



KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA

Реформы госпредприятий Индонезии

Форум АБР по вопросам управления

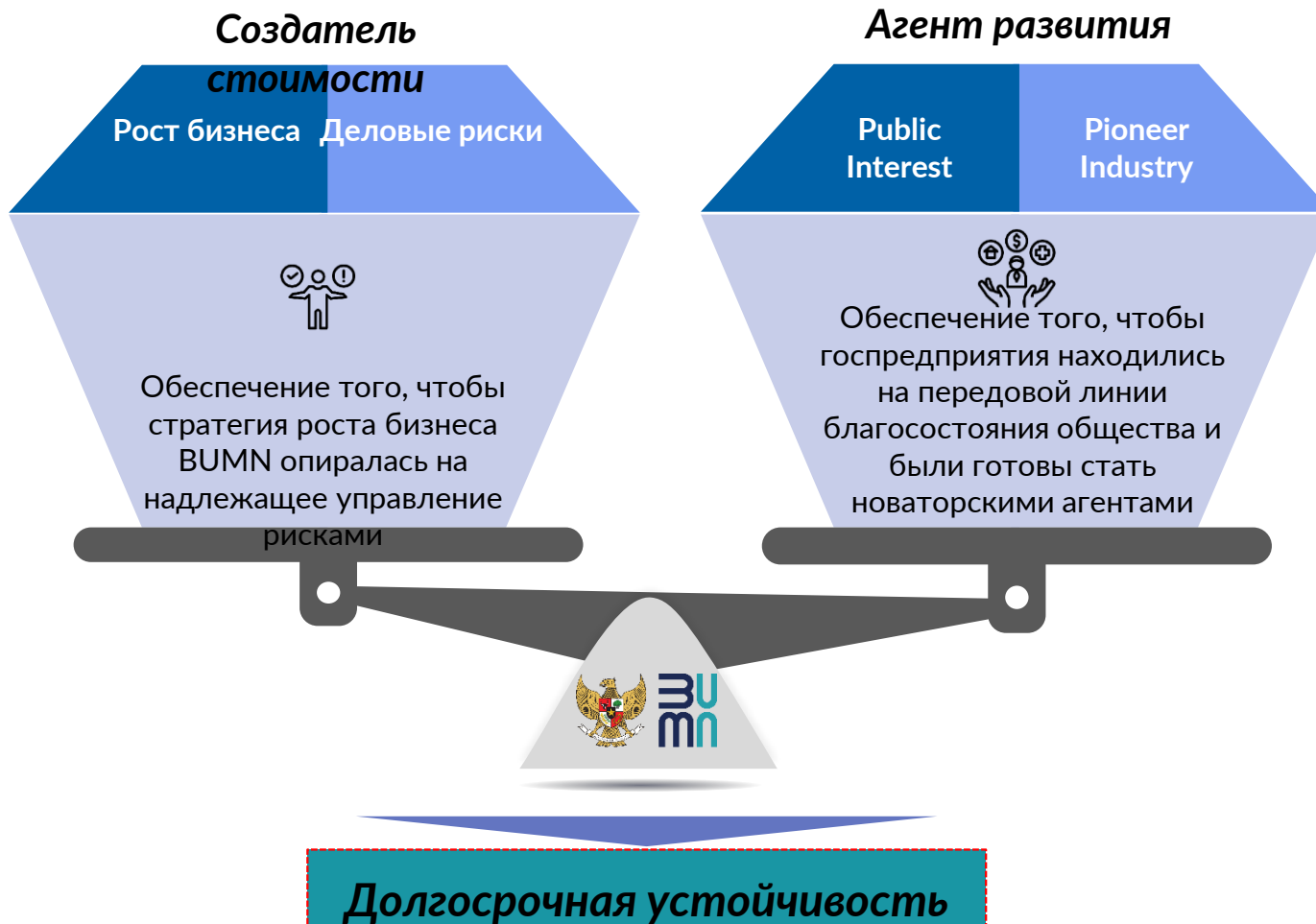
ОКТАБРЬ 2021 Г.

This is not an ADB material. The views expressed in this document are the views of the author/s and/or their organizations and do not necessarily reflect the views or policies of the Asian Development Bank, or its Board of Governors, or the governments they represent. ADB does not guarantee the accuracy and/or completeness of the material's contents, and accepts no responsibility for any direct or indirect consequence of their use or reliance, whether wholly or partially. Please feel free to contact the authors directly should you have queries.

