



КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ

ДИРЕКТОРЛАРҒА АРНАЛҒАН НҰСҚАУЛЫҚ



КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ

ДИРЕКТОРЛАРҒА
АРНАЛҒАН НҰСҚАУЛЫҚ

ЕКІНШІ БАСЫЛЫМ

АЛМАТЫ. 2024

ББК 65.290-2

К 68 Корпоративтік басқару. — Директорларға арналған нұсқаулық — Алматы: «Deluxe printery» ЖШС баспаханасы, 2024. — 284 б.

ISBN 978-601-06-9556-6

© 2024 «КПМГ Аудит» ЖШС, «КПМГ Такс энд Эдвайзори» ЖШС және «КПМГ Валюэйшн» ЖШС, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес тіркелген компаниялар; KPMG International Limited құрамына кіретін KPMG тәуелсіз фирмаларының жаһандық ұйымының қатысушылары, өз қатысушыларының кепілдіктерімен шектелген жауапкершілігі бар жеке ағылшын компаниясы. Барлық құқықтар қорғалған. Қазақстанда басылған.

Нұсқаулықта қаржы, бухгалтерлік есеп, құқық және шаруашылық қызметтің басқа аспектілері саласындағы маңызды мәселелерге қатысты ақпарат (2024 жылғы қыркүйектегі жағдай бойынша) берілген. Әрине, осындай басылымдар сияқты, Нұсқаулықтағы ақпарат егжей-тегжейлі кәсіби кеңестерді алмастыра алмайды немесе іскери шешімдер қабылдауға негіз бола алмайды, өйткені әр нақты жағдайды ерекше, тек өзіне тән фактілер мен жағдайлар ерекшелейді.

К 0605010201**00(05)-07**

ББК 65.290-2

ISBN 978-601-06-9556-6**9 786010 695566**

Алғысөз	8
Кіріспе	14
1-бөлім. Корпоративтік басқару тұжырымдамасы	18
Анықтамалар мен негізгі модельдер	20
Қазақстандағы корпоративтік басқаруды дамытудың негізгі кезеңдері	24
Корпоративтік басқару мен менеджмент арасындағы айырмашылық	28
KPMG корпоративтік басқару моделі	30
2-бөлім. Бизнес жауапты жүргізу және ESG	34
Орнықты даму	37
Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік	40
ESG рейтингілері	42
Қаржылық емес есептілік	46
3-бөлім. Директорлар кеңесінің құрамын қалыптастыру және жаңарту	50
Директорлардың міндеттері	52
Директорлар кеңесінің құрамы	57
Директорлар кеңесінің негізгі сипаттамалары	60
Директорлар кеңесінің тәуелсіз мүшелері	62
Директорлар кеңесінің саны	65
Директорлар кеңесінің мүшелерін іріктеу және тағайындау	66
Директорлар кеңесінің мүшелерін тағайындау процесі	67
Осы лауазымға үміткер тұрғысынан директорлар кеңесіне мүшелік	69
Директорлар кеңесінің және оның жекелеген мүшелерінің қызметін бағалау	70
Консультативтік кеңес	71
Тәуелсіз кәсіби сарапшылардың кеңестері	72

4-бөлім. Директорлар кеңесінің жұмысын ұйымдастыру	74
Директорлар кеңесінің қызметі	76
Директорлар кеңесінің жұмыс стилі	76
Директорлар кеңесі төрағасының рөлі	78
Директорлар кеңесінің өкілеттіктерін беру	81
Директорлар кеңесі отырыстарының күн тәртібі	82
Толық ақпаратты уақытылы алу	84
Директорлар кеңесінің отырыстарын өткізу кезеңділігі	85
Директорлар кеңесінің отырыстарын өткізу	86
Құжаттармен танысу үшін уақыттың жеткілікті болуы	87
Күрделі мәселелерді қарастыру	88
Директорлар кеңесі отырыстарының нәтижелерін көрсету	89
Қоғамның корпоративтік хатшысының функциялары	90
Директорлар кеңесінің комитеттері	93
Директорлар кеңесі мүшелері мен басшыларды жауапкершіліктен сақтандыру	100
5-бөлім. Акционерлермен және басқа да мүдделі тұлғалармен өзара іс-қимыл	104
Акционерлер мен басқа да мүдделі тұлғалар	106
Акционерлер туралы жалпы ақпарат	108
Негізгі қағидаттар мен анықтамалар	110
Акционерлердің жалпы жиналыстары (АЖЖ)	112
Директорлар кеңесінің акционерлермен өзара іс-қимылы	114
Басқа мүдделі тұлғалар туралы жалпы ақпарат	115
Акционерлермен өзара іс-қимыл	118
Дағдарыс кезеңінде акционерлермен және басқа да мүдделі тұлғалармен өзара әрекеттесу	119
Қоғам алдындағы жауапкершілік	121
6-бөлім. Акционерлік құнның тұрақты өсуін қамтамасыз етудегі директорлар кеңесінің рөлі	124
Мақсат қою	126

«Акционерлік құн» ұғымы	127
Іс жүзіндегі құн көрсеткіштері	128
Тәуекел мен кірістілік	129
Жасырын құн: зияткерлік капитал	131
Директорлар кеңесінің акционерлік құнды арттыру жөніндегі іс-қимылы	133
7-бөлім. Стратегиялық көрегендікті дамыту	136
Компания стратегиясы	138
Стратегияны әзірлеудегі директордың рөлі	140
Стратегиялық көзқарас	141
Стратегиялық тәуекел	141
Директорлар кеңесі идеялар генераторы ретінде	143
Стратегияға шолу	147
8-бөлім. Корпоративтік мәдениетті сақтау және дамыту	150
Корпоративтік мәдениетті түсіну	152
Директорлар кеңесінің мәдениеті	155
Іскерлік этика	157
Корпоративтік этика кодекстері	158
Этикалық нормаларды сақтау аудиті	160
9-бөлім. Компанияның атқарушы басшылығын басқару	166
Директорлар кеңесі және бас директор	168
Көшбасшылық басшылықты жоспарлау	169
Жаңа бас директорды тағайындау сәті	172
Бас директормен келісімшарт	173
Бас директордың рөлі	173
Мәжбүрлі кету	173
Бұрынғы бас директордың директорлар кеңесіне кіруі	174
Бас директордың сыйақысы	174
Директорлар кеңесінің компания басшылығымен қарым-қатынасы	175
Атқарушы басшылықтың мониторингі және бақылауы	177

Басшылық сыйақысы	178
10-бөлім. Компанияны басқару	182
Компанияны басқару ұғымы	184
Саясат және рәсімдер	185
Басқарушылық есептілік	187
Қызметтің үздіксіздігі принципі	188
Ақпаратты ашу	191
Қызмет тиімділігі көрсеткіштерінің жүйесі	197
Үш желі моделі	200
Тәуекелдерді басқару	203
Ішкі бақылау	211
Аудит	214
Комплаенс функциясы	227
Мүдделер қақтығысы	237
Алаяқтық пен сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл	248
Инсайдерлік сауданы бақылау	256
Тиімді «сенім телефоны» (Whistleblowing)	264
Киберқауіпсіздік және деректерді қорғау	271
Қорытынды	276
Алғыс	278



Құрметті оқырман!

Назарларыңызға корпоративтік басқару (КБ) жөніндегі директорларға арналған нұсқаулықтың жаңартылған және кеңейтілген басылымын ұсынамыз. Бұл кітапты алғаш рет Қазақстанда KPMG компаниясы 2007 жылы басып шығарды. Кітаптың бірінші басылымы Қазақстанда корпоративтік басқаруды дамытуда маңызды рөл атқарды, ол көптеген директорлардың үстел кітабына айналды.

Бүгінгі таңда корпоративтік басқару туралы көп нәрсе айтылады және барлығы дерлік бұл тұжырымдамаға әртүрлі мағына береді. Бизнес өкілдерінің көпшілігі корпоративтік басқарудың мәні билікте емес, теңдестірілген шешімдер қабылдаудың оңтайлы процесін қамтамасыз етуде екенін түсінуде. Бұрынғыша басқарушылардың басты мақсаты компанияның құнын тиімді құру болып табылады. Ашықтық, объективтілік, жауапкершілік, тәуекелдерді басқару және есептілік сияқты КБ-ның негізгі қағидаларын сақтау, нақты коммуникация мен мәдениетпен қоса тиісті басқарудың негізі болып қала береді.

Қазір сіздің алдыңызда тұрған кітап КБ сарапшыларының ұжымдық еңбегінің нәтижесі болып табылады. Оған алдыңғы басылымның негізгі ережелері, сондай-ақ комплаенс, ESG және киберқауіпсіздік сияқты КБ саласындағы заманауи әлемдік стандарттар мен талаптарды, сондай-ақ осы саладағы қазақстандық заңнама мен нормативтік базаның ағымдағы талаптарын көрсететін жаңа ақпарат енгізілген.

Егер сіз осы кітаптан өзіңізге пайдалы нәрсе тапсаңыз және алған біліміңізді іс жүзінде қолдана білсеңіз, осы басылымның авторлар ұжымы өз мақсатына қол жеткізді деп санайды.

Сізге жанға жайлы оқуды және алған біліміңізді өнімді пайдалануды тілейміз.

**Құрметпен,
Жанат Бердалина,
QID құрметті мүшесі**



Құрметті оқырман!

Қазақстан Республикасында корпоративтік басқару қарқынды даму үстінде және қазіргі халықаралық стандарттарға бейімделу кезеңдерінен өтуде. Елдің нарықтық экономикаға көшуі, жаһанданудың артуы және бизнестің ашықтығына қойылатын талаптардың өсуі жағдайында тиімді басқару тек даму құралы ғана емес, сонымен қатар компаниялардың табысты қызмет етуі үшін қажетті шартқа айналуда.

Бұл кітап Қазақстанның бірегей контексін ескере отырып жасалған. Онда корпоративтік басқарудың жаһандық қағида-даттары ғана емес, сондай-ақ жергілікті заңнаманың ерекшелігі, қазақстандық компаниялардың қалыптасу тарихы мен оларға кездесетін сын-қатерлер көрсетілген. Ел тәуелсіздігінің алғашқы қадамдарынан бастап бүгінгі басқарудың озық стандарттарын енгізуге дейін Қазақстан айтарлықтай жолдан өтті және бұл үдерістегі корпоративтік басқарудың рөлін асыра бағалау қиын.

Қазақстандық бизнес бүгінде жаңа сын-қатерлерге тап болып отыр: акционерлер үміттерінің артуы, ашықтыққа, киберқауіпсіздікке және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылға қойылатын талаптар. Бұл тақырыптар елдің корпоративтік басқаруында түйінді мәселелерге айналды және тұрақты әрі бәсекеге қабілетті ұйым құруға ұмтылатын кез келген адам үшін маңызды. Корпоративтік мәдениетті дамытуға, акционерлердің құқықтарын қорғауға, сондай-ақ қазақстандық компаниялар үшін барған сайын өзекті болып келе жатқан орнықты даму қағида-даттары мен ESG (экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару) факторларын енгізуге айрықша назар аударылады.

Бұл кітап тәуекелдерді басқару, комплаенс және стейкхолдерлермен өзара әрекеттесу сияқты негізгі аспектілерге назар аудара отырып, басқарушылар мен директорлар кеңесі мүшелері үшін практикалық нұсқауларды ұсынады. Ол сондай-ақ Қазақстан компанияларына ашықтық пен жауапкершіліктің жаңа деңгейіне өтуге көмектесуге арналған, бұл әсіресе елдің әлемдік экономикалық қоғамдастыққа интеграциялануы контексінде маңызды.

Бұл кітап сіздер үшін тұрақты табысқа жету жолындағы маңызды құрал болатынына, үздік халықаралық тәжірибелерді енгізуге және оларды қазақстандық бизнестің шындығына бейімдеуге көмектесетініне сенімдіміз.

**Құрметпен,
Ерлан Әукенов,
QID бақылау кеңесінің төрағасы**



Құрметті оқырман!

Біз сіздерге корпоративтік басқару жөніндегі нұсқаулықтың жаңартылған басылымын ұсынуға қуаныштымыз, ол көп жылдар бойы Қазақстандағы директорлар мен басқарушылар үшін таптырмас құрал болып қалуда. Кітап 2007 жылы алғаш шыққаннан бері бизнес қауымдастықты ашықтық, жауапкершілік және орнықты даму жолында қолдай отырып, корпоративтік басқаруды дамытуда маңызды рөл атқарды.

Нұсқаулықтың бірінші басылымы жарияланған сәттен бастап Қазақстанда корпоративтік басқару практикасы үнемі дамып келе жатқанына қарамастан, оны жетілдіру мәселелері әлі де өзекті болып отыр. Жаңадану және корпоративтік басқару саласындағы жаңа сын-қатерлер жағдайында компаниялар ашықтық пен жауапкершілікке қойылатын талаптардың артуына тап болуда. Қолыңыздағы осы басылым заманауи халықаралық стандарттарды көрсетіп қана қоймай, қазақстандық контекстің ерекшеліктерін де ескереді, бұл оны Қазақстандағы қазіргі басқарушылар үшін бірегей және құнды ресурс етеді.

Бұл нұсқаулық орнықты және бәсекеге қабілетті ұйымды құруға ықпал ететін шешімдер қабылдау барысында Сіз үшін маңызды көмекші болатынына сенімдіміз. Бұл Сізге әлемдегі ең озық тәжірибелерді ендіруге және оларды бизнесіңіздің шындығына бейімдеуге көмектеседі деп үміттенеміз.

Сізге табыс және орнықты дамуға шабыттандыратын жол тілейміз!

**Құрметпен,
Ғабит Мүсірепов,
KPMG CCA серіктесі**

КІРІСПЕ

Корпоративтік басқару жөніндегі директорларға арналған нұсқаулықты (Нұсқаулық) әзірлеу барысында біз директорлар кеңесі құрамының немесе жұмыс тәртібінің оңтайлы моделін сипаттауды мақсат етпедік. Директорлар кеңесі таңдаған мақсаттарға жету жолдары көптеген факторларға: компания жұмыс істейтін салаларға, оның өмірлік циклінің кезеңіне, меншік құрылымына, оның қызметінің географиясына, құқықтық және реттеуші ортасына, тіпті директорлар кеңесі мүшелері мен компанияның жауапты тұлғаларының жеке қасиеттеріне байланысты. Сондықтан іс жүзінде екі бірдей жұмыс істейтін директорлар кеңесі болмайды және болмауы да керек. Сонымен бірге біз тиімді директорлар кеңесінің қызметіне тән белгілі бір сипаттамаларды анықтадық. Мұндай директорлар кеңесі:

- ▶ корпоративтік басқару процестері туралы толық түсінікке ие;
- ▶ өз қызметін тиімді және жауапкершілікпен жүзеге асырады;
- ▶ акционерлермен және басқа да мүдделі тараптармен нақты қарым-қатынасты қамтамасыз етеді;
- ▶ өз компаниясының құнын арттыруға және қолдауға үлес қосады;
- ▶ компанияның даму перспективаларына деген стратегиялық пайымы бар;
- ▶ компанияның ағымдағы қызметін бағалайды және бақылайды;
- ▶ корпоративтік мәдениетті қолдайды және дамытады;
- ▶ корпоративтік басқару тұжырымдамаларын ұстанады және оларды іс жүзінде жүзеге асырады.

Директорлар кеңесі қызметінің аталған бағыттарының әрқайсысы Нұсқаулықтың жеке бөлімінде қарастырылады.

1-бөлім. Корпоративтік басқару тұжырымдамасы Қазақстан Республикасының ерекшелігін ескере отырып, халықаралық

деңгейде корпоративтік басқару мәселелеріне дұрыс көзқарасты қамтамасыз етеді.

2-бөлім. Бизнесті жауапкершілікпен жүргізу және ESG (экологиялық, әлеуметтік және басқару факторлары) компанияның ұзақ мерзімді табысы үшін аса маңызды. Бұл қағидаттарды тиімді қолдану экологиялық тәуекелдерді басқаруда, оң жұмыс ахуалын құруда және корпоративтік басқарудың жоғары стандарттарын сақтауда ғана емес, сондай-ақ компанияның беделін нығайтуда, мүдделі тараптардың талаптарын қанағаттандыруда және бизнестің орнықты дамуын қамтамасыз етуде де көмектеседі.

3-бөлім. Директорлар кеңесінің құрамын қалыптастыру және жаңарту тиісті кандидатураларды іріктеуді, директорлар кеңесі мүшелерінің лауазымдарына таңдалған кандидаттарды тағайындау мен директорлар кеңесінің барлық мүшелері үшін де, әрқайсысы үшін де лауазымдық міндеттерін айқындауды қамтиды.

4-бөлім. Директорлар кеңесінің жұмысын ұйымдастыру қаржы-шаруашылық қызметтің ағымдағы мәселелерін жедел шешу, кеңес отырыстарын өткізу және оның комитеттерінің құрылымын жетілдіру мәселелеріне тоқталады.

5-бөлім. Акционерлермен және басқа да мүдделі тұлғалармен өзара іс-қимыл акционерлер мен басқа да мүдделі тұлғалардың рөлі мен ықпалын анықтау, сондай-ақ олармен қарым-қатынасты басқару болып табылады.

6-бөлім. Компанияның акционерлік құнының тұрақты өсуін қамтамасыз етудегі директорлар кеңесінің рөлі: директорлар кеңесінің негізгі назары компанияның акционерлік құнын анықтау, өлшеу және жасауға аударылады.

7-бөлім. Стратегиялық көрегендікті дамыту стратегиялық даму процесін құруға және осы процестегі директорлар кеңесінің рөлін анықтауға бағытталған.

8-бөлім. Корпоративтік мәдениетті сақтау және дамыту директорлар кеңесінің жалпы корпоративтік және басқарушылық мәдениетін қамтамасыз етуге және кәсіби этика қағидаттарын сақтауға бағытталған.

9-бөлім. Компанияның атқарушы басшылығын басқару директорлар кеңесінің компанияның жоғары атқарушы басшылығымен, сондай-ақ барлық деңгейдегі басшылармен қарым-қатынастардағы рөлін сипаттайды және сабақтастықты жоспарлауға, сыйақы және директорлар кеңесі мен компания басшылығы арасындағы өзара байланыстарға қатысты мәселелерді шешуге бағытталған.

10-бөлім. Компанияны басқару екі бағыт бойынша басшылардың міндеттерін орындауды бақылау моделін құруды — корпоративтік деңгейде тиімді басқаруды қамтамасыз етуді және жекелеген директорлардың өз лауазымдық функцияларын орындауын бақылауды көздейді. Бұл бөлімде осы екі бағыт бойынша шешілетін мәселелер қарастырылады.

Директорлар кеңесі мүшелері өздерінің жарғылық міндеттері мен кәсіби этика нормаларын сақтауға қойылатын талаптарды сақтау мәселелері Нұсқаулықтың тиісті бөлімдерінде көрсетілген. Нұсқаулық авторларының басты назарында — директорлардың өздері басқаратын компания қызметінің тиімділігін арттырудағы рөлі.

Нұсқаулықта жалпы директорлар кеңесінің функциялары мен міндеттері де, директорлардың әрқайсысының жеке рөлі де қарастырылады. Нұсқаулық директорларға тиісті бөлімдердің мазмұнымен танысу арқылы оларды қызықтыратын нақты сұрақтарды анықтауға немесе құжатты толығымен оқып шығып, корпоративтік басқару мәселелері туралы түсінік алуға мүмкіндік беретіндей етіп жасалған.

Басшылық директорлар кеңесінің мүшелеріне көптеген маңызды қызмет салаларында басшылықтан не күтуі керектігін

түсіндірсе де, авторлар директорлар осы салаларда тікелей бақылауды өз қолына алуы керек деген көзқарасты ұстанбайтынын атап өту керек.

Нұсқаулық корпоративтік және мемлекеттік секторлардың, сондай-ақ жеке, отбасылық және коммерциялық емес ұйымдардың директорлар кеңесінің мүшелері мен компания басшыларына арналған.

1 КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ ТҰЖЫРЫМДАМАСЫ

АНЫҚТАМАЛАР МЕН НЕГІЗГІ МОДЕЛЬДЕР

Корпоративтік басқару — бұл оның көмегімен компаниялар басқарылатын және бақыланатын жүйе. Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының (ЭЫДҰ) анықтама-сына сәйкес корпоративтік басқару компания басшылығы, оның директорлар кеңесі, акционерлер мен басқа да стейкхолдерлер арасындағы қатынастар жиынтығын қамтиды. Банктік қадағалау жөніндегі Базель комитеті корпоративті басқаруды тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылауды қоса, компанияның мақсаттарына қол жеткізуге бағытталған процестер мен құрылымдар ретінде анықтайды. Дүниежүзілік Банктің пікірінше, корпоративтік басқару — бұл басшылықтың қызметін бақылауға және инвесторлар мен басқа стейкхолдерлердің мүдделерін қорғауға мүмкіндік беретін тетіктер жүйесі. Британдық директорлар институты корпоративтік басқаруды компанияларды басқаруда жауапкершілік, ашықтық пен әділеттілікті қамтамасыз ететін ережелер мен рәсімдер жиынтығы ретінде қарастырады. Барлық анықтамаларға ортақ нәрсе — бизнестің орнықты дамуына және экономикалық тұрақтылыққа ықпал ететін тиімді басқаруды, есеп беруді және ашықтықты қамтамасыз етуге баса назар аудару.

Корпоративтік басқару саласында ерекше назар аударуға тұрарлық бірнеше негізгі аспекті бар, өйткені олар қазіргі заманғы бизнесті біз білетіндей түрде қалыптастырды.

Корпоративтік басқару деп компанияның дамуына әсер ететін барлық жүйелер: процестер, құрылымдар мен механизмдер түсініледі. Белгілі бір мағынада корпоративтік басқару тұжырымдамасы XVII ғасырда қазіргі заманғы бизнес бастау алғалы бері бар. Алайда корпоративтік басқарудың заманауи идеясы тек XX ғасырдың екінші жартысында қалыптасты.

Корпоративтік басқару тарихы бірнеше негізгі ойға келіп саяды:

- ▶ корпоративтік басқарудың пайда болуын 1970 жылдардағы АҚШ-пен байланыстырады;
- ▶ саясаткерлер көбіне экономикалық дағдарыстар мен корпоративтік сектордағы ірі жанжалдардың алдын алудағы корпоративтік басқарудың маңыздылығын атап көрсетеді;
- ▶ корпоративтік басқару өзінің дамуы барысында оппозицияға тап болды, әсіресе фискалдық консерваторлар мен «laissez-faire» («араласпау») қағидатын қолдаушылар тарапынан;
- ▶ корпоративтік басқару туралы заңдар мен ережелер осы саладағы ережелерді анықтайтын ұлттық «кодекстер» түрінде қалыптасты.

Барлық заманда компаниялар қандай да бір түрде басқарылғанымен, бақылау мен қадағалаудың заманауи деңгейі бұрын-соңды болмағанын атап өту маңызды. Бүгінгі таңда үкіметтер, тұтынушылар, кредиторлар мен инвесторлар қатаң құқықтық нормалар мен озық тәжірибелерді сақтауға үлкен мән береді. Көбірек есеп берушілікке деген ұмтылыс жыл сайын артып келеді.

Корпоративтік басқару бастапқыда нарықтардың ашықтығын қамтамасыз ету мен инвесторлардың мүдделерін қорғауды көздеген АҚШ-тағы Бағалы қағаздар мен биржалар жөніндегі комиссияның (SEC) күш-жігері арқасында дами бастады. Уақыт өте келе корпоративтік құрылымдардың күрделене түсуі мүдделер қақтығысы мен этикалық стандарттарды сақтамау түрінде жаңа мәселелер туғызды. Нәтижесінде заңнамалық деңгейде реформалар жүргізіле бастады. 20-ғасырдың 80-ші жылдары реттеуді қатаңдату заң және экономика саласының сарапшылары тарапынан корпоративтік басқарудың жан-жақты ережелерін әзірлеу үшін көбірек зерттеулер жүргізу қажеттігін мәлімдеген сынына ұшырай бастады.

Бүгінгі таңда корпоративтік басқару экономикалық, технологиялық және әлеуметтік өзгерістер әсерінен біртіндеп дамуын

жалғастыруда. Стейкхолдерлік ұстанымға назар аудару, бизнестің әлеуметтік және экологиялық аспектілерін (ESG факторлары) есепке алу, сондай-ақ басқарудың ашықтығы мен тиімділігін арттыру үшін технологияларды пайдалану негізгі трендтер болып табылады.

Корпоративтік басқару бизнестің орнықты дамуының негізгі факторы және басқару мен инвестициялық шешімдер қабылдаудағы маңызды өлшемшарт болып табылады. Компанияның алға қойған мақсаттарға қол жеткізуі, қызметтің тиімділігін арттыруы, сондай-ақ акционерлердің, реттеушілер мен басқа да мүдделі тараптардың алдында өзінің заңды және этикалық беделін сақтауы қажет. Корпоративтік басқарудың жетілген тәжірибелері компанияларға тәуекелдерді азайтуға, басқарудағы қателіктердің алдын алуға және инвестиция тартуға көмектеседі, бұл компаниялардың дамуына септеседі. Корпоративтік басқарудың халықаралық деңгейде танылған стандарттары (немесе кодекстері) компанияларға өз мақсаттарына жетуге және инвестиция тартуға, ал мемлекеттерге экономиканы нығайтып, алаяқтық пен орынсыз басқару тәжірибесіне жол бермеуге көмектеседі.

Корпоративтік басқару кодексін қолдану практикасы директорлар кеңесінің компания істерін жүргізу және басқару жөніндегі стратегияларды, саясаттар мен рәсімдерді жүзеге асыруын көздейді. Мазмұны жылына кемінде бір рет қайта қаралуы қажет құжатталған регламенттердің болуы компания саясаттарының дәйекті жүзеге асырылуына ықпал етеді.

Әдетте әлемдік тәжірибеде корпоративтік басқару анықтамасын заңнама деңгейінде енгізуден бас тартылады. Соған қарамастан, Қазақстан корпоративтік басқару ұғымын заңнамалық деңгейде айқындап қана қоймай, корпоративтік басқаруды жүзеге асыру кезіндегі ықтимал мүдделер қақтығысын императивті түрде акционерлер пайдасына шешіп берді: «Корпоративтік басқару — ... меншік иесінің (акционердің) мүдделері үшін мемлекеттік кәсіпорындар мен мемлекет

қатысатын заңды тұлғалардың қызметін басқаруды қамтамасыз ететін процестер жиынтығы».

Корпоративтік басқаруды шартты түрде екі құраушыға бөлуге болады: ішкі процестер және реттеуші орта. Ішкі процестерге директорлар кеңесінің жұмысы, менеджерлерді ынталандыру және акционерлермен қарым-қатынас сияқты компания ішіндегі басқару тетіктері кіреді. Реттеуші орта компаниялардың қызметі мен олардың бизнес-процесс қатысушыларына тигізетін әсерін реттейтін нормативтік-құқықтық актілерді қамтиды. Екі құраушы да экономикалық дамуда маңызды рөл атқарады, атап айтқанда:

- ▶ *инвестиция тарту*: тиімді корпоративтік басқару инвестициялар тартатын ашық және сенімді құрылымдарды жасайды;
- ▶ *инновациялар мен бәсекеге қабілеттілікті ынталандыру*: тиімді басқарылатын компаниялар инновациялар мен жаңа технологияларды дамытуға ықпал етеді;
- ▶ *қаржылық тұрақтылықты жақсарту*: корпоративтік басқарудың құрылған жүйесі қаржылық дағдарыстар мен тұрақсыздық тәуекелдерін азайтады;
- ▶ *капитал нарығын дамыту*: тиімді корпоративтік басқару капитал нарығын дамытады және инвестициялар үшін капиталдың қолжетімділігін арттырады;
- ▶ *жұмыс орындарын құру және өндірістің өсуі*: қалыптасқан КБ тәжірибесі бар компаниялар жұмыс орындарын құру мен өндірістің өсуін ынталандыруда табыстырақ;
- ▶ *әлеуметтік жауапкершілік және орнықты даму*: корпоративтік басқарудың заманауи практикаларына әлеуметтік жауапкершілік пен мүдделі тараптардың кең ауқымының мүдделерін ескеру кіреді.

