

Кыргызская Республика: Комплексная оценка предприятий с государственным участием (iSOEF)

Презентация отчета: Основные выводы и рекомендации

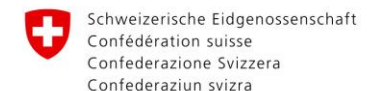
Наталья Мануилова, Старший Специалист по Финансовому управлению, Всемирный Банк
Чигдем Аслан, Ведущий Специалист по Долговым Обязательствам, Всемирный банк
Бектен Доолотов, Консультант по Энергетике, Всемирный банк
Ирина Гончарова, Старший Специалист по Закупкам, Всемирный банк

10 Февраля 2022 г.



Kyrgyz Audit and Reporting Enhancement Project

KAREP is funded by:



Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO

Важно: Основные термины



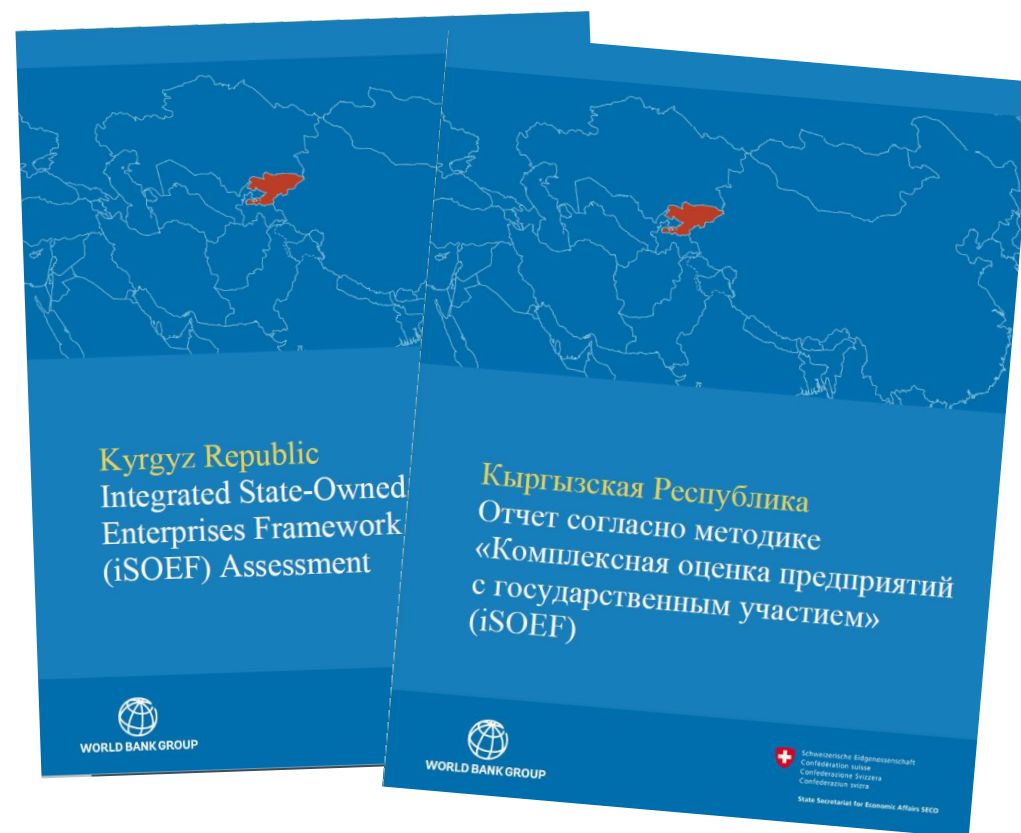
- » **Определение ГП/ ПГД:** * ГП является любое юридическое лицо, признаваемое национальным законодательством в качестве предприятия, в отношении которого государство осуществляет право собственности* в независимости от юридической формы (унитарное, АО, ЗАО, ООО).
- » **Собственность и контроль:** ГП, находящиеся под контролем государства, либо за счет владения мажоритарной доли, либо другим образом находящиеся под аналогичным уровнем контроля государства.
- » **Хозяйственная деятельность:** ГП являются юридические лица, ведущие хозяйственную деятельность по реализации товаров или услуг на определенном рынке, которые могли бы, по крайней мере, осуществляться частным оператором в целях извлечения прибыли.

* - В соответствии с Руководящими принципами ОЭСР по корпоративному управлению ГП 2015

Основные Разделы Отчета iSOEF



- » Обзор роли и экономической важности госпредприятий в КР
- » Фискальные издержки и фискальные риски, связанные с ПГД
- » Прогноз долгосрочного финансового влияния ПГД энергетического сектора на гос бюджет
- » Законодательная база по ПГД - АО с гос долей + ГП
- » Функция и модель собственности в КР, надзор над ПГД
- » Мониторинг деятельности ПГД
- » Практика корпоративного управления, роль советов директоров и руководство в ПГД/ ГП
- » Финансовая отчетность и прозрачность ПГД/ ГП
- » ПГД и система госзакупок
- » Варианты реформ





**Комплексная оценка предприятий с
государственным участием (iSOEF):**

**Роль и экономическая важность ПГД в
Кыргызской Республике**

Роль и экономическая важность ПГД в Кыргызской Республике



- ПГД обладают системной значимостью в энергетическом, горнодобывающем, транспортном и банковском секторах экономики.
- ПГД являются получателями значительных бюджетных трансфертов в форме прямых и скрытых субсидий.
- ПГД также обеспечивают поступление в бюджет налогов и дивидендов.
- Все большую обеспокоенность Правительства КР вызывает неспособность ПГД работать с оптимальными уровнями эффективности и прибыльности.
- Основным источником фискальных рисков для Правительства является энергетический сектор:
 - Энергетический сектор является единственным сектором среди ПГД, который завершил 2018 год с убытками.
 - Энергетические ПГД не способны покрыть производственные затраты из-за низких тарифов на электричество.
 - Долговая нагрузка, сконцентрированная 2-мя ПГД (ОАО Электрические станции и ОАО НЭСК) составила 17% ВВП в 2020 г.
 - Энергетический сектор является основным источником квазифискальных операций.

Роль и экономическая важность ПГД в Кыргызской Республике



- Значительное (все еще) число ПГД - по состоянию на конец 2018 года в стране действовало 23 АО и 104 ГП (не акционированные юр. лица).
- Крупнейшие ПГД работают в стратегических секторах, таких как энергетика, горнодобывающая промышленность, транспорт и банковский сектор.
- ПГД играют важную роль в экономике Кыргызстана. В 2018 году их оборот был равен 22,6% ВВП. Совокупные активы достигли 45%, а обязательства - 29,2% ВВП.
- Согласно отчетам ПГД, в 2018 году их совокупная прибыль составила 2 млрд. СОМОВ*.