Государственные предприятия Индонезии играют ключевую роль в создании экономической стоимости, сохраняя при этом баланс своего мандата в качестве национального агента развития.

Бизнес госпредприятий продолжает расти и становится профессиональным, с увеличением числа частных партнерств ...

- Вклад ГП в экономику Индонезии = 3295 триллионов индонезийских рупий за последние 10 лет.
 - Общие активы ГП продолжили расти до 8 400 триллионов рупий в 2020 году.
 - Выход на региональные и мировые рынки
 - Растущее партнерство
- ExxonMobil** **Singtel**



... при этом ГП остаются ведущими субъектами в проектах национального развития

- «Единая цена топлива» (PERTAMINA)
- Развитие сообщества через ННД
- Инфраструктура электроснабжения в сельской местности через электрохолдинг PLN
- Развитие инфраструктуры на Суматре

Примечание. Согласно Закону 19/2003 (касающемуся индонезийских государственных предприятий) индонезийские госпредприятия должны балансировать свои роли в качестве создателя стоимости и агента развития.

AKHLAK - Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif

Однако государственные предприятия сталкиваются с различными исторически сложившимся ограничениями в своей деятельности.



Большое количество госпредприятий с частично пересекающимся бизнес-цепочками и производственно-сбытовой цепочкой

- 142 отдельных госпредприятия, многие из которых имеют частично пересекающийся основной бизнес и производственно-сбытовую цепочку
- Несогласованность основной деятельности дочерних компаний с государственным участием и соответствующей материнской компании



Значительное несоответствие в производительности между госпредприятиями

- 43 из 114 госпредприятий по состоянию на 2019 год не смогли достичь низких пороговых значений финансовой жизнеспособности¹
- Котируемые на бирже ГП по коммерческим показателям превосходят другие ГП по рентабельности капитала (разница ~ 10 п.п.)



Неэффективное операционное и финансовое управление

- Не стандартизированное ЭКУ на госпредприятиях
- Ненадлежащее и слабое управление и мониторинг за деятельностью ГП



Ограничения по кадрам и человеческому капиталу

- Неконкурентоспособные стандарты вознаграждения
- Несогласованная система заслуг в управлении человеческим капиталом

1. Достижение как минимум половины средней по сектору рентабельности собственного капитала для компаний с формирующимся рынком

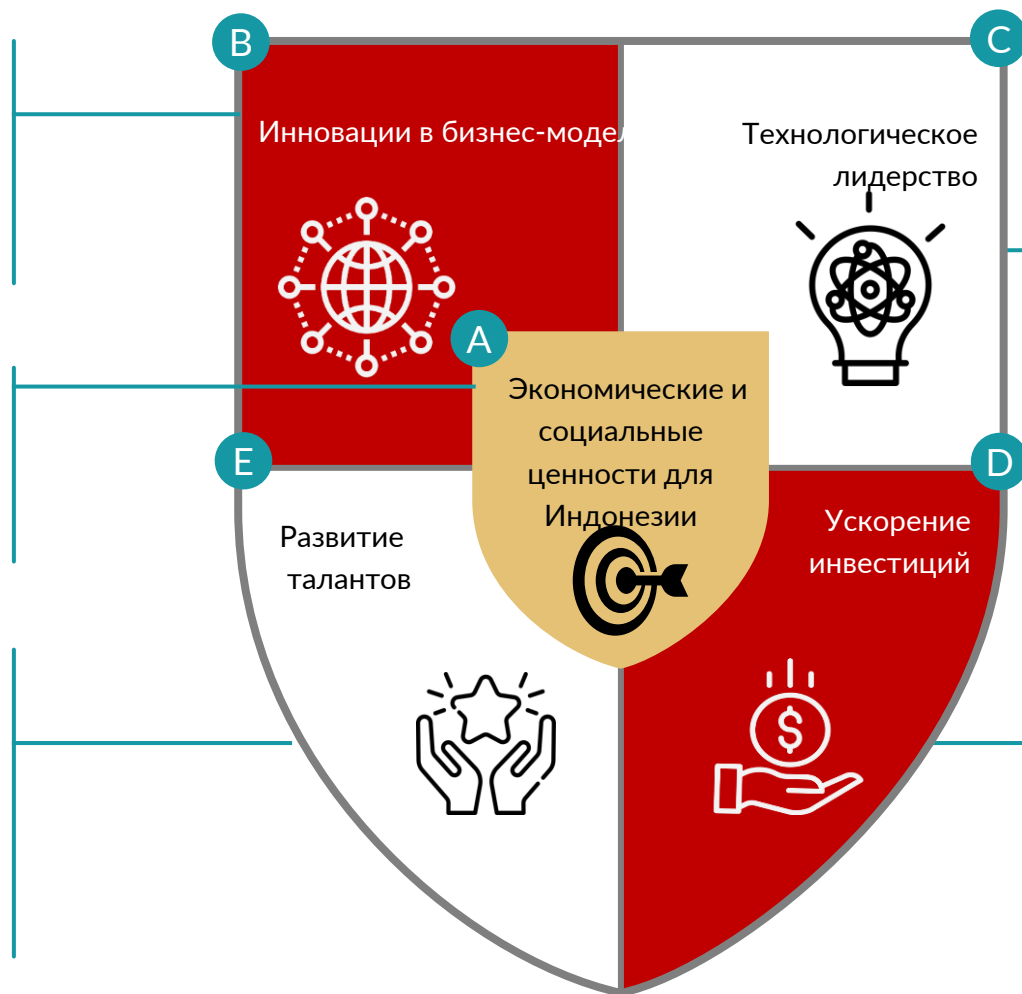
2. Источник: внутренние данные МГП, анализ АБР.