Корпоративтік басқарудың заманауи қағидаттары:

- ▶ *Банктік қадағалау жөніндегі Базель комитетінің банктерге арналған корпоративтік басқару қағидаттары*: тәуекелдерді қадағалау мен басқаруды жақсартуға, тәуекелдерді

басқарудың негізгі элементтерін пайдалануға және банктің тежемелер мен теңестірімелер жүйесін нығайтуға бағытталған 13 қағиданы қамтиды;

- ▶ *ЭЫДҰ корпоративтік басқару қағидаттары*: үкіметтерге корпоративтік басқарудың құқықтық және институционалдық негіздерін жетілдіруге көмектесуге бағытталған алты қағиданы, сондай-ақ қор биржаларына, инвесторлар мен басқа қатысушыларға арналған ұсынымдарды қамтиды;
- ▶ *Ұлыбританияның корпоративтік басқару кодексі*: Лондон қор биржасында тіркелген компанияларға бағытталған компаниялар туралы заңның бөлігі. 2024 жылғы жаңартылған кодекс Ұлыбританияның бәсекеге қабілеттілігі мен компаниялар, инвесторлар үшін оң нәтижелер арасындағы тепе-теңдікті қамтамасыз етуге бағытталған;
- ▶ *Сарбейнз — Оксли заңы*: АҚШ қоғамдық компанияларының барлық директорлар кеңесі мен басшылығына, сондай-ақ қоғамдық бухгалтерлік фирмаларға қойылатын талаптарды қамтитын 11 бөлімнен тұрады.

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫ ДАМУДЫҢ НЕГІЗГІ КЕЗЕҢДЕРІ

1991 жылғы желтоқсанда КСРО ыдырап, тәуелсіздік алғаннан кейін Қазақстан Республикасы нарықтық экономикаға белсенді көше бастады. Мемлекеттік компаниялармен қатар кооперативтер, жеке кәсіпорындар, банктер және басқа да қаржы институттары пайда болды, бұл елдегі корпоративтік басқару жүйесін дамытуға негіз болды.

1992 жылдан бастап түбегейлі нарықтық реформалар басталды, оның барысында республика алдында «посткоммунистік трансформацияның» бірқатар бірегей міндеттері тұрды: бағаларды ырықтандыру, жеке меншік қатынастарды қалыптастыру және қазіргі нарықтық мемлекеттің саяси және әлеуметтік институттарын құру.

1993 жылы 15 қарашада Қазақстанда ұлттық валюта — теңге енгізілді. 1993 жылғы 17 қарашада ұлттық валюта нарығын ұйымдастыру және дамыту үшін қазақстандық банкаралық валюта биржасы құрылды, ол кейіннен Қазақстандық қор биржасы (KASE) болып өзгертілді. Құрылған сәттен бастап KASE қор, валюта және ақша нарықтары үшін сауда алаңы ретінде қызмет етеді.

1993 жылғы 13 сәуірде Қазақ КСР Ұлттық Банкі қайта құрылып, Қазақстан Республикасының Ұлттық Банкі болып қайта аталды. 1995 жылғы 30 наурызда «Қазақстан Республикасының Ұлттық Банкі туралы» Қазақстан Республикасының жаңа Заңы қабылданды.

2003 жылы Қазақстанда «Акционерлік қоғамдар туралы» және «Бағалы қағаздар нарығы туралы» заңдар қабылданды, олар корпоративтік басқару саласындағы қатынастарды реттеуге негіз болды.

2004 жылы Еуропалық қайта құру және даму банкі (ЕҚДБ) Қазақстанның корпоративтік басқару саласындағы заңнамалық базасы бойынша зерттеу жүргізді, бұл жүйенің күшті және әлсіз жақтарын анықтауға және оны жетілдіру бойынша ұсынымдар беруге мүмкіндік берді.

2005 жылы Қазақстан қаржыгерлері қауымдастығы жанындағы эмитенттер кеңесі корпоративтік басқарудың бірінші модельдік кодексін қабылдады, ол компания директорлары үшін нұсқаулыққа айналды.

2007 жылы KPMG «Корпоративтік басқару. Директорларға арналған нұсқаулық» кітабының бірінші басылымы жарық көрді, ол бизнес қауымдастығы үшін маңызды ақпарат көзіне айналды.

2008 жылы Орталық Азиядағы корпоративтік басқару жөніндегі халықаралық қаржы корпорациясының (IFC) жобасы құрылды. Жоба өңірдің акционерлік қоғамдарына (АҚ) корпоративтік басқару жүйесін жақсартуға және инвестиция тарту бойынша әлеуетті күшейтуге көмек көрсетті.

2008 жылы IFC жобасының қолдауымен Қазақстанның корпоративтік хатшылар клубы және «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры» АҚ компаниялар тобының корпоративтік хатшылар кеңесі құрылды. Мұндай ұйымдар тәжірибе алмасуға және корпоративтік басқару саласындағы мамандардың біліктілігін арттыруға ықпал етті. 2010, 2011 және 2012 жылдары корпоративтік хатшылардың форумдары мен конкурстары өткізіліп, онда корпоративтік басқару саласындағы өзекті мәселелер мен проблемалар талқыланды.

2013, 2014 және 2015 жылдары Астана экономикалық форумы шеңберінде корпоративтік басқару бойынша дөңгелек үстелдер өткізілді, онда әлемдік сарапшылар кездесіп, осы саладағы жаһандық үрдістер талқыланды.

2016 жылы IFC мен «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры» АҚ ұйымдастырушылық қолдауымен корпоративтік басқару бойынша бірінші форум өткізілді, онда осы саланың озық тәжірибелері мен даму стратегиялары талқыланды.

2011 жылдан бастап Қазақстанда мамандардың біліктілігін арттыруға және корпоративтік басқару жүйесін жақсартуға мүмкіндік беретін корпоративтік хатшыларды сертификаттау бағдарламасы жүргізілуде. 2023 жылдан бастап бұл сертификаттау бағдарламасы Орталық Азияның корпоративтік хатшыларына да таралып, өңірде тәжірибе алмасуға және ынтымақтастыққа жәрдемдесті.

2014 жылы Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулысымен «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры» АҚ бірінші корпоративтік басқару кодексі қабылданды, ол кейіннен 2018 және 2023 жылдары жаңартылды. Бұл Кодекс Қордың еншілес және тәуелді компанияларын тиімді басқару мен олардың бәсекеге қабілеттілігін арттырудың маңызды құралына айналды.

2018 жылы «Атамекен» ұлттық Кәсіпкерлер палатасы төралқасының жанынан Корпоративтік басқару жөніндегі ұлттық кеңес құрылды, ол 2021 жылы ЭЫДҰ ұсынымдарын ескере отырып, Корпоративтік басқарудың жаңа модельдік кодексін әзірледі.

2018 жылы «Астана» халықаралық қаржы орталығы (АХҚО) ресми түрде ашылды, ол 2015 жылғы 7 желтоқсандағы «Астана» халықаралық қаржы орталығы туралы» Конституциялық заңға сәйкес АХҚО қызметі үшін заңнамалық негізді ұсынады. АХҚО аумағында реттеу ағылшын жалпы құқығының нормалары бойынша жүргізіледі. АХҚО юрисдикциясында қаржы қызметтерінің интеграцияланған реттегіш ретінде АХҚО комитеті реттейтін Astana International Exchange (AIX) қор биржасы жұмыс істейді.

Жалпы, 1991 жылдан бастап қазіргі уақытқа дейінгі кезеңде Қазақстанда корпоративтік басқаруды дамытуда елеулі қадамдар жасалды. Соңғы жылдары корпоративтік басқару мәселелерімен, соның ішінде корпоративтік хатшы функциялары, ішкі аудит, комплаенс, тәуекелдерді басқару және т.б. салалардағы мәселелермен белсенді айналысатын көптеген кәсіби қауымдастықтар мен қоғамдастықтар құрылды. Бұл ұйымдар білім, тәжірибе және озық тәжірибелермен алмасудың маңызды платформалары болып табыла отырып, тиісті кәсіптердің одан әрі дамуына ықпал етеді. Дегенмен, осы бағыттағы даму мәселелері бүгінгі күнге дейін өзекті болып қала береді, бұл халықаралық стандарттарға жақындау және елдегі бизнес-климатты жақсарту бойынша одан әрі күш-жігер жұмсауды қажет етеді.

КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ МЕН МЕНЕДЖМЕНТ АРАСЫНДАҒЫ АЙЫРМАШЫЛЫҚ

«Корпоративтік басқару» және «корпоративтік менеджмент» ұғымдарының арасында белгілі бір шатасулар бар екенін атап өту керек. Алдымен «басқару» және «менеджмент» сияқты ұғымдарды салыстыру қажет. Қазіргі экономикалық сөздікке сәйкес басқару дегеніміз — субъектілердің, органдардың тарапынан адамдар мен экономикалық объектілерге олардың іс-әрекеттерін бағыттау және қажетті нәтижелерге қол жеткізу мақсатында жүзеге асырылатын саналы мақсатты әсері. Әртүрлі жүйелерде — техникалық, технологиялық, биологиялық және әлеуметтік жүйелердегі басқарудан айырмашылығы, менеджмент — бұл белгілі бір корпоративті жүйеде (ұйым, фирма, кәсіпорын) ұйымдық-экономикалық қатынастармен байланысқан нақты адамдарды басқару.

Компанияны стратегиялық басқару тұрғысынан корпоративтік басқару сыртқы ортада табысты жұмыс істеу мақсатында стратегияны әзірлеуге және басқару шешімдерін қабылдауға жауап береді. Екінші жағынан, корпоративтік менеджмент компанияның қызметіне және басқару процесін ұйымдастыруға байланысты ағымдағы міндеттерді жедел басқару мен шешуге бағытталған стратегияны іске асыруға және басқару шешімдерін орындауға жауапты. Басқаша айтқанда, менеджмент корпоративтік басқару белгілеген мақсаттарға жету үшін компанияның жұмысын ұйымдастыруы керек.



Осылайша, корпоративтік менеджмент пен корпоративтік басқару әртүрлі тұжырымдарды білдіреді. Екеуінің басты айырмашылығы — корпоративтік басқару өзінің құраушыларының бірі ретінде менеджментті қоса алғанда, функциялардың кеңірек ауқымын қамтиды. Корпоративтік басқарудың міндеті — балансты табу және акционерлер, директорлар кеңесі, басшылар мен басқа стейкхолдерлер үшін маңызды болып табылатын теңгерімді шешім қабылдау мен бақылаудың құралдарын әзірлеу. Өз кезегінде, корпоративтік менеджменттің негізгі мақсаты өндірістің максималды тиімділігіне қол жеткізу мақсатында өндірістік әлеуетті ұйымдастыру болып табылады.

КPMG КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ МОДЕЛІ

Корпоративтік басқарудың негізгі қағидаттарын талдау негізінде директорлар кеңесі корпоративтік басқаруда шешуші рөл атқарады деген қорытынды жасауға болады. Төмендегі диаграммада KPMG практикасындағы директорлар кеңесінің функциялары мен міндеттеріне көзқарасы жинақталған.

KPMG корпоративтік басқару моделі. Тұрақты құндылықтарды құру үшін корпоративтік басқару практикасының тұтас негізі.



АҒЫМДАҒЫ ФУНКЦИЯЛАРДЫ ОРЫНДАУ ЖӘНЕ БЕЛГІЛЕНГЕН ТАЛАПТАР МЕН НОРМАЛАРДЫ САҚТАУ

Белгіленген нормалар мен талаптарды сақтауға бағытталған корпоративтік басқарудың жоғары деңгейі тұтастай алғанда коммерциялық қызметтің жоғары деңгейін білдіре ме, жоқ па деген сұраққа біржақты жауап беру қиын, өйткені корпоративтік басқару стандарттары көбінесе құнды құруға емес, белгілі бір корпоративтік басқару кодексінің немесе белгілі бір ережелер жиынтығының талаптарын сақтауға бағытталған.

Оңтайлы корпоративтік басқарудың мазмұны оның пішінімен салыстырғанда маңыздырақ. Қағаз жүзінде компания корпоративтік басқарудың тамаша құрылымдары мен саясаттарын көрсете алады, бірақ нақты тиімділік көбінесе бас директордың (басқарма төрағасының) және директорлар кеңесі мүшелерінің беретін басымдықтарына байланысты. Егер олар компанияның нарықтық құнын арттыруды мақсат етпесе, жоғары тәуелсіздік стандарттарына қарамастан бұл мақсатқа жету қиын болады. Директорлар кеңесінің мүшелері тәуелсіздікке қатысты ең жоғары талаптарға сай болуы мүмкін, бірақ егер олардың өз ұстанымдары жоқ болса және өз пікірлерін бас директордың пікіріне қарсы қоя алмаса, онда мұндай компанияның қызметі сәтті болуы екіталай. Екінші жағынан, корпоративтік басқарудың озық әдістеріне аз көңіл бөлетін немесе өзінің корпоративтік басқару тәжірибесін бекітілген құжаттарда бекітпейтін компания, егер директорлар кеңесінің мүшелері мен басшылық өз акционерлерінің мүдделерін нақты қорғаса, сәтті жұмыс істей алады.

Құндылықтарды құруға басты назар аударып, KPMG корпоративтік басқару моделі директорлар кеңесінің белгіленген талаптар мен ережелерді сақтау жөніндегі функциясына дәстүрлі көзқарас шеңберінен асып түседі. Қазіргі корпора-

тивтік басқаруда директорлар кеңесінің мүшелері есеп беру талаптарын орындау мен түртіп қою дұрыс басқаруды көрсетеді деп сенуі мүмкін. Алайда талаптардың мұндай атүсті орындалуы әрқашан нақты нәтижелерге әкеле бермейді. Көптеген корпоративтік басқару мамандары белгіленген талаптар мен ережелерді орындау, тіпті ең мұқият және дұрыс болса да, өздігінен құнды арттырмайды деп санайды. Ұйымның қызметін бақылауды қамтамасыз ету үшін осы талаптарды орындау маңызды болғанымен, директорлар кеңесінің негізгі міндеті компанияның акционерлік құнын арттыру болып табылады. Бұл қызмет пен қаржылық есептілік туралы есептерде нақты көрсетілуі тиіс, өйткені олар дәл осы мақсатта жұмыс істейді.

Сонымен бірге, белгіленген талаптар мен ережелерді сақтау аса маңызды емес деп айтуға болмайды. Белгіленген талаптар мен ережелерді сақтау мен компанияның ағымдағы қызметін басқару арасындағы ақылға қонымды тепе-теңдік сақталатын корпоративтік басқарудың жоғары деңгейі қазіргі экономиканың күрделі және үнемі өзгеріп отыратын жағдайларында компанияның табысты қызметінің қажетті шарты болып табылады.

Компаниялардың корпоративтік басқару саласындағы белгіленген нормалар мен талаптарды сақтауына назар аудартатын факторлар:

- ▶ жаһандық нарықтар мен осы нарықтарға қызмет көрсететін халықаралық компаниялардың пайда болуы;
- ▶ тиімділігі жоғары мамандандырылған жаһандық капитал нарықтарының қарқынды дамуы;
- ▶ қатаң реттелетін жабық нарықтардың жойылуы және еркін бәсекелестігімен ерекшеленетін ашық нарықтардың пайда болуы;
- ▶ цифрлық байланыс технологияларында революциялық өзгерістердің нәтижесінде компаниялар мен олардың клиенттерінің мінез-құлқының өзгеруі.

Көптеген компаниялардың директорлар кеңесінің корпоративтік басқаруда күрделі проблемаларға тап болу мүмкіндігі аз болғанымен, төмендегі жағдайларда қиындықтары болуы мүмкін:

- ▶ корпоративтік мінез-құлық талаптары мен нормаларының бұзылуына көз жұмса;
- ▶ атқарушы басшылыққа үнемі компанияның акционерлеріне зиян келтіретін елеулі қателіктер мен ағаттықтар жіберуіне мүмкіндік береді;
- ▶ стратегиялық көзқарасы болмаса және қызметтің перспективаларын дұрыс бағалай алмаса;
- ▶ басқарудың сапасына және басшылардың ауысу жиілігіне жеткіліксіз көңіл бөлетін болса;
- ▶ директорлар кеңесі шеңберінде туындайтын мүдделер қақтығысын және акционерлердің мүдделеріне нұқсан келтіретін басқа да әрекеттерді елемесе.

Тиімді корпоративтік басқару өз қызметінде ең жоғары нәтижелерге қол жеткізу және акционерлерінің әл-ауқатын қамтамасыз етуге пайдаланатын компания істерін жүргізудің ақылға қонымды іскерлік негізі ретінде қарастырылуы керек.

2

**БИЗНЕС ЖАУАПТЫ
ЖҮРГІЗУ ЖӘНЕ ESG**

Соңғы онжылдықтарда экономикалық қызметтің қоршаған ортаға әсері, сондай-ақ адамдардың қауіпсіздігі мен денсаулығына тигізетін салдары қоғамды алаңдататын ең маңызды мәселелердің біріне айналды.

Қазақстанда бұл проблема экожүйелер мен жауын-шашын режимдерінде елеулі өзгерістерге әкелетін орташа температурааның жоғарылауы сияқты ауыр климаттық дағдарыстарға байланысты ерекше өзектілікке ие болуда. Бұл мұздықтардың еруіне және өзендер ағынының өзгеруіне, сондай-ақ жердің шөлейттенуіне байланысты су тапшылығымен бірге жүре отырып, ауыл шаруашылығы мен экожүйелердің тұрақтылығына қауіп төндіреді. Құрғақшылық пен су тасқыны сияқты экстремалды ауа райының жиілігі мен қарқындылығы барған сайын айқын байқалуда, бұл су мен экожүйе мәселелерін нашарлатады. Бұл өзгерістер халықтың денсаулығы мен әл-ауқатына тікелей әсер етеді, климаттық өзгерістерді бейімдеу және азайту үшін шұғыл әрі тиімді шаралар қабылдауды қажет етеді.

Уақыт өте келе климаттық проблеманың маңызы арта түсуде. Қазірдің өзінде компанияның табиғатты қорғау талаптарын сақтауын сипаттайтын экологиялық есеп беру мәселесінің өзектілігі сондай, ол бөлек қарастыруға лайық.

Компаниялардың қоршаған ортаны қорғау жөніндегі міндеттеріне деген қарым-қатынасы олардың экономикалық қызметі мен іскерлік беделінің нәтижелері үшін маңызды салдарға әкелуі мүмкін.

Соңғы жылдары инвесторлар, кредиторлар мен сақтандыру компаниялары экологиялық тәуекелдер мәселесі бойынша барған сайын қатаң көзқарасты ұстануда. Мысалы, банктер мен басқа несиелік ұйымдар белгілі бір активтерді қамтамасыз ету үшін оларға берілген бағалы қағаздарды мәжбүрлеп өндіріп алу нәтижесінде табиғатты қорғау міндеттемелерін «мұраға» қабылдап алуы мүмкін. Өз кезегінде, егер несиелік ұйымдар осындай активтерді сатып алуды қаржыландырса,

олар сатушыдан табиғатты қорғау міндеттемелерін жалғастыруды талап етеді.

Әдетте, уақыт өте келе компанияның сауда маркасы немесе бренді «сапа белгісіне» айналады, бірақ оған деген сенім экологиялық апат немесе зілзала салдарынан бұзылуы мүмкін.

ОРНЫҚТЫ ДАМУ

Орнықты даму — бұл экономикалық өсудің, әлеуметтік әділеттілік пен қоршаған ортаны қорғаудың тепе-теңдігіне бағытталған түйінді тұжырымдама. Климаттың өзгеруі мен ресурстардың сарқылуы жағдайында орнықты даму қазіргі және болашақ ұрпақтың әл-ауқатын қамтамасыз ететін, сонымен бірге табиғи ресурстарды сарқып немесе экологиялық тепе-теңдікті бұзбаудың басымдығына айналды.

Бизнесе орнықты даму тұжырымдамасы ерекше маңызға ие болып, ESG (Environmental, Social, Governance) қағидаттарында көрініс тапты. ESG — бұл компаниялар қызметінің экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық аспектілерін бағалайтын мақсатты көрсеткіштер мен метрикалар тізбесі. Бұл мақсаттар мен метрикалар бизнеске тәуекелдерді азайтып, барлық мүдделі тараптар үшін ұзақ мерзімді құндылық жасау арқылы орнықты дамуды өз стратегиясына біріктіруге көмектеседі. ESG орнықты дамуға ұмтылатын және қазіргі әлемде бәсекеге қабілетті болып қалғысы келетін компаниялар үшін маңызды құрал болып табылады. 2024 жылғы Morgan Stanley «Sustainable Signals» зерттеуіне сәйкес жаһандық инвесторлардың 77% ESG-инвестициялауға мүдделі.

ESG тұжырымдамасы XX ғасырдың аяғы — XXI ғасырдың басында қалыптаса бастады. 2004 жылы БҰҰ-ның «Кім қамқор-

лық жасайды, сол жеңеді» (Who Cares Wins) жобасын бастау маңызды оқиғалардың бірі болды. Осы жоба компаниялар мен инвесторларды өз қызметінде ESG факторларын ескеруге шақырады, бұл бизнестің ұзақ мерзімді тұрақтылығы мен пайдалылығына жасалған маңызды қадам болды. 2006 жылы БҰҰ инвесторларға ESG факторларын инвестициялық шешімдерге біріктіру бойынша нұсқаулар ұсынған жауапты инвестициялау қағидаттерін (PRI) іске қосты.

Экологиялық аспектілер (Environmental) компанияның қоршаған ортаға әсеріне қатысты барлық мәселелерді қамтиды. Бұл мына мәселелер болуы мүмкін:

- ▶ парниктік газдар шығарындылары;
- ▶ қалдықтарды басқару;
- ▶ энергия тиімділігі;
- ▶ жаңартылатын ресурстарды пайдалану;
- ▶ табиғи экожүйелерді қорғау.

Әлеуметтік аспектілер (Social) компанияның қызметкерлерімен, тұтынушыларымен және жалпы компаниямен қарым-қатынасын қамтиды. Бұл санатқа мыналар кіреді:

- ▶ еңбек жағдайлары мен жұмысшылардың құқықтары;
- ▶ теңдік және инклюзивтілік;
- ▶ қызметкерлердің денсаулығы мен қауіпсіздігі;
- ▶ жергілікті қауымдастықтарға әсері;
- ▶ адам құқықтарын қорғау.

Корпоративтік басқару аспектілері (Governance) компанияның корпоративтік басқару мәселелері бойынша ішкі тәжірибесі мен саясатын көрсетеді. Негізгі элементтерге мыналар жатады:

- ▶ басқару құрылымы мен жауапкершілік;
- ▶ ашықтық және есеп берушілік;
- ▶ этикалық нормалар мен стандарттар;
- ▶ сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес.

ESG маңыздылығы оның компанияларға орнықты дамуға байланысты тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқаруға көмектесуінде. Төменде ESG корпоративтік стратегияның маңызды бөлігіне айналуының негізгі себептері берілген:

- ▶ тәуекел менеджменті: ESG компанияларға өз қызметінің экологиялық және әлеуметтік аспектілеріне байланысты тәуекелдерді анықтауға және басқаруға көмектеседі. Мысалы, климаттың өзгеруі жеткізу тізбегіне әсер етуі мүмкін, ал нашар жұмыс жағдайлары ереуілдерге және өнімділіктің төмендеуіне әкелуі мүмкін;
- ▶ бедел және сенім: ESG қағидаттарын белсенді түрде енгізетін компаниялар көбіне тұтынушылар, инвесторлар мен басқа стейкхолдерлер тарапынан мойындалады және олардың сеніміне ие болады. Бұл беделді нығайтуға және бәсекеге қабілеттілікті арттыруға көмектеседі;
- ▶ инвестиция тарту: ESG факторлар тұрақты және жауапты инвестициялық мүмкіндіктерді іздейтін инвесторлар үшін маңызды бола түсуде. Жоғары ESG рейтингі бар компаниялар капиталды тиімді шарттармен тарта алады;
- ▶ ұзақ мерзімді орнықтылық: ESG компанияларға реттегіш ортадағы өзгерістер мен қоғамдық үміттерге бейімделуге көмектесу арқылы бизнестің ұзақ мерзімді орнықтылығына ықпал етеді. Бұл тұрақты және орнықты өсімге әкеледі.

ESG қағидаттарын іске асыру кешенді ұстанымды және компанияның барлық деңгейлерінің қатысуын талап етеді. Негізгі қадамдарға мыналар жатады:

- ▶ талдау және бағалау: бастапқы кезең ағымдағы жағдайды талдауды және ESG контекстінде компанияның қолданыстағы тәжірибелері мен процестерін бағалауды қамтиды. Бұл жақсартуды қажет ететін аймақтарды анықтауға көмектеседі;
- ▶ стратегияны әзірлеу: талдау негізінде компания мақсаттарды, міндеттер мен іс-қимыл жоспарын қамтитын ESG стратегиясын әзірлейді. Прогресті бағалау үшін нақты және өлшенетін мақсаттар қою маңызды.

ESG контексіндегі орнықты даму жүйесі экономикалық өсу, әлеуметтік әділеттілік және экологиялық тұрақтылық арасындағы тепе-теңдікті қамтамасыз етуге бағытталған. Орнықты дамудың негізгі құраушыларына мыналар жатады:

- ▶ экономикалық даму: қоршаған орта мен компанияға нұқсансыз экономикалық өсімге ұмтылу;
- ▶ әлеуметтік даму: компанияның барлық топтары арасында ресурстар мен мүмкіндіктерді әділ бөлуді қамтамасыз ету;
- ▶ экологиялық тұрақтылық: болашақ ұрпақ үшін табиғи ресурстар мен экожүйелерді сақтау.

ESG тәуекелдерін басқару келесі аспектілерді қамтиды:

- ▶ тәуекелдерді анықтау: компанияның қызметіне байланысты ықтимал ESG тәуекелдерін анықтау;
- ▶ тәуекелдерді бағалау: анықталған тәуекелдердің ықтималдығы мен әлеуетті әсерін талдау;
- ▶ тәуекелдерді басқару: ESG тәуекелдерін азайту және басқару стратегиялары мен шараларын әзірлеу және енгізу;
- ▶ мониторинг және есептілік: ESG тәуекелдерін тұрақты мониторингілеу және стейкхолдерлерге есеп беру.

КОРПОРАТИВТІК ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІК

Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік (бұдан әрі — КӘЖ) компанияның қоғам мен қоршаған орта алдындағы міндеттемелерін білдіретін ESG маңызды аспектісі болып табылады. КӘЖ іске асыру ұзақ мерзімді орнықтылыққа ғана емес, сондай-ақ капиталдандырудың өсуіне тікелей әсер етеді. Мысалы, даниялық Orsted AS компаниясы көмір өндіруден жаңартылатын

энергетикаға көшуді жүзеге асырып, өз акцияларының құнын 300% астам арттыруға қол жеткізді.

КӘЖ әртүрлі нысандарда көрінуі мүмкін, соның ішінде:

- ▶ қайырымдылық және филантропия: қайырымдылық пен еріктілер бағдарламалары арқылы әлеуметтік және экологиялық жобаларды қолдау;
- ▶ этикалық іскерлік практикалар: адалдық, ашықтық және әділеттілікті қоса алғанда, іскерлік практикада жоғары этикалық стандарттарды сақтау;
- ▶ еңбек жағдайларын жақсарту: қызметкерлер үшін қауіпсіз әрі әділ еңбек жағдайларын жасау;
- ▶ экологиялық бастамалар: шығарындыларды азайту және жаңартылатын ресурстарды пайдалану сияқты қоршаған ортаға әсерді азайту бағдарламаларын жүзеге асыру.

КӘЖ ESG призмасы арқылы компанияның орнықты өсуге үлес қосуын қамтамасыз ете отырып, заманауи бизнесте шешуші рөл атқарады. КӘЖ негізгі санаттарына мыналар жатады:

- ▶ экономикалық жауапкершілік: компанияның қаржылық тұрақтылығы мен табыстылығын қамтамасыз ету;
- ▶ заңды жауапкершілік: барлық қолданыстағы заңдар мен ережелерді сақтау;
- ▶ этикалық жауапкершілік: іскерлік этика мен моральдық нормалардың жоғары стандарттарын сақтау;
- ▶ филантропиялық жауапкершілік: қайырымдылық және қоғамдық бастамаларға қатысу.

КӘЖ туралы есептілік компанияның орнықты даму мен әлеуметтік жауапкершілікке деген адалдығын көрсетудің маңызды құралы болып табылады. КӘЖ бойынша есептіліктің негізгі элементтеріне мыналар жатады:

- ▶ ақпаратты ашу: компанияның КӘЖ саласындағы қызметі туралы толық ақпарат беру;

- ▶ ашықтық: барлық стейкхолдерлер үшін есептердің қолжетімділігі мен түсінікті болуын қамтамасыз ету;
- ▶ есептіліктің жүйелілігі: есептерді тұрақты түрде (жыл сайын немесе тоқсан сайын) жариялау;
- ▶ тәуелсіз тексеру: дұрыстығы мен толықтығын растау үшін есептерге тәуелсіз тексеру жүргізу.

