

**Интервью с Айдарханом Кусаиновым , опубликованное в Реестре Независимых Директоров  
(февраль 2008 года)**

Насколько актуально и почему внедрять корпоративное управление на территории Казахстана в данный момент?

**Я считаю, что будущее казахстанского бизнеса связано с экспортом, так как внутренний рынок мал и внутреннее потребление невелико.**

**Кроме того, компании, которые успешно оперируют на внутреннем рынке, являются первой целью для поглощений, в том числе и недружественных. Это опять же связано с узостью внутреннего рынка. Компания, даже небольшая по объемам, но контролирующая сколько-нибудь значительную долю внутреннего рынка, и при этом не диверсифицирующая свой портфель продажами на экспорт, быстро привлекает внимание со стороны крупных игроков, а это приводит к быстрой консолидации внутренних отраслей.**

**Такая консолидация приводит к монополизации и снижению эффективности в целом.**

**Итак, по моему мнению, наиболее эффективным способом развития экономики является экспорт товаров и услуг.**

**Однако для успешного международного бизнеса (экспорта) необходимы некие условия – классическая комбинация, деньги, материальные активы, люди (управление)**

**Уже очевидно, что денег в мире много и казахстанский бизнес уже знает как привлекать их с международных рынков и займами и через акционерный капитал, кроме того наши сырьевые запасы и общий страновой рейтинг значительно облегчает привлечение.**

**Физические активы сейчас также не проблема. Современные заводы строятся как конструкторы Лего - при наличии денег, сроки строительства заводов за последние 5-10 лет сократились в разы, при повышении их эффективности и производительности.**

**Таким образом, практически единственным конкурентным преимуществом успешного бизнеса в мире является система управления, люди и их взаимодействие. Т.е. успешный бизнес сейчас это тот бизнес, который умеет правильно управлять: анализировать, планировать и реализовывать планы.**

**Закончилось время самодельных и региональных компаний, уже неважно как хорошо вы умеете «выжимать» продукцию из устаревшего оборудования, уже неважно есть ли у вас это оборудование, потому что конкуренты могут за год поставить в чистом поле завод мощнее и производительнее вашего. Сегодня важно понимание возможностей и самое главное наличие системы реализации этих возможностей, системы управления.**

**Для каких ситуаций (отраслей экономики, сегментов рынка, форм собственности и т.д.) это может быть в наибольшей степени полезно, а для каких нет?**

**Не интересно для малого бизнеса, для тех компаний, которые готовы оставаться на региональном уровне, имеются в виду регионы Казахстана. Также тем компаниям, которые заняли, например, нишу поставщиков национальных компаний. Эти компании я не рассматриваю, как реальные бизнесы, если они базируются на отработанных системах личных взаимоотношений с менеджерами национальных компаний, включая отработанные системы отката.**

**Реальный бизнес – это производство чего-то для конечного потребителя. Таким образом, корпоративное управление интересно для тех компаний, которые хотят перерасти региональные рамки, в том числе казахстанские. И это даже не зависит от оборота, величины компании, скорее это зависит от амбиций менеджмента и акционеров (владельцев), от их отношения к своему бизнесу. Корпоративное управление интересно тем, кто хочет сделать бизнес как бизнес, а не встраиваться в схему движения теневых денег.**

Что необходимо сделать в первую очередь и почему для внедрения корпоративного управления практику работы казахстанских компаний?

Здесь самое важное – осознание. Поясню на примере. Я представитель бизнеса в сфере управленческого консалтинга. Обычно разговор с клиентом начинается с того, что он говорит: «У меня все хорошо. Но вот тут чуть-чуть финансы, а тут чуть-чуть то-то и то-то». Когда начинаешь работать по вопросу и рассказывать о специфике и нюансах корпоративного управления, да и вообще управления, человек говорит: «О, это именно то, что мне нужно». То есть, многие просто не осознают того, что не совсем умеют управлять.