Мы представили 5 стратегических приоритетов в качестве наших принципов реформирования и преобразования госпредприятий.

Реструктуризация бизнес-моделей посредством развития экосистемы, сотрудничества, учета потребностей заинтересованных сторон и ориентации на основной бизнес

Повышение экономической ценности и социального воздействия, особенно в области продовольственной, энергетической и медицинской безопасности

Обучение и подготовка кадров, развитие качественного человеческого капитала, повышение профессионализма систем управления и отбора персонала



Мировое лидерство в области стратегических технологий и институционализации цифровых возможностей, таких как управление данными, расширенная аналитика, большие данные, искусственный интеллект и другие.

Оптимизация стоимости активов и создание здоровой инвестиционной экосистемы

Наше реагирование на Covid-19 как ключевой фактор при разработке и согласовании дорожной карты ГП на 2020-2024



3 этапа в Дорожной карте ГП на 2020-2024 годы

Устойчивость и выживание До 2021 г.

- A1 Усиление финансового мониторинга за счет интенсивного управления эффективностью ✓
- A2 Улучшение основы ЭКУ госпредприятий наряду с организационным усилением ✓

Реструктуризация и восстановление До 2022 г.

- B1 Создание кластеров ГП на основе взаимосвязей цепочки поставок и отраслевых общих черт для повышения синергии ✓
- B2 Улучшение портфелей ГП за счет корпоративной реструктуризации, направленной на консолидацию и оптимизацию ✓
- B3 Заложить основу для новых и инновационных бизнес-моделей
- B4 Институционализация цифровых возможностей

Переосмысление, и внедрение новшеств До 2024 г.

- C1 Создание возможностей для расширенного сотрудничества со стратегическими партнерами
- C2 Сделать ГП более инклюзивными



Инициативы завершенные по состоянию на октябрь 2021 г.

Интенсивное управление производительностью на госпредприятиях

Стресс тест

Стресс-тест, проведенный для финансовых показателей ГП на прогнозируемый период на 2020 год, основывается на ряде условий:

1. Альтернативный курс обмена рупии к доллару США
2. Ориентир процентной ставки
3. Возможное окончание пандемии Covid-19
4. Другие особые условия



Оценка & Мониторинг

Интенсивный мониторинг финансовых показателей госпредприятий, в частности, по трем показателям:



Операционный денежный поток



EBITDA



задолженность до EBITDA

Результат

ЗЕЛЕНый

Ускорить производство, инвестиции и маркетинг

ЖЕЛТый

Управление денежными потоками, поддержка уровня задолженности по процентам, оценка инвестиций

КРАСНый

Реструктуризация деятельности компаний, увеличение денежного потока и сокращение долга