ESG РЕЙТИНГІЛЕРІ

ESG рейтингілері компанияларды экологиялық, әлеуметтік және басқару көрсеткіштері бойынша бағалау мен салыстыруда шешуші рөл атқарады. Олар инвесторларға, кредиторлар мен басқа стейкхолдерлерге компаниялардың орнықтылығы мен әлеуметтік жауапкершілігіне негізделген дәйекті шешімдер қабылдауға көмектеседі. Мысалы, жоғары ESG бағалауларының арқасында Microsoft ESG инвестицияларын 20% көбірек тарта алды, бұл оны капиталдандырудың айтарлықтай өсуіне ықпал етті.

ESG рейтингілері маңыздылығының негізгі себептеріне мыналар жатады:

- ▶ инвестиция тарту: ESG жоғары бағаланған компаниялар орнықты дамуға бағытталған қорлар мен институционалдық инвесторлардан көбірек инвестиция тарта алады;
- ▶ тәуекелдерді басқару: ESG рейтингілері экология, әлеуметтік жауапкершілік және басқару саласындағы тәуекелдері жоғары компанияларды анықтауға көмектеседі, бұл инвесторларға ықтимал проблемалық инвестициялардан аулақ болуға мүмкіндік береді;
- ▶ беделді арттыру: жоғары ESG рейтингілері компанияның беделін көтереді, бұл жаңа клиенттерді, серіктестер мен қызметкерлерді тартуы мүмкін;
- ▶ капитал шығындарының төмендеуі: ESG рейтингі жоғары компаниялар қабылданған тәуекелдің төмендеуіне байланысты қаржыландыруға тиімді шарттармен қол жеткізе алады.

Халықаралық ESG рейтингілері компанияларды жаһандық стандарттар мен орнықты даму саласындағы үздік практикаларға сәйкестігі негізінде бағалайды. Ең танымал халықаралық ESG рейтингтік агенттіктеріне мыналар жатады:

- ▶ S&P Global CSA: компаниялардың ұзақ мерзімді тәуекелдер мен тұрақтылық мүмкіндіктерін тиімді басқару қабілетін бағалайды;
- ▶ MSCI ESG Ratings: MSCI компанияларды ESG көрсеткіштері бойынша бағалайды және инвесторларға саналы шешім қабылдауға көмектесетін рейтингілер береді;
- ▶ Sustainalytics: инвесторларға тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалауға көмектесетін тәуелсіз ESG рейтингілері мен талдамалық есептерді ұсынады;
- ▶ FTSE Russell: компаниялар мен қор нарықтарының тұрақтылығын бағалау үшін қолданылатын ESG индекстерін әзірлеп, жариялайды;
- ▶ ISS ESG: инвесторларға орнықты инвестициялар саласында бағдарлануға көмектесетін орнықтылық пен корпоративті жауапкершілікті талдауға негізделген ESG рейтингілерін ұсынады.

ESG талдаушылары компанияларды экологиялық, әлеуметтік және басқару аспектілеріне қатысты бірқатар негізгі тақырып бойынша бағалайды.

Экологиялық тақырыптар:

- ▶ көміртегі ізі: парниктік газдар шығарындылары мен оларды азайту стратегиялары;
- ▶ энергия тиімділігі: энергияны пайдалану тиімділігін арттыру шаралары;
- ▶ қалдықтарды басқару: қалдықтарды басқару және қайта өңдеу саясаты мен тәжірибесі;
- ▶ су ресурстары: су ресурстарын пайдалану және басқару;
- ▶ биоалуантүрлілік: экожүйелер мен биоалуантүрлілікке әсері.

Әлеуметтік тақырыптар:

- ▶ еңбек жағдайлары: әділ және қауіпсіз еңбек жағдайларын қамтамасыз ету;
- ▶ қызметкерлердің құқықтары: бірлестік құру және ұжымдық келіссөздер құқықтарын қоса алғанда, қызметкерлердің құқықтарын сақтау;
- ▶ денсаулық және қауіпсіздік: жұмысшылардың денсаулығы мен қауіпсіздігін қамтамасыз ету саясаты мен практикасы;
- ▶ әртүрлілік және инклюзия: жұмыс күшіндегі әртүрлілік пен инклюзияны ілгерілету бойынша күш-жігер салу;
- ▶ қауымдастықтарға әсері: жергілікті қауымдастықтармен өзара әрекеттесу және жағымсыз әсерлерді барынша азайту.

Корпоративтік басқару:

- ▶ директорлар кеңесінің құрылымы, директорлардың тәуелсіздігі және аудит пен тәуекелдер жөніндегі комитеттердің болуы;
- ▶ этика және ашықтық: сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат, ашықтық және ақпаратты ашу;
- ▶ басшылықтың сыйақысы: басшылыққа сыйақы беру саясаты мен олардың компанияның ұзақ мерзімді мақсаттарымен байланысы;
- ▶ тәуекел менеджменті: тәуекелдерді басқару тәсілдері, соның ішінде тәуекелдерді анықтау, бағалау және барынша азайту;
- ▶ акционерлердің қатысуы: акционерлермен өзара іс-қимыл жасау практикасы және олардың құқықтарын қамтамасыз ету.

ESG стратегиясын әзірлеу және енгізу — бұл қазіргі заманғы бизнестің сын-қатерлеріне және стейкхолдерлердің үміттеріне жауап беретін компанияның орнықты дамуын қамтамасыз етудің негізгі қадамы. Рейтингі талдау негізінде ESG стратегиясын әзірлеу компанияға өз орнықтылығын жақсарту және стейкхолдерлердің үміттерін қанағаттандыру үшін басым бағыттарды дәлірек анықтауға мүмкіндік береді, бұл тәуекелдерді азайтуға ғана емес, сондай-ақ ұзақ мерзімді құндылықты қалыптастыруға ықпал етеді. ESG стратегиясын сәтті жүзеге асырудың негізгі нәтижелеріне мыналар жатады:

- ▶ ESG бойынша ішкі процестерді құрылымдау және экологиялық, әлеуметтік және басқару бастамаларына бюджетті атаулы жұмсау;
- ▶ іскерлік коммуникацияның тиімділігін арттыру және ашық, жауапты практикалар арқылы клиенттердің ниеттестігін нығайту;
- ▶ компанияның ESG рейтингіндегі орнын әлеуетті арттыруға ықпал ететін орнықты даму саласындағы үздік практикаларға сәйкестік;
- ▶ орнықты даму саласындағы имиджді қалыптастыру мен стейкхолдерлердің сенімін нығайтатын және жаңа инвесторларды тартатын оң іскерлік беделді қолдау.

ESG стратегиясын енгізудің маңызды элементі компанияның барлық деңгейлерін — жоғары басшылықтан бастап қарапайым қызметкерлерге дейін тарту, сондай-ақ бірнеше негізгі қадамды қоса алғанда, стейкхолдерлермен белсенді өзара әрекеттесу болып табылады:

- ▶ ағымдағы жағдайды бағалау: компанияның ESG саласындағы ағымдағы тәжірибелері мен процестеріне кешенді талдау жүргізу. Бұған ESG тәуекелдерін, мүмкіндіктері мен ағымдағы көрсеткіштерін бағалау кіреді;
- ▶ мақсаттар мен міндеттерді анықтау: компанияның ұзақ мерзімді стратегияларына сәйкес келетін нақты және өлшенетін ESG мақсаттарын белгілеу. Барлық мүдделі тараптардың, соның ішінде қызметкерлер, клиенттер, инвесторлар мен жергілікті қауымдастықтардың пікірлерін ескеру маңызды;
- ▶ іс-қимыл жоспарын құру: мақсатқа жету үшін егжей-тегжейлі іс-қимыл жоспарын құру. Жоспар нақты шаралар мен бастамаларды, оларды іске асыру мерзімдері мен жауапты тұлғаларды қамтуы тиіс;
- ▶ енгізу және мониторинг: іс-қимыл жоспарын іске асыру және оның орындалуын тұрақты мониторингілеу. Прогресті үнемі бағалап, қажетті түзетулер енгізу маңызды;
- ▶ есептілік пен коммуникация: ESG саласындағы жетістіктер туралы тұрақты есептерді жариялау және стейкхолдерлермен белсенді өзара әрекеттесу. Бұл процестегі ашықтық пен айқындық компанияның беделі мен оған деген сенімді арттыруға көмектеседі;

- ▶ қызметкерлерді оқыту және тарту: қызметкерлерге ESG қағидаттары мен тәжірибелерін үйрету және оларды ESG стратегиясын жүзеге асыруға белсенді тарту. Бұл орнықты даму мен әлеуметтік жауапкершіліктің корпоративтік мәдениетін қалыптастыруға ықпал етеді.

ҚАРЖЫЛЫҚ ЕМЕС ЕСЕПТІЛІК

Қаржылық емес есептілік (немесе орнықты даму туралы есептілік) корпоративтік есептіліктің маңызды бөлігіне айналуда. Оған қаржылық нәтижелермен байланысты емес, бірақ компанияның қызметін, оның қоғам мен қоршаған ортаға әсерін түсіну үшін маңызды ақпарат кіреді. Қаржылық емес есептіліктің негізгі аспектілері экология, әлеуметтік жауапкершілік және корпоративтік басқару (ESG) болып табылады.

Экологиялық есептілік:

- ▶ қоршаған ортаға әсері: парниктік газдар шығарындылары, энергияны тұтыну, қалдықтарды басқару және су ресурстарын пайдалану туралы мәліметтер;
- ▶ экологиялық бастамалар: қоршаған ортаға теріс әсерді азайту, жаңғырмалы энергия көздеріне көшу, қалдықтарды кәдеге жарату жөніндегі бағдарламалар.

Әлеуметтік есептілік:

- ▶ еңбек практикасы және адам құқықтары: жұмыспен қамту, еңбекті қорғау, теңдік және әртүрлілік мәселелері, компаниядағы адам құқықтарын сақтау және оның жеткізу тізбегі;
- ▶ қауымдастықтармен өзара әрекеттесу: қайырымдылық бастамалары, еріктілер бағдарламалары және жергілікті қауымдастықтармен өзара әрекеттесудің басқа түрлері.

Корпоративтік басқару:

- ▶ компанияны басқару құрылымы: директорлар кеңесі, комитеттер, тәуекелдерді басқару саясаттары мен процестері;
- ▶ этика және комплаенс: мінез-құлық кодексі, сыбайлас жемқорлыққа қарсы шаралар, комплаенс-саясат.

Қаржылық емес есептіліктің мақсаттары:

- ▶ ашықтық және сенім: компания қызметінің ашықтығын арттырады және инвесторлардың, клиенттердің, қызметкерлер мен басқа да мүдделі тараптардың сенімін нығайтады;
- ▶ тәуекелдерді басқару: экологиялық апаттар, әлеуметтік қақтығыстар немесе корпоративтік басқару нормаларын бұзу сияқты қаржылық емес тәуекелдерді жақсы түсінуге және басқаруға көмектеседі;
- ▶ инвестициялық тартымдылық: инвесторлардың қаржылық емес көрсеткіштерді есепке алуы орнықты даму туралы есептілікті компанияның инвестициялық тартымдылығының маңызды факторына айналдырады;
- ▶ әлеуметтік жауапкершілік: компанияның беделі мен ұзақ мерзімді орнықтылығын жақсарту орнықты даму және әлеуметтік жауапкершілік қағидаттарына бейілділігін көрсетеді.

Қаржылық емес есептіліктің стандарттары мен аудиті:

- ▶ Global Reporting Initiative (GRI): орнықты даму мәселелерін өлшеу және есептілік бойынша нұсқаулықтар мен индикаторларды ұсынады;
- ▶ SASB (Sustainability Accounting Standards Board): компанияларға маңызды қаржылық емес аспектілерді ашуға көмектеседі;
- ▶ TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures): климаттық тәуекелдерге қатысты ақпаратты ашуды қолдайды.

Осы стандарттарды сақтау есептіліктің салыстырмалылығы мен ашықтығын қамтамасыз етеді, бұл мүдделі тараптарға компанияларды жақсырақ бағалауға және салыстыруға мүмкіндік береді.

Қаржылық емес есептілік аудиті ұсынылатын деректердің дұрыстығы мен сенімділігін қамтамасыз етудің маңызды тетігіне айналды. Тәуелсіз аудиторлар ақпараттың мәлімделген стандарттар мен қағидаттарға сәйкестігін тексереді және қаржылық емес аспектілерді ашудың толықтығы мен дәлдігін бағалайды. Аудит басқарудағы тәуекелдер мен олқылықтарды анықтауға көмектесе отырып, орнықты даму практикасын жақсартуға және инвесторлар мен қоғамның сенімін арттыруға ықпал етеді.

Директорлар кеңесі мен аудит жөніндегі комитет қаржылық емес есептілік пен оның аудиті процесінде шешуші рөл атқарады. Директорлар кеңесі орнықты даму саласындағы саясат пен стратегияларды бекітеді және олардың іске асырылуына мониторингті жүзеге асырады. Аудит комитеті тәуелсіз аудиторлармен өзара әрекеттесіп, тексерудің объективтілігі мен тәуелсіздігін қамтамасыз етеді. Тиімді корпоративтік басқару қаржылық емес көрсеткіштерді жалпы ТБЖ-ға біріктіріп, шешім қабылдауды талап етеді.

Орнықты даму комитеті орнықты даму саласындағы стратегиялар мен бағдарламалардың орындалуына мониторинг әзірлейді және жүзеге асырады. Оған компанияның әртүрлі функциялық бөлімшелерінің өкілдері кіреді және қол жеткізілген нәтижелер мен проблемалар туралы Директорлар кеңесіне үнемі есеп беріп отырады.

Қаржылық емес есептілікті жасау және оған аудит жүргізу процесі жыл сайын жүргізілуі керек. Мерзімді тексерулер тәуекелдерді уақытылы анықтап, жоюға көмектесе отырып, орнықты даму практикасын үздіксіз жетілдіруді қамтамасыз етеді. Тәуелсіз аудит ұсынылған деректердің дұрыстығын

растай отырып, инвесторлар мен басқа да мүдделі тараптардың сенімін арттырады.

Сапалы қаржылық емес есептілік пен оның тәуелсіз аудиті компанияның беделін нығайтуға, тәуекелдерді азайтуға және оның ұзақ мерзімді өсуі мен орнықтылығын қолдауға ықпал етеді. Қазіргі инвесторлар тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалау кезінде ESG факторларын жиі ескеретін болды, сондықтан орнықты даму қағидаттарын ұстанатын компанияларға жауапты инвесторлар тарапынан көбірек назар аударылады және олар қаржыландырудың неғұрлым тиімді шарттарына сене алады.

3

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ ҚҰРАМЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ ЖӘНЕ ЖАҢАРТУ

ДИРЕКТОРЛАРДЫҢ МІНДЕТТЕРІ

Үлттық құқық нормаларына сәйкес, компанияның директорлар кеңесінің мүшелері өз міндеттерін білікті және адал орындауы керек, тиісті құлшыныс пен ақылға қонымды сақтық танытуы керек. Әлемдік жетекші практикаларға сәйкес, директорлар кеңесінің мүшелері өз міндеттерін орындау кезінде ақылға қонымды сақтық пен құлшыныс танытуы тиіс. Олар адал ниетпен әрекет етуі керек және өздерінің қызметтік жағдайын немесе директорлар кеңесінің мүшелері ретінде алған ақпаратын өздерінің немесе басқалардың мүддесі үшін немесе компания зарарына пайдаланбауы керек. Аталған міндеттерді орындамайтын директорлар кеңесінің мүшелеріне қолданыстағы заңнамаға сәйкес әртүрлі бұзушылықтар үшін айып тағылуы мүмкін; сонымен қатар, олар жалпы құқық нормаларына сәйкес сот жауапкершілігіне тартылуы мүмкін.

Әлемдік практикалар мен жетекші Батыс елдерінің заңдары директорлар кеңесінің мүшелері қателесуге құқылы екенін мойындайды. Мына жағдайларда директорлар кеңесінің мүшелері жалпы құқық нормаларында көзделген тиісті құлшыныспен және сақтықпен әрекет ету міндетін орындаған деп танылады:

- ▶ тиісті мақсаттарда негізделген жедел шешімді адал ниетпен қабылдайды
- ▶ сонымен бірге, олар бұл шешім компанияның мүдделеріне қызмет етеді деп санайды.

Бұл директорлар кеңесінің мүшелері жедел шешім қабылдаумен байланысты тәуекелдерге жеңіл қарауы мүмкін дегенді білдірмейді. Директорлар кеңесінің мүшелері негізделген жедел шешімдер қабылдауы керек және олар қабылдаған шешімдер компанияның мүдделеріне қызмет етуі керек.

Сондай-ақ, директорлар кеңесінің мүшелеріне федералдық және аймақтық салықтар мен алымдар туралы заңнамаға, өндірістегі жазатайым оқиғалардан келтірілген залалды өтеу туралы, сауда тәжірибесі, тұтынушылық несие, жұмысқа орналасудың тең мүмкіндіктері, жыныстық алымсақтану, қоршаған ортаны қорғау, өнеркәсіптік қауіпсіздік туралы заңнамалық актілерге сәйкес әртүрлі міндеттер жүктеледі. Аталған заңдардың кейбір заңдарына сәйкес директорлар кеңесінің мүшелері дербес жауапкершілікке тартыла алатынын атап өту маңызды, *яғни жауапкершілік әрдайым компанияның өзіне жүктеле бермейді.*

ҚР-дағы қолданыстағы тәжірибеден соңғы жағдайларға қысқаша шолу жасасаңыз да, директорлар кеңесінің мүшелері келесі жағдайларда әсіресе осал екені анық:

- ▶ *банкроттық* — директорлар кеңесінің мүшелері компанияның қарыздары бойынша жеке жауапкершілікке тартылуы мүмкін, егер ол төлем қабілетсіз болған кезде коммерциялық қызметпен айналысқан деп танылса;
- ▶ *жұтылу* — компания жұтылу объектісі болған жағдайда да, сатып алушы ретінде қатысатын жағдайда да;
- ▶ *қаражат тарту* — компания өзінің бағалы қағаздарын проспекті немесе басқа да осыған ұқсас құжат шығару арқылы орналастырған кезде.

Директорлар кеңесі мүшелерін қорғаудың бірінші деңгейі — өз міндеттерін орындау кезінде олар тиісті ынтымақтастықпен және сақтықпен әрекет еткендерін көрсете білу. Сонымен қатар, директорлар кеңесінің мүшелері белгілі бір дәрежеде компаниялардың директорларының немесе лауазымды адамдарының жауапкершілігін сақтандыру арқылы, сондай-ақ өз компанияларынан залалды өтеу кепілдіктерін алу арқылы аталған тәуекелдерден қорғай алады. Алайда, компанияның бизнесіне қатысты өзінің лауазымдық міндеттерін қасақана бұзу салдарынан азаматтың келтірген залалын сақтандыруды көздейтін кез келген сақтандыру полисі жарамсыз деп таны-

лады. Директорлар кеңесінің мүшелері осындай сақтандыру полистерінің шектеулі сипатын және залалды өтеу кепілдіктерін білуі тиіс.

Компанияның бизнесін нығайту және оның нарықтық құнын арттыру ісіне лайықты үлес қосқысы келетін директорлар кеңесінің мүшелері жалпы құқық нормалары мен заңда белгіленген міндеттерді сақтаудан басқа, бірқатар мәселелер бойынша жақсы хабардар болуы керек, олардың қатарына мыналар жатады:

- ▶ осы компанияның шаруашылық қызметі;
- ▶ тауарлық мамандандыру;
- ▶ шаруашылық тәуекелдерді бағалау тәртібі (яғни, компанияның алдында тұрған маңызды тәуекелдер, сондай-ақ директорлар кеңесі белгілеген пруденциалдық нормалар шеңберінде тәуекелдерді басқару үшін қолданылатын бақылау құралдары мен ережелер);
- ▶ директорлар кеңесінің өкілеттіктерін компания басшылығына беру;
- ▶ сатып алу, бірігу және жұтылу;
- ▶ компанияның алдында тұрған экономикалық және шаруашылық проблемалар (ұлттық және халықаралық деңгейде);
- ▶ комитеттер мен директорлар кеңесінің қызметін бағалау;
- ▶ ішкі және сыртқы аудит функциялары;
- ▶ компанияның кадрлық саясаты;
- ▶ ішкі бақылау жүйесі (оның ішінде қаржылық бақылау);
- ▶ ұзақ мерзімді (сценарийлік) жоспарлау және стратегия;
- ▶ компанияның әртүрлі уақыт кезеңдерінде туындайтын ерекше проблемалары;
- ▶ қоршаған ортаны қорғауға және қоғамдық мүдделерді қорғауға байланысты мәселелер (табиғи ресурстарды ұтымды пайдалану мәселелері);
- ▶ құндылықтар жүйесі, этикалық нормалар, компания өндірісінің мәдениеті;

- ▶ қолданыстағы қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді қаржылық келісімдер.

Әдетте, директорлар кеңесінің мүшелері қаржылық есептілік туралы кем дегенде негізгі түсінікке ие болуы керек, оны оқи және түсіндіре білуі керек. Сонымен қатар, директорлар кеңесінің мүшелері өздерінің кәсіби білімдері мен басқару тәжірибелерін, сондай-ақ компанияның даму перспективалары туралы көзқарастарын компанияның пайдасына тиімді пайдалануға тырысуы керек. Бірінші кезекте тиімді жұмыс істейтін директорлар өз көзқарастарын білдіруден, сұрақтар қоюдан және белгіленген тәртіпке күмәнданудан қорықпайды. Сонымен қатар, директорлар кеңесінің дәйекті бірыңғай позициялардан көпшілік алдында сөйлеуі өте маңызды.

«Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының Заңы директорлар кеңесінің функциялары мен өкілеттіктерін айқындайды. Директорлар кеңесінің негізгі міндеттеріне қызметтің стратегиялық бағыттары бойынша шешімдер қабылдау, акционерлердің жалпы жиналысын шақыру, акцияларды орналастыру, қаржылық есептілікті бекіту, атқарушы басшылық пен ішкі аудит қызметін (ІАҚ) тағайындау, еңбекақы мөлшерін белгілеу және басқа да маңызды міндеттер жатады. Ұлттық басқарушы холдингтер жағдайында құзыреттің қосымша ерекшеліктері белгіленуі мүмкін. Директорлар кеңесі Компанияның Жарғысы мен АЖЖ шешімдерін сақтауға, сондай-ақ «алтын акция» иесінің құқықтарын ескеруге тиіс. Кеңес сонымен қатар мүдделер қақтығысын болдырмауға және тиімді корпоративтік басқаруды қамтамасыз етуге жауапты.

S&P Global Inc корпоративтік нұсқауларына сәйкес, директорлар кеңесі акционерлік құнның тұрақты өсуін қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады. Директорларды акционерлер сайлайды және компания мен оның акционерлерінің мүддесі үшін іскерлік пікірлер қолдана отырып шешім қабылдайды.

Стейкхолдерлердің мүдделерін ескере отырып, директорлар кеңесі тікелей немесе комитеттер арқылы келесі функцияларды орындайды:

- ▶ бас атқарушы директорды (бас директорды) таңдау және басшылықты бекіту;
- ▶ ұзақ мерзімді іскерлік және қаржылық стратегияларды қарау және бекіту;
- ▶ компания қызметінің нәтижелерін бағалау және ұзақ мерзімді құнды құру бойынша стратегиялық міндеттердің орындалуын мониторингілеу;
- ▶ тәуекелдерді басқару мен этикалық ережелерді сақтауды қадағалау;
- ▶ басшылардың сыйақысын бағалау және бекіту;
- ▶ көшбасшылардың сабақтастығын жоспарлауды және таланттардың дамуын бақылау;
- ▶ экологиялық, әлеуметтік және басқару мәселелерін бақылау (ESG).

G20/OECD 2023 корпоративтік басқару қағидаттарында көрсетілген директорлар кеңесінің негізгі функцияларына мыналарды қамтиды:

- ▶ корпоративтік стратегияны, тәуекелдер саясатын және ірі күрделі салымдарды қарастыру;
- ▶ негізгі басшылардың жұмысын іріктеу, сыйақы және бақылау;
- ▶ директорлар кеңесінің мүшелерін ұсыну және сайлау процесстерінің ашықтығын қамтамасыз ету;
- ▶ ақпаратты ашуды, коммуникацияларды және бухгалтерлік есептің тұтастығын қадағалау;
- ▶ аудит комитеті, тағайындаулар мен сыйақылар комитеті және тәуекелдерді басқару комитеті сияқты мамандандырылған комитеттер арқылы корпоративтік мәселелер бойынша тәуелсіз пайымдауды жүзеге асыру;
- ▶ өз міндеттерін тиімді орындау үшін дәл, өзекті және уақтылы ақпаратты пайдалану.

Жалпы, директорлар кеңесінің басқару жүйесі стратегиялық басшылықты, басшылықтың қызметін тиімді бақылауды және компанияның өз акционерлері алдындағы есептілігін қамтамасыз етуі тиіс.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ ҚҰРАМЫ

Директорлар кеңесінің құрамын қалыптастыру және жаңарту компанияны тиімді басқарудың негізгі аспектісі болып табылады. Директорлар кеңесінің рөлі компанияның ұзақ мерзімді тұрақты табысын қамтамасыз ету, акционерлер үшін құндылық құру және компанияның дамуына үлес қосу болып табылады. Осы мақсаттарға қол жеткізу үшін директорлар кеңесі қажетті ресурстардың болуын, тиісті саясаттарды әзірлеуді және корпоративтік мақсаттарға қол жеткізуге және қызмет нәтижелерін бағалауға бағытталған тәжірибелерді енгізуді қамтамасыз етуге тиіс.

Директорлар кеңесі компанияның мақсаттарын, құндылықтарын және стратегиясын олардың корпоративтік мәдениетке сәйкестігіне кепілдік беру арқылы анықтайды. Директорлар кеңесінің әрбір мүшесі адал әрекет етіп, үлгі көрсетіп, қалаған корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға ықпал етуі керек.

Директорлар кеңесін құру процесі белгілі бір компания контекстінде директорлар кеңесінің тиімді жұмыс істеуі үшін қажетті құзыреттер мен тәжірибелерді анықтаудан басталады.

Директорлар кеңесінің мүшелеріне қойылатын негізгі талаптар:

- ▶ директорлар кеңесінің мүшесі тек жеке тұлға бола алады;

- ▶ директорлар кеңесінің мүшесі өз функцияларын орындауды басқа адамдарға беруге құқылы емес.

Директорлар кеңесінің мүшелері қатарынан сайланады:

- ▶ акционерлер — жеке тұлғалар;
- ▶ директорлар кеңесіне сайлау үшін акционерлер ұсынған тұлғалар;
- ▶ компанияның акционерлері болып табылмайтын және директорлар кеңесіне акционерлер сайлау үшін ұсынылмаған жеке тұлғалар.

Атқарушы басшылықтың мүшелері, оның басшысын қоспағанда, директорлар кеңесіне сайлана алмайды. Атқарушы басшылықтың басшысы директорлар кеңесінің төрағасы болып сайлана алмайды. Директорлар кеңесі мүшелерінің саны кемінде үш адамды құрауға тиіс, бұл ретте директорлар кеңесі құрамының кемінде 30 %-ы тәуелсіз директорлар болуға тиіс.

ЭЫДҰ корпоративтік басқару қағидаттары стратегиялық ойлау, қаржылық сауаттылық, тұлғааралық дағдылар мен салалық трендтерді білу сияқты кәсіби және жеке қасиеттердің алуан түрлілігін ескеруді ұсынады. Директорлар кеңесінің құрамын жаңарту бизнес-ортадағы өзгерістерді, компания стратегияларын және директорлар кеңесіне қойылатын талаптарды ескеретін жүйелі процесс болуы тиіс. Бұл процесс директорлар кеңесінің ағымдағы құрамының тиімділігін бағалауды және қажетті дағдылары мен тәжірибесі бар әлеуетті үміткерлерді анықтауды қамтиды.

Директорлар кеңесінің мүшелерін іріктеу және тағайындау процесі ашық, объективті өлшемшарттар мен бекітілген рәсімдерге негізделуге тиіс. Бұған үміткерлердің кәсіби қасиеттерін бағалау, олардың компанияның басқару құрылымдарынан тәуелсіздігі, сондай-ақ заңнама мен корпоративтік стандарттарға сәйкестігі кіреді. Директорлар кеңесі құрамының маңызды аспектісі директорлар кеңесі мүшелерінің әртүрлі

дағдылары, білімі мен тәжірибесі арасындағы тепе-теңдікті қамтамасыз ету болып табылады. Бұл стратегиялық жоспарлау, қаржылық талдау, тәуекелдерді басқару, корпоративтік этика және орнықты даму сияқты көптеген мәселелерді тиімді шешуге мүмкіндік береді.