Все ПГД (АО и ГП)	Млн. сомов	Процентная доля ВВП
Активы	250 452	45,0%
Обязательства	162 586	29,2%
Валовой доход	125 836	22,6%
Чистый доход	2 072	0,4%

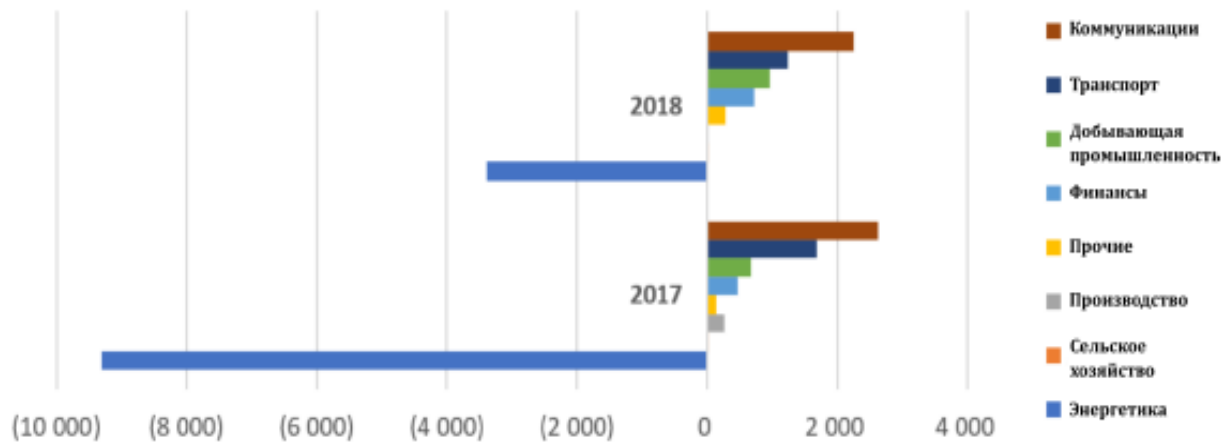
- Энергетический сектор является единственным сектором, который работает в убыток. По отчетам энергетических ПГД, за 2018 год их совокупный убыток составил 3,4 млрд сомов.

* прибыль завышена за счет прямых и скрытых бюджетных субсидий, которые получают ПГД

Роль и экономическая важность ПГД в Кыргызской Республике

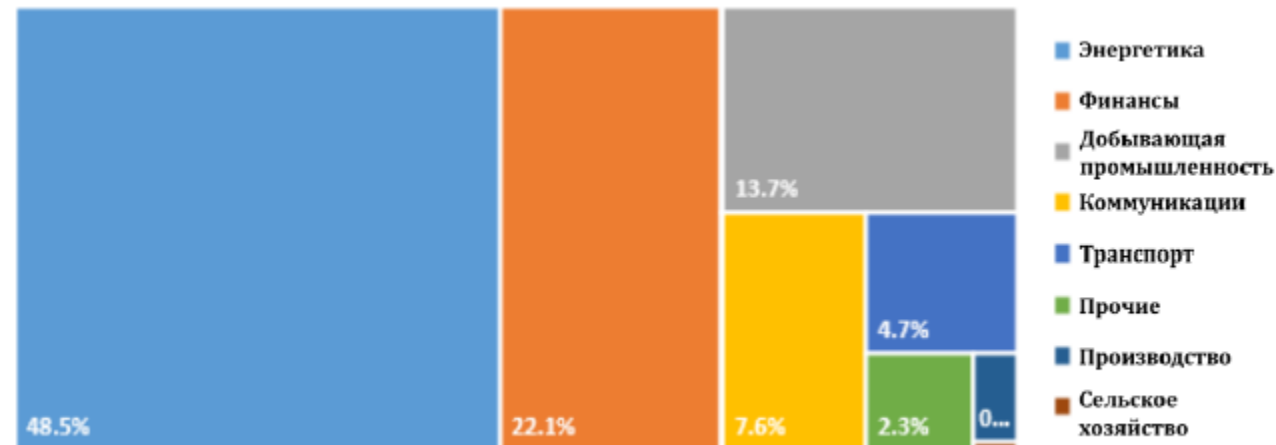


Прибыльность по отраслям, млн. сомов



Источник: Данные ФУГИ, финансовая отчетность энергетических ПГД, анализ специалистов Всемирного банка.

Распределение активов ПГД по отраслям (2018 г.)



Источник: Данные ФУГИ, финансовая отчетность энергетических предприятий, анализ специалистов Всемирного банка

