

Ким Павел Владимирович



Название компании: АФК «Система»

Должность: Исполнительный директор, Департамент по связям с инвесторами

Дата и место рождения: 14.02.1978, Истра, Московская область

ВУЗ: МАИ, экономический факультет

Дополнительное образование: AIBEC, Certificate of Business studies

Предыдущая сфера деятельности: Главный редактор журнала «Рынок ценных бумаг»

IR в крупном холдинге

Описание. АФК «Система» обладает богатейшим опытом работы на публичных рынках. Компания является публичной с февраля 2005 года, депозитарные расписки торгуются на лондонской бирже, а локальные акции торгуются на всех российских биржах. Особенностью нашей Корпорации является то, что у нас четыре публичные дочки. Другими словами, компания является крупнейшим публичным холдингом России и стран СНГ.

Структурная субординация. Компания является публичной на несколько уровней вниз. Например, в нашем портфеле есть публичная компания «Комстар-ОТС», в свою очередь в ее состав входит другая публичная компания «МГТС». В соответствии с лучшей практикой корпоративного управления это накладывает на нас дополнительные обязательства и ограничения. Кроме того, в компании представлены разные сектора экономики, у нас два ключевых направления - это потребительский сектор и сектор высоких технологий. В настоящий момент 90% стоимости портфеля компании - это публичные компании, 10% - непубличные компании. Основные активы Корпорации находятся в телекоммуникационном сегменте.

Комитет при Совете Директоров. В нашей компании при Совете Директоров существует IR-комитет, в который входят независимые директора и представители Правления Корпорации. Данная структура позволяет не только привлечь известных экспертов (Глава Комитета - Рон Зоммер ранее руководил Deutsche Telecom, член комитета, Стивен Ньюхаус являлся руководителем Морган Стэнли), но и выполнять контролируемую функцию над деятельностью топ-менеджеров в рамках работы с инвесторами. Очень часто говорится, что хорошо вовлечь в общение с инвесторами и аналитиками топ-менеджеров, однако это не всегда легко. Такой IR – комитет, собирающийся на ежемесячной основе и имеющий информацию о том, какие мероприятия прошли, позволяет упрочнить позицию IR подразделения в компании.

Нормативные документы. При разработке нормативных документов, мы старались быть предельно рациональными и эффективными. У нас существует положение об IR-комитете, в котором прописаны полномочия и ответственность всех участников. У

нас есть информационная политика, где прописаны процедуры и права тех кто может общаться с внешним миром, как с точки зрения IR, так с точки зрения PR. Никто не имеет право говорить и давать комментарии от лица Корпорации помимо перечисленных лиц. В регламент по согласования пресс-релизов вовлечены многие стороны. Также мы разработали регламент по раскрытию обязательной информации и регламент согласования пресс-релизов. Отдельно надо сказать, что взаимодействие между IR подразделением головной компанией и дочерними компаниями происходит в рамках утвержденного положения. Мы посылаем в департамент запрос, ставим срок исполнения и в случае его нарушения имеем право обратиться к вышестоящему руководству. Такое регулирование снимает большое количество вопросов по внутреннему взаимодействию.

Мотивация. В головном офисе работает примерно 300 человек и система мотивации максимально прозрачная и счетная. Фиксированная заработная плата устанавливается в соответствии со штатным расписанием. Переменная часть привязана к ключевым показателям эффективности. Каждое подразделение ежегодно готовит функциональную стратегию в которой описываются ключевые показатели эффективности. Одним из главных критериев для подобных показателей является счетность. Нельзя сказать: мой показатель - довольные аналитики, это качественный показатель который очень трудно доказать/опровергнуть и именно поэтому его сразу отправят на доработку. Мы разработали определенную форму стандартных вопросов, ответом на которые является количественная оценка. Например, насколько вы удовлетворены работой сотрудников IR подразделения. Если в среднем за прошлый год – это было 5, то теперь мы ставим себе задачей достигнуть оценки 6 баллов. Также в Корпорации существует долгосрочная система мотивации сотрудников и мы считаем эту программу одну из самых передовых в нашей стране. Трехлетняя программа делится на 3 составляющие: реальные акции Корпорации, реальные акции дочерних предприятий и фантомные акции. Основным критерием программы является динамика стоимости акций. Если акции компании за три года не выросли на определенную величину, никто из сотрудников, включая Президента, не получит поощрение. Мы считаем, что стоимость акции – это основная цель, и она не может быть не учтена при разработке мотивации сотрудников.