Директорлар кеңесі мүшелерінің міндеттеріне компанияның стратегиясын әзірлеуге қатысу, оның іске асырылуын бақылау, тәуекелдерді бағалау, компанияның қаржылық жағдайы мен ұзақ мерзімді тұрақтылығын қадағалау, акционерлер мен басқа стейкхолдерлердің мүдделерін қорғау кіреді. Корпоративтік стратегияны бағыттаудан басқа, директорлар кеңесі басшылықтың қызметін бақылауға және акционерлер үшін барабар қайтарылымға қол жеткізуге, мүдделер қақтығысының алдын алуға және компанияға қойылатын бәсекелес талаптарды теңестіруге жауапты. Өз міндеттерін тиімді орындау үшін директорлар кеңесі объективті және тәуелсіз пайымдау қабілетіне ие болуы керек. Кеңестің тағы бір маңызды міндеті — компанияның салықтық, бәсекелестік, еңбек, адам құқықтары, экологиялық, тең мүмкіндіктер, цифрлық қауіпсіздік, деректердің құпиялылығы және жеке деректерді қорғау, денсаулық пен қауіпсіздікті қоса алғанда, қолданыстағы заңдарды орындауын қамтамасыз етуге бағытталған тәуекелдерді басқару жүйесі мен тетіктерін бақылау. Кейбір юрисдикцияларда компаниялар директорлар кеңесі қабылдайтын және басшылық жауап беретін міндеттерді нақты тұжырымдауды пайдалы деп санайды. Директорлар кеңесі барлық стейкхолдерлердің, соның ішінде еңбек ұжымдарының, несие берушілердің, клиенттердің, жеткізушілердің және жалпы қоғамның мүдделеріне әділ қарайды деп күтілуде.

Директорлар кеңесі құрамындағы сабақтастық басқарудың тұрақтылығын және корпоративтік жадының сақталуын қамтамасыз етеді. ЭЫДҰ корпоративтік басқару қағидаттары директорлар кеңесі мүшелерінің тәжірибесі мен сараптамасын сақтау мен жаңа идеялар мен тәсілдерді енгізу арасындағы тепе-теңдіктің маңыздылығын көрсетеді. Сабақтастық процесі директорлар кеңесінің жаңа мүшелерінің қажеттіліктерін бағалауды, дирек-

торлар кеңесінің құрамын өзгертуді жоспарлауды, директорлар кеңесінің жаңа мүшелерін компанияның ерекшелігіне және оның стратегиясына дайындау және бейімдеу бағдарламасын әзірлеуді қамтиды.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ НЕГІЗГІ СИПАТТАМАЛАРЫ

Америка Құрама Штаттарында Ұлттық корпоративтік директорлар қауымдастығының (NACD) комиссиясы директорлар кеңесінің келесі бағыттар бойынша белгілі бір негізгі сипаттамаларға ие болуын ұсынады.

Бухгалтерлік есеп және қаржы

Директорлар кеңесінің мүшелері бухгалтерлік есеп және корпоративтік қаржы мәселелерінде, оның ішінде борыштық міндеттемелер мен бағалы қағаздар нарығындағы бар үрдістерді түсінуде құзыретті болуға тиіс.

Бизнесті жүргізу тәжірибесі

Директорлар кеңесінің мүшелерінің тиімді іскерлік шешімдер қабылдау тәжірибесі болуы тиіс.

Компания қызметін басқару

Директорлар кеңесінің мүшелері қазіргі заманғы бизнестің күрделі, тез өзгертін жағдайларында жалпы басқарудың қолданыстағы озық тәжірибелерінен және оларды қолданудан хабардар болуы тиіс.

Сыни жағдайларда әрекет ету қабілеті

Директорлар кеңесінің мүшелері қысқа және ұзақ дағдарыстар кезеңінде тиімді әрекет ету қабілетіне ие болуы керек.

Салалық тәжірибе

Директорлар кеңесінің құрамында тиісті саланың ерекшелігін жақсы білетін және осы салада жұмыс тәжірибесі бар кемінде бір адам болуы тиіс.

Халықаралық нарықтарды білу

Директорлар кеңесінің мүшелерінің халықаралық нарықта жұмыс тәжірибесі болуы тиіс.

Адамдарды басқару қабілеті

Директорлар кеңесінің мүшелері міндеттерді тиімді орындау мақсатында қызметкерлерге қажетті өкілеттік көлемін бере білуі, сондай-ақ іске деген қызығушылықты оята білуі, қызметкерлерге өз қабілеттерін барынша көрсетуге көмектесуі тиіс.

Стратегиялық көзқарас

Директорлар кеңесінің мүшелері стратегиялық мақсаттарды анықтай алуы және жаңашыл тәсілді ынталандыру, негізгі тенденцияларды жалпылау, стратегиялық шешімдерді бағалау мен ұйымның қызметін дамыту тұжырымдамасын жетілдіру мақсатында оны үнемі сыни пайымдау жолымен басшылықты жүзеге асыра білуі тиіс.

Осы лауазымда үлкен тәжірибесі бар көптеген директорлар кеңесінің мүшелері *тауекелдерді басқару қабілеті* тағы бір маңызды сипаттама деп санайды.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ ТӘУЕЛСІЗ МҮШЕЛЕРІ

Қазақстан Республикасының «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңына сәйкес тәуелсіз директор-директорлар кеңесінің мүшесі, ол:

- ▶ компанияның үлестес тұлғасы болып табылмайды және директорлар кеңесіне сайланғанға дейінгі үш жыл ішінде болған жоқ (компанияның тәуелсіз директорлары лауазымында болған жағдайды қоспағанда);
- ▶ компанияның үлестес тұлғаларына қатысты үлестес тұлға болып табылмайды;
- ▶ компанияның лауазымды тұлғаларымен — компанияның үлестес тұлғаларымен бағыныстылықпен байланысты емес және оның директорлар кеңесіне сайланғанға дейінгі үш жыл ішінде осы тұлғалармен бағыныстылықпен байланысты емес;
- ▶ аудиторлық ұйымның құрамында жұмыс істейтін аудитор ретінде компанияның аудитіне қатыспайды және директорлар кеңесіне сайланғанға дейінгі үш жыл ішінде мұндай аудитке қатыспаған.

Инвестициялық және қаржылық қызметтер қауымдастығының (IFSA) анықтамасына сәйкес, тәуелсіз директор — бұл компанияның басқарушы құрамына кірмейтін директор (яғни, компанияның лауазымды тұлғасы емес), сонымен бірге ол:

- ▶ компанияның ірі акцияларының пакетін ұстаушы болып табылмайды, сондай-ақ ұйымның лауазымды тұлғасы — компанияның ірі акционері немесе осындай ірі акционермен тікелей немесе жанама байланысты тұлға болып табылмайды;
- ▶ соңғы үш жыл ішінде ол осы компанияда немесе топтың құрамында басқа компанияда басшылық қызмет атқарған

жоқ, сондай-ақ осындай басшылық қызметтен кеткеннен кейін директорлар кеңесінің мүшесі болған жоқ;

- ▶ осы компанияға немесе топ құрамындағы басқа компанияға кәсіби консультациялық қызметтер көрсететін фирманың басшысы болып табылмайды;
- ▶ белгілі бір компанияның немесе топтың құрамындағы басқа компанияның ірі жеткізушісі немесе клиенті немесе ірі жеткізушінің немесе клиенттің лауазымды тұлғасы, сондай-ақ ірі жеткізушімен немесе клиентпен тікелей немесе жанама байланысты тұлға болып табылмайды;
- ▶ Компанияның директорлар кеңесінің мүшесі лауазымын атқаратын жағдайды қоспағанда, осы компаниямен немесе топ құрамындағы басқа компаниямен елеулі шарттық қатынастармен байланысты емес;
- ▶ ешқандай қызығушылық жоқ және оның компанияның мүддесі үшін директор ретінде әрекет ету мүмкіндігін едәуір қиындататын немесе оған мұндай мүмкіндікті айтарлықтай қиындататын сыртқы жағынан қабылданатын кез келген іскерлік немесе басқа қатынастармен байланысты емес.

Әрине, жоғарыда аталған өлшемшарттардың біреуін немесе бірнешеуін қанағаттандырмайтын адамдар директорлар кеңесі мүшелерінің міндеттерін объективті және бейтарап орындай алады. Сонымен қатар, «тәуелсіз директор» ұғымын анықтау кезінде директорлар кеңесі мыналарды ескеруі керек:

- ▶ акционерлер компаниялардың лауазымды тұлғалары болып табылмайтын директорлар кеңесінің мүшелерінен неғұрлым теңгерімді және объективті ұстанымды күтуге құқылы;
- ▶ директорлар кеңесі мүшелерінің барлық тиісті байланыстары мен іскерлік қатынастары туралы ақпарат жылдық есептілікте ашылуға тиіс. Бұл тәсіл «жасырын» мүдделер қақтығысын күтпеген жерден анықтау мәселесін болдырмайды;
- ▶ Директорлар кеңесі тәуелсіз директорды анықтау өлшемшарттары туралы ақпаратты ашуы керек.

Директорлар кеңесінің тәуелсіз мүшелері шешім қабылдау процесіне айтарлықтай үлес қоса алады. Олар басқарма мен басшылықтың жұмысына объективті көзқарас береді, басшылықтың, компанияның және акционерлердің мүдделері әр түрлі болуы мүмкін салаларда шешуші рөл атқарады, мысалы, менеджерлерді марапаттау, сабақтастықты жоспарлау, корпоративтік бақылауды өзгерту, сатып алудан қорғау, ірі сатып алулар және аудиторлық функция. Тәуелсіз мүшелер осы маңызды функцияларды орындай алуы үшін директорлар кеңесі осындай шешім қабылдаған кезде нақты өлшемшарттар бере отырып, тәуелсіз директорлардың функцияларын орындайтын адамдарды нақты анықтауы керек. Кейбір юрисдикциялар тәуелсіз директорлардың жеке жиналыстарын мезгіл-мезгіл өткізуді талап етеді.

Атқарушы емес директорлар атқарушы директорларды тағайындау мен ауыстыруда басты рөл атқарады. Атқарушы емес директорлар қызметтің келісілген мақсаттарына сәйкес басшылық пен жекелеген атқарушы директорлардың жұмысын мұқият тексеріп, бақылап отыруы керек. Директорлар кеңесінің төрағасы атқарушы директорлардың қатысуынсыз атқарушы емес директорлармен кездесулер өткізуі тиіс.

ҮШІНШІ ТҮЛҒАЛАРДЫҢ ҰСЫНУЫ БОЙЫНША ТАҒАЙЫНДАЛАТЫН ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ МҮШЕЛЕРІ

«Тағайындалған директорлар кеңесінің мүшелері» деп аталатындар компанияның лауазымды тұлғалары болып табылмайтын директорлардың үшінші санаты ретінде қарастырылуы мүмкін. Бұл жеке акционерлердің, несие берушілердің, мемлекеттің, ірі клиенттердің және т. б. мүдделерін білдіру мақсатында директорлар кеңесіне тағайындалған директорлар.

Заңды түрде тағайындалған директорлар кеңесінің мүшелері компанияның мүддесі үшін әрекет етуі керек, бірақ бұл олардың

осы лауазымға тағайындалуының нақты себептеріне қайшы келеді. Жетекші батыс елдерінің заңнамалары бас компанияның толық меншігіндегі еншілес компанияның директорлар кеңесіне тағайындалған адамдарға кейбір жағдайларда бас компанияның мүдделерін ескеруге мүмкіндік береді.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ САНЫ

Директорлар кеңесінің оңтайлы саны жоқ. Дүниежүзілік үздік тәжірибелер ашық акционерлік қоғамдарда директорлар кеңесінің кемінде үш мүшесі болуы керек екенін көрсетеді, бірақ мүшелердің ең көп саны келісілмейді. Директорлар кеңесінде орын санын анықтайтын факторлардың қатарына мыналар жатады:

- ▶ компанияның нақты жағдайы мен қажеттіліктерінің ерекшеліктері. Шағын, тар профильді компанияның акционерлері 12 адамнан тұратын директорлар кеңесін рұқсат етілмеген сән-салтанат деп санауы мүмкін. Сонымен қатар, күрделі экономикалық операцияларды жүзеге асыратын ірі көпсалалы компания үшін шағын директорлар кеңесі жеткіліксіз болады;
- ▶ компанияның лауазымды тұлғалары болып табылатын директорлар кеңесінің мүшелері мен директорлар кеңесінің мүшелері арасындағы дұрыс қатынасты қамтамасыз ету қажеттілігі;
- ▶ директорлар кеңесінің өте аз құрамымен оның жанында әртүрлі комитеттер мен комиссиялар (аудиторлық комитет, директорлар кеңесінің мүшелігіне кандидаттар ұсыну комитеті және т. б.) құру орынсыз болады;
- ▶ шағын директорлар кеңесінің бірнеше мүшесінің болмауы кворум жинау мүмкін болмауына әкелуі мүмкін;

- ▶ әрбір компания жоғарыда аталған барлық факторларды және басқа да тиісті факторларды ескере отырып, директорлар кеңесінің қажетті санын анықтауы керек.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ МҮШЕЛЕРІН ІРІКТЕУ ЖӘНЕ ТАҒАЙЫНДАУ

Тиімді жұмыс істейтін директорлар кеңесі біртұтас команда ретінде әрекет ететіні анық, алайда отырыстар барысында туындайтын келіспеушіліктерді ашық және сындарлы талқылау құпталады.

Жақында көптеген елдерде қажетті біліктілікке ие директорлар кеңесінің мүшелерін таңдау бейресми процеске айналды. Әдетте, мүмкін кандидаттарды іздеу кезінде басқарма мүшелері жеке байланыстар мен таныстарды пайдаланады, бұл іздеуді әдейі тарылтады, нәтижесінде лайықты кандидаттар көзден таса болуы мүмкін.

Сонымен бірге, көптеген компаниялар қажетті шараларды алдын-ала қабылдай отырып, жаңа мүшелерді тағайындау кезінде жүйелі тәсілді қолдана бастайды. Атап айтқанда, олар Директорлар кеңесінің мүшесі лауазымына кандидаттарды ұсыну жөніндегі комитеттерді құрады, олардың тікелей міндеттеріне лайықты кандидаттарды іріктеу кіреді. Әдетте мұндай комитеттер директорлар кеңесі мүшесінің орны бос болғанға дейін кем дегенде 9-12 ай бұрын жұмысқа кіріседі және тәуелсіз сыртқы кадрлық кеңесшілермен бірлесіп жұмыс істейді.

Директорлар кеңесінің мүшесі лауазымына кандидаттарды ұсыну жөніндегі комитет немесе ол болмаған кезде директорлар кеңесінің төрағасы компанияның лауазымды тұлғалары болып табылмайтын жаңа директорларды тағайындау мәселесі бойынша басқа директорлармен консультациялар жүргізуге тиіс. Ресми түрде директорлар кеңесінің жаңа мүшесінің кандидатурасын директорлар кеңесі толық құрамда бекітуі тиіс.

Директорлар кеңесінің жаңа мүшелерін тағайындау кезінде директорлар кеңесінің қазіргі құрамының күшті және әлсіз жақтарына мұқият талдау жүргізу, оның мүшелерінің кәсіби тәжірибесі мен біліктілігіндегі олқылықтарды анықтау, директорлар кеңесінің жыныстық-жас құрамына талдау жасау, сондай-ақ оның болашақ жоспарларын қарау қажет.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ МҮШЕЛЕРІН ТАҒАЙЫНДАУ ПРОЦЕСІ

Компанияның жарғысында әдетте директорлар кеңесінің ең аз және ең көп саны, оның мүшелерінің өкілеттіктерінің қолданылу мерзімі және акцияларға иелік ету шарттары көзделеді.

Көптеген ашық акционерлік қоғамдар басқарма мүшелерінің әрқайсысынан компания акцияларының ең аз санын талап етеді. Әдетте, директорлар кеңесінің жаңа мүшесі тағайындалған күннен бастап екі ай ішінде акциялардың белгіленген санын сатып алуға міндетті. Бұл әдетте салыстырмалы түрде шағын акциялар пакеті. Егер компанияның акциялары қор биржасында айналыста болса, директорлар кеңесінің жаңа мүшесі ұлттық қор биржасын сатып алған акциялар пакеті туралы хабардар етуге міндетті.

Акциялары қор биржасында айналысқа түсетін компаниялар үшін ұлттық қор биржасында листинг алу қағидалары директорлар кеңесінің құрамын жыл сайын ішінара жаңартуды көздейді, бұл ретте ашылған бос орындарға кандидаттарды бекіту акционерлердің жылдық жалпы жиналыста дауыс беруі жолымен жүргізіледі.

Егер өз қызметінен кететін директорлар қажетті талаптарды қанағаттандырса, олар қайта сайлауға өз кандидатураларын қоюға құқылы. Директорлар кеңесінің мүшелерін ауыстыру ережелері (компаниялар жарғыға өз қалауы бойынша енгізе алады) директорлар кеңесінің мүшелеріне өз ізбасарларын тағайындауға мүмкіндік береді.

Сонымен бірге, жауапкершілігі шектеулі жеке компаниялар үшін, егер жарғыда өзгеше тәртіп көзделмесе, тағайындалған сәттен бастап бірнеше ай ішінде тиісті қарар қабылдау арқылы компанияның өзі жаңа тағайындауды бекітуге тиіс тәртіп қолданылады. Ашық акционерлік компанияларға келетін болсақ, егер жарғыда өзгеше тәртіп көзделмесе, жаңа тағайындауды акционерлер кезекті жылдық жалпы жиналыста растауы тиіс.

Адам компанияның директорлар кеңесінің мүшесі болуға келісім бергеннен кейін, әдетте директорлар кеңесі оның директорлар кеңесінің мүшесі болып тағайындалғанын тиісті хатпен растайды, онда мыналар көрсетілуі керек:

- ▶ директорлар кеңесінің рөлі;
- ▶ компанияның корпоративтік басқару қағидаттары;
- ▶ директорды лауазымға тағайындаудың ресми шарттары және директор күтетін шарттар;
- ▶ лауазымға ресми енгізу тәртібі;
- ▶ мүдделер қақтығысы туындаған кезде әрекет ету тәртібі;
- ▶ директорлар кеңесінің төрағасы директор қызметінің тиімділігін тексеру тәртібі;
- ▶ директордың еңбекақы төлеу шарттары.

ОСЫ ЛАУАЗЫМҒА ҮМІТКЕР ТҮРҒЫСЫНАН ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНЕ МҮШЕЛІК

Директорлар кеңесінде орын алу туралы ұсыныс көбінесе адамның кәсіби тәжірибесі мен біліктілігін мойындау ретінде үлкен мәртебе ретінде қарастырылады, бұл іскери қоғамдастықтың оларға деген құрмет пен сенім дәрежесін көрсетеді.

Сонымен бірге, адам оны директорлар кеңесінің мүшесі етіп тағайындау туралы ұсынысты қабылдас бұрын, жақсы және жаман жақтарын мұқият салыстыруы керек. Бұл ретте Директорлар кеңесіне мүшелікке кандидат мынадай мәселелер туралы ойлануы қажет:

- ▶ Сізде компанияның директорлар кеңесі мүшесінің жауапкершілігі мен міндеттері туралы түсінік бар ма?
- ▶ Сіз компанияның жарғысында көзделген директорлар кеңесі мүшесінің құқықтары мен міндеттерін білесіз бе?
- ▶ Сіз шынымен басқарма мүшесінің жауапкершілігі мен міндеттерін қабылдағыңыз келе ме? (Есіңізде болсын, егер іс нашар айналымға түссе, сіздің іскерлік беделіңізге және ақыр соңында әл-ауқатыңызға қауіп төнуі мүмкін)
- ▶ Сіз бұл жұмысқа уақытыңыздың маңызды бөлігін арнауға дайынсыз ба?
- ▶ Сіздің жеке қасиеттеріңіз, кәсіби біліктілігіңіз және салалық тәжірибеңіз директорлар кеңесінің тиімділігін арттыруға ықпал етеді деп ойлайсыз ба?
- ▶ Сіздің жағдайда қандай да бір мүдделер қақтығысы бар ма?
- ▶ Сізде бұл компания туралы — оның экономикалық қызметі, қаржылық және өндірістік нәтижелері, қабылданған құндылықтар жүйесі, болашақ жоспарлары туралы көрініс бар ма?

- ▶ Сіз директорлар кеңесінің қазіргі құрамымен кездестіңіз бе, сіз бұл адамдармен сындарлы және жемісті ынтымақтастық жасай аласыз деп ойлайсыз ба?
- ▶ Сіз директорлар кеңесінің құрылымы мен құрамын (оның саны, компанияның лауазымды тұлғалары болып табылатын және болып табылмайтын директорлардың арақатынасы, тиісті комитеттердің болуы немесе болмауы және т. б.) барабар деп санайсыз ба?
- ▶ Директорлар кеңесі төрағасының және компанияның бас директорының қабілеттері мен іскерлік адалдығын қалай бағалайсыз?

Директорлар кеңесінің әлеуетті мүшелеріне өздері шақырылатын компанияның қаржы-шаруашылық қызметіне алдын ала тексеру жүргізу ұсынылады.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ ЖӘНЕ ОНЫҢ ЖЕКЕЛЕГЕН МҮШЕЛЕРІНІҢ ҚЫЗМЕТІН БАҒАЛАУ

Тиімді жұмыс істейтін директорлар кеңесі қабылданған жұмыс стилін сақтайды, өзінің күшті және әлсіз жақтарын біледі және сындарлы өзгерістердің мүмкіндіктерін объективті бағалайды. Кейбір компанияларда директорлар кеңесі тәуелсіз сарапшылардың кеңесіне сүйене отырып, өз қызметін үнемі бағалайды. Әрбір директорлар кеңесі және оның жекелеген мүшелері өзін-өзі бағалау немесе осыған ұқсас рәсімдер барысында өз білімдерін үнемі кеңейтуге дайын болуы керек.

Мәселен, мысалы, АҚШ-та корпорациялардың Ұлттық директорлар қауымдастығының (NACD) комиссиясы өз қызметін

бағалау тұжырымдамасын, оның ішінде оның әрбір мүшесінің директорлар кеңесінің жұмысына қосқан үлесін бағалауды енгізді. Комиссияның баяндамасында:

«Өз қызметін бағалауға қатыса отырып, директорлар осы процесс үшін жауапкершілікті өз мойнына алады, өйткені директорлар кеңесі өз қызметіне тұтастай жауап береді. Сонымен қатар, директорлардың өздері акционерлер жиналысында кейіннен бекіту үшін лауазымға қайта орналасу процесін бақылайтындықтан, директорлар кеңесі мен оның әрбір мүшесінің өз қызметін бағалауы акционерлерге директорлардың есеп беруін айқын көрсетеді және сонымен бірге директорларға олардың табысты жұмысы назардан тыс қалмауын қамтамасыз етеді».

КОНСУЛЬТАТИВТІК КЕҢЕС

Консультативтік кеңес директорлар кеңесіне әлеуметтік-саяси, құқықтық, ғылыми-техникалық, экологиялық мәселелер, коммерциялық қызметтің ерекшеліктері, өңірлік ерекшеліктер және өзге де мәселелер бойынша консультация беру мақсатында компанияда құрылады.

Бұл ретте консультативтік кеңестің мүшесі компанияның директорлар кеңесінің мүшесі болуы тиіс деп болжанбайды. Сондықтан консультативтік кеңес туралы ережеде оның қызметі тек консультативтік болып табылатындығы, ал директорлар кеңесі консультативтік кеңестің кеңестерін немесе ұсынымдарын орындауға міндетті емес екендігі көрсетілуі керек. Сонымен қатар, консультативтік кеңестің компания атынан қандай да бір іс-қимыл жасауға құқығы жоқ екендігі нақты айтылуы керек.

Консультативтік кеңестің мүшелері компаниядағы басшылық лауазымдарға немесе өзге де лауазымдарға тағайындалмауға тиіс. Оларды жеке шарттар бойынша тәуелсіз кеңесшілер ретінде тартқан жөн.

ТӘУЕЛСІЗ КӘСІБИ САРАПШЫЛАРДЫҢ КЕҢЕСТЕРІ

Директорлар кеңесінің мүшелері өздеріне ұсынылған ұсыныстарға күмәнданған жағдайда, олар компания есебінен жұмысқа тартылатын тәуелсіз кәсіби кеңесшілерден көмек сұрай алады.

Озық тәжірибелерге сәйкес директорлар кеңесі сыртқы кеңесшілерді тарту және алынған ұсынымдарды кейіннен пайдалану туралы мәселені келісудің нақты пысықталған тәртібіне ие болуға тиіс.

4

**ДИРЕКТОРЛАР
КЕҢЕСІНІҢ ЖҰМЫСЫН
ҰЙЫМДАСТЫРУ**

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ ҚЫЗМЕТІ

Директорлар кеңесі қарастыратын мәселелер ауқымы өте кең, бұл тіпті директорлар кеңесінің ең мықты құрамынан да қарқынды жұмысты талап етеді.

Ықтимал жүктемені ескере отырып, директорлар кеңесі өз жұмысын қалай ұйымдастыруға, уақытты бөлуге және өз міндеттеріне басымдық беруді қарастыруы керек. Жұмыстың едәуір бөлігі директорлар кеңесі жанындағы тиісті комитеттерге берілуі мүмкін және берілуі керек. Сонымен бірге комитеттер құру ешбір жағдайда директорлар кеңесінен компанияның қызметіне басшылық ету үшін жалпы жауапкершілікті алып тастамайды. Мұндай жауапкершілік директорлар кеңесі өз қызметінің тәртібін үнемі қадағалап отыруы керек және басшылықтың өзінің айрықша құқықтарын қысқартуына немесе елемеуіне жол бермеуі керек дегенді білдіреді. Бұдан әрі мәтін бойынша директорлар кеңесінің өкілеттіктерді беру жөніндегі мүмкіндіктері қаралады.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ ЖҰМЫС СТИЛІ

Әрбір директорлар кеңесі өзінше бірегей және компанияның дәстүрлері, директорлар кеңесі мүшелерінің жеке қасиеттері және сыртқы жағдайлардың әсерінен қалыптасатын өзіндік жұмыс стилін дамытады. Осылайша, басқарма жұмысының оңтайлы стилі жоқ. Бір директорлар кеңесіне сәйкес келетін нәрсе міндетті түрде екіншісіне сәйкес келмейді. Сонымен бірге бірнеше жалпы заңдылықтарды шығаруға болады.

Егер директорлар кеңесі тұлғааралық қақтығыстарды бұзса, оның нәтижелі жұмыс істеуі екіталай. Бұл жағдайда мәселелерді ашық және шынайы талқылау мүмкін емес, ал күн тәртібіне көбінесе акционерлер үшін өте маңызды мәселелерге зиян келтіретін жеке мәселелер қойылады.

Директорлар кеңесінің төрағасы мен компанияның бас директоры директорлар кеңесінің жұмыс стилін анықтайды.

Нәтижелі жұмыс істейтін директорлар кеңесі талантты адамдарды өзіне тартады.

Табысты жұмыс істейтін директорлар кеңесі шығармашылық атмосферамен сипатталады. Даулы мәселелер ашық талқыланады. Мұндай директорлар кеңесінде біреудің көзқарасын құрметтеу және жалпы талқылауға әркімнің жеке үлесін құптау әдеттегідей. Сонымен бірге, кеңес тұтастай алғанда өз қызметінің мақсаттары мен міндеттерін біртұтас түсінуді басшылыққа ала отырып, келісілген түрде әрекет етеді.

Директорлар кеңесі мен компания басшылығы туындаған мәселелерді сәтті шеше алуы үшін тәуелсіз сарапшылардың қызметіне жүгінген жөн.

Өнімді жұмыс істейтін директорлар кеңесі күрделі шешімдер қабылдаудан қорықпайды. Директорлар кеңесінің жекелеген мүшелері олармен жеке келіспесе де, ұжымдық шешімдерді орындауға міндетті.