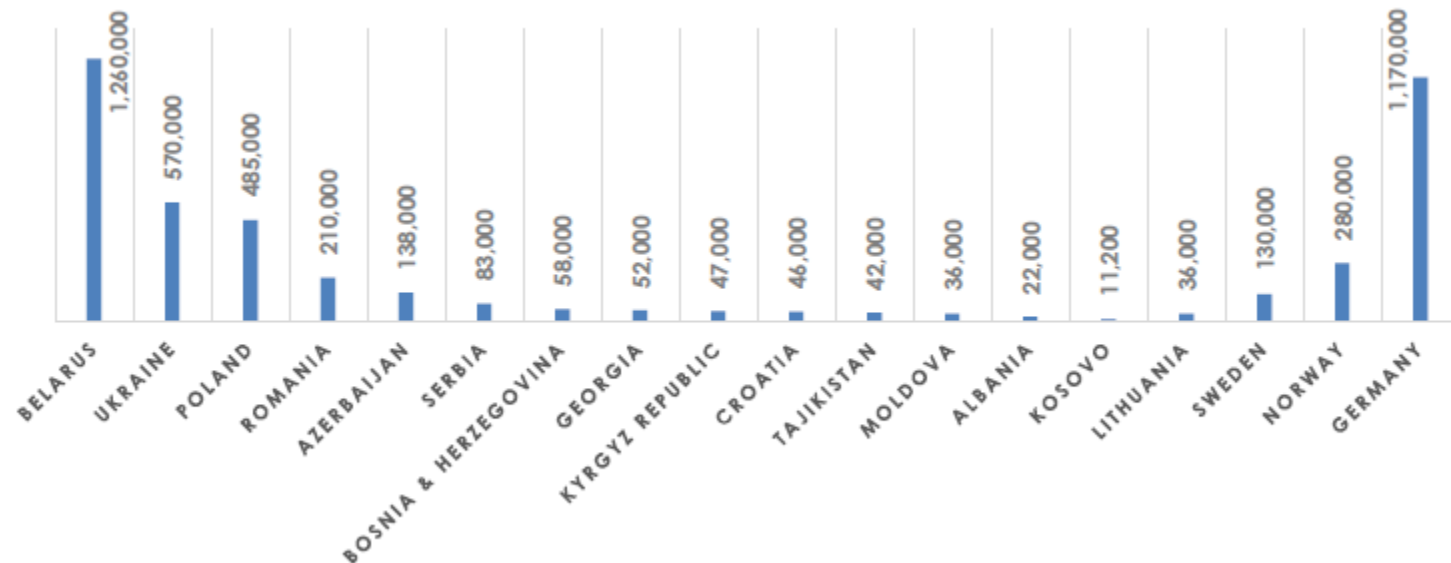
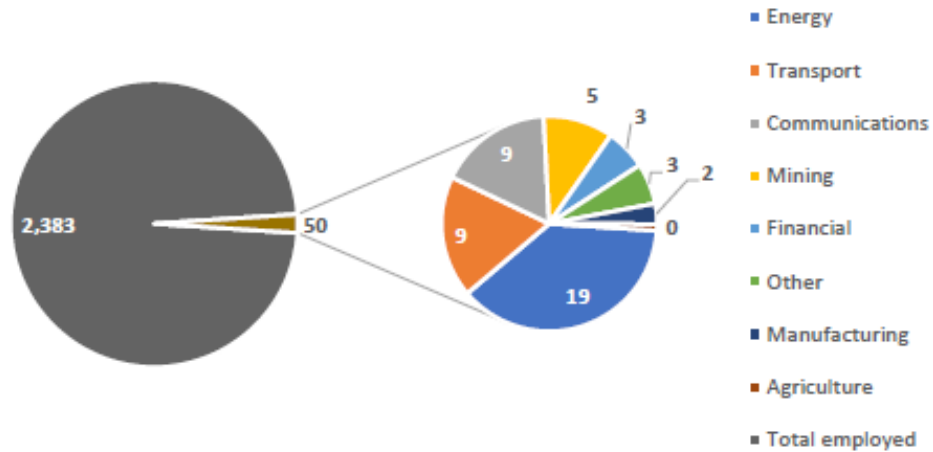
* прибыль завышена за счет прямых и скрытых бюджетных субсидий, которые получают ПГД

Роль и экономическая важность ПГД в Кыргызской Республике



В ПГД заняты скромные 2% от трудоспособного населения КР, что подтверждает очевидный рост доли частного сектора в экономике страны =>

- Общее число лиц, занятых в ПГД всех правовых форм в КР составляет около 50 000 человек
- Большая часть рабочих мест в ПГД приходится на компании энергетического сектора около 19 000 чел.
- Следом идут транспортная и коммуникационная отрасли, в которых занято по 9 000 чел.



Source: State Property Management Fund, Statistics Committee, World Bank staff analysis

Роль и экономическая важность ПГД в Кыргызской Республике



- Кыргызские ПГД в транспортном секторе работали с прибылью (до COVID), но не инвестировали в необходимую инфраструктуру
- Сравнительные ПГД других стран показывали меньшую прибыль, но вкладывали значительные средства в инфраструктуру и производили более высокий доход на одного работника, чем их кыргызские коллеги.
- Коэффициенты долговой нагрузки кыргызских ПГД сравнительно низкие, что предполагает, что кыргызские ПГД могут занимать средства для необходимой модернизации инфраструктуры, но не делают этого.

Сравнение ряда индикаторов деятельности ПГД в транспортном секторе Кыргызской Республики