С одной стороны, это и понятно. Если у человека, управляющего бизнесом, есть положительные результаты, то трудно самому себе признаться, что ты не очень умелый управляющий. Он сидит и говорит: «Я деньги зарабатываю, и что Вы мне тут рассказываете про управление». Но при этом, он интуитивно чувствует, что где-то здесь зарыта собака и это его отличает от успешного бизнеса. Приходит понимание, что Компания без него не может работать, что хочется и в отпуск и время выделять для другой активности. И что в какой-то момент именно управленец является сдерживающим фактором в развитии, потому что он уже физически не может принимать все решения.

Мне кажется, что это ключевой момент. Сейчас часть бизнеса подошла к тому, чтобы менять что-то в управлении. Если раньше стояли вопросы: где найти активы и как их купить, то теперь стоит вопрос: что надо сделать, чтобы эти активы работали. Ушла эпоха полузаброшенных заводов и «самоделкиных», которые за 5 копеек перенастраивают устаревшее оборудование. Сейчас все готовы поставить завод под ключ, чтобы только кнопки нажимать и получать продукцию. И вот тогда встает вопрос, зачем это делать, кому это нужно, что с этим делать и нужно ли это бизнесу вообще? И тут появляется внутренняя потребность в понимании, что управление нужно отстраивать.

Сейчас бизнес находится на пороге понимания того, что это необходимо, но им не хватает последнего толчка. Я думаю, что сейчас будет некая новая волна успешных компаний, что произойдет некая смена лидеров. Первая волна (послеперестроечная) – это бандиты, откаты, шапки. Вторая волна – это успешные приватизаторы, «комсомольцы», приватизировавшие активы. Третья волна – это профессиональное управление.

Есть бизнесы, которые этим (системным управлением, в том числе корпоративным) занимаются и есть бизнесы, которые этим не занимаются. Те, кто занимаются станут новыми лидерами, те, кто не занимаются станут аутсайдерами, обреченными на проигрыш в конкуренции.

С какими основными трудностями и сложностями можно столкнуться при внедрении корпоративного управления территории Казахстана?

Ответ: Я бы сказал, что в понимании и в практике внедрения. Следующий шаг после осознания – это понимание собственниками компании того, что корпоративное управление надо внедрять. При этом, корпоративное управление – это не только инструмент управления, но во многом и инструмент управления собой. Там есть стандарты и процедуры и самое главное – заставить работать себя по системам и стандартам. Если первый руководитель сверху этого не придерживаются, то его замы тоже. А дальше пошло и поехало.

Это специфические сложности Казахстана, постсоветского пространства, кризиса корпоративного управления в мире?

Мое понимание: на Западе элементы корпоративного управления легче внедряется для исполнителя. У исполнителей четко прописаны должностные обязанности, временные рамки работы и т.д. У них более четкая юридическая стороны взаимоотношений между исполнителем и работодателем. У нас контракты тоже подписываются, но потом никто не следит за их соблюдением. Поэтому у них легче заставить людей работать по процедурам, легче внедрение корпоративного управления вниз, чем у нас. А нам приходится убеждать, что это выгодно и удобно.

На Западе есть трудности внедрения управленческих новшеств, других систем. Там, как правило, уже есть какая-то структура или система и трудности внедрения связаны с переходом от одной формальной структуры к другой.

У нас трудность перехода от неформального к формальному. На Западе – это переход от одной формы к другой форме.

В Казахстане не важно, какая структура будет внедрена: иерархическая или горизонтальная. Главное, чтобы хоть что-нибудь заработало, чтобы пришло понимание и привычка работы по формальным процедурам, а уж какими они будут это второй вопрос. Поэтому сейчас интереснее брать буржуев, так как они могут привнести свой опыт. И с их приходом хоть что-то делается.

Насколько необходима адаптация западных управленческих практик и почему?

Адаптация конечно необходима. По моему мнению, техника и технологии во всем мире одинаковы. И сейчас важно просто начинать активно адаптировать, чтобы потом развивать, менять и т.д.