Директорлар кеңесі өз қызметін сыни тұрғыдан талдау арқылы өз қызметінің тиімділігін арттырып, жұмыс стилін жақсартып алады. Сонымен қатар, директорлар кеңесінің төрағасы әр директордың үлесін жыл сайынғы бағалауды жүргізе алады, бұл ретте төрағаның жұмысын директорлар кеңесінің қалған мүшелері бағалайды. Мұндай бағалауды жүргізу процесі азды-көпті формальды болуы мүмкін және директорлар кеңесі мүшелерінің адалдығы және олардың бірлесіп тиімді жұмыс істеу қабілеті сияқты қасиеттерге байланысты. Бұл процесті жетілдіру үшін кейде сыртқы сарапшылар шақырылады.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІ ТӨРАҒАСЫНЫҢ РӨЛІ

Директорлар кеңесінің төрағасы кеңесті тиімді басқаруда, ашық пікірталастарды ынталандыруда және барлық директорлардың, әсіресе атқарушы емес директорлардың үлесін қамтамасыз етуде басты рөл атқарады. Директорлар кеңесі мен атқарушы басшылықты басқару міндеттерін нақты ажырата отырып, атқарушы және атқарушы емес директорлардың теңгерімді құрамын сақтау маңызды. Атқарушы емес директорлардың стратегиялық басшылық ұсынып, басшылықтың есептілігін қамтамасыз ететіндей өз міндеттерін тиімді орындау үшін жеткілікті уақыты болуы керек.

Директорлар кеңесі төрағасының функциялары:

- ▶ директорлар кеңесінің отырыстарын жүргізу;
- ▶ акционерлердің жылдық жалпы жиналыстарын және акционерлердің жалпы жиналыстарын жүргізу;
- ▶ директорлар кеңесінің кезекті отырысының күн тәртібін дайындау мәселелері бойынша компанияның бас директорымен және жауапты хатшысымен өзара іс-қимылды жүзеге асыру.

Алайда, директорлар кеңесі төрағасының рөлі жоғарыда аталған ресми міндеттерді орындаумен шектелмейді - көптеген компанияларда төраға айтарлықтай өкілеттіктер мен ықпалға ие.

Ұлыбританияның корпоративтік басқару кодексі директорлар кеңесінің төрағасы рөлін келесідей белгілейді, оның ресми міндеттерінің тізімін кеңейтеді:

- ▶ директорлар кеңесінің төрағасы бірінші кезекте кеңестің жұмысына, оның құрамының теңгерімділігіне (оны директорлар кеңесі толық құрамда және акционерлердің жалпы

жиналысында бекітуі тиіс), күн тәртібіне шын мәнінде өзекті мәселелердің барлығын енгізу, компанияның лауазымды тұлғалары болып табылатынына немесе болып табылмайтынына қарамастан, кеңестің жұмысына барлық мүшелерінің толыққанды қатысуын қамтамасыз ету үшін жауапты.

- ▶ Директорлар кеңесінің төрағасы директорлар кеңесі тарапынан компанияның жұмысына толық бақылауды қамтамасыз ету және директорларды акционерлер алдындағы өз міндеттерін орындауға ұдайы бағдарлау үшін компанияның қызметін жедел басқарудан белгілі бір дәрежеде абстракциялай білуі тиіс.

Директорлар кеңесінің төрағасы кеңес жұмысының тиімділігіне әртүрлі тәсілдермен әсер етеді, атап айтқанда:

- ▶ төраға директорлар кеңесінің отырыстарын өткізудің «тоналдылығын» реттейді, пікірталас барысын жолдайды, барлық қатысушыларды өз көзқарастарын білдіруге шақырады, туындайтын тұлғааралық қақтығыстарды реттейді;
- ▶ төраға компанияның бас директорымен өзара іс-қимылдың негізгі ауыртпалығын өзіне алады, директорлар кеңесі мен компания басшылығы арасында үйлесімді қарым-қатынас орнатуға ұмтылады, директорлар кеңесі мүшелерінің алаңдаушылығын туғызатын мәселелерді басшылықтың назарына жеткізудің бейресми арнасы ретінде қызмет етеді, сондай-ақ компанияның қызметіне әсер ететін барлық маңызды шешімдерді қабылдау үшін директорлардың жауапкершілігін арттыруға ықпал етеді;
- ▶ төраға директорлар кеңесінің мүшелерін іріктеуде және тағайындауда шешуші рөл атқарады, қолда бар бос орындарды толтыру үшін кеңес құрамына енгізілуі тиіс мамандарды айқындайды, сондай-ақ жекелеген директорлардың тиімсіз жұмысына байланысты мәселелерді шешеді (директорлар кеңесі төрағасының кеңес құрамын айқындауға ықпалы азайтылуы мүмкін, бірақ жаңа мүшелерді жылжыту бойынша директорлар кеңесіне қарасты комитет болған жағдайда жойылмайды);

- ▶ төраға директорлар кеңесінің қызметін бағалауда шешуші рөл атқарады, әрбір директормен қызметтің тиімділігіне алынған бағаларды жеке талқылайды;
- ▶ Төраға компанияның жаңа бас директорын тағайындау шарттарын талқылайды, ең жақсы үміткерлер бұл лауазымды өздері үшін тартымды деп санауға тырысады; төраға акционерлер жиналыстарында, сондай-ақ директорлар кеңесі атынан шешім қабылдау немесе мәлімдеме жасау жағдайларында (мысалы, компанияларды сатып алуға өтініш беру кезінде) компанияның жеке тұлғасы ретінде қызмет етеді.

Директорлар кеңесінің төрағасы мен компанияның бас директоры арасындағы қарым-қатынас өте маңызды екені анық. Табысты жұмыс істейтін директорлар кеңесінің төрағасы директорлар кеңесінің артықшылықтарын төмендетпей, компанияның бас директорын қолдауға тырысады. Сондықтан мұнда тұлғааралық қатынастарды сақтаудың жалпы дағдылары маңызды рөл атқарады.

Жоғарыда айтылғандарды ескере отырып, директорлар кеңесінің төрағасы әдетте компанияның басқа директорларына қарағанда компанияның істеріне көбірек уақыт бөлетіні таңқаларлық емес.

Корпоративтік басқарудың заманауи теориясына сәйкес компанияның директорлар кеңесі төрағасы мен бас директорының функциялары бөлінуі керек.

Компанияның директорлар кеңесінің төрағасы мен бас директорының функциялары жиі біріктірілетін АҚШ-та, компанияның лауазымды тұлғасы болып табылмайтын аға директорлардың бірі төрағаның кейбір міндеттерін (мысалы, компанияның бас директорының еңбекақы төлеу шарттары туралы келіссөздер) қабылдаған кезде, ең қолайлы нұсқа болып саналады.

Директорлар кеңесінің төрағасы өзінің тәуелсіздігі үшін қатаң тексеруден өтуі керек деген пікір бар. Төраға объективті және бейтарап болып қана қоймай, оны сырттан да қабылдауы керек.

Төраға рөлінің маңыздылығын ескере отырып, директорлар кеңесі төрағаны таңдау мәселесіне барынша мұқият қарау керек. Қазіргі уақытта көптеген компанияларда төраға еңбек өтілі бойынша сайланады, бірақ мұндай тәжірибені қайта қарап, осы лауазымға ең жақсы ұсыныстары бар кандидаты сайлау керек. Кейбір жағдайларда төрағаны «сырттан» таңдаған дұрыс.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ ӨКІЛЕТТІКТЕРІН БЕРУ

Әдетте, компанияның жарғысында директорлар кеңесінің кейбір өкілеттіктерін компанияның бас директорына немесе директорлар кеңесі комитеттерінің біріне беру мүмкіндігі қарастырылған.

Бүгінгі таңда жетекші батыс елдерінің заңнамасында және ең жақсы тәжірибелерде директорлар кеңесінің мүшелері өздерінің кез-келген өкілеттіктерін бере алады (егер компанияның жарғысында өзгеше көзделмесе). Нәтижесінде директорлардың әрқайсысы осындай өкілеттіктерді өзі жүзеге асырғандай, олар берілген адамның өкілеттіктерді жүзеге асыруына жауапты болады.

Сонымен бірге, егер ол уәкілетті тұлға сенімді және құзыретті деп санаса, директор жауапкершілікке тартылмайды.

Бұдан әрі, заңда директор сарапшылардың ақпаратын немесе ұсынымдарын адал әрекет ете отырып және ұсынымдарға алдын ала тәуелсіз бағалау жүргізе отырып (директордың компания қызметі, оның құрылымының күрделілігі және шаруашылық операциялары туралы білімін ескере отырып) пайдаланған жағдайларда директордың осы ұсынымдарды пайдалануы негізді деп танылатыны көзделеді.

Директорлар кеңесінің кейбір мүшелері компания қызметінің жекелеген аспектілері туралы басқаларға қарағанда тереңірек білімге ие. Қазіргі уақытта директорлар кеңесінің құрамы директорлар кеңесінің мүшелері әріптестерімен бөлісе алатын нақты білімді немесе кәсіби дағдыларды ескере отырып жаңартылуда. Мысалы, егер кеңес мүшелерінің біреуінің қаржымен тәжірибесі мол болса, онда мұндай директор ұсынған қаржылық сипаттағы ұсыныстар сол директордың аз тәжірибесі бар мәселелер бойынша ұсыныстарымен салыстырғанда үлкен салмаққа ие болады деп күту қисынды.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІ ОТЫРЫСТАРЫНЫҢ КҮН ТӘРТІБІ

Директорлар кеңесі отырыстарының күн тәртібін мұқият дайындау оның өнімділігін арттыруға ықпал етеді және оның стратегиялық және қадағалау функцияларын нығайтады.

Әр тұрақты отырыста директорлар кеңесі:

- ▶ алдыңғы отырыс өткізілген сәттен бастап шешілмеген негізгі мәселелерді қарайды;
- ▶ компанияның қызметіне әсер етуі мүмкін туындаған мәселелерді қарастырады;

- ▶ бас директордан операциялық және стратегиялық мәселелер бойынша есептер алады;
- ▶ басшылықтың қызметін бақылайды және оның қабылданған ауытқуларға қатысты түсіндірмелерін қарастырады;
- ▶ өткен айдағы, жыл басынан бергі кезеңдегі жұмыстарға шолу жүргізеді және есепті жылдың қалдығына болжамдарды қарайды;
- ▶ басқару мәселелерін қарайды және олар бойынша шешімдер қабылдайды;
- ▶ әр түрлі комитеттер ұсынған есептерді талқылайды және бекітеді.

Осы мәселелердің барлығын талқылау директорлар кеңесінің құжаттарында көрсетілуі керек және компания үшін ең маңызды стратегиялық мәселелерді талқылауға баса назар аударылуы керек.

Директорлар кеңесі отырыстарының күн тәртібіне мезгіл-мезгіл басқа да бірқатар мәселелерді енгізу қажет:

- ▶ қызметті стратегиялық жоспарлау;
- ▶ бәсекелестердің жұмысы аясында қызмет нәтижелерін бағалау;
- ▶ стратегияны қайта қарау қажеттілігін талқылау;
- ▶ басқару құрылымын талқылау;
- ▶ компания бюджетінің орындалуын бақылау;
- ▶ компания саясатын әзірлеу және бақылау;
- ▶ басшылықтың қызметін бағалау;
- ▶ тәуекелдерді бағалау және оларды бақылау жөніндегі басшылықтың іс-әрекеттерін жоспарлау;
- ▶ есептілік тетіктерінің жұмысын талдау;
- ▶ корпоративтік басқару мәселелерін қарау және директорлар кеңесі мен әрбір директор жұмысының тиімділігін тұрақты бағалау;
- ▶ тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің жұмысын бағалау (реттеуші органдардың талаптарын сақтау, жалпы бухгалтерлік есеп жүргізу, ішкі аудит, сыртқы аудит және лауазымдық қылмыс жағдайлары);

- ▶ қаржыландыру, сатып алу, біріктіру, иеліктен шығару және басқа кәсіпорындарды иемдену мәселелері;
- ▶ компанияның инвесторлармен және акционерлермен қарым-қатынасына мониторинг жүргізу;
- ▶ есептілік жүйелерінің жай-күйін талдау;
- ▶ директорлар кеңесінің қарауына берілген мәселелерді шолу.

Жоғарыда келтірілген сұрақтар тізімі өте үлкен болып көрінеді, бірақ ондағы кейбір мәселелер тек жыл сайынғы немесе жарты жылдық негізде қарауды қажет етеді. Осы мәселелердің бір бөлігі директорлар кеңесінің қарауына басшылықтың есептері түрінде ұсынылатын болады. Сонымен бірге кеңес мүшелері мыналарды:

- ▶ осы есептердің мазмұнымен танысуды;
- ▶ осы есептерден туындайтын кез келген маңызды мәселелерді қарауды;
- ▶ анықталған проблемаларды тиісті тәртіппен шешуді қамтамасыз етуі тиіс.

ТОЛЫҚ АҚПАРАТТЫ УАҚЫТЫЛЫ АЛУ

Директорлар кеңесі басшылықтан компания қызметіндегі барлық маңызды оқиғалар мен фактілер туралы уақытылы хабардар етуді талап етуі тиіс. Директорлар кеңесіне баяндалатын немесе оның қарауына ұсынылатын мәселелер жазбаша нысанда ұсынылуы тиіс.

Директорлар кеңесінің барлық мүшелері (бірге және жеке-жеке) компанияның жарияланған қаржылық есептілігінің мазмұнына жауап береді. Кеңес мүшелерінің біріне қаржылық есептілікті бекітуге және қол қоюға өкілеттік беру директорлар кеңесінің әдеттегі практикасы болып табылады. Бұл функцияны орындау

кезінде директорлар кеңесі компания аудиторымен жұмыс қатынастарын сақтауы керек. Директорлар кеңесі жанындағы аудиторлық комитеттің қызметі осы қатынастарды нығайтуға ықпал етеді.

Директорлар кеңесі өзіне қажетті ақпаратты ұсынудың нақты көлемін, түрлері мен тәртібін көрсетуі және компания басшылығымен ақпараттық пакет деңгейін жетілдіру бойынша жұмыс жүргізуі қажет. Директорлар кеңесімен өзара байланыс тек құжат алмасумен шектелмеуі тиіс. Белсенді жұмыс істейтін директорлар кеңесі басшылықтың басқа мүшелерін тарта отырып, түрлі мәселелерді талқылауға және презентацияларға қатысады. Кеңес саланың жетекші өкілдерімен, негізгі жеткізушілермен, дистрибьюторлармен, тапсырыс берушілермен және банкирлермен жұмыс кездесулерін өткізеді. Директорлар кеңесінің адал жұмыс істейтін мүшелері салалық және іскерлік баспасөз (тиісті интернет-сайттарды қоса алғанда) беттеріндегі жарияланымдармен үнемі танысып, түрлі конференциялар мен көрмелердің жұмысына қатысып, заң шығарушы органдардың өкілдерімен, мемлекеттік шенеуніктермен, қаржыгерлермен, шетелдік кәсіпкерлермен, техникалық сарапшылармен, журналистермен, сондай-ақ пайдалы ақпараттың тәуелсіз көзі болатын басқа адамдармен кездесіп, бизнестің негізгі тенденциялары туралы жақсы хабардар болуы тиіс.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ ОТЫРЫСТАРЫН ӨТКІЗУ КЕЗЕҢДІЛІГІ

Әлемдік тәжірибе көрсеткендей, әдетте компаниялардың директорлар кеңестері ай сайынғы негізде (демалыс кезеңдерін қоспағанда) отырыстар өткізеді. Алайда мұндай оты-

рыстарды екі айда бір рет (жылына алты рет), сонымен қатар қажет болған жағдайда стратегиялық мәселелер бойынша арнайы отырыстарды өткізу тәжірибесі кеңінен таралуда. Кейбір ерекшеліктерін қоспағанда, көптеген ашық компаниялардың жылдық есептерінде директорлар кеңесі мен оның комиссияларының өткізілген отырыстарының санын көрсету, сондай-ақ кеңес мүшелері мен комитеттердің осы отырыстарға қатысуы туралы мәліметтер беру талап етілетінін айта кету керек.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ ОТЫРЫСТАРЫН ӨТКІЗУ

Отырыстар іскерлік атмосферада өтуі керек, бірақ сонымен бірге тым ресми сипатта болмауы керек. Отырыстың барысы көбінесе төрағалық етуші адамның тәжірибесі мен дағдыларына байланысты болады, одан қызу пікірталас аясында отырысты сауатты жүргізу, сонымен бірге негізгі мәселелерді мұқият қарау талап етіледі.

Сондай-ақ, директорлар кеңесінің төрағасы мен хатшысы тиісті хабарламаларды дайындау және тарату, ұқыптылық, кворумның сақталуы, күн тәртібінің мазмұны, директорлар кеңесінің құжаттарын тарату, компания жарғысы мен заң талаптарын сақтау сияқты техникалық мәселелерді бақылауы керек.

Директорлар кеңесінің мүшелері талқыланатын мәселелердің мәнін ұстану және кеңестің басқа мүшелерінің пікірлерін мұқият тыңдау арқылы кеңес отырыстарын өткізу сапасының деңгейіне белгілі бір үлесін қоса алады.

Кейбір компаниялардың директорлар кеңестері компания басшылығы мен директорлар кеңесі арасындағы байланысты қолдау үшін директорлар кеңесінің күн тәртібі мен отырыстарына дайындалатын құжаттарды тарату, сондай-ақ директорлар кеңесінің отырысы барысында жәрдемдесу үшін ақпараттық технологияларды пайдаланады. Алайда, директорлар кеңесі күн тәртібіндегі мәселелерді талқылаудың құпиялылығын қамтамасыз етуі керек.

Қазіргі уақытта заң директорлар кеңесінің отырыстарын электрондық байланыс құралдарының көмегімен өткізуге мүмкіндік беретініне қарамастан (бұл директорлар кеңесінің барлық мүшелерімен келісілуі тиіс), мұндай отырыстардың ресми хаттамасы міндетті түрде рәсімделеді. Директорлар кеңесінің төрағасы мен компанияның бас директоры әсіресе директорлар кеңесі телефон немесе байланыстың басқа түрлерін пайдалана отырып, маңызды мәселелерді қараған кезде директорлар кеңесі отырыстарының жұмысына тікелей қатысудан бұлтартмауы тиіс. Шынында да шұғыл мәселелер туындаған жағдайларда жекелеген ресми рәсімдерден белгілі бір ауытқуға жол беріледі. Алайда мұндай мәселелерді қарау үшін тиісті тәртіп қарастырылуы керек.

ҚҰЖАТТАРМЕН ТАНЫСУ ҮШІН УАҚЫТТЫҢ ЖЕТКІЛІКТІ БОЛУЫ

Директорлар кеңесі қызметінің озық Батыс елдерінің тәжірибесіне сәйкес кеңес мүшелері алдағы отырыста талқыланатын құжаттарды ол өткізілгенге дейін кемінде жеті күн бұрын алуы тиіс. Күн тәртібінің негізгі тармақтары бойынша шешілуге жататын түйінді мәселелер баяндалған қысқаша анықтамалар дайындалуы тиіс.

Жекелеген мәселелер бойынша жоспарланған отырысқа дейін шешім қабылдау қажет болатын мән-жайлар туындауы мүмкін. Мұндай жағдайларда кеңес мүшелерін құжаттармен кезекпен таныстыру, телефон арқылы немесе бейнебайланыс арналары арқылы селекторлық кеңестер өткізу практикасы пайдаланылуы мүмкін. Телекоммуникацияны қолданатын селекторлық кеңестердің артықшылығы — кеңес мүшелерінің әрқайсысы белгілі бір мәселе бойынша қорытынды талқылау басталғанға дейін кеңестің басқа мүшелерінің көзқарасын тыңдай алады. Директорлар кеңесінің отырыстарын басқа электрондық технологиялардың көмегімен өткізуге жол беріледі.

Директорлар кеңесі өз отырыстарының күн тәртібін нақты бақылауы қажет. Күн тәртібін компанияның бас директоры мен хатшысы жасайды және директорлар кеңесінің төрағасымен келіседі. Әрбір отырыстың регламенті ресми күн тәртібіне енгізілмеген мәселелерді талқылау үшін белгілі бір уақытты көздеуі тиіс.

КҮРДЕЛІ МӘСЕЛЕЛЕРДІ ҚАРАСТЫРУ

Кез келген директорлар кеңесі жұмысының жақсы көрсеткіші акциялардың жаңа шығарылымдары, елеулі валюталық тәуекелдер немесе компания қызметін бақылауды өзгертуге байланысты операциялар сияқты күрделі және маңызды мәселелерді қарастыру тәсілі болып табылады. Кейде мұндай мәселелер кейіннен сот талқылауының тақырыбына айналатындықтан, директорлар кеңесіне оларды барынша сақтықпен қарау ұсынылады.

Егер компанияның жарғысында өзгеше көзделмесе, директорлар кеңесінің мүшелері өз өкілеттіктерінің кез келгенін комитеттерге, директорға, компания қызметшісіне немесе қандай да бір

өзге тұлғаға бере алады. Мұндай жағдайларда директорлар кеңесі компания басшылығына операцияның максималды құнына немесе кез келген операцияға байланысты тәуекелдің максималды деңгейіне қатысты өкілеттіктерді бере алады, ондай тәуекелге қатысты шешімді басшылық өзіне қалдыра алады. Ауқымы көзделген өкілеттіктер шегінен асатын кез келген операция мұқият талқыланатын тақырып болуы керек.

Егер директорлар кеңесінің күрделі мәселе бойынша шешімге қатысты бірыңғай пікірі болмаса, онда қабылданатын шешіммен келіспейтін директорлар кеңесінің мүшелері өз пікірлерінің отырыс хаттамасында көрсетілуін талап етуге құқылы. Сонымен бірге олар қабылдаған шешімдердің өздері үшін заңды күші бар екенін мойындауы керек. Егер директорлар кеңесінің басқа мүшелерінен өзгеше пікірі бар мүшелері қабылданған шешім бойынша ұжымдық жауапкершілікті қабылдай алмайтындықтарын сезсе, онда олар директорлар кеңесінің құрамынан шығуы тиіс.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІ ОТЫРЫСТАРЫНЫҢ НӘТИЖЕЛЕРІН КӨРСЕТУ

Іс жүзінде қабылданған шешімдер көрсетіліп, тиісті растайтын құжаттармен сүйемелденетін отырыстардың толық және нақты хаттамаларын жүргізу директорлар кеңесінің сақтықпен әрекет етуінің дәлелі болып табылады. Компанияның корпоративтік хатшысы кеңестің барлық құжаттама жиынтығын, соның ішінде отырыс хаттамаларын, күн тәртібін, талқылауға, ұсынуға арналған материалдарды жүргізуге жауапты.

Директорлар кеңесінің барлық отырыстарының хаттамаларын сот талқылаулары туындаған жағдайда үлкен құқықтық құндылығы бар құжаттар ретінде одан әрі пайдаланылуы мүмкін

екендігін ескере отырып, мұқият жүргізу қажет. Хаттамалар мыналарды қамтуы керек:

- ▶ кеңес отырысы барысында талқыланған негізгі мәселелер;
- ▶ талқыланған мәселелер бойынша директорлар кеңесі мүшелерінің пікірі;
- ▶ отырыс барысында кеңес мүшелері айтқан теріске шығару немесе қарсылықтар;
- ▶ солардың негізінде қабылданған дәлелдер мен фактілерді көрсете отырып, іс жүзінде кеңес қабылдаған шешімдер;
- ▶ кейінгі іс-қимыл жоспарлары мен оларды орындау бойынша міндеттерді бөлу.

Хаттама отырысқа қатысушылар айтқандардың бәрін сөзбе-сөз баяндау немесе механикалық көшірме түрінде болмауы тиіс. Егер кеңестің бір немесе одан да көп мүшелері хаттамада олардың пікірлерін көрсету туралы өтініш білдірсе, кеңес хатшысы мұндай өтінішті орындауы тиіс. Кеңес отырысының хаттамасы әдетте келесі отырыста бекітіледі және оған қол қойылғаннан кейін қабылданған шешімдердің мазмұнын дәл көрсететін ресми құжат ретінде қарастырылады.

ҚОҒАМНЫҢ КОРПОРАТИВТІК ХАТШЫСЫНЫҢ ФУНКЦИЯЛАРЫ

Компанияның директорлар кеңесінің хатшысы лауазымы өзінше ерекше болып табылады. Ол компания құрылымының негізгі элементтері — директорлар кеңесінің мүшелері, басшылық, акционерлер мен реттеуші органдар арасында маңызды байланыс қызметін атқарады. Компанияның директорлар кеңесінің хатшысы директорлар кеңесіне корпоративтік басқарудың тиімді рәсімдерін әзірлеуге жәрдемдесуі тиіс. Әртүрлі компанияларда

директорлар кеңесінің хатшылары әртүрлі болады. Шағын компанияларда бұл функцияларды көбінесе бас бухгалтер орындайды, ал ірі фирмаларда бұл лауазымға компанияның тәжірибесімен жақсы таныс заңгерлер тағайындалады.

Компанияның көлеміне байланысты директорлар кеңесінің хатшысы корпоративтік басқаруға қойылатын талаптарды орындауда азды-көпті маңызды рөл атқарады.

Компанияның директорлар кеңесінің хатшысы директорлар кеңесінің отырыстарын ұйымдастыру мен дайындауға негізгі жауапкершілікті алады және келесі жұмыстарды орындайды:

- ▶ директорлар кеңесі отырысының күн тәртібін оның төрағасымен бірлесіп дайындайды;
- ▶ кеңестің отырыстарын тиімді өткізуді қамтамасыз етеді және оның төрағасы мен оған кіретін мүшелеріне корпоративтік басқару мәселелері бойынша консультациялар береді;
- ▶ директорлар кеңесі қабылдаған шешімдерді құжаттайды және оларды орындау тапсырылған тиісті басшылардың назарына жеткізуді қамтамасыз етеді.

Компанияның директорлар кеңесінің хатшысы директорлар кеңесінің шешімімен тағайындалады, бұл ретте компанияның директорлар кеңесінің хатшысы компанияның лауазымды адамы ретінде қаралады. Компания хатшысын тағайындау және жұмыстан шығару директорлар кеңесінің шешімі негізінде жүргізіледі, ол бағалы қағаздар мен биржалар жөніндегі ұлттық комиссияның назарына жеткізіледі.

Корпоративтік хатшының міндеттеріне заңнаманы сақтау кіреді. Ол барлық корпоративтік нормалар мен талаптардың орындалуын қадағалайды, бұл заңды тәуекелдер мен айыппұлдарды болдырмауға мүмкіндік береді. Директорлар кеңесіне жәрдемдесу тағы бір маңызды міндеті болып табылады: корпоративтік хатшы отырыстарды ұйымдастырады, күн тәртібін дайындайды, хаттамаларды жүргізеді және қажетті құжаттарға қол жеткізуді

қамтамасыз етеді, бұл негізделген шешімдер қабылдауға және стратегиялық жоспарлауға жәрдемдеседі.

Сондай-ақ акционерлермен байланыс жасау корпоративтік хатшының міндеті болып табылады. Ол акционерлермен өзара әрекеттеседі, олардың сұрауларына жауап береді және жалпы жиналыстар ұйымдастырады, бұл сенімділікті арттырады және корпоративтік басқарудың ашықтығына ықпал етеді.

Директорларды оқыту мен дамыту — корпоративтік хатшы жұмысының маңызды аспектісі. Ол директорлар кеңесінің жаңа мүшелерін бағыттап, олардың үздіксіз оқуын ұйымдастырады, осылайша корпоративтік мәдениетке бейімделуге көмектеседі және олардың тиімділігін арттырады.

Құжаттамалық қамтамасыз ету тағы бір маңызды міндеті болып табылады. Корпоративтік хатшы корпоративтік құжаттаманы, оның ішінде жарғыларды, акционерлердің тіркелімдерін және отырыстардың хаттамаларын басқарады, бұл осы құжаттардың қолжетімділігі мен өзектілігін қамтамасыз етеді.

Нормативтік талаптарды сақтау заңды тәуекелдер мен айыппұлдардың алдын алады және компанияның барлық қажетті заңдар мен ережелерге сәйкестігін қамтамасыз етеді. Корпоративтік хатшыны тиімді басқару директорлар кеңесінің негізделген шешімдер қабылдауы мен стратегиялық жоспарлауына ықпал етеді, бұл компанияның табыстылығына тікелей әсер етеді. Корпоративтік мәдениетті нығайту да корпоративтік хатшының маңызды міндеті болып табылады. Ол корпоративтік құндылықтар мен мінез-құлық стандарттарын енгізеді және қолдайды, бұл оң жұмыс атмосферасын құруға ықпал етеді және қызметкерлер арасында сенім деңгейін арттырады.