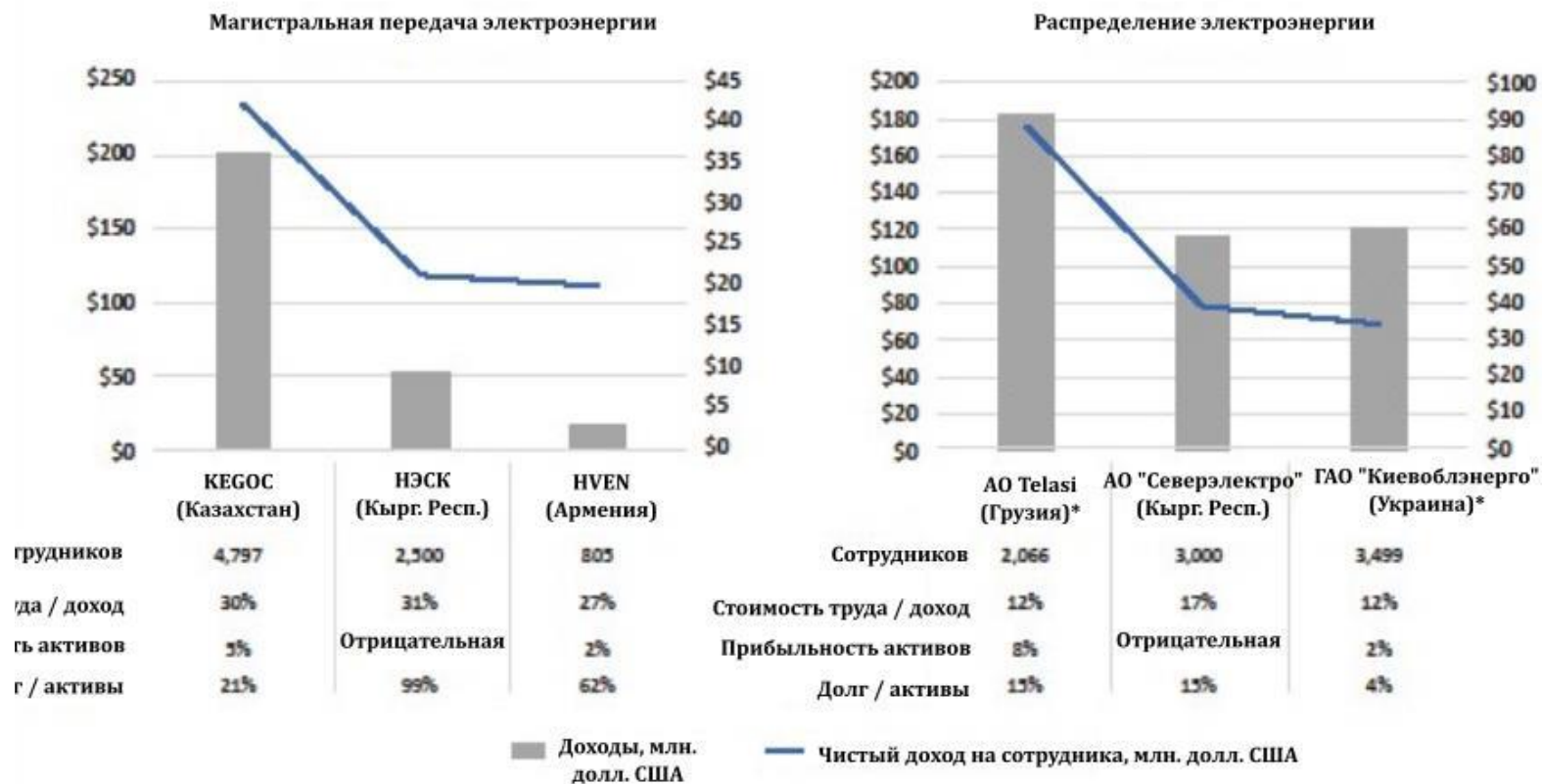


Роль и экономическая важность ПГД в Кыргызской Республике



- ПГД энергетического сектора КР чрезмерно закредитованы и имеют недостаточную капитализацию
- Регулируемые тарифы сдерживают рост выручки и негативно сказываются на денежных потоках и прибыльности
- Низкие или отрицательные позиции собственного капитала и высокие внешние долги, недостаточные операционные денежные потоки
- Необходимы меры для обеспечения финансовой устойчивости ПГД энерго сектора в том числе путем увеличения капитализации этого стратегического сектора, конвертации долга в капитал, и т.д.

Сравнение ряда индикаторов деятельности ПГД в энергетическом секторе Кыргызской Республики





**Комплексная оценка предприятий с
государственным участием (iSOEF):**

**Фискальные издержки и фискальные риски
связанные с ПГД**

Фискальные издержки и фискальные риски связанные с ПГД

Низкая эффективность ПГД представляет значительный риск для государственных финансов и может влиять на финансовое положение Правительства:

Доходы меньше запланированных

- ✓ ПГД, как правило, являются крупными налогоплательщиками
- ✓ Доходы по дивидендам для бюджета

Превышение запланированных расходов или неожиданные затраты

- ✓ Субсидии | выделение грантов из бюджета
- ✓ Крупные эмитенты долга, бенефициары гос кредитов/ гарантий
- ✓ «Скрытые» расходы, такие как квазифискальная деятельность

Влияние на экономический рост

- ✓ Инвестиции ПГД в общественную инфраструктуру
- ✓ Инвестиции, привлеченные ПГД от 3-х сторон



Фискальные издержки и фискальные риски связанные с ПГД



- Вклад ПГД в государственный бюджет невелик и составляет ок. 1% ВВП, он формируется за счет налогов и дивидендов, в 2018 году эта сумма составила **5,3 млрд. сомов**.
- В 2018 году прямые бюджетные субсидии, предоставленные нефинансовым и финансовым ПГД как из республиканского, так и из местных бюджетов, достигли **4,5 млрд сомов – большинство которых** пришлось на энергетический сектор, вкл. ГП Кыргызтеплоэнерго (отопление)
- Чистый вклад ПГД в бюджет может быть значительно выше, если улучшить операционные показатели и правильно управлять рисками (т. е. валютным риском, риском погашения)
- Правительство обеспокоено эффективностью и управлением существующих ПГД

ПОСТУПЛЕНИЯ	Дивиденды		Налоги*	ВСЕГО
	Отрасли	Гос. АО	ГП	Гос. АО
горнодобывающая	314	3	737	1,054
промышленное производство	27	-	50	77
энергетика и энерг. строительство	9	-	162	171
транспорт	645	285	455	1 385
информация и связь	383	3	1,292	1 678
финансы	389	N/A	403	792
прочее	2	148	19	169
Всего	1 769	439	3 118	5 326

Источник: ФУГИ, Статистический комитет

* - налог на прибыль по АО, данные об уплате налогов ГП получить не удалось

СУБСИДИИ	Республиканский бюджет	Местный бюджет*	Государственный бюджет
Нефинансовые ГП	1,299.8**	2 336,0	3 635,8
Финансовые ГП	885,1	26,7	911,8
Всего	2 185,9	2 362,7	4 548,6

Фискальные издержки и фискальные риски связанные с ПГД



- Продолжительная низкая эффективность ПГД может привести к росту долга и снижению стоимости доли государства в ПГД в результате накопления убытков*.
 - ! Например, «Электрические станции» завершили 2018 год с собственным капиталом в 0,7 млрд сомов по сравнению с первоначальным акционерным капиталом в 4,4 млрд сомов.
 - ! Национальная передающая компания (НЭСК) отчиталась об отрицательном капитале в размере (0,1) млрд. сомов против акционерного капитала в 1,6 млрд. сомов, с дальнейшим снижением до (7,9) млрд. сомов в 2020 году.
- Такая тенденция с низкой эффективностью может привести к тому, что Правительство вынуждено будет предоставить таким ПГД дополнительный капитал или долг, чтобы они продолжали свою деятельность.
- Квазифискальные операции, осуществляемые ПГД и не компенсируемые из бюджета, могут быть основным фактором, негативно влияющим на финансовые показатели ПГД, особенно в регулируемых отраслях промышленности, таких как энергетика.

* Материализуются в 2020-2021 гг. в связи с ускорением фискального давления, связанного с COVID-19.

Условные обязательства, исходящие от ПГД



- Условные обязательства можно в целом разделить на две категории: (i) прямые; и (ii) непрямые.
- Гарантии предоставленные ПГД (под кредиты, ГЧП), и судебные процессы против правительства как владельца ПГД - два наиболее распространенных вида явных условных обязательств.
- Обязательства ПГД всех правовых форм (например, негарантированный долг, бюджетные обязательства) представляют собой непрямые условные обязательства Правительства. Непрямые обязательства не имеют обязательной юридической силы, но основаны на ожиданиях общественности, что, в случае финансовых затруднений, правительство окажет помощь ПГД дополнительным капиталом или кредитами, чтобы они продолжали свою деятельность.
 - ✓ В Кыргызстане Бюджетный кодекс запрещает Правительству давать гарантии погашения долга ПГД. Но ПГД (в частности, в энергетическом секторе) получают значительную выгоду от бюджетного кредитования и перекредитования.
 - ✓ Масштабы потенциальных финансовых рисков от юридических споров невозможно оценить из-за недоступности данных. Данные представляют коммерческую тайну.
 - ✓ В Кыргызстане Правительство также несет вторичную юридическую ответственность по обязательствам государственных предприятий (ГП), находящихся в оперативном управлении.

