

# Директор по консалтингу Deloitte Ваку Турал Гаджиев: «Интерес к внедрению корпоративного управления в Азербайджане будет расти»

Как известно, корпоративное управление представляет собой разновидность социального управления.

Его суть заключается в упорядочении и сохранении специфики корпорации, в сохранении баланса между интересами различных участников системы: акционеров и менеджеров, отдельных групп лиц и компании в целом. И чтобы система могла благополучно функционировать, ее участники придерживаются четких этических и процедурных стандартов, принятых в деловом сообществе. Все эти вопросы более чем важны для азербайджанского частного сектора.

Во-первых, потому, что наши хозяйствующие субъекты интегрируются в мировую экономику, а для этого они должны придерживаться, что называется, общих правил игры и единых стандартов.

Во-вторых, именно эти стандарты позволяют сегодня зарубежным компаниям добиваться в бизнесе наилучших результатов.

Вопросы повышения эффективности систем управления организацией, разработки и оптимизации бизнес-процессов, а также уровня внедрения принципов корпоративного управления в азербайджанском частном секторе комментирует директор по консалтингу компании Deloitte в Азербайджане Турал Гаджиев.

— Какие услуги в области консалтинга сейчас наиболее востребованы на местном рынке?

— С точки зрения стратегического менеджмента, компании заинтересованы в реорганизации структуры, а также оптимизации бизнес-процессов и финансового состояния. В частности, компаниям необходимы такие услуги, как оптимизация системы корпоративного управления, развитие целевой операционной модели (ЦОМ) и автоматизация бизнес-процессов в различных ERP-системах.

— Проводили ли вы аудит государственных структур Азербайджана? Если да, то можете вывести какую-то среднюю оценку по их результатам?

— Да, мы осуществляем тесное сотрудничество с государственными структурами страны в таких направлениях, как энергетический сектор, сектор предоставления коммунальных услуг, а также финансовый сектор. За последние несколько лет осведомленность государственных органов в области международного аудита и международных стандартов существенно возросла.

Если на заре нашей деятельности государственные органы не были активны на рынке и у них отсутствовали

понимание и соответствующая экспертиза международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), то сейчас в большинстве структур, с которыми мы работаем, существует как материальное, так и кадровое обеспечение для подготовки финансовой отчетности в соответствии с МСФО.

Думаю, сегодня необходимо усилить существующий потенциал и двигаться в направлении повышения эффективности, а именно — сфокусироваться на более высокой степени автоматизации. Отчетность по МСФО должна быть использована не только для отражения финансовых результатов, но и для принятия финансовых и управленческих решений.

— Много ли на азербайджанском рынке компаний, не успевших внедрить у себя международные стандарты финансовой отчетности?

— Как вы знаете, законодательство Азербайджанской Республики разрешает применение как МСФО, так и национальных стандартов (приближенных к МСФО) для ведения учета. На рынке существует еще целый ряд компаний, особенно из числа среднего и малого бизнеса, в которых применяются национальные стандарты учета.

— Какое место в развитии азербайджанского предприниматель-

ства занимает вопрос повышения эффективности работы? Удастся ли им работать по этому принципу, или рынок находится в таком состоянии, что сейчас больше внимания уделяется вопросам количественного роста?

— История азербайджанского предпринимательства — относительно молодая. В условиях рыночной экономики мы работаем последние 20 лет. Если в первые 15 лет шло формирование азербайджанского бизнеса и более количественный рост, то сейчас бизнесу приходится быть сфокусированным на повышении эффективности.

Конечно, существуют некоторые отрасли, в которых количественный рост еще не достигнут. Например, страховой рынок по сравнению с европейским показывает низкий уровень проникновения услуг, но это, скорее, является исключением из правил.

Тем не менее большая часть компаний в Азербайджане сфокусирована на повышении эффективности бизнес-процессов и производственных циклов. Многие предприятия фокусируются также на оптимизации себестоимости продукции путем сокращения производственных издержек, а также расходов на персонал.

Также стоит вопрос об увеличении производственной загрузки и обеспечении эффекта масштаба. Во многих отраслях существует конкуренция, и выиграть в борьбе за потребителя можно только за счет более привлекательной цены, которая возникает при очень эффективной себестоимости. Таким образом, качественный рост остается основным приоритетом.

— Насколько высок интерес азербайджанских компаний к внедрению принципов корпоративного управления?