Корпоративтік хатшы жоғары құқықтық сауаттылыққа ие болуы, корпоративтік құқықтар мен нормалар туралы білімі болуы керек. Ұйымдастырушылық қабілеттер шешуші рөл атқарады, өйткені директорлар кеңесінің жұмысын тиімді ұйымдастыру мен

үйлестіру оның өнімділігіне тікелей әсер етеді. Қарым-қатынас дағдылары да маңызды, өйткені корпоративтік хатшы әртүрлі стейкхолдерлермен, соның ішінде директорлар кеңесінің мүшелері мен акционерлермен нақты және тиімді қарым-қатынас жасай алуы керек. Корпоративтік хатшының міндеттерін сәтті орындау үшін кәсіби этика жоғары деңгейде болуы және құпия ақпаратпен жұмыс істей білу қабілеті қажет.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ КОМИТЕТТЕРІ

Компаниялардың қызметін басқару мен бақылау үнемі күрделене түсетінін ескере отырып, директорлар кеңестері өздерінің функциялары мен міндеттерін орындауға жәрдемдесу мақсатында комитеттер құрады. Қазақстан Республикасының «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңына сәйкес директорлар кеңесі неғұрлым маңызды мәселелерді қарауы және ұсынымдар дайындауы үшін АҚ-да директорлар кеңесінің түрлі комитеттері құрылуы тиіс. Жеке комитет қарайтын ішкі аудит мәселелерін қоспағанда, мәселелерді қарау бір немесе бірнеше комитеттің құзыретіне жатқызылуы мүмкін. Директорлар кеңесі жанындағы комитеттер:

- ▶ директорлар кеңесі мүшелерінің шектеулі уақытын тиімдірек пайдалануын қамтамасыз етеді;
- ▶ күрделі мәселелерді жалпылау кезінде «сүзгі» ретінде әрекет етеді және іс-қимыл тәртібі туралы ұсыныстар береді;
- ▶ компанияның қызметін басқарудағы тәуелсіз директорлардың рөлін күшейтеді.

Сонымен бірге, директорлар кеңесі жанындағы комитеттердің болуы компанияның істерін жүргізу үшін кеңестің жауапкершілігін төмендетпейді. Әдетте, комитеттер өз бетінше маңызды шешімдер қабылдамайды, бірақ директорлар кеңесіне тиісті ұсынымдар береді.

Директорлар кеңесі кез келген мақсатта комитеттер құра алады. Ашық типтегі компаниялардың ішінде комитеттердің ең көп таралған түрлері мыналар болып табылады:

- ▶ аудиторлық комитет;
- ▶ сыйақы мәселелері жөніндегі комитет;
- ▶ тағайындау комитеті;
- ▶ орнықты даму және ESG жөніндегі комитет;
- ▶ арнайы комитеттер.

Комитеттердің әрқайсысының функциялары комитет туралы ережеде немесе жарғыда мыналарды көздеуі керек:

- ▶ комитет қызметінің жалпы міндеттері мен функциялары;
- ▶ комитетке мүшелік мәселелері;
- ▶ директорлар кеңесі отырыстарының жұмысына қатысу;
- ▶ комитет қызметінің мәселелері (өткізілетін отырыстардың саны, хаттамалар мен есептер, тиімділікті бағалау);
- ▶ комитет мүшелерінің басшылықтан ақпарат пен тәуелсіз кәсіби консультациялар алу құқығы.

АУДИТОРЛЫҚ КОМИТЕТ

Аудиторлық комитеттің негізгі қызметі директорлар кеңесі пайдаланатын қаржылық ақпарат пен компания жариялайтын қаржылық ақпараттың сапасы мен дұрыстығына қосымша кепілдіктер беру болып табылады. Компанияның қаржылық есептілігінің дәлдігі мен орындылығы директорлар кеңесіне жүктелгенімен, оның мүшелеріне қаржылық есептіліктің барлық қыр-сырынан хабардар болу өте қиын. Осылайша, аудиторлық комитет қаржылық есептілікті дайындау мен ұсыну процесін қосымша және неғұрлым мұқият бақылауды қамтамасыз етеді.

Қор биржасында тіркелген директорлар кеңесінің мүшелері аз кейбір ашық типті компанияларда аудиторлық комитеттің міндеттерін көбінесе директорлар кеңесі шешеді.

Жетекші Батыс елдерінің компанияларында директорлар кеңесі жанындағы аудиторлық комитеттер көптеген жылдар бойы жұмыс істеп келеді.

Алдыңғы қатарлы практикалар, мысалы, Ұлыбританияның корпоративтік басқару кодексі 2024, директорлар кеңесіне аудиторлық комитетті кем дегенде үш мүшеден тұратын тәуелсіз атқарушы емес директорлар қатарынан немесе кіші-гірім компаниялар жағдайында екі мүшеден құруды ұсынады. Бұл ретте директорлар кеңесінің төрағасы комитет мүшесі болмауы керек. «Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының Заңына сәйкес директорлар кеңесінің мүшесі болып табылмайтын адам аудиторлық комитетке тағайындала алмайды.

Нақты компанияға байланысты аудиторлық комитеттер құрамы мен міндеттері бойынша әртүрлі болады. Сонымен бірге аудиторлық комитеттердің көпшілігі келесі функцияларды орындайды:

- ▶ қаржылық есептілікті және сыртқы пайдаланушыларға арналған басқа қаржылық ақпаратты талдайды;
- ▶ егер бұл мәселені тәуелсіз атқарушы емес директорлардан тұратын директорлар кеңесінің арнайы тағайындалған комитеті немесе директорлар кеңесінің өзі шешпесе, тәуекелдерді басқару жүйесін бақылайды;
- ▶ ішкі бақылау жүйесінің тиімділігіне мониторинг және бағалау жүргізеді;
- ▶ компанияның ішкі аудит бөлімшесінің қызметін қадағалауды жүзеге асырады;
- ▶ ішкі бақылау жүйелерінде және басқа да рәсімдерде елеулі кемшіліктер немесе іркілістер анықталған кезде жедел тиісті іс-қимылдар қабылдау мақсатында ішкі және сыртқы аудиторлардың есептерін талдайды;
- ▶ сыртқы аудиторды таңдау мәселелерін қарастырады және оның жұмыс нәтижелерін бағалайды;
- ▶ компанияның сыртқы аудиторуның аудиторлық емес

қызметтерінің оның тәуелсіз мәртебесімен үйлесімділігі туралы мәселені қарайды;

- ▶ тиімді жартыжылдық және жылдық аудиторлық тексерулер жүргізу мақсатында сыртқы аудитормен байланысты қолдайды; компанияның қаржылық есептілігінің жай-күйін оның заңнама талаптарын, қор биржасының листинг ережелерін және реттеуші органдардың басқа да талаптарын сақтауы тұрғысынан бақылайды;
- ▶ ақшаны ысырап ету, ұрлық, алаяқтық көріністері фактілерін қарастырады және лауазымдық қылмыстардың алдын алу рәсімінің жай-күйін бақылайды;
- ▶ заңнаманың, реттеуші органдардың және кәсіптік кодекстердің және әдеп кодексінің талаптарының сақталуын бақылайды.

Компаниялар директорлар кеңесі жанындағы аудиторлық комитеттердің болуынан айтарлықтай пайда көреді. Аудиторлық комитет:

- ▶ директорлар кеңесінің қаржылық ақпараттың жай-күйін мұқият бақылауға деген ұмтылысын көрсетеді;
- ▶ компанияның атқарушы емес директорларының оның қаржысының жай-күйі туралы түсінігін тереңдетіп, ұғымын кеңейтеді;
- ▶ директорлар кеңесі компания басшылығына берген өкілеттік деңгейін қоса алғанда, тәуекелдерді бақылау мәселелеріне тиісті назар аударады;
- ▶ директорлар кеңесінің мүшелерін бухгалтерлік есеп және компанияның ішкі бақылау жүйелерінің жұмысы мәселелерінен хабардар етеді;
- ▶ директорлар кеңесі мүшелерінің ішкі және сыртқы аудит рәсімдері туралы түсініктерін кеңейтеді;
- ▶ директорлар кеңесі мен сыртқы аудитор арасында берік байланысты сақтауға жәрдемдеседі;
- ▶ қаржылық есептіліктің сапасын арттыруға үлес қосады;
- ▶ өзекті мәселелерді талқылау үшін компанияның бас қаржы

тұлғасымен немесе қаржы директорымен жұмыс кездесулерін ұйымдастырады;

- ▶ компания басшылығымен келіспеушілік туындаған жағдайда оның тәуелсіздігін қамтамасыз ететін сыртқы аудитор үшін тетіктің жұмысын жолға қояды;
- ▶ ішкі аудит бөлімшесінің жұмысын жетілдіре отырып, оның компания басшылығынан тәуелсіздігінің көбірек дәрежесін қамтамасыз етеді.

СЫЙАҚЫ ЖӨНІНДЕГІ КОМИТЕТ

Директорлар кеңесінің сыйақылар жөніндегі комитеті кеңестің толық құрамына басқарушы буын өкілдері мен директорлар кеңесінің мүшелеріне төленетін сыйақы жөніндегі шаралар кешеніне қатысты ұсынымдар береді.

Бұл шаралар пакеті бас директор мен басқа басшылардың жұмысын бағалау үшін, сондай-ақ басшылық мүшелерінің сабақтастығын жоспарлау мақсатында пайдаланылуы мүмкін.

Сыйақы күрделі әрі шетін мәселе болып табылады. Ең дұрысы, бұл комитет мүшелерінің басшыларды марапаттау бойынша шаралар пакетін бағалау тәжірибесі болуы керек. Көптеген компаниялар осы мақсат үшін үшінші тарап кеңесшілерін тартады. Сыйақы жөніндегі комитет құрамына атқарушы емес директорлардың көпшілігі кіруі керек.

Сыйақы жөніндегі комитет негізінен келесі функцияларды орындайды:

- ▶ сыйақы мәселелері жөніндегі саясатты, әдетте, жыл сайынғы негізде қарайды;
- ▶ ағымдағы салалық тәжірибені зерделейді;
- ▶ сыйақының түрлі әдістері мен тетіктерін бағалауды жүргізеді;
- ▶ зейнетақы жеңілдіктерін бағалауды жүргізеді;

- ▶ қызметкерлердің зейнетке шығуы мен жұмыстан босатылуы кезінде төлемдерді бағалауды жүргізеді;
- ▶ қосымша төлемдер мен қосымша жеңілдіктер мәселелерін қарастырады;
- ▶ өтемақы және сақтандыру міндеттемелерін төлеу мәселелері бойынша саясатты талдайды;
- ▶ қаржылық есептілікте өзара тәуелді тараптар туралы ашылатын ақпаратты қарайды;
- ▶ бас директор мен жоғары басшылықтың қызметіне бағалау жүргізеді;
- ▶ басшылықтың сабақтастығы мәселелерін қарастырады;
- ▶ жоғарыда аталған мәселелер бойынша директорлар кеңесінің толық құрамына ұсынымдар береді.

ТАҒАЙЫНДАУ КОМИТЕТІ

Тағайындау комитетінің негізгі міндеті директорлар кеңесінің мүшелерін бағалаудың талаптары мен өлшемшарттарын әзірлеу, сондай-ақ тағайындауға ұсынылатын нақты кандидатураларды анықтау болып табылады. Егер тағайындау комитеті толығымен атқарушы емес директорлардан тұрса, басқарушы лауазымдарға тағайындалған адамдардың тәуелсіздік дәрежесі мен беделі едәуір жоғары болады. Сонымен бірге бұл процеске компанияның бас директоры да белсенді қатысуы керек. Директорлар кеңесінің толық құрамы тағайындау комитетіне кандидаттардың нақты фамилияларын ұсынатын тәсіл құпталады.

Тағайындауды түпкілікті бекітуді директорлар кеңесі толық құрамда жүргізеді. Кейбір компаниялар директорлар кеңесі мүшелерінің қызметіне жыл сайынғы бағалау жүргізеді. Сондай-ақ комитет кеңестің сандық құрамы, комитеттің құрылымы, директорлар кеңесі мүшелерін тағайындау, кеңес отырыстарының тиімділік дәрежесі мен оның отырыстарын өткізу кестесін жасау сияқты мәселелерді мезгіл-мезгіл қарап, ұсынымдар бере алады.

ОРНЫҚТЫ ДАМУ ЖӘНЕ ESG ЖӨНІНДЕГІ КОМИТЕТ

Соңғы жылдары ESG тәуекелдерін басқарудың маңыздылығы артуына байланысты директорлар кеңесінің орнықты даму жөніндегі комитеттерді құруы жиіледі, олар компаниялардың қоғамға, экономикаға, климаттық жүйе мен қоршаған ортаға әсеріне қатысты мәселелерді шешуге жауапты. Бұл комитеттер ұзақ мерзімді орнықтылыққа қол жеткізуге бағытталған корпоративтік басқару стратегияларын әзірлеу мен енгізуде шешуші рөл атқарады. Олар экология, әлеуметтік жауапкершілік және корпоративтік басқару саласындағы корпоративтік міндеттердің орындалуын қадағалауды қамтамасыз етеді, сондай-ақ нормативтік талаптар мен стандарттардың сақталуын бақылай отырып, неғұрлым ашық және жауапты бизнес ортасын құруға ықпал етеді.

Директорлар кеңесі компаниялардың орнықты даму стратегиясын айқындап, ESG қағидаттарын, сондай-ақ климаттық күн тәртібін — климаттың өзгеруіне және оның бизнеске, қоғам мен қоршаған ортаға әсеріне байланысты міндеттер мен бастамалар кешенінің енгізілуін қадағалауды қамтамасыз етуі тиіс. Сондай-ақ комитет компаниялардың орнықты даму саласындағы тәжірибелерін жетілдіру жөніндегі ұсынымдарды әзірлеуге, осы ұсынымдарды қарауға, сондай-ақ компаниялар қызметінің орнықты даму саласындағы халықаралық және ұлттық стандарттарға сәйкестігін, оның ішінде жылдық және орнықты даму туралы есептердегі қаржылық емес ақпаратты ашу жөніндегі талаптарды бақылауға жауапты.

АРНАЙЫ КОМИТЕТТЕР

Арнайы комитеттер белгілі бір мәселелерді шешу мақсатында және тиісті ұсынымдар беру үшін құрылуы мүмкін, мысалы мыналар бойынша:

- ▶ бірігу, жұтылу немесе иеліктен шығару мәселелері;

- ▶ іскерлік этика және қоғаммен байланыс мәселелері (мысалы, салаишілік қатынастар, кәсіптік практика, тұтынушылардың мүдделерін қорғау, қауіпсіздік техникасы және денсаулық қорғау және т. б.);
- ▶ тау-кен өндіру компаниялары мен өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындары үшін ерекше маңызды рөл атқаруы мүмкін қоршаған ортаны қорғау мәселелері;
- ▶ заңнаманы, нормативтік талаптарды, салалық кодекстер мен ұйымдық стандарттарды сақтау;
- ▶ белгілі бір деңгейден жоғары кредиттер тарту бойынша шешімдер қабылдау;
- ▶ зейнетақы қорларын басқару.

Нақты мәселелерді қарап, шешу үшін құрылған арнайы комитеттер қысқа мерзімге құрылуы мүмкін. Алайда бұл ретте мұндай комитеттердің өкілеттік шеңберін немесе қызметі туралы ережені директорлар кеңесі міндетті түрде толық құрамда бекітуі тиіс.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІ МҮШЕЛЕРІ МЕН БАСШЫЛАРДЫ ЖАУАПКЕРШІЛІКТЕН САҚТАНДЫРУ

Директорлар кеңесінің мүшелері өздеріне міндеттемелер қабылдайды және оларға қатысты дербес жауапкершілікте болуы мүмкін міндеттерді орындайды. Дербес жауапкершілік директорлар кеңесінің басқа мүшелерінің әрекеттері нәтижесінде де туындауы мүмкін. Компания директорлары әрқашан оның мүддесі үшін әрекет етеді деп күтілетіндіктен, басқа директорлардың бірінің әрекеттеріне байланысты оларға қарсы сот ісі қозғалуы мүмкін.

Әдетте, компанияларға директорларды немесе аудиторларды компаниялардың жауапты қызметкерлері немесе аудиторлары ретінде жұмыс істеу барысында пайда болатын компания алдындағы жауапкершіліктен босатуға рұқсат етілмейді. Сонымен бірге егер мұндай жауапкершілік мінез-құлықтың арам ниеттілігімен байланысты болмаса, компаниялар өздерінің жауапты қызметкерлерін, соның ішінде директорларды үшінші тарапқа қатысты жауапкершіліктен сақтандыра алады.

Салалық заңнаманы ескере отырып, азаматтық жауапкершіліктен сақтандыруды ұсынудың мысалы акционерлерді алдауға байланысты жаңылыстыратын мінез-құлық пен әрекеттерге қатысты сот ісін қозғау жағдайлары болып табылады.

Директорлар кеңесінің мүшелері мен компания басшыларының жауапкершілігін сақтандыру ұйымды басқару жөніндегі дұрыс емес әрекеттерге байланысты компания директорлары мен басшыларына қарсы қойылған талаптар бойынша қамтамасыз етіледі. Сақтандыру қамтылымына сот шығындары, мүдделерін қорғаумен байланысты шығындар мен зиянды өтеу кіреді. Алайда директорлар кеңесінің мүшелері сақтандырудың осы түрлеріне қатысты ерекшеліктерді де ескеруі керек.

Жауапкершіліктен сақтандырудың белгілі бір түрлері және компаниялардың директорлары мен басшыларына арналған сақтандыру полистері бар, олар мұндай полистерді талап қою күні жарамды болған жағдайда ғана қолдана алады. Бұл көптеген директорлардың директорлар кеңесінің мүшесі ретіндегі қызмет мерзімі аяқталғаннан кейін де полистерді ұзартуды «саудаласуға» ұмтылуына әкеледі. Алайда мұндай әрекет компания таратылған жағдайда пайдасыз болады, себебі полистің жарамдылығы автоматты түрде тоқтатылады. Директорлар кеңесінің мүшелеріне ыңғайлы болуы үшін қазір директор қызметінен кеткеннен кейін жеті жыл ішінде директорлар кеңесінің мүшелеріне белгілі бір қамтуды қамтамасыз ететін сақтандыру пакеті бар. Бұл кезең ескіру мерзімін білдіреді және сақтандыру сыйақысы алдын ала төленеді. Директорлар кеңесінің мүшелеріне компанияға

тағайындалғанға дейін осындай сақтандыру пакетін келісу ұсынылады. Компаниялар арасында жалпы қабылданған практика директорлар кеңесінің мүшелері мен басшы қызметкерлерге сақтандыру полистері бойынша сыйақы төлеу болып табылады. Компания директорлар кеңесінің мүшесін заңды шығындардан сақтандыра алатынына қарамастан, нәтижесінде директорлар кеңесінің мүшесі кінәлі деп танылған қылмыстық істерге қатысты сақтандыруға жол берілмейді. Адамды компанияның қызметіне қатысты лауазымдық міндеттерін қасақана бұзудан сақтандыруды көздейтін кез келген сақтандыру шартының заңды күші болмайды.

Компаниялардың директорлар кеңесінің мүшелері мен басшы қызметкерлерін сақтандыруға деген сұраныс артуда, бұл ең алдымен олардың заңнамада көзделген міндеттерін тереңірек түсінуіне байланысты. Екінші жағынан, бірқатар Батыс елдеріндегі директорлар кеңесінің мүшелеріне қарсы қойылған талаптардың саны да, көлемі де өсті.

Директорлар кеңесінің мүшелері мен компаниялардың басшы қызметкерлерін сақтандыруды дұрыс қолдану арнайы практикалық тәжірибені қажет етеді. Сақтандырудың құндылығы оның директорлар кеңесінің мүшелерін компанияның ісін жүргізуге байланысты жеке жауапкершіліктен қорғауды қамтамасыз етуінде. Директорлар кеңесі мүшелерінің әрқайсысы компанияның істерін тиімді, адал және риясыз жүргізуге жауапты болуға міндетті. Директорлар кеңесі мүшесінің компания қызметіне қатысуы оның жеке қасиеттері мен кәсіби деңгейін анықтайды.

Компаниялардың директорлар кеңесінің мүшелері мен басшы қызметкерлерін сақтандыру компания мен оның директорларының және басшыларының мүдделерін әртүрлі тәуекелдерден қорғауға арналған тәуекелдерді басқару жөніндегі кешенді бағдарламаның құрамдас бөлігінің бірі ғана болуы тиіс. Жауапкершіліктен сақтандыру мәселелеріне алаңдайтын компанияның директорлар кеңесі мүшелерінің әрқайсысына тәуелсіз кәсіби кеңесшілердің көмегіне жүгіну ұсынылады.

5

АКЦИОНЕРЛЕРМЕН
ЖӘНЕ БАСҚА
ДА МҮДДЕЛІ
ТҰЛҒАЛАРМЕН ӨЗАРА
ІС-ҚИМЫЛ

Акционерлермен және басқа да мүдделі тұлғалармен тиімді қарым-қатынас жасау компаниядағы сәтті корпоративтік басқару мен орнықты дамудың негізгі аспектісі болып табылады. Акционерлер, қызметкерлер, клиенттер, жеткізушілер, қауымдастық топтары мен басқа стейкхолдерлер корпоративтік стратегияны қалыптастыруда және ұйымдық мақсаттарға жетуде маңызды рөл атқарады. Осы топтармен нақты және ашық қарым-қатынаста болу компанияға олардың мүдделері мен үміттерін ескеруге мүмкіндік береді, бұл сенім мен қолдауды арттырады.

Акционерлермен және мүдделі тұлғалармен өзара іс-қимыл қаржылық нәтижелер мен корпоративтік бастамалар туралы тұрақты хабардар етуді ғана емес, сондай-ақ тәуекелдерді басқару, орнықты даму және корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік мәселелерін қоса алғанда, стратегиялық шешімдерді талқылауға белсенді қатысуды да қамтиды. Бұл өзара әрекеттесу өзара түсіністіктің қалыптасуына ықпал етеді, стейкхолдерлердің сұраныстары мен алаңдаушылықтарына жедел жауап беруге мүмкіндік береді және шешім қабылдауға қатысты теңдестірілген көзқарас ұстануды қамтамасыз етеді.

Акционерлер мен басқа да мүдделі тараптардың мүдделерін түсіну және есепке алу компанияның тұрақтылығына, беделіне және нарықтағы бәсекеге қабілеттілігіне ықпал ете отырып, оның ұзақ мерзімді табыстылығының негізін құрайды.

АКЦИОНЕРЛЕР МЕН БАСҚА ДА МҮДДЕЛІ ТҰЛҒАЛАР

Акциялары қор биржасында айналысқа түсетін ашық акционерлік компаниялар негізінде жекелеген акционерлердің салыстырмалы түрде кең ауқымының меншігінде болады. Ал-

дыңғы бөлімдерде көрсетілгендей, компанияның директорлар кеңесінің мүшелері кейбір акционерлер алдында ғана емес, жалпы қоғам алдында жауапты болады. Директорлар кеңесі мүшелерінің қоғам алдында есеп беруін қамтамасыз ету үшін әртүрлі тетіктер бар, соның ішінде:

- ▶ ашық акционерлік қоғамдар мен жеке меншіктегі шектеулі серіктестіктердің көпшілігі Бағалы қағаздар мен инвестициялар жөніндегі ұлттық комиссияға аудиттелген жылдық қаржылық есептілікті тапсыруы керек;
- ▶ акциялары қор биржасында айналысқа түсетін ашық акционерлік компаниялар жылдық және жартыжылдық қаржылық есептілікті жариялауы тиіс;
- ▶ акциялары ұлттық қор биржасында айналыста болатын компаниялардың директорлар кеңесінің мүшелері мезгіл-мезгіл директорлар кеңесіне қайта сайлау үшін акционерлердің алдына өз кандидатураларын ұсынуы керек;
- ▶ ашық акционерлік компаниялардың директорлар кеңесінің мүшелері акционерлердің жылдық жалпы жиналысын өткізуі керек;
- ▶ кейбір жағдайларда акционерлер директорлар кеңесінің мүшелерін акционерлердің жалпы жиналысын шақыруға міндеттей алады;
- ▶ акциялары ұлттық қор биржасында айналымға түсетін компаниялардың директорлар кеңесінің мүшелері компания акцияларының бағасына әсер етуі мүмкін ақпарат алмасу жөнінде есеп беруге міндетті.

Батыс елдерінде акционерлер ашық акционерлік қоғамның басшылығын корпоративтік басқару жүйесін өзгертуге мәжбүрлеу мақсатында ұйымдасқан іс-қимыл жасайтын жағдайлар сирек емес. Азшылық болса да, өздерін тыңдата алатын жақсы ұйымдастырылған акционерлер тобы директорлар кеңесіне үлкен қиындықтар туғызып, бұқаралық ақпарат құралдарында компанияның жағымсыз бейнесін жасауы мүмкін.

АКЦИОНЕРЛЕР ТУРАЛЫ ЖАЛПЫ АҚПАРАТ

Егер компанияның әрекеттері бір немесе одан да көп акционердің мүдделеріне қайшы келсе не бір немесе одан да көп акционерді кемсіту болып табылса, сот компанияны тарату немесе оның жарғысын өзгерту туралы қаулы немесе компанияға белгілі бір шаралар қабылдауды міндеттейтін ұйғарым шығаруы мүмкін.

Жалпы акционерлерді екі санатқа бөлуге болады:

- ▶ **институционалдық акционерлер** — бұл негізінен қорлардың (мысалы, өмірді сақтандыру компаниялары, зейнетақы қорлары, пай инвестициялық қорлары және т. б.) басқарушылары, олар басқа біреудің қаражатын компаниялардың акцияларына салып, инвестициялардың басқа да түрлерін жүзеге асырады;
- ▶ **жеке акционерлер** — бұл өз атынан, кейде отбасылық кәсіпорынның, тресттің немесе зейнетақы қорының атынан акцияларға иелік ететін инвесторлар.

Акционерлер директорлар кеңесінің құрамына да, оның қызметіне де әсер ете алады. Бұл әсіресе ірі институционалдық акционерлерге қатысты.

Институционалдық акционерлер келесі жағдайларда компанияға ықпал етуі мүмкін:

- ▶ егер олар компанияның өздеріне тиесілі акциялар пакетін сату туралы шешім қабылдаса (бұл акция бағасына айтарлықтай нұқсан келтіруі мүмкін, өйткені институционалдық акционерлердің шешімін ескере отырып, компанияның кредиторлары мен ірі клиенттері компанияның істерінде бір шикілік бар деген қорытындыға келіп, онымен ынтымақтастықты тоқтатуы мүмкін);

- ▶ наразы институционалдық акционерлер директорлар кеңесінің қазіргі құрамын ауыстыру үшін жеткілікті қолдауға ие болмаса да, олардың бұрынғы директорларды қайта сайлауға қарсы ашық дауыс беруі инвестициялық нарықтар үшін күшті сигнал болады;
- ▶ ірі институционалдық акционерлердің өз өкілдеріне директорлар кеңесінің қолданыстағы құрамын қолдауға өкілеттік беруден бас тарту туралы шешімі;
- ▶ компанияның имиджіне ірі қор басқарушылары мен талдаушылардың компанияның жалпы нәтижелерін, соның ішінде оның бас директоры мен директорлар кеңесінің қызметін қалай бағалайтыны туралы сауалнамалары қатты әсер етеді.

Компанияның директорлар кеңесіне ірі акционерлермен өзара іс-қимылдың жолға қойылған арналарының болуы және компанияның корпоративтік басқару жүйесі мен қызметі мәселелері бойынша олардың пікірін тыңдау ұсынылады.

Әдетте, институционалды акционерлерге ашық акционерлік қоғамдардың ең көп акциялар саны тиесілі болады, алайда жеке акционерлер акционерлердің ең көп тобын құрайды.

Бұдан бөлек, акционерлер оларды компанияға инвестиция салуға итермелеген себептерге байланысты санаттарға бөлінуі мүмкін.

Ұзақ мерзімді инвесторлар дивидендтерден пайда табуға және инвестиция құнының біртіндеп өсуіне ұмтылады, сондықтан олар қаражатты жылдар бойы инвестицияларда ұстауды көздейді.

Биржалық алыпсатарлар акциялар бағасының қысқа мерзімді ауытқуынан тез пайда табуға тырысып, компаниялардың акцияларын сатып алып, сатады. Әдетте олар бағалы қағаздарды бірнеше айдан артық сирек ұстайды және көбінесе тәулік ішінде, тіпті бірнеше сағат ішінде компаниялардың акцияларын сатуға не сатып алуға тырысады.

Іскерлік беделі мен қызмет сипатына байланысты кейбір компаниялар ұзақ мерзімді инвесторлар үшін, ал басқалары биржалық алыпсатарлар үшін тартымды болуы мүмкін. Директорлар кеңесінің мүшелері өз компаниясының акционерлер тізілімінің құрамын жақсы білуі керек.