Фискальные риски, исходящие от ПГД



- **Неспособность ПГД в энергетическом секторе производить выплаты в погашение процентов и основного долга представляет собой серьезный финансовый риск для Правительства Кыргызстана.**
- «НЭСК» и «Электрические станции» являются двумя основными бенефициарами бюджетного кредитования – в 2020 г. на их долю приходится 1.3 млрд. долл. США, или 95% кредитов всех ПГД, что составляет 17% ВВП, что является достаточно высоким показателем по международным стандартам.
- Их текущий уровень долга неустойчив. Средние обязательства стран с развивающейся экономикой в Европе варьируются от 0,1 до 7,3% ВВП.
- Риск усугубляется тем фактом, что Правительство является основным кредитором нефинансовых ПГД (субзаймы МФУ и двусторонних фондов).

Сектор	Непогашенный долг, млн. сомов
Энергетический	103 826,5
Финансовый	5 292,9
Транспорт и связь	728,6
Промышленное производство	189,2
Горнодобывающий	12,5
Сельское хозяйство	94,2
ВСЕГО	110 143,9

Фискальные риски, исходящие от ПГД



- В соответствии с передовой международной практикой, информация о всех основных фискальных рисках должна быть включена в бюджетную документацию.
- 👍 Начиная с 2017 года, Министерство финансов КР включило отчет о фискальных рисках (ОФР) в пояснительную записку к бюджету.
- 👍 Методические указания по составлению информации для отчета о фискальных рисках, принятые Министерством финансов КР, включают определение фискальных рисков, описывают виды фискальных рисков и содержат форматы для их раскрытия.

Возможные рекомендации:

- ↙ Фокусирование анализа на крупнейших ПГД, наиболее вероятных источниках фискальных рисков, начиная с ПГД энергетического сектора
- ↙ Улучшение координации в отчетности: например, ОАО "Национальная энергетическая холдинговая компания" и ее дочерние компании должны представлять свою финансовую отчетность непосредственно в Минфин для регулярного мониторинга их финансовых результатов и рисков
- ↙ Подготовка и анализ финансовой отчетности ГП для целей анализа фискальных (бюджетных) рисков Мин Фином и Правительством
- ↙ Фискальные риски, связанные с ПГД, должны раскрываться в бюджетной документации и предоставляться в Жогорку Кенеш



**Комплексная оценка предприятий с
государственным участием (iSOEF):**

**ПГД энергетического сектора и долгосрочные
прогнозы**

ПГД энергетического сектора и долгосрочные прогнозы



- ❑ Энергетический сектор организован в составе АО «Национальная энергетическая холдинговая компания»
- ❑ 10 дочерних компаний, занимающихся генерацией, передачей, распределением электричества и отоплением
- ❑ Крупнейшие заемщики в стране, с низкой капитализацией, высокой долговой нагрузкой
- ❑ Финансовое положение энергетических ПГД усугубляется убытками от предоставления услуг по цене ниже себестоимости
- ❑ Обязательства ПГД в энерго секторе по предоставлению общественных услуг (предоставляемых по цене ниже себестоимости) лишь частично субсидируются — явно и косвенно — из государственного бюджета.
- ❑ Функции владения и разработки политики в энерго секторе сосредоточены в Министерстве энергетики (с 2021 г.) – что не соответствует передовой практике

ПГД энергетического сектора и долгосрочные прогнозы



- ПГД энергетического сектора КР чрезмерно закредитованы и имеют недостаточную капитализацию, регулируемые тарифы сдерживают рост выручки и негативно сказываются на денежных потоках и прибыльности
- Долгосрочный прогноз оценки финансовых ресурсов, которые потребуются ПГД энерго сектора из бюджета для предоставления услуг в течение следующих 10 лет (до 2030 г.)
 - 1) **Сценарий «без реформ»:** средняя потребность энергетического сектора в бюджетных ресурсах, составляющая 4,1% ВВП, приведет к тому, что фискальный дефицит Правительства превысит 5,5% ВВП в 2021-2030 годы, и увеличит государственный и гарантированный государством долг до 77% ВВП, что не является фискально устойчивым
 - 2) **Сценарий реформирования тарифов на электроэнергию:** повышение тарифов приведет к улучшению финансового положения энергетического сектора по сравнению с базовым сценарием «без реформ» (3.7% ВВП в сравнении с 4.1% ВВП), но не приведет к значительному снижению потребности в бюджетных ресурсах. Повышение тарифов является важным обязательным условием обеспечения выхода на позитивную рентабельность и возмещения издержек энергетического сектора

ПГД энергетического сектора и долгосрочные прогнозы



- 3) **Бюджетная компенсация**: Правительство компенсирует из бюджета расходы, которые ПГД несут при реализации целей государственной политики, таких как обеспечение энергией целевых групп потребителей по ценам ниже себестоимости услуг.
- 4) **Сценарий конвертации долга в акционерный капитал**: Финансовое положение ПГД энерго сектора будет улучшено, если хотя бы часть долга будет сконvertирована в капитал ПГД, что снизит их долговую нагрузку и станет первым шагом к привлечению частного капитала. Это повысит капитализацию ПГД энерго сектора и сократит ежегодные выплаты на обслуживание долга. Чистое воздействие данного варианта реформы на государственный бюджет будет нулевым.
- 5) **Привлечение частных инвестиций**: сотрудничество с частным сектором позволит Правительству уменьшить собственную долю в капитальных вложениях по проектам вроде ГЭС «Камбарата-1», и сократить чистую потребность в бюджетных ресурсах для ПГД в энерго секторе примерно на 2,2% ВВП. А в комбинации с тарифной реформой – до 1,5% ВВП в следующее десятилетие.

Ключевыми факторами, которые могут определить степень заинтересованности/ участия частного сектора в энерго секторе, являются тарифная политика и финансовая привлекательность ПГД.