Note

GREEN

EBITDA POSITIF, CFO POSITIVE, DEBT TO EBITDA <5X

YELLOW

EBITDA POSITIF, CFO POSITIVE, DEBT TO EBITDA >5X

EBITDA POSITIF, CFO NEGATIVE, DEBT TO EBITDA <5X

RED

EBITDA NEGATIVE, CFO NEGATIVE, ANY DEBT AMOUNT

EBITDA NEGATIVE, CFO POSITIVE, DEBT TO EBITDA >5X

EBITDA POSITIVE, CFO NEGATIVE, DEBT TO EBITDA >5X

EBITDA POSITIVE, CFO POSITIVE, DEBT TO EBITDA >10X/NEGATIVE

Введение первых единых основных ценностей во всех госпредприятиях



Надежная адаптация для Совета директоров и Совета уполномоченных по 5 фундаментальным тематика ЭКУ

ЗАДАЧИ КОМПАНИИ

Обеспечение достижения целей компании при сохранении устойчивости за счет надзора за всеми аспектами управления рисками, включая риски в дочерних компаниях.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Обеспечение эффективного выполнения функций управления, включая возможности членов совета директоров, и оказание помощи акционерам в подготовке к устойчивой преемственности компании

ЭФФЕКТИВНОСТЬ АУДИТА

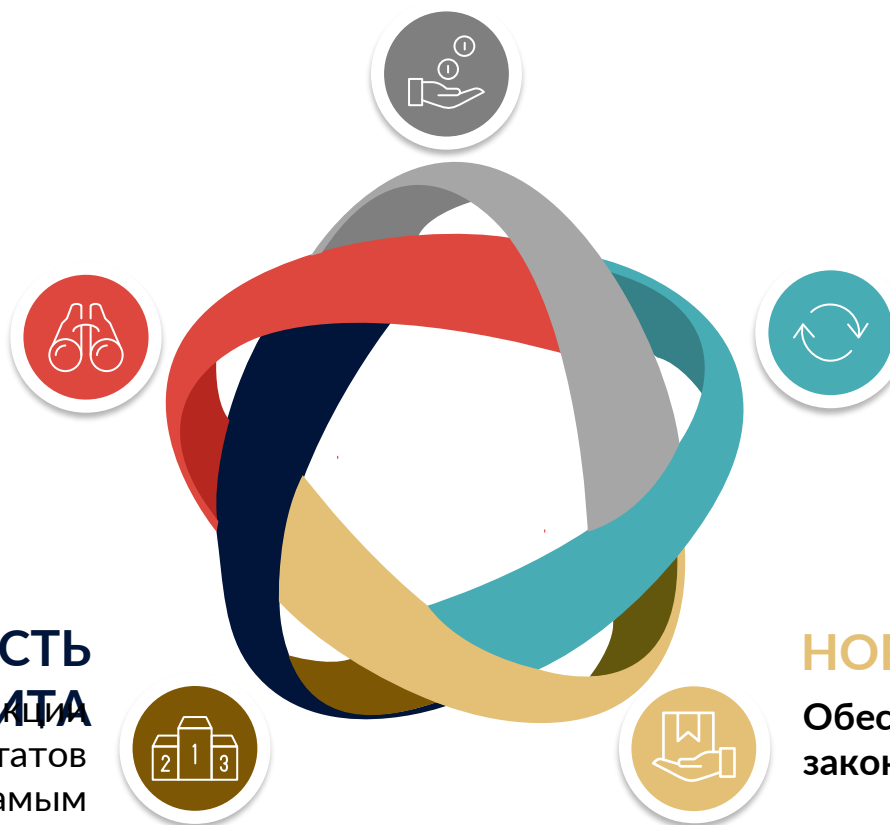
Обеспечение эффективности функционирования внутреннего аудита и контроля результатов внутреннего и внешнего аудита, тем самым снижая риски компании и предотвращая мошенничество.

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Обеспечение достоверности, справедливости и прозрачности финансовой отчетности в соответствии с высокими стандартами отчетности.

НОРМАТИВНОЕ СОБЛЮДЕНИЕ

Обеспечьте соблюдение различных законов и правил



МГП поощряет внедрение Системы менеджмента противодействия коррупции (ISO 37001: 2016) на всех госпредприятиях



Наша цель - сертифицировать все госпредприятия по ISO 37001: 2016 к концу 2021 года.