НЕГІЗГІ ҚАҒИДАТТАР МЕН АНЫҚТАМАЛАР

Акционерлердің құқықтарына қатысты G20/OECD (2023) корпоративтік басқару қағидаттары сегіз негізгі бағытты көздейді. Осы бағыттарды талдау жалпы Қазақстандағы акционерлердің құқықтары бойынша жағдай айтарлықтай жоғары деңгейде деген қорытындыға әкеледі. Алайда акционерлердің құқықтары контекстінде Қазақстанға тән мән-жайларды атап өту қажет.

- ▶ Мемлекеттің экономикаға қатысуының жоғары деңгейі: «Самұрық-Қазына» қоры» АҚ өз тобына кіретін компаниялармен бірлесіп, квазимемлекеттік сектордың ірі, бірақ жалғыз емес субъектісі болып табылады. Бұл ретте Қор Қазақстан Республикасы Үкіметі мен Президентінің тікелей бақылауында, ал Қордың директорлар кеңесін елдің Премьер-Министрі басқарады. Қор тобы компанияларының активтері Қазақстан ЖІӨ-нің 60% шамалас соманы құрайды.
- ▶ Капиталдың жоғары шоғырлануы: Қазақстан халқының жалпы байлығының шамамен 50% шектеулі адамдар тобының қолында шоғырланған.

Жоғарыда көрсетілген мән-жайларды акционерлердің құқықтарын қорғау призмасы арқылы талдай келе, барлық дерлік қазақстандық компанияларда қабылданатын шешімдерді өз бетінше анықтауға мүмкіндік беретін жиынтық акциялар пакеті бар бақылаушы акционерлер басым екенін айтуға болады.

Әлемдік тәжірибе көрсеткендей, акционерлік белсенділік компаниялардың бастапқы даму кезеңдерінде тиімді. Одан кейінгі компаниялардың эволюциясы басқарушылық функциялардың акционерлерден директорлар кеңесіне берілуін көздейді. Осыған байланысты өз компаниясында корпоративтік басқаруды дамытуға мүдделі акционерлер кәсіби директорлар кеңесінің рөлін күшейтуге тиіс. Директорлар кеңесі өз өкілеттіктерін жүзеге асыра отырып, компанияның, акционерлердің мүдделерін қорғауды қамтамасыз етуі және стейкхолдерлердің мүдделерін ескеруі тиіс.

Акционерлердің құқықтары акциялардың түріне және сатып алынған акциялардың санына байланысты өзгереді:

- ▶ дауыс беретін акциялар — «Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының Заңында көзделген жағдайларда дауыс беру құқығы берілген орналастырылған жай акциялар және кейде артықшылығы бар акциялар. Дауыс беретін акциялардың қатарына АҚ сатып алған акциялар, сондай-ақ номиналды ұстаудағы және орталық депозитарийдің есепке алу жүйесінде ол туралы мәліметтер жоқ меншік иесіне тиесілі акциялар кірмейді;
- ▶ артықшылығы бар акциялар — артықшылығы бар акциялардың меншік иелері қоғамның жарғысында айқындалған алдын ала белгіленген кепілді мөлшерде дивидендтер алуға және «Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының Заңында белгіленген тәртіппен қоғам таратылған кезде мүліктің бір бөлігіне жай акциялардың меншік иелері-акционерлер алдында басым құқыққа ие болады. Қоғамның орналастырылған артықшылығы бар акцияларының саны оның орналастырылған акцияларының жалпы санының жиырма бес процентінен аспауы тиіс. «Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасы Заңының 13-(4) бабында көзделген жағдайларды қоспағанда, артықшылығы бар акция акционерге қоғамды басқаруға қатысу құқығын бермейді;
- ▶ акционерлердің жалпы жиналысында дауыс беру «Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының Заңында

белгіленген жағдайларды қоспағанда (акционерлердің жалпы жиналысының рәсімдік мәселелері бойынша дауыс беру, директорлар кеңесін қалыптастыру кезінде жиынтық дауыс беру), «бір акция — бір дауыс» қағидаты бойынша жүзеге асырылады;

- ▶ сатып алынған дауыс беретін акциялардың санына қарай акционерлер ірі акционерлер — бір-бірімен жасалған келісім негізінде әрекет ететін, өзіне (жинақтап алғанда өздеріне) АҚ дауыс беретін акцияларының он және одан да көп проценті тиесілі акционер немесе бірнеше акционер («Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасы Заңының 1 — бабы) және миноритарлық акционерлер — АҚ дауыс беретін акцияларының он процентінен азы тиесілі акционер — болып бөлінеді.

АКЦИОНЕРЛЕРДІҢ ЖАЛПЫ ЖИНАЛЫСТАРЫ (АЖЖ)

«Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының Заңы АЖЖ қызметіне байланысты бастамашылық ету, шақыру, өткізу және ресімдеу кезеңдерін қамтитын барлық рәсімдерді егжей-тегжейлі регламенттейді. Заң шығарушының нысандандырылған тәсілін АЖЖ-ны жылдық және кезектен тыс деп бөлу контексінде оны шақыруға бастамашылық білдіру мысалында көрсетуге болады.

Жылдық АЖЖ қаржы жылы аяқталғаннан кейін бес ай ішінде өткізілуі керек. Есепті кезеңде қоғам аудитін аяқтау мүмкін болмаған жағдайда көрсетілген мерзім үш айға дейін ұзартылды деп есептеледі. Барлық дауыс беретін акциялары бір акционерге тиесілі қоғамда АЖЖ өткізілмейді. АЖЖ құзыретіне жатқызылған мәселелер бойынша шешімдерді осындай акционер жеке-дара қабылдайды және бұл шешімдер артықшылығы бар

акциялармен куәландырылған құқықтарға қысым жасамайтын және шектемейтін жағдайда жазбаша түрде ресімдеуге жатады.

Жылдық АЖЖ-да күн тәртібіндегі келесі мәселелер бойынша шешімдер қабылдануы мүмкін:

- ▶ компанияның аудиттелген жылдық қаржылық есептілігін бекіту;
- ▶ компанияның өткен қаржы жылындағы таза кірісін бөлу тәртібі мен компанияның бір жай акциясына шаққандағы дивиденд мөлшерін айқындау;
- ▶ акционерлердің компания мен оның лауазымды тұлғаларының іс-әрекеттеріне жасаған өтініштерін, сондай-ақ оларды қарау нәтижелерін қарастыру;
- ▶ жылдық АЖЖ шешім қабылдау АЖЖ құзыретіне жатқызылған басқа да мәселелерді қарауға құқылы. Барлық басқа АЖЖ-лар кезектен тыс болып табылады.

Компания жарғысында компанияның жай акциялары бойынша тоқсан немесе жарты жыл қорытындылары бойынша дивидендтер төлеу көзделуі мүмкін (компанияның тиісті кезеңдегі қаржылық есептілігіне аудит жүргізілгеннен кейін). Осы мәселелер бойынша шешім қабылдау кезектен тыс АЖЖ құзыретіне жатады.

Жылдық АЖЖ-ны тек директорлар кеңесі шақырады. Компанияның өзге органдары жылдық АЖЖ шақыруға құқылы емес.

Кезектен тыс АЖЖ-лар келесі жағдайларда шақырылуы мүмкін:

- ▶ директорлар кеңесінің шешімі бойынша: кеңес қажет болған жағдайда кезектен тыс жиналыс шақыруға құқылы;
- ▶ атқарушы басшылықтың талабы бойынша: компанияның атқарушы басшылығы кезектен тыс жиналыс шақыруды талап ете алады;
- ▶ тексеру комиссиясының талабы бойынша: егер мұндай комиссия бар болса, ол кезектен тыс жиналысты шақыруға бастамашы бола алады;

- ▶ акционерлердің талабы бойынша: жиынтығында компанияның дауыс беретін акцияларының кемінде 10% иеленетін бір немесе бірнеше акционердің кезектен тыс АЖЖ шақыруды талап етуге құқығы бар. Бұл жағдайда талап жазбаша түрде берілуі керек және директорлар кеңесі талап алынған сәттен бастап 30 күн ішінде жиналыс шақыруға міндетті.

Бұған қосымша заң төмендегілердің талабы бойынша қабылданған сот шешімі негізінде АЖЖ шақырылуы керек деп қарастырады:

- ▶ компания органдары жылдық АЖЖ шақыру тәртібін бұзған жағдайда кез келген мүдделі тұлғаның;
- ▶ компанияның ірі акционерінің, егер компания органдары оның кезектен тыс АЖЖ өткізу туралы талабын орындамаса.

Заңнамада және жарғыда көзделген ресми рәсімдерді сақтау көп көңіл бөлуді талап етеді, осыған байланысты компанияның корпоративтік хатшысымен және заң департаментімен тығыз өзара іс-қимыл жасау ұсынылады. Көзделген рәсімдерді сақтамау кейіннен сотта АЖЖ шешімдерін даулау үшін негіз бола алады.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ АКЦИОНЕРЛЕРМЕН ӨЗАРА ІС-ҚИМЫЛЫ

Корпоративтік басқарудың әртүрлі модельдері компанияны басқару функцияларын акционерлер мен директорлар кеңесі арасында бөлудің әртүрлі тәсілдерін қарастырады. Алайда жалпы заңдылық бар: акционерлер белгілі бір дәрежеде компанияны тікелей басқарудан алшақтайды, ал басқарудың негізгі функциялары директорлар кеңесіне жүктеледі. Бұл компанияның директорларды, соның ішінде белгілі бір биз-

несте кәсіби білімі жоқ адамдарды жиі ауыстыруға әзірлігіне байланысты.

«Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының Заңы тұтастай алғанда көрсетілген тәсілге сәйкес келеді. Акционерлердің жалпы жиналысының құзыретін қалыптастыратын заң ережелері компания қызметінің өмірлік маңызды мәселелеріне бағытталған, олар:

- ▶ қайта ұйымдастыру және тарату;
- ▶ компания жарғысын өзгерту;
- ▶ директорлар кеңесінің мүшелерін таңдау және қызметтен босату;
- ▶ корпоративтік басқару кодексін бекіту;
- ▶ сыртқы аудиторлық ұйымды анықтау;
- ▶ аудиттелген жылдық қаржылық есептілікті бекіту;
- ▶ пайда мен дивидендтерді бөлу;
- ▶ бағалы қағаздарды шығару және листинг/делистингке қатысты мәселелер;
- ▶ құны активтердің баланстық құнының жалпы мөлшерінің елу және одан да көп процентін құрайтын ірі мәмілелерді бекіту.

БАСҚА МҮДДЕЛІ ТҰЛҒАЛАР ТУРАЛЫ ЖАЛПЫ АҚПАРАТ

Акционерлер мүдделі тараптардың ең ықпалды тобы деп айту артық айтқандық емес. Алайда компанияның қызметіне қызығушылық танытатын басқа да адамдар тобы бар, олардың қатарына мыналар жатады:

- ▶ қызметкерлер және олардың отбасы мүшелері;
- ▶ жеткізушілер;

- ▶ сатып алушылар мен тапсырыс берушілер;
- ▶ кредиторлар;
- ▶ үкімет;
- ▶ жергілікті өзін-өзі басқару органдары және компания негізгі жұмыс беруші болып табылатын немесе осы аймақтың экономикасына көп үлес қосатын қалалар мен елді мекендердің жұртшылығы;
- ▶ кәсіподақтар;
- ▶ табиғатты қорғау ұйымдары;
- ▶ болашақ ұрпақ.

Аталған мүдделі тараптардың кейбірі компанияның дамуы мен қызметінің болашағына ұзақ мерзімді экономикалық қызығушылық танытпауы мүмкін, дегенмен олар оның қызметінің қаржылық емес салдарына үлкен мән бере алады; бұл жағдайда олар әдетте компания басшылығының осы мәселелер бойынша қоғам алдында есеп беруін қамтамасыз ету үшін уақытын аямайды. Мысалы, табиғатты қорғау ұйымдары компанияның қызметі нәтижесінде қоршаған ортаның ластануына алаңдаушылық білдіруі мүмкін, ал адам құқықтарын қорғаушылар компанияда қолданылатын жұмысқа қабылдау тәжірибесіне қарсы болуы мүмкін.

Бір мүдделі тұлғалар бірнеше топқа жатуы мүмкін. Мысалы, кейбір акционерлер компанияның жұмысшылары да, клиенттері де бола алады.

Әртүрлі заңнамалық актілер компанияларға (және директорлар кеңесіне) белгілі бір міндеттемелер жүктейді, олардың қызметі мүдделі тұлғалардың үміттерін қанағаттандыруға бағытталған. Мұндай міндеттемелерге мыналар жатады:

- ▶ жұмыскерлердің еңбек заңнамасына сәйкес компания басшылығы тарапынан әділ және объективті қарым-қатынасқа құқығы бар;
- ▶ сатып алушылар мен тапсырыс берушілер өздері алатын тауарлар мен қызметтердің тиісті сапада болатынын күтуге құқылы;

- ▶ жеткізушілер компаниялардың шарт бойынша өз міндеттемелерін сақтауын күтуге құқылы;
- ▶ билік органдары компаниялар салықтарды дұрыс төлейді және еңбекті қорғау мен өнеркәсіптік қауіпсіздікті қамтамасыз етуден бастап тарих және мәдениет ескерткіштерін қорғауға дейінгі әртүрлі мәселелер бойынша қолданыстағы заңнаманы сақтайды деп күтуге құқылы. Бұдан бөлек, олар компаниялардан азаматтық жауапкершілік көрсетуін күтуге құқылы;
- ▶ кредиторлар компаниялар өздерінің қаржылық міндеттемелерін орындайды деп күтуге құқылы, бұл ретте олар қарыздар бойынша міндеттемелерін орындамаса, қарыз алушыларға қатысты елеулі өкілеттіктерге ие болады;
- ▶ Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы (ЭЫДҰ), Халықаралық еңбек ұйымы, БҰҰ және басқа да халықаралық басқару органдары компаниялардың өнімді жеткізу көздері, еңбек қатынастарын реттеу, қоршаған ортаны қорғау және жаһандық жылыну мәселелері бойынша халықаралық этикалық нормаларды сақтауын күтуге құқылы.

Белсенділер топтары мен жергілікті өзін-өзі басқару органдары компанияларға құқықтық санкциялар қолдануға құқылы болмауы мүмкін, алайда олардың бұқаралық ақпарат құралдарында жүргізген науқандары акциялардың құнына теріс әсер етуі мүмкін (әсіресе этикалық бұзушылықтар анықталған жағдайда), бұл компанияның беделіне нұқсан келтіреді.

Сондықтан, директорлар кеңесі өздерін бірінші кезекте акционерлер алдында жауап береміз деп санаса да, басқа мүдделі тараптарды елемеуге мүмкіндігі жоқ. Егер директорлар кеңесі басқа мүдделі тұлғалардың мүдделері мен тілектерін тиісті түрде қарастыра алмаса, бұл акцияның нарықтық құнының өсуіне емес, төмендеуіне әкелуі мүмкін. Абзалы, директорлар кеңесі олардың негізінде әртүрлі мүдделі тұлғалардың бір-біріне қайшы келетін мүдделері келісілетін қағидаттарды әзірлеп шығаруы керек.

АКЦИОНЕРЛЕРМЕН ӨЗАРА ІС-ҚИМЫЛ

Егер компаниялар акционерлердің максималды пайдасын қамтамасыз етуге міндеттенсе, олар оның құнын арттырып қана қоймай, мүдделі тараптардың назарына осы бағыттағы күш-жігерін жеткізуі де керек. Ең алдымен біз акционерлер, әлеуетті акционерлер мен акцияларды сатып алу-сату туралы инвесторлардың шешімдеріне әсер ете алатын үшінші тұлғалар туралы айтып отырмыз (атап айтқанда, бұл биржалық брокерлер, талдаушылар, инвестициялық кеңесшілер және қаржылық тақырыпта маманданданатын журналистер).

Акциялары қор биржасында айналысқа түсетін көптеген ашық акционерлік компаниялар іріктелген мақсатты аудиторияға уақытылы, дәл және өзекті ақпаратты жіберу процесін ұйымдастыру үшін инвесторлармен байланысты дамытудың бұрыннан бар бағдарламаларын пайдаланады. Инвесторлармен байланысты дамыту бағдарламалары, әдетте, компания басшылығының атынан қысқа хабарламалар жіберуді көздейді, бірақ директорлар кеңесі осы бағдарламалар арқылы қандай ақпарат таратылатындығынан хабардар болуы керек.

Инвесторлармен байланысты дамыту бағдарламаларын іске асыру және бұқаралық ақпарат құралдарына мәліметтер беру кезінде тек жалпыға қолжетімді деректердің пайдаланылуын қадағалау қажет. Нарық үшін маңызды ақпаратты жалпыға қолжетімді көздерден алу мүмкін болмаған жағдайларда компания өзінің қаржылық есептілігінде қажетті ақпаратты ашуды қамтамасыз етуі тиіс.

ДАҒДАРЫС КЕЗЕҢІНДЕ АКЦИОНЕРЛЕРМЕН ЖӘНЕ БАСҚА ДА МҮДДЕЛІ ТҰЛҒАЛАРМЕН ӨЗАРА ӘРЕКЕТТЕСУ

Компания қызметіндегі дағдарысты компанияның беделіне немесе нарықта бар болуына қандай да бір жолмен қауіп төндіретін күтпеген оқиға ретінде анықтауға болады. Дағдарыс негізінде дереу әрекет етуді талап етеді.

Дағдарыстық жағдайлар үшін төтенше жағдайлар мен күтпеген оқиғалар кезінде компания қызметінің тұрақтылығы мен үздіксіздігін қамтамасыз етуге бағытталған бизнес үздіксіздігін жоспарлау (BCP, business continuity planning) алдын ала жүргізіледі. BCP жоспарларды, рәсімдер мен ресурстарды әзірлеп, енгізуді және табиғи апаттар, техникалық ақаулар немесе басқа сыртқы және ішкі қауіптер сияқты дағдарыстық ахуалдар туындаған жағдайда жұмысын жалғастыруды қамтиды. Сондай-ақ, BCP компанияға елеулі оқиғалар мен апаттардан кейін маңызды процестерді, ақпараттық жүйелер мен деректерді тез қалпына келтіруге мүмкіндік беретін апаттан кейін қалпына келтіру жоспарын (DRP, disaster recovery plan) қамтуы керек. Бизнесің үздіксіздігін тиімді басқару қаржылық шығындарды азайтуға, компанияның беделін сақтауға және клиенттердің, қызметкерлер мен серіктестердің мүдделерін қорғауға көмектеседі.

Дағдарыс туындаған кезде директорлар кеңесі әдетте бірден жауап беру шараларына тартылмайды, дегенмен оның кейбір мүшелері, мысалы, компанияның бас директоры мен басқа да лауазымды директорлары оларға тікелей қатысады. Дәл осы себепті директорлар кеңесі компанияда дағдарысты басқарудың әзірленген жоспарларының бар-жоқтығына көз жеткізуі керек, онда директорлар кеңесінің рөлі де жазылуы тиіс. Мұндай жұмыс директорлар кеңесінің тәуекелдерді басқару жөніндегі өз міндеттерін орындауының құрамдас бөлігі ретінде қарастырылуы тиіс.

Директорлар кеңесі сондай-ақ дағдарысты басқару жоспарларында акционерлермен және басқа да мүдделі тұлғалармен өзара іс-қимылдың барабар тетігінің көзделуін талап етуі тиіс. Компания қызметіндегі дағдарыстар, әсіресе егер олар қоғамдық қауіпсіздік пен мүдделерге қатысты болса, бұқаралық ақпарат құралдарының назарын аударуы мүмкін. Адамдар не болғанын және мұның өздері үшін нені білдіретінін білгісі келеді. Алайда көптеген компаниялардың табиғи реакциясы — дағдарыс туралы минималды ақпарат беру немесе тіпті соншалықты ештеңе болмаған сияқты көріну.

Заңгерлер әдетте сол стильде әрекет етеді, компанияларға дағдарыс кезінде ештеңе немесе ештеңе дерлік айтпауға кеңес береді. Директорлар кеңесі компания басшылығына құқықтық мәселелер және акционерлермен және басқа да мүдделі тұлғалармен өзара әрекеттесу қажеттілігі арасында ақылға қонымды тепе-теңдік сақтауға көмектесуі керек. Әрі-беріден соң, компанияның болашағы дағдарысқа байланысты заңды мәселелерді түпкілікті шешуге ғана емес, сонымен бірге қоғамдық пікірге де, сондай-ақ шешімдердің ашық түрде қабылдануы мен талқылануына да байланысты. Егер компания дағдарыс кезінде қоғаммен өзара әрекеттесу бойынша міндеттерін елемейтін болса, онда пайда болған ақпараттық вакуумды басқа көздер толтырады.

Егер компаниялар дағдарыс кезінде акционерлермен және басқа мүдделі тұлғалармен өзара әрекеттесуді дұрыс ұйымдастыра алмаса, олар қосымша зиян шегуі мүмкін, соның ішінде:

- ▶ акционерлермен өзара әрекеттесу процесінде бастамашылықты жоғалту;
- ▶ фактілердің орнына қауесеттер мен болжамдар таралатын жағдайдың туындауына мүмкіндік беру;
- ▶ нарықтағы беделіне нұқсан келтіру;
- ▶ қызметкерлердің сенімін жоғалту.

Дағдарыс кезеңінде акционерлермен және басқа да мүдделі тұлғалармен тиімді қарым-қатынас жасау әдістемесі салыстырмалы түрде қарапайым, бірақ оны қолдану үшін белгілі бір батылдық қажет. Дәл осы себепті дағдарыс кезеңдерінде нәтижелі өзара әрекеттесу үшін директорлар кеңесінің қолдауы аса қажет. Осы мәселелер бойынша жетекші мамандар тиімді өзара әрекеттесуді ұйымдастыру үшін төменде келтірілген шаралардың бәрін болмаса да, көбін қабылдау қажет деп санайды:

- ▶ белгілі фактілер туралы мүмкіндігінше тезірек және мүмкіндігінше қолжетімді түрде хабарлау;
- ▶ компанияны қазіргі жағдай туралы сенімді және нақты ақпараттың негізгі көзі ретінде сипаттау;
- ▶ қызметкерлерге не болып жатқандығы туралы хабарлау және мұны тезірек жасау;
- ▶ директорлар кеңесінің мүшелерін ахуалдың одан әрі дамуы жөнінде толық хабардар етіп отыру және қажет болған жағдайда олардан көмек сұрау.

ҚОҒАМ АЛДЫНДАҒЫ ЖАУАПКЕРШІЛІК

Компаниялар моральдық-этикалық және әлеуметтік вакуумда жұмыс істейді деп айту әділетсіз болар еді. Келесі фактілер кері жағдайға дәлел бола алады.

Өз қызметкерлерінің қаржылық және әлеуметтік әл-ауқатына мүлдем немқұрайлы қарайтын директорлар өте сирек кездеседі.

Компаниялардың басым көпшілігі бағаларға, тауарлар мен қызметтердің сапасына немесе компанияның өндіріс мәдениетінің кез келген аспектілеріне қанағаттанбаса, тұтынушылардан айырылатынын жақсы біледі.

Қоғам алдындағы жауапкершілік сондай-ақ бизнестің орнықты дамуы мен қоршаған ортаға деген қамқорлығын қамтиды. Компаниялар барған сайын қоршаған ортаны қорғау мәселелерін елемеу өздеріне қымбатқа түсетінін тұжырымдай бастады, өйткені бұл айыппұлдар мен басқа да санкцияларға, сот процесіне, беделге нұқсан келтіруге, қоғамдық наразылықтарға және тіпті тұтынушылар тарапынан бойкот жариялауға әкеледі. Бұл мәселе «Бизнес жауапты жүргізу және ESG» атты 2-бөлімде толығырақ қарастырылған.

Көптеген компаниялар егер олар өздері акционерлер мен басқа да мүдделі тараптардың негізделген талаптары мен тілектерін тыңдамаса, бұған оларды үкімет мәжбүрлейтінін түсіне бастады.

Инвесторлар әдетте «корпоративті аластатылғандар» деген атаққа ілінген компанияларға күдікпен қарайды.

Бірқатар сарапшылардың пікірінше, қоғам алдындағы жауапкершілігін мойындайтын және қоршаған ортаны қорғау талаптарын сақтайтын моральдық-этикалық нормаларды сақтайтын компаниялар коммерциялық тұрғыдан да шамалас табысты болады. Акционерлермен және басқа да мүдделі тұлғалармен қарым-қатынастың бұл тәсілін бір сөйлеммен сипаттауға болады: «Игі істер қаржылық табысқа әкеледі». Компаниялар үнемі коммерциялық мүдделерді моральдық-этикалық және әлеуметтік сипаттағы ниеттермен теңестіреді. Сол сияқты, олар бір сәттік пайда мүдделерін болашақта одан да көп пайда табу мүмкіндігімен теңестіреді. Екі жағдайда да есептеуде елеулі қате жіберу ұйымның өмір сүруіне қауіп төндіруі мүмкін.

6

АКЦИОНЕРЛІК ҚҰННЫҢ ТҰРАҚТЫ ӨСУІН ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУДЕГІ ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ РӨЛІ

МАҚСАТ ҚОЮ

Компаниялар әлемдегі рөлі мен мақсатын мақтанышпен паш етеді. Олар өздерінің көзқарастарын, миссиялары мен негізгі корпоративтік мақсаттарын жариялайды. Проблема компаниялар өздері жариялаған тұжырымдамалардан бас тартқан кезде басталады.

Көбінесе директорлар кеңесі корпоративтік мақсаттарды олардың нақты мазмұнын білмей, олардың қалай бағаланып-тынын және орындалатынын білмей бекітеді. Бұл сөз бен іс арасында сәйкессіздіктің пайда болуына әкеп соғады. Олар сәйкес келмейтін ұғымдарды, жылдам іске асырудың нақты рецептері жоқ ұғымдарды, компанияның нарықтық құнын / компанияның нарықтағы жағдайын бағалауға әсер ететін ұғымдарды біріктіруге тырысады. Стратегиялық жоспарларды бекіту кезінде олардың айқын, нақты, шындыққа негізделген және уақытпен есептелетін болуы керек (мүмкін болса, нақты уақыты көрсетілген) екенін ескеру қажет. Сайып келгенде, ашық акционерлік қоғамдарда корпоративтік мақсат компанияның акционерлік құнын сақтау және оны тұрақты арттыру қажеттілігімен байланысты болуы керек. Акционерлік құнды ұлғайтуға деген ұмтылыс басқа мүдделі тараптар алдындағы жауапкершілікпен теңестірілуі керек. Құн аспектісіне дұрыс назар аудармаса, компания қызметін қысқартып, өз жұмысын тоқтататынын немесе агрессивті және неғұрлым ұйымдасқан бәсекелестерге сіңіп кететінін есте ұстаған жөн. Акционерлік құнға тиісті назар аударатын компаниялар келесі маңызды артықшылықтарға ие болады:

- ▶ басшылық күш-жігерді нақты тұжырымдалған, сандық бағаланатын мақсаттарға жетуге бағыттайды;
- ▶ директорлар кеңесіне қаржы-шаруашылық қызметпен байланысты шешімдер қабылдаудың нақты белгіленген бағыттары беріледі;

- ▶ директорлар кеңесі құндылық жасау факторын басшылық пен жеке қызметінің тиімділігін бағалау құралы ретінде қолдана алады;
- ▶ акционерлер директорлар кеңесінің олардың мүдделері үшін жұмыс істейтініне күмәнданбайды.

Сонымен бір мезетте мұндай компаниялар басқа мүдделі тараптар алдындағы жауапкершіліктерін де жақсы түсінеді.

«АКЦИОНЕРЛІК ҚҰН» ҰҒЫМЫ

«Акционерлік құн» дегеніміз не? Акционерлердің көзқарасы бойынша, бұл олар алатын дивидендтер, соған қоса олардың инвестициялары айналымының бүкіл кезеңінде акцияларының нарықтық құнының өсуі (төмендеуі).

Акционерлер акционерлік құнды дәл осылай қарастырады — бұл олардың инвестицияларын іске асырудың құны. Компанияны капиталдандыру қор нарығының компаниялар құнын қалай бағалайтынына байланысты. Компанияларға акционерлік құнды бағалаудың объективті әдістері, атап айтқанда нарықтық бағалаудың тұрақсыздығы мен белгісіздігіне тәуелді емес шаралар қажет.