ПГД энергетического сектора: надзор и финансовая подотчетность

- С марта 2021 года, Национальный Энергохолдинг подчиняется Министерству энергетики, теперь совмещая отраслевую политику и функцию собственника в отношении ПГД энергетического сектора, что противоречит передовой практике.
- Практика корпоративного управления Национального Энергохолдинга нуждается в значительном усилении, начиная с формирования Совета директоров на уровне Холдинговой компании.
- Национальный Энергохолдинг еще не внедрил систему консолидации финансовой отчетности своих дочерних компаний.
- Финансовый учет Национального Энергохолдинга, отчетность и раскрытие полного комплекта финансовой отчетности по МСФО должны быть значительно улучшены.
- Исключение Национального Энергохолдинга из-под финансового надзора Министерства финансов и ФУГИ серьезно ограничивает мониторинг финансовых и фискальных рисков со стороны Правительства и подрывает координацию в мониторинге и оценке эффективности сектора ПГД в целом.
- В энергетическом секторе необходимо значительно усилить и последовательно применять единые финансовые ключевые показатели эффективности (КПЭ).

ПГД энергетического сектора: надзор и финансовая подотчетность

Возможные рекомендации:

- ✓ Систематизация фискальных отношений ПГД энергетической отрасли с бюджетом с целью правильного расчета и предоставления компенсаций за осуществляемые ими квази-фискальные мероприятия и облегчения долгового бремени
- ✓ Рассмотрение возможности проведения комплексной тарифной реформы, направленной на достижение окупаемости затрат ПГД и сокращение квази-фискального дефицита, генерируемого энергетическим сектором. Должны быть обеспечены все необходимые меры для создания надлежащей системы социальной защиты и поддержки малоимущего населения.
- ✓ Финансовое состояние крупнейших энергетических ПГД требует безотлагательных улучшений и значительных вливаний капитала, в том числе за счет решений частного сектора, или конвертации долга в капитал.
- ✓ Рассмотрение возможности привлечения частного капитала в энерго сектор после усиления капитализации ПГД (дополнительная капитализация, конвертации долга в акции), улучшения практик корпоративного управления и финансовых показателей.
- ✓ Повышение прозрачности энергетических ПГД за счет ужесточения текущих требований к отчетности и раскрытию их полной финансовой отчетности, основанной на МСФО.



**Комплексная оценка предприятий с
государственным участием (iSOEF):**

Корпоративное управления и подотчетность ПГД



Важность реформ государственных предприятий

» Вопросы к размышлению:

- Какие цели Правительство ставит в сфере владения и управления государственными предприятиями?
- Какова цель государственной собственности или потенциальных изменений?
- Каким образом цели владения государственными предприятиями могут быть более сбалансированными для увеличения их ценности для общества?
- Какие меры необходимы для реформирования государственных предприятий и того, как они работают?
- Готово ли правительство к трудным решениям?



- Частично начаты важные реформы по управлению ПГД и ГП:
 - ✓ Количество предприятий сократилось за последние десятилетия, осталось ~100 предприятий
 - ✓ Многие предприятия корпоративизированы (АО)
 - ✓ Кодекс Корпоративного Управления в наличии к добровольному применению
 - ✓ Учреждены советы директоров (АО)
 - ✓ Установлены требования к фин отчетности для АО с гос долей
 - ✓ Усилены требования к отчетности ГП
- Отсутствие политики / стратегии государственной собственности
- Разрозненная законодательная база по владению, надзору и управлению ПГД
- Низкий уровень внедрения реформ и законодательства на практике



» Определенные успехи в законодательной базе:

- Концепция Реформирование Системы Управления Гос Имуществом (2015)
- Гражданский Кодекс
- Закон об Акционерных Обществах
- Закон о Бухгалтерском Учете
- Кодекс Корпоративного Управления (добровольное применение)
- Постановление Правительства №666 о КПЭ
- Постановление Правительства №468 об упорядочении деятельности ГП

Основные трудности – в последовательном применении требований законодательства на практике!

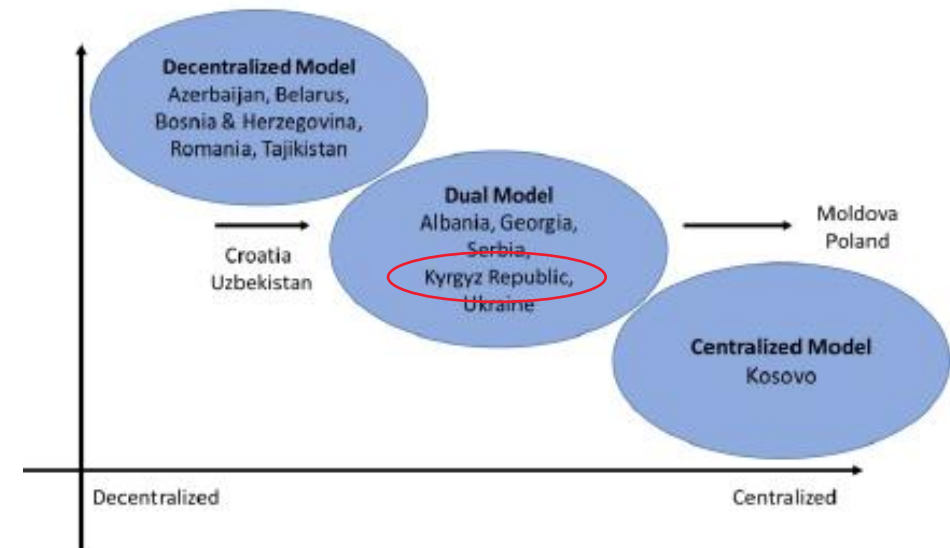
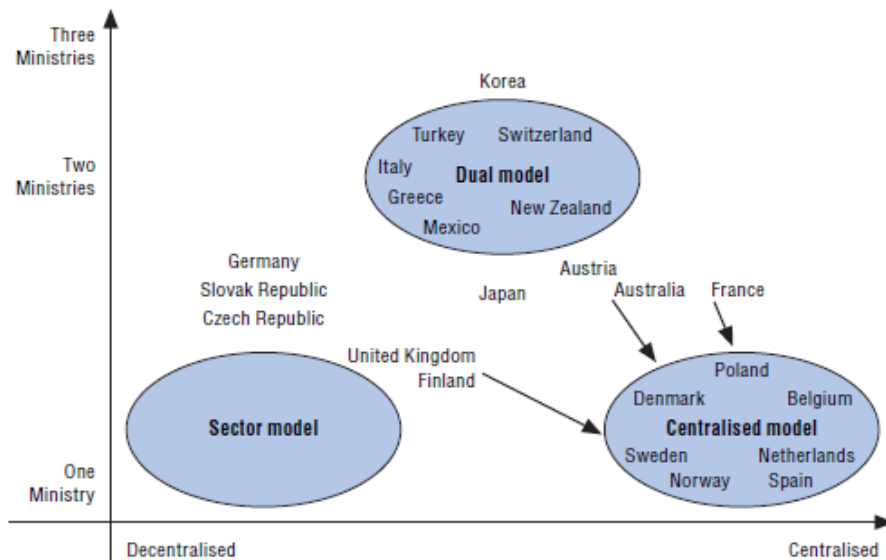