Создание кластера для усиления синергии, основы взаимосвязанной цепочки поставок и схожести основной деятельности

Краткосрочная перспектива:

оптимизация количества кластеров в соответствии с передовыми мировыми практиками и сохранение **диапазона контроля** до 6 кластеров на одного вице-министра.

Балансировка состава кластеров в соответствии с их **масштабом** и **сложностью**

Сходство бизнес-моделей (для обмена передовым опытом и улучшениями), **взаимосвязанная цепочка создания стоимости** (для создания сбалансированной экосистемы)

Среднесрочная и долгосрочная перспектива : **назначать коммерческие госпредприятия для сотрудничества с Инвестиционным управлением Индонезии** и отслеживать влияние на развитие государственных предприятий, ориентированных на **предоставление услуг**



Повышение эффективности портфеля за счет корпоративной реструктуризации

Оптимизация и консолидация корпоративной структуры путем слияния небольших госпредприятий со схожей производственной цепочкой и / или бизнес-моделями, а также путем создания Данарекса - Орган по управлению активами для расширения не-кластеризованных госпредприятий.

~33%

Сохранено и
развито

- Высокая доля рынка
- Высокая рыночная привлекательность
- Хорошее исполнение
- Строго регулируется
- Имеют системные риски

~33%

Консолидировано и
объединено

- Низкая доля рынка
- Высокая рыночная привлекательность
- Скромная производительность
- Системные риски при консолидации

~33%

Управляется Danareksa

- Низкая доля рынка
- Низкая рыночная привлекательность
- Хорошая / плохая производительность
- Требуется реструктуризация

ГП были упорядочены - с 142 до 108 предприятий и в дальнейшем будут сокращены до 41 предприятия, управляемого двумя вице-министрами Министерства по вопросам ГП. Шаг, направленный на повышение эффективности, результативности и добавленной стоимости для государства.

Создан субкластер Danareksa PPA для реструктуризации и расширения малых и проблемных госпредприятий

Создание эффективных решений для работы с НОК, реструктуризации, преобразования и управления активами.

Видение и стремление

Преобразование ГП
Реструктуризация и расширение масштабов



ARCIL удалось снизить НОК Индии с 10,4% до ~ 2,4%, 2008 г.



KAMCO снизила НОК в Южной Корее с 8,9% до ~ 2,4%, 2002 г.



CINDA снизила уровень НОК Китая с 20% до <5% в 2010 г.

PPA Danareksa будет преобразована в национальную компанию по управлению активами, где эта концепция применялась в различных странах для сокращения уровня НОК.

Заложить основу для новых и инновационных бизнес-моделей

Создание Индонезийской аккумуляторной корпорации (IBC)

Электромобиль - это устойчивое транспортное решение, а IBC - это прорыв для государственных предприятий в решении будущих задач.

Индонезия имеет большой потенциал для индустрии электромобилей

Сильная позиция в сфере добычи полезных ископаемых

Nº1 Мировые запасы и производство никеля

Nº6 Залежи меди, марганца, алюминия

Большой рынок производства и продаж 2025 г.



8,8 миллионов единиц

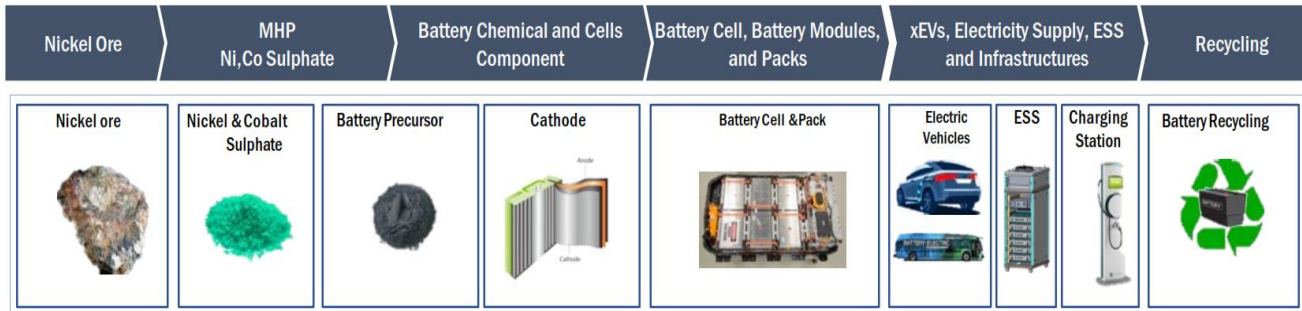


2 миллиона единиц

IBC будет играть роль в экосистеме электромобилей с первоначальным вниманием к бизнесу от производства аккумуляторов, электромобилей, систем хранения энергии до утилизации аккумуляторов, сотрудничая с глобальными игроками.