— На сегодняшний день в постоянно изменяющихся условиях экономики у акционеров и владельцев компаний возникает все больше потребностей в оптимизации системы управления организацией, внедрении

новых инструментов и технологий по обеспечению прозрачности и эффективности системы управления. Услуги корпоративного управления в Азербайджане находятся в числе наиболее востребованных услуг. Интерес к данным услугам проявляют компании, ведущие деятельность в различных сферах экономики в Азербайджане. Акционеры и владельцы бизнеса осознают, что с увеличением размеров организации усложняются операции управления бизнесом и использование традиционных методов становится невозможным. Это побуждает их к внедрению лучшей передовой практики в области управления бизнесом.

Что касается азербайджанского законодательства в этой области, то оно ориентировано на опыт стран с континентальной моделью управления бизнесом.

Данная модель используется в большинстве европейских стран и предусматривает разграничение между основными органами, управляющими компанией.

Практическое руководство по корпоративному управлению относительно успешно используется в банковском секторе. Однако применение стандартов корпоративного управления, прописанных в законодательстве, должно быть проработано более детально с целью охвата большего количества хозяйствующих субъектов.

Основные принципы корпоративного управления изложены в Гражданском кодексе Азербайджанской Республики. Также существуют стандарты, разработанные Международной финансовой корпорацией (МФК), которые носят рекомендательный характер, а также требования к нормам управления, используемые в банках.

Основная проблема, с которой мы сталкиваемся, — это относительно низкая осведомленность о международных стандартах корпоративного управления у менеджеров компаний и отсутствие практического пособия по внедрению международных стандартов корпоративного управления.

— Низкая корпоративная культура — это то, что чаще всего слышится в адрес местных фирм и компаний. А в чем именно это выражается? И в чем пути выхода из ситуации?

— Многие крупные компании в Азербайджане еще совсем недавно были предприятиями среднего и малого бизнеса с большой вовлеченностью акционеров в процесс управления бизнесом. Именно это является причиной низкой корпоративной культуры в местных организациях.

Однако сегодня ситуация кардинально меняется. С ростом компаний использовать предыдущую модель управления становится неэффективно. Многие компании в процессе трансформации нанимают менеджмент с целью минимизации ежедневного вовлечения акционеров в операционную деятельность.

На сегодняшний день уже существует довольно большое количество азербайджанских компаний, которые перешли к международным стандартам корпоративного управления. Со временем число компаний с системой управления в соответствии с международными стандартами корпоративного управления будет только расти.

— Как обстоят дела на внутреннем рынке со специалистами в области корпоративного управления? Достаточно ли их? Соответствует ли их уровень мировым стандартам?

— Если в случае с экспертами по МСФО на рынке уже сформировалась «критическая масса» специалистов, то с международными стандартами корпоративного управления этого не наблюдается. В основном это специалисты, работающие в ведущих консалтинговых компаниях. По моим оценкам, потребность в экспертах корпоративного управления будет расти в ближайшее время и для удовлетворения «кадрового голода» будут привлекаться международные эксперты.

— Имеет ли азербайджанское корпоративное управление какие-то свои ментальные особенности? В нем все плохо или все хорошо? Есть



нечто такое, что мы могли бы рекомендовать компаниям с лучшими корпоративными традициями?

— На сегодняшний день во многих азербайджанских компаниях прослеживается относительно низкая степень взаимодействия между организационными единицами в отсутствие необходимой корпоративной коммуникации. Это связано главным образом с тем, что многие процессы в организациях не до конца оптимизированы, часто происходит дублирование функций в различных организационных единицах, а также нет эффективного механизма внутреннего контроля.

Хотелось бы привести пример из моей практики: на одном из предприятий процесс набора персонала выполнялся в каждом департаменте децентрализованно, в то время как в организации существовал отдел кадров. Если бы компания оптимизировала этот процесс, то стало бы возможным высвободить порядка 10% человеческих ресурсов и затрат на персонал.

Наряду с оптимизацией системы корпоративного управления также требуется повышение производительности процессов для более эффективного ведения бизнеса. Необходима более детальная разработка политик и процедур с целью уменьшения зависимости от конкретных сотрудников.

В заключение хотел бы отметить, что азербайджанское предпринимательство набрало практический опыт и теоретические навыки в области корпоративного управления и повышения эффективности бизнеса. Я уверен, что интерес к внедрению корпоративного управления в Азербайджане будет только расти.