Возможные рекомендации:

- ❑ Разработка единой государственной политики государственной собственности – определения стратегических секторов, предприятий, социальных функций
- ❑ Анализ портфеля ПГД для его дальнейшего уменьшения, оставив только ПГД стратегического значения (в соответствии с политикой собственности)
- ❑ Акционирование стратегически важных и крупнейших ГП путем преобразования их в АО – Темир Жолу?
- ❑ Обязательное применение кодекса корпоративного управления для ПГД и важных ГП
- ❑ Приведение требований корп.управления и финансовой отчетности к ПГД и важным ГП к таким же требованиям к компаниям частного сектора

Модели собственности госпредприятий в КР

- ❑ ФУГИ и Национальный Энергохолдинг разделили функции акционера ПГД (до 2021 г.) — в основном в соответствии с передовой практикой — **модель двойного управления**
- ❑ Практическое применение и уровень кадров отстают, хотя большинство законодательных норм действует
- ❑ Многие ПГД не имеют стратегии, политики государственной собственности





Эволюция моделей собственности ПГД

Почему многие страны выбирают централизованную модель?

- » Четкое разделение обязанностей: акционер, надзор, регулирование, формулирование отраслевой политики, управление.
- » Централизация функции собственности для более последовательного надзора.
- » Централизация экспертов и специалистов.
- » Качество и прозрачность финансовой информации и показателей эффективности.
- » Управление совокупными финансовыми и фискальными рисками.

Функция собственности, модели собственности в КР

Возможные рекомендации:

- ❑ Сохранение и усиление модели централизованного надзора и оценки деятельности ПГД – модели, регулярный мониторинг, отчет предприятий - перед ФУГИ, Национальным Энергохолдингом и МинФинком для некоторых функций
- ❑ Усиление механизмов надзора над операционной деятельностью, оценкой эффективности, а также внедрение системы поощрения и взысканий для руководства
- ❑ Повышение квалификации и наработки навыков для соответствующих гос органов (ФУГИ, Мин Эконом, Мин Фин, Национальный Энергохолдинг) и ПГД
- ❑ Повышение профессионализма и независимости советов директоров ПГД (отбор, обучение, адаптация, вознаграждение на рыночном уровне)

Корпоративное управление ПГД: основные функции Государства как собственника

- Использование прав на голосование
- Номинирование членов Совета Директоров
- Установление задач госпредприятий и их мониторинг
- Установление системы отчетности госпредприятий
- Разработка руководства по раскрытию информации
- Общение с внешними аудиторами
- Установление компенсации для членов Совета Директоров

Корпоративное управление ПГД и роль советов директоров

- » Кодекс Корпоративного Управления в наличии к добровольному применению АО с гос. долей
- » ГП не применяют нормы корпоративного управления => недостаточный уровень подотчетности, слабые механизмы надзора
- » Принципы корп управления внедрены законодательно => практическое применение отстает
- » Введено понятие независимых директоров (1/3)
- » Советы не занимаются стратегическими направлениями, спец. комитеты отсутствуют
- » Отсутствие механизмов поощрения и взысканий для руководства предприятий
- » Недостаток квалифицированных кадров и высокая потребность в усилении навыков



Корпоративное управление ПГД и роль советов директоров

Возможные рекомендации:

- Введение определенных норм кодекса корпоративного управления для обязательного применения среди ПГД
- Определение законодательно круг задач и обязанностей советов директоров – уделяя внимание стратегическим направлениям
- Учреждение основных комитетов на уровне советов: по аудиту, вознаграждениям и рискам (где применимо)
- Законодательное закрепление в круг полномочий советов директоров применение механизмов поощрения и взысканий для руководства предприятий
- Увеличение (постепенно) профессиональных профильных специалистов в составе советов, уменьшая число чиновников
- Внедрение программ обучения и повышение квалификации кандидатов и существующих членов советов директоров
- Создание пула кандидатов на должности членов советов директоров, включая независимых директоров



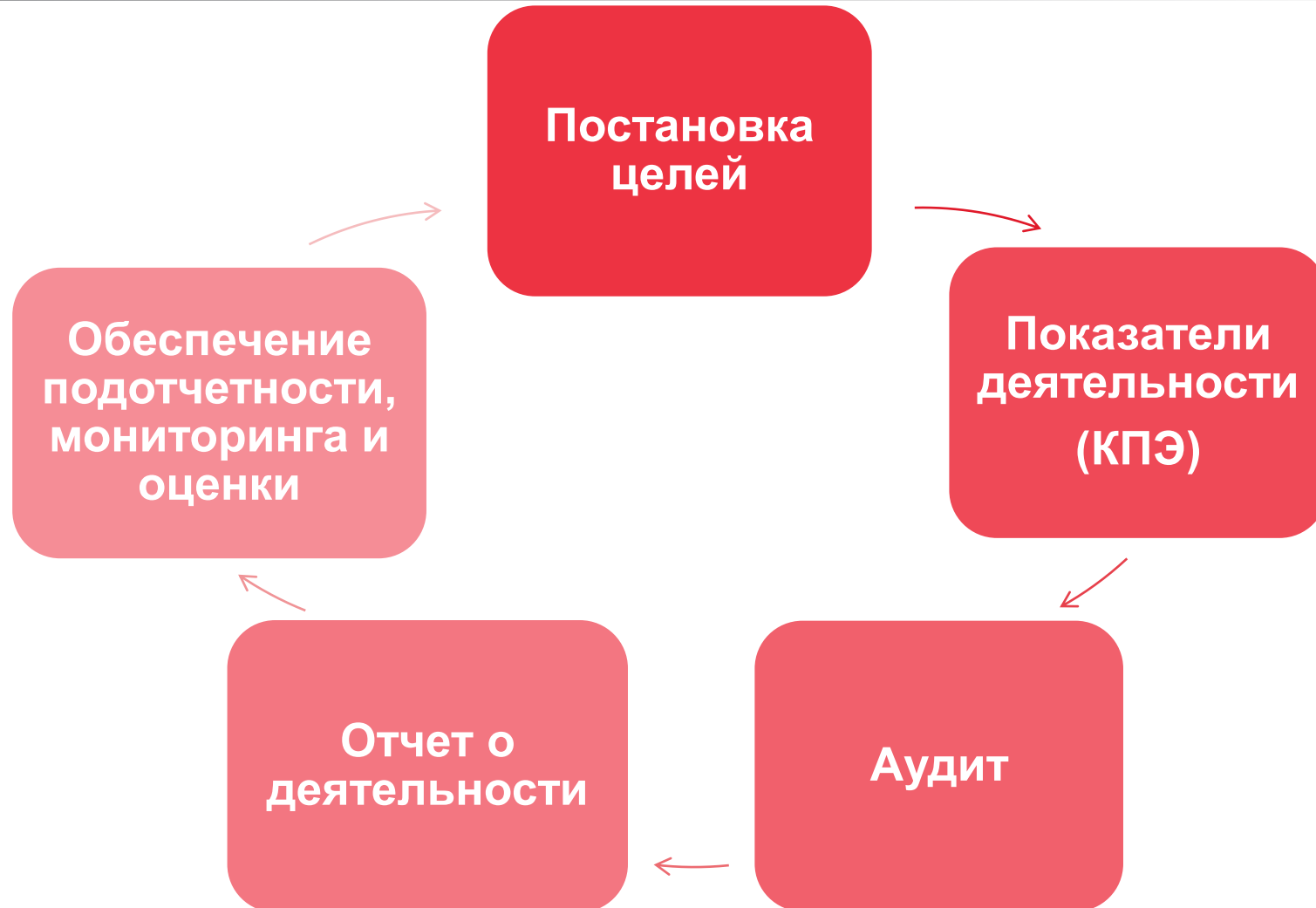
Финансовая отчетность и прозрачность ПГД