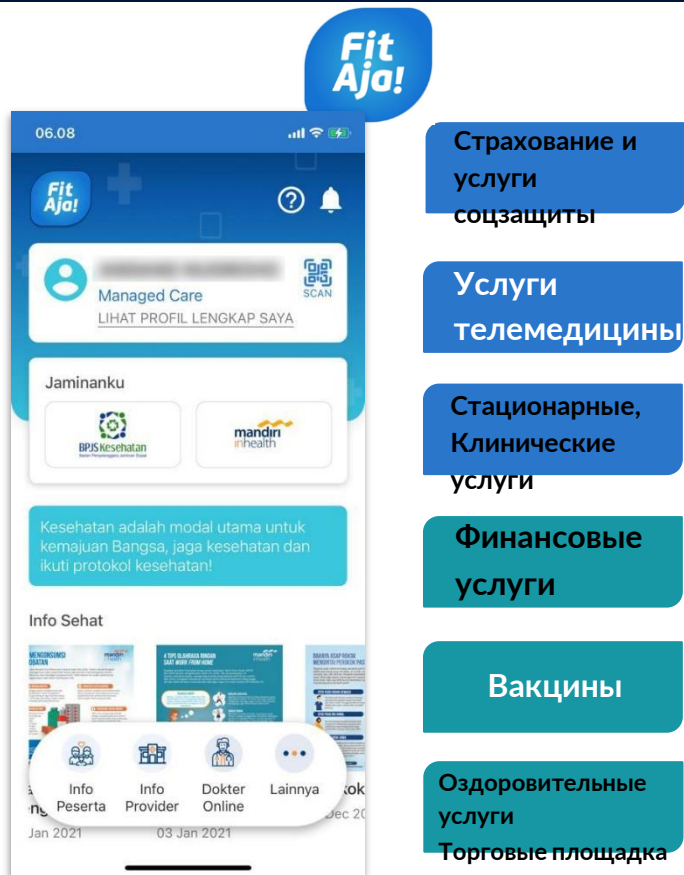


Индонезийская аккумуляторная корпорация (IBC)



Другие партнеры

Комплексные супер-приложения для цифрового здравоохранения: «FitAja»



Страхование и услуги соцзащиты

Услуги телемедицины

Стационарные, Клинические услуги

Финансовые услуги

Вакцины

Оздоровительные услуги
Торговые площадка

Институционализация цифровых возможностей

PLN и Pertamina сотрудничают с Microsoft в разработке цифровых технологий



Оптимизация производительности начало и конец производственного цикла

Интеллектуальные счётчики для жилищного строительства, промышленности и государственных учреждений (PLN)

Smart Grid Management для повышения надежности и качества обслуживания и безопасности данных (PLN)

Интегрированное моделирование водохранилища для отслеживания, прогнозирования и устранения проблем с производительностью вверх по потоку (PTMN)
Повышение эффективности бурения нефтяных и газовых скважин (PTMN)

Система обнаружения утечек на нефтепроводе (PTMN)

Цифровой НПЗ для рентабельности и повышения надежности обслуживания НПЗ (PTMN)

Аналитика цен на сырую нефть (PTMN)