Стратегия, цели и задачи IR-департамента. Ежегодно в рамках летних стратегических сессий среди всех компаний проводится обновление корпоративной стратегии. После обновления корпоративной стратегии происходит обновления IR-стратегии, в которой устанавливаются цели и задачи на среднесрочную и долгосрочную перспективу, разрабатывается годовой план действий, который утверждается Правлением. В свою очередь план действий состоит не только из мероприятий Корпорации, но и наших дочек. Мы – головная структура, поэтому очень тщательно следим за ними и помогаем им.

Разделение труда. Внутри подразделения не существует жесткого закрепления обязанностей. Мы считаем, что должна быть взаимозаменяемость. Впрочем, работу можно виртуально разделить на несколько составляющих: внутренняя работа для руководства (аналитические записки, регламенты, бизнес – процессы); внешняя работа (встречи с инвесторами, аналитиками, выступление на мероприятиях) и инфраструктурная работа (организация встреч для руководства, ведение баз данных и т.д.).

База данных. Когда у вас небольшая компания, в которой работает один IR - менеджер, вас покрывает три аналитика и вы знаете свою инвесторскую базу наизусть, то скорее всего вы не будете задумываться о создании базы данных, но я вас уверяю, чем больше у вас будет контактов и сотрудников, тем больше будет необходимость в создании

единой базы данных. Существуют специальные программы, которые помогают хранить информацию в наиболее удобном для вас формате. В настоящий момент мы находимся на этапе внедрения подобного решения в Корпорации. Мы планируем вести отчет по каждой встрече и записывать основные вопросы инвесторов. Также мы хотим отслеживать и координировать внешние мероприятия. Нет смысла делегировать несколько представителей одной структуры на одну конференцию и нет смысла тратить время на отслеживание, кто куда поехал. В рамках единой программы существует возможность отслеживать все события и осуществлять совместное планирование.

Финансовая модель. Для того, чтобы общаться на одном уровне с инвесторами и аналитиками надо постоянно следить за тем, что происходит на рынке акций, на рынке облигаций и на денежном рынке. Кроме того, для того, чтобы общаться с этими людьми на их уровне, нужно иметь собственную финансовую модель и понимать ее. Конечно это не работа IR департамента - строить модели. Этой работой у нас занимается инвестиционный отдел, но представители IR департамента должны достаточно глубоко разбираться в этой модели. Например, в Корпорации мы имеем пятилетнюю прогнозную финансовую модель, которая обновляется дважды в год. Все дочерние компании готовят свои модели органического роста. Затем эти данные присылаются нам в едином формате, сводятся и создается консолидированная модель группы компаний на пять лет. На базе этой модели мы строим справедливую оценку нашей компании. Ключевой момент на который необходимо обращать внимание при составлении модели – это средневзвешенная стоимость капитала. Два раза в год мы меняем модель и эти ставки одобряются руководством Корпорации. Пятилетняя модель напрямую связана с бюджетом Корпорации, который свою очередь привязан к системе мотиваций. Соответственно, если какое-то из подразделений не выполнило бюджет, то это отразится на мотивации. Именно поэтому все дочерние компании очень тщательно относятся к подготовке этой модели.

Оценка стоимости холдинга. Стоимость холдинга зависит от двух ключевых параметров: это структура портфеля (публичные - непубличные активы, контрольный - неконтрольный пакет) и инвестиционный стиль (как часто компания продает и покупает активы). Если говорить про АФК «Система», то мы можем покупать и продавать бизнесы, но суть нашего бизнеса - это владение контрольным пакетом.

Как правило, все холдинговые структуры торгуются с дисконтом, потому что они вынуждены платить налоги на дивиденды дочерних компаний. Кроме того, в случае продажи каких-то активов возникает обязательство заплатить налог на прибыль. Тем не менее, холдинговая структура добавляет ценность. Большие холдинги могут позволить себе передать квалифицированного менеджера в дочернюю компанию. Также они могут оказать помощь при выходе на рынки капитала и при работе с крупными контрагентами, в том числе с государством. Другими словами при оценке холдинга необходимо обязательно учитывать не только дисконтирующие факторы (такие как налоги), но и преимущества свойственные подобным структурам.