- ▮ МСФО и МСФО для МСБ приняты как единые стандарты отчетности в КР
- ▮ Требования по публикации отчетности на сайтах госпредприятий (АО)
- ▮ Разработана система КПЭ
- ▮ Требования по обязательному аудиту отчетности для госпредприятий (АО)

- × Отсутствие связи между стратегией предприятий и показателями эффективности
- × Нет связи между эффективностью деятельности предприятий и вознаграждением руководства
- × Отсутствие комитетов по аудиту => отсутствие мониторинга финансовой отчетности, внутреннего контроля и управления рисками
- × Ограниченное использование и применение МСФО
- × Нет требований по обязательному аудиту отчетности для госпредприятий (ГП)
- × Недостаточно публичной информации о финансах, управлении и эффективности предприятий – на индивидуальном и агрегированном уровне

Финансовая отчетность и прозрачность ПГД



Финансовая отчетность и прозрачность ПГД



Возможные рекомендации:

- Повышение качества финансовой отчетности и соответствия МСФО/ МСФО для МСП
- Введение обязательного списка форм и приложений для более детальной отчетности ГП
- Требование и отслеживание фактической публикации отчетности на сайтах госпредприятий (АО и ГП)
- Введение требования аудита для ГП (не акционированных)
- Введение финансового анализа аудированной отчетности ПГД и отслеживание соблюдения КПЭ – ФУГИ, Национальный Энергохолдинг, МинФин
- Введение аудиторских комитетов в советы директоров ГП
- Разработка и введение агрегированного отчета по всем госпредприятиям (АО и ГП)
- Разработка на законодательном уровне прозрачной системы стимулов для руководства ПГД, связывающая ее с эффективностью ПГД, достижением КПЭ и включающей систему возможных санкций (увольнение, повторное назначение)
- Повышение уровня квалификации и понимания МСФО для аналитиков – сотрудников ФУГИ и МинФина.



**Комплексная оценка предприятий с
государственным участием (iSOEF):**

ПГД и система госзакупок



Система госзакупок в госпредприятиях (АО и ГП)

- 👍 Госпредприятия подпадают под нормы Закона о Госзакупках, электронного портала (50+% капитала/ доли)
- 👍 Гибкие нормы законодательства, позволяющие учитывать требования к индивидуальным ТЗ и спецификациям
- 👍 Хорошая практика применения единых норм госзакупок к предприятиями в гос собственности (АО и ГП!) => экономия, прозрачность, минимизация коррупции

Возможные рекомендации:

- » Оставить и развивать закупки госпредприятий в рамках Закона о Госзакупках на основе электронного портала



**Комплексная оценка предприятий с
государственным участием (iSOEF):**

Привлечение частного капитала

Привлечение частного капитала в ПГД и гос инвестиции

- » Привлечение частного капитала может помочь решить проблему обновления гос инфраструктуры – ГЧП, частные инвестиции, концессии
- » Частные инвесторы интересуются проектами с четкой структурой принятия решений – МинФин, Мин Эконом, ФУГИ... Функции управления разрознены на данный момент
- » Частные инвесторы смотрят на проекты с понятной и прозрачной системой корпоративного и финансового управления
- » Частные инвесторы смотрят на проекты с понятной и прозрачной системой закупок
- » Несколько потенциальных секторов на работу с частными инвесторами – транспорт, водоснабжение, ирригация, дороги, туризм



Привлечение частного капитала в ПГД и гос инвестиции

Возможные рекомендации:

- » Разработка стратегии по работе с частными инвесторами (Мин Эконом, ФУГИ)
- » Отбор проектов – приоритетных для Правительства и привлекательных для инвесторов
- » Усиление практик корпоративного управления – по законодательству и по сути
- » Подробная и своевременная отчетность ПГД – аудируемая и публикуемая
- » Соблюдение КПЭ и мониторинг деятельности ПГД
- » Построение работы с частными инвесторами – конференции, консультации, дни инвестора

Формирование политического и технического консенсуса по вопросам привлечения частного капитала и поддержки на уровне Правительства



Заключительные ремарки



Опыт других стран показывает, что хорошая прочная институциональная основа и структуры корпоративного управления связана с рядом преимуществ для всех компаний, будь то частных или государственных:

- ✦ лучший доступ к внешнему финансированию
- ✦ рост инвестиций и понижение стоимости капитала
- ✦ более высокий рост
- ✦ более высокая оценка компаний
- ✦ создание рабочих мест
- ✦ улучшение операционных показателей, рост эффективности управления
- ✦ снижение риска корпоративных кризисов и скандалов
- ✦ сокращение бедности и неравенства

Вместе взятые, эти преимущества могут повысить эффективность ПГД и экономики в целом, сделать транзакции между компаниями более конкурентоспособными и прозрачными; привести к более эффективному распределению ресурсов; уменьшить бюджетную нагрузку и фискальный риск государственных предприятий; привести к увеличению государственных и частных инвестиций в стратегические сектора, и способствовать конкурентоспособности и росту экономики.



Спасибо за
внимание