Корпоративная цифровизация

Внедрение **облачных технологий и искусственного интеллекта**

Умная цепочка поставок для прозрачности и рентабельности

Аналитика больших данных для анализа и прогнозирования исторических данных

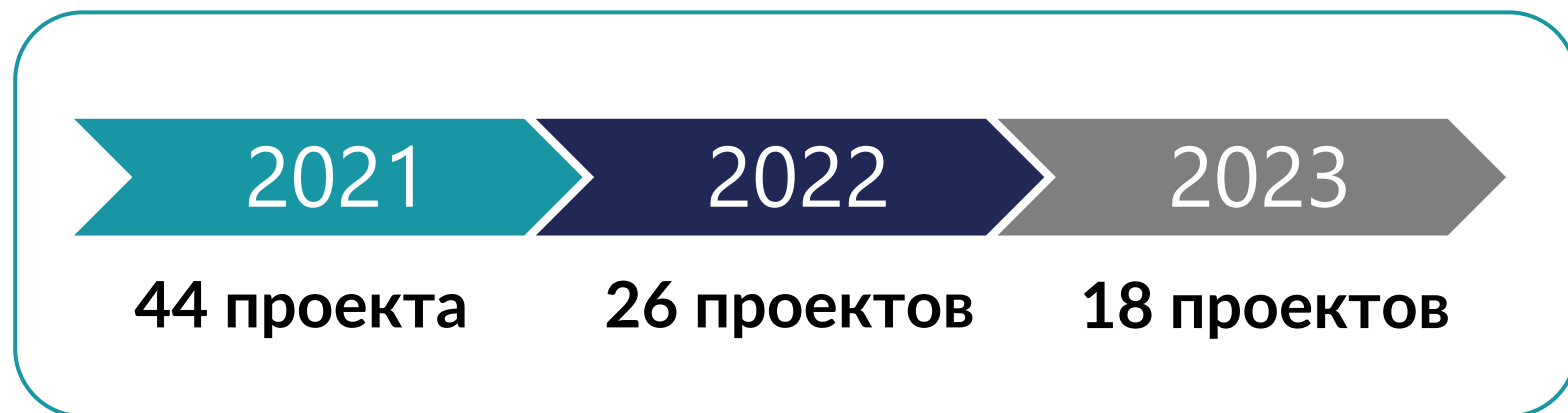
Панель управления и командный центр для мониторинга операционных и финансовых показателей в режиме реального времени

Повышенная **кибербезопасность**

Автоматизация процессов офисной деятельности (автоматизация делопроизводства, например, роботизированная автоматизация процессов, интегрированная система управления документами)

Создание стратегических проектов госпредприятий с привлечением Стратегического отдела реализации Министерства государственных предприятий Индонезии

88 стратегических проектов с масштабным воздействием и высокой степенью сложности



Будет контролироваться Отделом стратегической реализации (SDU)

Включая первичное размещение акций и проекты Go-Global

14 Первичных размещений акций

5 ГП по линии Go-Global

Обеспечение более разнообразного и инклюзивного высшего руководства

- Более разнообразное руководство в среднем дает лучшие результаты
- Для прибыльных фирм увеличение представительства женщин-руководителей до 30% связано с увеличением чистой прибыли на 15%.¹
- Индонезия занимает 101 место в Глобальном индексе гендерного разрыва, что значительно ниже среднего²

С 2020 года, МГП обязало госпредприятия включать показатели разнообразия

Миллениалы в совете директоров, Цель BOD-1
Женщины в Сов. уполномоченных, Сов. директоров и Цель BOD-1
Создание Srikandi BUMN

2021

2024

5 %

10 %

15 %

25 %

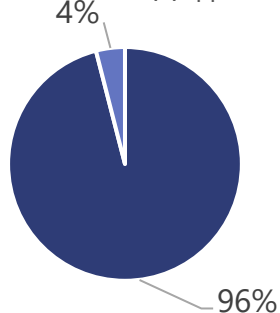


SRIKANDI
BUMN INDONESIA

Представленность миллениалов (до 42 лет) и женщин в нынешнем высшем руководстве

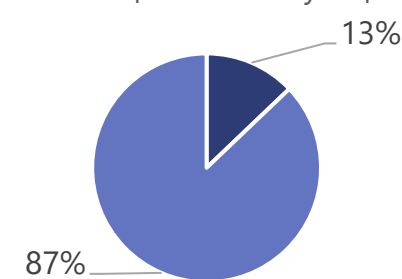
Состав миллениалов%

■ СД где нет миллениалов ■ СД где есть миллениалы



% женщин в Составе директоров

■ Женщины ■ Мужчины



В настоящее время в СД количество миллениалов составляет всего 4%, а к концу 2021 года планируется довести этот показатель до 5%.

Количество женщин в СД в настоящее время достигает только 13% и намечено достижение 15% к концу 2021 года.

1. Рост вовлечения с 0% до 30%; 2. Индонезия занимает 101 место из 156 в соответствии с докладом Всемирного экономического форума о гендерном разрыве за 2021 год.

Источник: Институт мировой экономики Петерсона.



KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA



Благодарю за внимание