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ИНТЕРФАКС БИЗНЕС СЕРВИС

Россия, 127006, Москва, 1-я Тверская-Ямская, д. 2, стр. 1

Тел. (+7 495) 251-00-50

Факс (+7 495) 250-94-57

E-mail: ir@interfax.ru

Web: www.interfax.ru, раздел Investor Relations

Компания "**Интерфакс Бизнес Сервис**" является стратегическим партнером **Thomson Financial** в России и странах СНГ по содействию в развитии отношений компаний с инвесторами (Investor Relations).

"Интерфакс" обладает уникальными возможностями по оказанию услуг в области IR: ресурсами ведущего российского информационного агентства, тесной связью с российскими институциональными и частными инвесторами, опытом работы с эмитентами и инвесторами в разных областях (раскрытие информации, рейтинги, кредитные риски, аналитика).

Thomson Financial (www.thomson.com) - это компания с выручкой \$1,73 млрд. в год, предоставляющая информацию и технологические решения для мирового финансового сообщества. Представляя самый широкий набор продуктов и услуг, Thomson Financial помогает своим клиентам в более чем 70 странах принимать оптимальные решения, работать эффективнее и достигать более высоких результатов.

Thomson Financial входит в Thomson Corporation, которая является мировым лидером в предоставлении интегрированных информационных решений для более чем 20 млн. компаний и профессионалов в сфере юриспруденции, бухгалтерской отчетности, налоговой деятельности, финансовых услуг, высшего образования, справочной информации, корпоративных электронных систем обучения и оценки сотрудников, научных исследований и здравоохранения. Thomson Corporation, имеющая выручку в \$8,10 млрд., входит в листинг фондовых бирж Нью-Йорка и Торонто.

Международная информационная Группа "Интерфакс" (Interfax Information Services Group) создает информационные продукты и средства коммуникации для принятия решений в политике и бизнесе. Группа, основанная в 1989 г., объединяет сеть национальных, региональных и отраслевых информационных агентств, работающих в России, других странах СНГ, в Китае, Центральной Европе. В "Интерфакс" (www.interfax.com, www.interfax.ru) входят компании и подразделения, предоставляющие новости, аналитические услуги, рыночные данные, фундаментальную информацию, разрабатывающие программные решения.

"Интерфакс-ЦЭА" готовит регулярные статистические и аналитические продукты по различным сегментам финансового рынка России и стран СНГ, предоставляет информацию о деятельности российских институциональных инвесторов. Среди продуктов компании - ежедневные прогнозы и отчеты о состоянии различных сегментов финансового рынка, рэнкинги российских банков и страховых компаний, выпускаемые под брендом "Интерфакс-100", и а также рэнкинги банков и страховых компаний стран СНГ - "Интерфакс-1000".

Партнером "Интерфакса" по рейтинговому агентству **Moody's Interfax Rating Agency**, которое занимает лидирующие позиции на российском рынке рейтинговых услуг, является международное рейтинговое агентство **Moody's Investors Service**.

Совместно с компанией **Experian**, мировым лидером в сфере информационных решений для бизнеса, создано кредитное бюро "**Экспириан-Интерфакс**", занимающееся предоставлением информации, характеризующей своевременность исполнения заемщиками обязательств по кредитам.

Входящей в состав Группы специализированной аналитической службой "**Интерфакс-АКИ**" создана крупнейшая в России информационно-аналитическая база данных по компаниям – **СПАРК**, объединившая сведения по всем зарегистрированным в России юридическим лицам.

Настоящий материал является интеллектуальной собственностью компании "Интерфакс Бизнес Сервис".

Все интеллектуальные права Компании охраняются в соответствии с законодательством Российской Федерации. Ни одна часть этого материала не может продаваться, воспроизводиться или распространяться без письменного согласия Компании. Вся информация, содержащаяся в настоящем материале, получена "Интерфакс Бизнес Сервис" из источников, которые Компания считает достоверными. В связи с возможностью технической ошибки или ошибки персонала, а также других факторов Компания не гарантирует абсолютной надежности представленной информации. Любые суждения, содержащиеся в материале, должны рассматриваться исключительно как мнение экспертов Компании, а не как рекомендация по покупке или продаже ценных бумаг / инвестиционных паев или по использованию каких-либо финансовых инструментов.