При современном состоянии корпоративного управления перед корпоративным менеджером не должна стоять задача, какую систему внедрять: такую или другую. Вернее это не должно быть поводом критических раздумий. Отличий и нюансов никто толком не понимает, да они и незаметны при наших условиях. Главное начать максимально быстро внедрять хоть какие-то системы. Но внедрять с учетом специфики бизнеса, его состояния и т.д. То есть, если можно обойтись внедрением учетных карточек и этого достаточно, то не надо внедрять ISO.

Я считаю, что критически важными для внедрения корпоративного управления является два этапа. Первый этап – это ликбез о корпоративном управлении. Второй этап – это сделать внедрение для компаний максимально простыми решениями. Трудно понять статьи некоторых наших обозревателей по актуальным вопросам бизнеса, которые сравнивают, какая система корпоративного управления лучше, не имея реального опыта ни в одной из них.

Продвигая идею корпоративного управления надо не стесняться с простого популяризаторства. В крупных компаниях, которые вышли на IPO и работают с буржуями, так или иначе корпоративное управление уже заработало, они не могут работать по другому. А для большинства нужны простой язык и простые примеры, доступные для понимания и осознания. Многие менеджеры не ассоциируют корпоративное управление с тем, что они каждый день делают или с тем, что они что-то делают не так.

Как Вы оцениваете уровень адекватности нормативно-правовой базы Казахстана по внедрению корпоративного управления?

Я не очень хорошо знаком с этой темой. Видимо должны быть какие-то стандарты. Но, например, кодекс корпоративного управления. Он очень значим, но я не понимаю, зачем делать по нему стандарт. Например, учетная политика компании. По ней нет жестких стандартов. Есть налоговое законодательство, есть бухгалтерские нормативы. В соответствии с ними каждая компания разрабатывает учетную политику.

То же самое кодекс корпоративного управления - это некий стандарт управленческой политики компании. Он может отвечать требованиям биржи или АФН (для каких-то определенных Компаний финансовых, или публичных) и т.д. То есть кодекс должен соответствовать определенным законам и это важно. Но зачем кодекс делать отдельным законодательным нормативом – этого я не понимаю.

Какова должна быть роль юридической службы: 1) при внедрении корпоративного управления; 2) в практике корпоративного управления?

Роль юридической службы не должна быть ключевой. Кодекс корпоративного управления компании – это скорее стратегический, а не юридический документ компании. Кодекс – это следствие воплощения стратегии компании. И кодексы разнятся в зависимости от ситуации.

Юридическая служба должна лишь давать заключение на предмет соответствия принятых нормативных документов законодательству.

Основная роль в разработке кодекса корпоративного управления должна лежать на Совете Директоров. Кодекс должен соответствовать стратегии компании, задачам компании, требованиям акционеров. Кодекс – это механизм, который реализует стратегию компании. Его

разработку можно делегировать Департаменту, отвечающему за планирование, в том числе за разработку стратегии развития компании. Но утверждать его должен Совет Директоров, и может быть крупные акционеры.

Готовы ли собственники компаний делегировать ряд управленческих функций корпоративным/наемным директорам? И если готовы, то, какие именно?

**Нет, не готовы.**

А почему не готовы?

**Собственники нормального бизнеса не очень готовы что-либо делегировать. Это мое собственное интуитивное мнение. Слишком много зависит от личных отношений в силу узости внутреннего рынка. Многие живут «по понятиям». Делегируют только в том случае, если наемному менеджеру дают долю в бизнесе – 10-15%. А взять менеджера со стороны и сказать ему управляй - в основном, не готовы. Однако, как я говорил выше, те кто разрабатывают и внедряют систему управления, те станут быстрее готовы, или уже готовы, но пока не имеют основы. Эти компании и будут лидерами в ближайшее время.**

Готовы ли собственники компаний к прозрачности своей деятельности, и какова должна быть мера этой прозрачности?

**Сколько я слышал, все в принципе хотят. Но к прозрачности куча всяких вопросов. Поэтому, сейчас мера прозрачности может быть небольшая. В условиях текущей казахстанской экономики мало кто хочет быть прозрачным в полном смысле этого слова. Никто не хочет указывать крупного конечного акционера.**

А требования фондового рынка?

**Сейчас по большому счету, зачем выходить на наш казахстанский фондовый рынок? У нас банки пухнут от денег. А размещение на фондовом рынке, по эффективной ставке стоит столько же как и кредиты в банках.**

Создана ли на Вашем предприятии, в Казахстане прослойка квалифицированных наемных менеджеров – руководителей первого звена? В каких отраслях экономики их больше всего?

**Да. Это, прежде всего в банковском секторе и в ретэйле. Я так понимаю – профессиональный управленец – это тот, кто выполнил работу в одном месте и может ее профессионально сделать в другом месте. В банках сейчас есть прослойка менеджеров второго звена, которая пока не на первом месте, но готова профессионально занимать топ позиции.**

А какие есть перспективы у корпоративного управления в Казахстане?

**Я думаю, что 2007-2008 годы будут трудными. Когда экономика росла по 10% в год, то чтобы не делалось, это не влияло на конечный результат существенным образом. Как только этот рост закончится, а я прогнозирую, что он закончится, правильнее сказать как минимум серьезно замедлится в 2007-2008 годах (Ну если конечно цены на нефть снова не уйдет к 90 -100 долларам за баррель), то ситуация изменится. Начнется дифференциация, где лучше, а где хуже. Появится потребность и в профессиональных управленцах и в корпоративном управлении. Выиграют те, кто, понимая, что это стоит денег и иногда значительных, вложится во внедрение успешных управленческих практик. В том числе за счет того, что они будут готовы платить большие деньги успешным наемным управленцам.**

Ставите ли Вы перед собой какие-либо цели при вхождении в Реестр профессиональных корпоративных директоров?

**Конечно. Во-первых, пиар в качестве независимого директора. Во-вторых, интересна возможность поработать с разными компаниями.**

Укажите, пожалуйста, примеры наиболее существенных результатов Вашей управленческой деятельности, включая сферу корпоративного управления.

**Разработка в КазТрансОйле индикативного плана несколько лет назад. Самыми существенными результатами были: во-первых, повысился неформальный рейтинг компании; во-вторых, при переговорах с иностранными партнерами, с иностранными инвесторами 100 страниц документа с точными датами производил благоприятное впечатление. Позволял значительно сэкономить время в переговорах, отмечая несущественные вещи и приводя к предметным дискуссиям.**

Почему Вы их оцениваете как успешные? Какие были последствия (или, на что они повлияли)?

**Иностранные партнеры упоминали, что с КазТрансОйлом приятно работать, так как это единственная компания в Казахстане, обладающего подобным документом; что после прочтения у них на 90% сняты вопросы; понятен перечень приоритетных проектов и направлений т.д. Это способствовало формированию высокого имиджа компании.**

**Составление индикативного плана также благоприятно сказалось и на сотрудниках компании. Во-первых, все стали говорить на одном языке; во-вторых, появился мощный стимул для планирования и согласования своей деятельности. Индикативный план свел воедино все планы каждого отдела и подразделения с ясными сроками, планируемыми результатами, конвертируемым бюджетом и т.д. И никто, начиная с генералов и кончая исполнителями, не может уже играть в свои игры.**

Что для Вас является основными критериями успеха?

**В целом я всегда не очень доволен своими результатами. Мне кажется, что все можно сделать лучше.**

**Мой основной критерий успеха: когда достигнутый мною результат принес реальную пользу, или мой прогноз спустя какое-то время полностью сбылся.**

**Например, когда те планы, и формы, которые я внедрял в различных Компаниях вдруг проявляются через несколько лет, после того как там уже не работаю. Когда я вижу, что результаты моей деятельности и мои идеи используются годами, модифицируясь и развиваясь, я считаю, что это успех.**

Какие функции Совета Директоров для Вас были бы интересны в наибольшей степени, а какие нет?

**Разработка стратегии, процедур. То есть стратегическое планирование.**