Директорлар кеңесі өздерінің акционерлік құнды қалай бағалайтынын анықтап алуы керек. Бұл шешімді қабылдау өте маңызды, өйткені ол компанияның акционерлік құнды қалай анықтайтыны мен бағалайтынына әсер етеді.

Ыңғайлылық үшін акционерлік құнды бағалау көрсеткіштерін дәстүрлі және құндық көрсеткіштерге бөлуге болады. Акцио-

нерлік құнды бағалаудың дәстүрлі көрсеткіштері айтарлықтай ұзақ уақыт кезеңіндегі жалпы қабылданған қаржылық есеп деректеріне негізделген, сондықтан оларды түсіну оңай. Құнды бағалаудың құндық көрсеткіштері таза акционерлік құнның нақты өзгерістерін анықтайды.

ІС ЖҮЗІНДЕГІ ҚҰН КӨРСЕТКІШТЕРІ

Компанияның, атап айтқанда оның басшылығының акционерлік құнды қалай бағалайтыны туралы шешім қабылдаған кезде директорлар кеңесі мыналарды ескеруі керек:

- ▶ кез келген компанияның акционерлік құнының өсуін немесе төмендеуін және кез келген жағдайда белгілейтін бірыңғай көрсеткіш жоқ. Компаниялар нақты жағдайларға байланысты өздері үшін оңтайлы көрсеткіштерді анықтайды;
- ▶ көптеген компаниялар бір-бірімен байланысты емес бірқатар құн көрсеткішін пайдаланады; кейбір жағдайларда теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі қолданылады. Құнның оңтайлы көрсеткіштерін таңдап алу үшін компаниялар өздерінің нақты сегментіндегі құнның өсуін не анықтап, оған ықпал ететінін және өз компанияларының акцияларының құны өсуіне не ықпал ететінін шешуі керек;
- ▶ компания пайдаланатын құн көрсеткіштері қаржы-шаруашылық қызмет стратегиясына әсер ететін болады. Компаниялар өздері қолданатын көрсеткіштердің шектеулері мен олардың қабылданған стратегиялық шешімдердің мәнін бұрмалау мүмкіндігін түсінуі керек;
- ▶ ішкі мақсаттар үшін акционерлік құнның ең оптимистік бағасын беретін көрсеткіштерді ғана таңдауға ұмтылудан аулақ болу керек;

- ▶ барған сайын компаниялар акционерлік құн көрсеткіштерін уәждеме жүйесімен және қызмет нәтижелеріне қарай есептелетін басшылықтың сыйақы мөлшерін анықтаумен байланыстыруға тырысады.

ТӘУЕКЕЛ МЕН КІРІСТІЛІК

Акционерлер басшылықтың бизнес тәуекелдеріне жол бермей, барынша азайтуын емес, қызмет нәтижелерін бағалайды. Іс жүзінде директорлар кәсіпкерлік тәуекелден толығымен қашып құтыла алмайды, өйткені ол экономикалық қызметтің ажырамас бөлігі болып табылады.

Батыс елдерінің заңнамасы мен жетекші практикалары компания директорларының қателесуге құқығы бар екенін мойындағанымен, бұл директорлар кеңестерінің мүшелері бизнес тәуекелдерге жеңіл-желпі қарай алады дегенді білдірмейді. Директорлар кеңесі мүшелерінің негізделген шаруашылық шешімдер қабылдауы көзделеді, сондай-ақ олар қабылдаған шешімдердің компания мүдделеріне қызмет етуін қисынды санауы керек.

Тәуекелдерді бағалау кезінде директорлар келесі үш аспектіні ескеруі керек:

- ▶ стратегиялық және операциялық тәуекелдер тиісті түрде анықталған;
- ▶ тәуекел/кірістілік ара қатынасы қанағаттанарлық;
- ▶ басшылық тәуекелдерді белсенді басқаруды жүзеге асырады.

Стратегиялық тәуекелді талдау кезінде директорлар тәуекелдерді орынсыз елемеу ұзақ мерзімді перспективада құндылықтар жасау ниетімен сәйкес келмейтінін үнемі естен шығармауы керек. Тәуекелге немқұрайлы қарау теріс әсер етеді, ал кейбір жағдайларда шешім қабылдау процесін тоқтатып қояды. Компанияның тәуекелдерді басқару саясатын бекіту кезінде директорлар кеңесі тәуекелге төзімділік/қабылдау дәрежесін (яғни, нені қабылдауға болатыны мен болмайтынын) анықтауы керек.

Тәжірибелі акционерлер тәуекел/пайда арақатынасын өз бетінше есептейді. Олар тәуекел мен пайда арасында ортақ байланыс бар деп санайды: ықтимал пайда неғұрлым жоғары болса, шығын тәуекелі де соғұрлым жоғары болады және бұл қарапайым сызықтық байланыс емес.

Директорлар кеңесі тәуекел/пайда арақатынасын мезгіл-мезгіл талдап, мүмкіндігінше объективті пайымдаулар жасауға тырысуы керек.

Директорлар жасаған тәуекел/пайда арақатынасын бағалау инвесторлардың ұқсас бағалауынан өзгеше болған кезде проблемалар туындайды.

Егер пайда мөлшерінің үнемі өзгеру фактісі компанияның салалық ерекшелігіне тән болса, инвесторлар мұндай тұрақсыздықты қабылдай алады. Сонымен бірге инвесторлар күтпеген пайдаға азырақ төзімділікпен қарайды (акционерлер мен нарық қатысушыларына алдын ала хабарланбаған және пайда болу сипаты түсіндірілмеген пайданың айтарлықтай ауытқуы). Инвесторлардың ойынша болжамсыздық тәуекел факторын арттырады. Болжамсыздық көбінесе ақпарат алмасудың жеткіліксіздігінің нәтижесі болып табылады.

Құнды бағалаудың тиімді шаралары компанияларға тәуекел/пайда арақатынасының сипатын көрсетуге көмектеседі. Мысалы, директорлар кеңесі күрделі шығындарды бүкіл бизнес-портфельге бөлу арқылы тәуекелдерді азайтуға тырысады. Ең

көреген директорлар капитал құнын ескере отырып, ресурстардың көп бөлігін олардың ойынша оң нәтиже бере алады деген жобалардың немесе қызмет бағыттарының пайдасына бөлу арқылы стратегиялық инвестицияларға немесе құнды басқаруға қатысады.

ЖАСЫРЫН ҚҰН: ЗИЯТКЕРЛІК КАПИТАЛ

Америкалық талдаушы Томас А. Стюарт интеллектуалды капиталға классикалық анықтама береді: «...компанияның барлық қызметкерлері білетін бүкіл нәрсенің сомасы, бұл оған бәсекелестікте баға жетпес артықшылықтар береді».

Зияткерлік капиталдың әртүрлі формалары бар: олар құжаттар, нұсқаулықтар, электрондық мәліметтер базасы, сондай-ақ жұмысшылардың жұмыс үстелдерінің ішіндегісі болуы мүмкін. Бірақ зияткерлік капиталдың негізгі тасымалдаушылары, әрине, адамдар болып табылады, сондықтан компаниялар оның жалғыз иесі бола алмайды.

Директорлар «зияткерлік капитал» және «зияткерлік меншік» ұғымдарын ажыратуы керек. Соңғы ұғым құқықтық қорғауға жататын зияткерлік активтерді, атап айтқанда патенттер, сауда белгілері, коммерциялық құпия мен авторлық құқықты қамтиды. Зияткерлік меншік — бұл компанияның зияткерлік капиталының бір бөлігі ғана.

Зияткерлік капитал материалдық емес актив болып табылады. Дұрыс басқарылған жағдайда ол үлкен бәсекелестік артықшылықтар беріп, акционерлік құнды арттыруға ықпал ете алады. Директорлар кеңесінің міндеттерінің бірі зият-

керлік капиталдың сақталуын, көбеюін және пайдаланылуын бақылау болып табылады. Зияткерлік капиталды бағалау бірқатар маңызды теориялық және практикалық кедергілерге тап болады. Директорлар кеңесі компанияның зияткерлік капиталды пайдалану мен басқару үшін қандай стратегиялар мен құрылымдарды қолданатынын білуге міндетті.

Компаниялар зияткерлік капиталды пайдалану мәселелерін келесі жолдармен шешеді:

- ▶ білімді игеру және сақтау процестерін талдау;
- ▶ жиналған ақпарат негізінде қорытынды жасау;
- ▶ ұзақ уақытқа созылған мәселелердің инновациялық шешімдерін табу үшін әртүрлі дағдылары мен тәжірибесі бар қызметкерлерді біріктіру;
- ▶ жаңа идеяларды тез іске асыру;
- ▶ білімді алу, сақтау, сұрыптау, қолдану және беру үшін заманауи технологияларды қолдану;
- ▶ ынтымақтастықты және білім мен тәжірибені беруді ынталандыру (көптеген компанияларда корпоративті мәдениет білім мен тәжірибе беруді ынталандырмайды, өйткені олар қуат көзі болып саналады, бірақ құндылық емес);
- ▶ стратегиялық шешімдер қабылдау процесінің тиімділігін арттыру үшін зияткерлік капиталды қолдану мүмкіндігін зерттеу.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ АКЦИОНЕРЛІК ҚҰНДЫ АРТТЫРУ ЖӨНІНДЕГІ ІС-ҚИМЫЛЫ

Акционерлердің қаржылық әл-ауқатын қамтамасыз ету бойынша шараларды іске асыру — директорлар кеңесі қызметінің басты мақсаты, егер басшылықтың мақсаттары акционерлердің мақсаттарынан өзгеше болса, оған қол жеткізу қиынға соғады:

- ▶ акционерлер (сондай-ақ әлеуетті акционерлер мен талдаушылар) өздері алатын дивидендтердің мөлшерін, олардың тұрақтылығы мен өсімін және акцияларының күтілетін сату бағасын болжайды. Бұл ретте болжамдарды тұрақты негізде қайта бағалау жүргізіледі. Акционерлердің үміттеріне әртүрлі факторлар әсер етеді, бірақ ең маңыздыларының бірі басшылық таңдап, жүзеге асыратын стратегия болып табылады. Акционерлер бұл стратегияны жүзеге асыру акционерлік құнның өсуі мен тұрақтылығына ықпал ететінін не етпейтінін білгісі келеді;
- ▶ атқарушы басшылық өз тарапынан көбінесе қысқа мерзімді қаржылық мақсаттарға қол жеткізуге және жедел мәселелерді шешуге ұмтылады. Басшылар баланстық құн деректері негізінде компанияның қызметін бағалау нәтижелеріне сүйенеді, өйткені олар балама нұсқаларды қолдану арқылы алынған мәліметтерге қарағанда таныс болады. Жоғарыда айтылғандай, баланстық құн туралы деректер нарықтық құны бойынша инвестицияларды жүзеге асыратын акционерлерге жарамайды.

Директорлар кеңесінің негізгі міндеті компанияның акционерлерге қатысты міндеттерін ескере отырып, акционерлік құн мәселесіне басшылықтың назарын аудару болып табылады. Басшылар үшін мыналар қажет:

- ▶ қаржы қызметінің көрсеткіштерін акционерлер мен талдаушылар тұрғысынан қарастыру;
- ▶ тәуекел/пайда арасындағы байланысты түсіну;
- ▶ қаржылық қызмет нәтижелері мен компанияның стратегиялық ұстанымын қатарластыра салыстыру;
- ▶ акционерлік құнды арттыруға қосатын өз үлесі тұрғысынан шаруашылық қызмет стратегиясын әзірлеу мен бағалау;
- ▶ стратегияны толық көлемде іске асыру үшін шаруашылық қызметті басқару жүйесін енгізу.

Басқарудың тиімділігі жоғары деңгейде тұрған және негізгі міндеті акционерлердің табысын қамтамасыз ету мен акционерлік құнды арттыру болып табылатын компаниялардың қызметі мынадай сипаттамалармен ерекшеленеді:

- ▶ шаруашылық жоспарлауға тәртіпті көзқарас ұстану;
- ▶ қаржылық қызмет нәтижелері мен компанияның стратегиялық ұстанымы арасындағы байланысты нақты түсіну;
- ▶ компанияның клиенттері мен бәсекелестерінің қызметін білу;
- ▶ белгілі бір стратегияға тән тәуекелдерді анықтау әдістемесінің болуы;
- ▶ акционерлік құнды бағалау әдістемесінің болуы;
- ▶ ресурстарды жоспарлауды, бөлуді, мақсаттар қоюды және алынған нәтижелерді кейіннен бақылай отырып, бюджетті дайындауды, сыйақы төлеуді және оларды есепке алу құжаттарында көрсетуді қамтитын қызметті интеграцияланған басқару жүйесінің болуы.

7

СТРАТЕГИЯЛЫҚ КӨРЕГЕНДІКТІ ДАМУ

КОМПАНИЯ СТРАТЕГИЯСЫ

Стратегиялық жоспарлау компанияның ұзақ мерзімді табысы мен тұрақтылығының негізі болып табылады. Жаһандық бәсекелестік пен тез өзгеретін нарықтар жағдайында стратегиядағы қателіктер айтарлықтай қаржылық шығындарға немесе тіпті бизнестің құлдырауына әкелуі мүмкін. Нақты стратегиясы жоқ компаниялар көбінесе инвесторларды тартуда қиындықтарға тап болады, өйткені оларға нарықтағы өсу әлеуеті мен тұрақтылығын көрсету қиынға соғады. «Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының Заңы директорлар кеңесіне компанияның басым бағыттары мен даму стратегиясын айқындау бойынша өкілеттіктер береді, бұл процестің маңыздылығын көрсетеді.

Директорлар кеңесі пайымдауды, миссияны, құндылықтар мен тәуекел дәрежесін белгілей отырып, компания қызметінің негізгі бағытын айқындайды. Компанияның көзқарасы оның ұзақ мерзімді мақсаттары мен ұмтылыстарын, миссиясы оның негізгі мақсаты мен мақсаттарға жету жолдарын, құндылықтары компанияның қызметі құрылатын негізгі қағидаттар мен сенімдерді, ал тәуекел дәрежесі компанияның қабылдауға дайын тәуекел деңгейін сипаттайды. Басшылық берілген ресурстарды, соның ішінде қаржылық, адами және материалдық ресурстарды пайдалану арқылы мақсаттарға жетуге жауапты. Іс-қимыл бірлігі мен стратегиялық бағыттылықты қамтамасыз ету үшін директорлар кеңесі, басшылық пен корпоративтік хатшы қызметі, комплаенс және ішкі аудит сияқты басқа құрылымдар арасындағы тұрақты үйлестіру маңызды. Стратегиялық жоспарлау комитеті директорлар кеңесіне стратегияны әзірлеуге және бақылауға көмектесуде шешуші рөл атқарады, бұл сыртқы және ішкі ортаның өзгеруіне уақытылы жауап беруге мүмкіндік береді.

Стратегиялық жағдайды бағалау негізінде еңбек қауіпсіздігі, ресурстарды ұтымды пайдалану, адами капиталды дамыту және кірістіліктің өсуі сияқты стратегиялық басымдықтар тұжырымдалады. Еңбек қауіпсіздігі жарақаттануды азайтуға

және еңбек өнімділігін арттыруға ықпал ететін қызметкерлер үшін қауіпсіз жұмыс жағдайларын қамтамасыз ету шараларын қамтиды. Ресурстарды ұтымды пайдалану компанияның мақсаттарына жету үшін табиғи, қаржылық және материалдық ресурстарды тиімді пайдалануды қамтиды. Адами капиталды дамыту қызметкерлерді оқыту мен дамытуды қамтиды, бұл олардың біліктілігі мен уәждемесін арттыруға көмектеседі. Табыстылықтың өсуі компанияның қаржылық тұрақтылығына ықпал ететін кірістердің ұлғаюы мен шығындардың төмендеуін қамтиды. Даму тұжырымдамасы ағымдағы жағдайды бағалауды, стейкхолдерлердің үміттерін, сыртқы және ішкі стратегиялық шектеулерді қамтиды.

Болжалды макроэкономикалық болжамдар мен сыртқы ортаны талдау энергия ресурстары мен бағалы металдардың бағасы, инфляция деңгейі, валюта бағамдары және т.б. сияқты негізгі көрсеткіштердегі өзгерістерді ескеретін әртүрлі даму сценарийлерін қалыптастыруға көмектеседі. Бұл сценарийлер компанияға оқиғаларды дамытудың әртүрлі нұсқаларына дайындалуға және тиісті стратегияларды жасауға мүмкіндік береді.

Баламалы даму сценарийлері Shell/DPM матрицасы және стратегиялық қаржылық-экономикалық модель сияқты әртүрлі әдіснамалар мен құралдарды қолдана отырып талданады, бұл дисконтталған бос ақша ағынына негізделген оңтайлы сценарийді таңдауға мүмкіндік береді. Бұл компанияға әртүрлі стратегиялардың ықтимал пайдасы мен тәуекелдерін бағалауға және негізделген шешімдер қабылдауға көмектеседі.

Стратегияны іске асыру бизнес-жоспарлар, инвестициялық бағдарламалар мен бюджеттеу арқылы жүзеге асырылады. Менеджмент қажетті ресурстарды ұсынуға және директорлар кеңесі белгілеген стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге жауап береді. Директорлар кеңесі стратегияны іске асыру туралы есептер мен тиімділіктің негізгі көрсеткіштері негізінде прогресті бақылайды. Қажет болған жағдайда стратегия сыртқы және ішкі ортадағы өзгерістерді ескере отырып, қайта қаралады және түзетіледі.

СТРАТЕГИЯНЫ ӘЗІРЛЕУДЕГІ ДИРЕКТОРДЫҢ РӨЛІ

Ашық акционерлік қоғам болып табылатын компаниялардың көпшілігінде директорлар кеңесінің өкілдерінде салалық тәжірибе жетіспейді, сөздің толық мағынасында стратегияны әзірлеу үшін ресурстар мен уақыт жеткіліксіз.

Сонымен бірге директорлар кеңесі стратегияны әзірлеуге кем дегенде келесідей әсер етуі керек:

- ▶ әзірленген стратегиялық жоспарлау процесін енгізуді қамтамасыз ету;
- ▶ стратегияны әзірлеу кезінде басшылық ұстануы керек параметрлерді белгілеу;
- ▶ стратегиялық бақылаушылар ретінде әрекет ету, яғни орындалған жұмыстың нәтижелерін талдау және стратегияны әзірлеуге неғұрлым нақты және ойластырылған тәсілді ұстану мақсатында басшылыққа әсер ету;
- ▶ акционерлердің пікірінше, тым қауіпті немесе олардың мүдделерін қорғауға және сақтауға ықпал етпейтін стратегиялық бастамаларды бекітуден бас тарту;
- ▶ қолданыстағы стратегияның әлсіз жақтары мен кемшіліктерін анықтауға көмектесетін осындай есеп беру тетіктерін енгізуді талап ету;
- ▶ басшылықты сәтсіз немесе орынсыз стратегияны одан әрі іске асырудан бас тартуға мәжбүрлеу, осындай стратегияны әзірлеумен және енгізумен айналысатын адамдарды жұмыстан шығаруға дейін шара қолдану;
- ▶ Директорлар кеңесі басшылықпен өзара түсіністік пен құрмет ахуалында ынтымақтастық ету жолдарын іздеуі керек. Директорлар кеңесінің мүшелері қызметтің нақты стратегиясын әзірлеуге және оны кейіннен табысты енгізуге түпкілікті жауапкершілік жүктелетінін ұмытпауы тиіс.

СТРАТЕГИЯЛЫҚ КӨЗҚАРАС

Бастапқы кезеңде директорлар кеңесі мен басшылық бірлесіп корпоративтік стратегиялық көзқарасты қалыптастырады. Бұл, шын мәнінде, компания болашақта неге қол жеткізгісі келетіні, компания болашақта нені сақтағысы немесе өзгерткісі келетіні туралы қысқаша декларация. Басқаша айтқанда, бұл таңдалған нарықтағы (нарықтардағы) тұрақты бәсекелестік артықшылық жолдары туралы мәлімдеме.

Стратегиялық көзқарас тым абстрактілі де, тым нақты да болмауы керек, бұл ықтимал тиімді мүмкіндіктерге тосқауыл қоюы мүмкін. Директорлар кеңесі акционерлік құнды ұлғайту стратегиялық көзқарастың негізі болуына қол жеткізуі керек. Пайымдау компания ұсынылған сала мен нарықтың тұрақтылығына байланысты компания қызметінің орташа және ұзақ мерзімді перспективасында айқындалуы тиіс.

СТРАТЕГИЯЛЫҚ ТӘУЕКЕЛ

Тәуекелді стратегия тұрғысынан да, операциялық қызмет тұрғысынан да қарастыруға болады.

Стратегиялық тәуекел компаниялар жұмыс істейтін нарықтардың болашағына, сондай-ақ олардың осы нарықтардағы бәсекеге қабілеттілігінің өзгеруіне қатысты. Ол сондай-ақ компаниялардың қабылданған бизнес стратегиясын сәтті жүзеге асыру қабілетіне қатысты. Стратегия нақты ойластырылған және іргелі болуы мүмкін, бірақ нашар іске асырылған жағдайда ол сәтсіздікке ұшырауы мүмкін және сәйкесінше

компанияның акционерлік құны айтарлықтай төмендеуі мүмкін. Әдетте, акционерлік құн келесі әрекеттер нәтижесінде төмендейді:

- ▶ компаниялар кемшіліктері анықталғаннан кейін де нашар пысықталған және орынсыз стратегияны жүзеге асыруды жалғастыруда;
- ▶ стратегияны іске асыруға байланысты проблемалар уақтылы анықталмады және шешілмеді.

Директорлар стратегиялық тәуекелдерді басқарудың пәрменді жоспарының бар екеніне және оның ережелерінің сақталуына көз жеткізуге мүмкіндік беретін ақпаратты жинауға жауапты. Мұндай жоспардың мақсаты келесідей:

- ▶ стратегиялық тәуекелдерді анықтау;
- ▶ тәуекелдерді азайтуға және жоюға бағытталған саясатты әзірлеу және енгізу;
- ▶ болып жатқан оқиғаларды бағалау;
- ▶ нақты тәуекелдерді бағалау;
- ▶ туындайтын мәселелерді шешуге бағытталған тиісті шараларды қабылдау.

Директорлар кеңесі қысқа және ұзақ мерзімді тәуекелдер арасындағы ақылға қонымды тепе-теңдікке қол жеткізуге тырысуы керек. Уақыт өте келе стратегиялық тәуекелдер дәрежесі артады — уақыт неғұрлым көп өтсе, соғұрлым олар болжанбайтын болады және оларды жою үшін компания неғұрлым жетілдірілген ресурстарға ие болуы керек болады.

Көптеген ұйымдар болашақта оқиғалардың дамуының бірнеше нұсқаларын қарастыратын стратегияларды әзірлейді, бұл қауіптің әртүрлі түрлерінің пайда болуын болжауға және олардың компания қызметіне әсер ету дәрежесін барынша азайтуға мүмкіндік береді.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІ ИДЕЯЛАР ГЕНЕРАТОРЫ РЕТІНДЕ

Директорлар кеңесі немесе кем дегенде, атқарушы өкілеттіктері жоқ директорлар өз компанияларының стратегиясының нұсқаларын сыртқы бақылаушылар тұрғысынан қарастыра отырып, идеялардың генераторы болуы керек. Алайда, олар мұны басшылық шығарған стратегияларды ресми түрде мақұлдау арқылы жасай алмайды. Олар «егер ше?» сұрағына жауап табуға ұмтыла отырып, сондай-ақ стратегияның негізінде жатқан болжамдарды талдай отырып, стратегиялық жоспарлар мен инвестициялық ұсыныстарды сынау арқылы басшылықтың пікіріне үнемі әсер ету мүмкіндігін іздеуі керек.

Жалпы және жеке алғанда директорлар стратегияны әзірлеуге және тұжырымдауға ықпал етеді:

- ▶ әлемдік даму үрдістері мен технологиялардың әсерін талдайды;
- ▶ соңғы салалық әзірлемелерді зерттейді;
- ▶ өз компанияларының қызмет саласына қатысты басқа салалардағы өз тәжірибелерін өзгертеді;
- ▶ үнемі компанияны басқарудың жаңа тәсілдерін іздеуге ұмтылады;
- ▶ қызмет нәтижелері мен сол салада жұмыс істейтін басқа компаниялардың нәтижелері арасындағы байланысты нақты түсінеді;
- ▶ компанияның барлық бөлімшелерін басқаруға біртұтас және бірыңғай көзқарасты қолдайды;
- ▶ сатып алушылардың ықтимал қажеттіліктері мен қалауларын зерттейді.

Кейбір жағдайларда директорлардың стратегиялық зерттеулерінің нәтижесі қабылданған стратегияға ресми шолулар жүргізу болып табылады. Шолу нәтижелерінің көп бөлігі қабылданған стратегияға жанама әсер етеді. Менеджерлер басшылық мәселелерін болжауды үйренеді және директорлардың стратегиялық мүдделері туралы нақты түсінік қалыптастырады. Осылайша стратегияны әзірлеу және тұжырымдау процесі басталады.

Стратегиялық талдау компанияның стратегиялық жағдайын бағалауды, бәсекелестік артықшылықтар мен даму баламаларын анықтауды қамтиды. Маңызды дәстүрлі құралдар SWOT талдауы, PESTEL талдауы, Портердің «Бес күш» моделі және BCG матрицасы болып табылады.

Бұл құралдардан басқа стратегиялық талдаудың басқа құралдары мен әдістері бар. Міне, олардың бірнешеуі:

- ▶ үлкен деректерді талдау: нарықтық тенденциялар, тұтынушылардың мінез-құлқы және операциялық тиімділік туралы түсінік алу үшін үлкен көлемдегі деректерді пайдалану. Hadoop, Spark және әртүрлі машиналық оқыту алгоритмдері сияқты құралдар күрделі деректер жиынтығын талдау және практикалық ұсыныстар алу үшін қолданылады;
- ▶ жасанды интеллект (ЖИ) және машиналық оқыту: ЖИ және машиналық оқыту алгоритмдері үлгілерді анықтау, трендтерді болжау және деректерге негізделген ұсыныстар жасау үшін деректердің үлкен көлемін талдай алады. Олар бәсекеге қабілетті талдау, тәуекелдерді басқару және стратегиялық шешім қабылдау үшін көбірек қолданылады;
- ▶ блокчейн технологиясын талдау: блокчейннің бизнес модельдері мен операцияларына әсерін зерттеу. Орталықтандырылмаған қосымшалардың, ақылды келісімшарттардың әлеуетін және блокчейннің ашықтық пен қауіпсіздікті қалай арттыра алатындығын бағалауды қамтиды;
- ▶ клиенттің тәжірибесін басқару құралдары (СЕМ): клиенттің саяхат картасы, көңіл-күйді талдау және кері байланыс платформалары сияқты құралдар ұйымдарға клиенттің

тәжірибесін түсінуге және жақсартуға көмектеседі. Заманауи СЕМ құралдары тұтынушылардың өзара әрекеттесуін талдау және белсенділікті арттыру үшін ЖИ пайдаланады;

- ▶ дизайнды ойлау: пайдаланушылардың қажеттіліктерін түсінуге, прототиптеуге және қайталанатын тестілеуге баса назар аударатын инновацияға адамға бағытталған тәсіл. Күрделі мәселелердің шығармашылық шешімдерін әзірлеуге және стратегияларды тұтынушылардың қажеттіліктеріне сәйкестендіруге көмектеседі;
- ▶ бәсекеге қабілетті барлау платформалары: Crayon, Kompyte және Roler сияқты құралдар бәсекелестердің стратегиялары, нарықтық қозғалыстар және салалық тенденциялар туралы өзекті деректерді ұсынады. Бұл платформалар ұйымдарға бәсекелестік орта туралы хабардар болуға көмектеседі;
- ▶ деректерді визуализациялау құралдары: Tableau, Power BI және QlikView сияқты құралдар деректердің интерактивті және интуитивті визуалды көріністерін жасауға мүмкіндік береді. Олар трендтерді анықтауға, деректерге негізделген шешімдер қабылдауға және түсініктерді тиімді байланыстыруға көмектеседі;
- ▶ экожүйені картаға түсіру: серіктестерді, бәсекелестерді, клиенттерді және басқа да мүдделі тараптарды қоса алғанда, ұйымның бүкіл экожүйесінің картасын жасауды қамтиды. Әртүрлі нысандардың өзара әрекеттесуін және бір-біріне қалай әсер ететінін түсінуге көмектеседі;
- ▶ икемді стратегияны басқару: икемді басқару принциптерін стратегиялық жоспарлау мен орындауға біріктіру. Қайталанатын жоспарлауға, үздіксіз кері байланысқа және тез өзгертін жағдайларға бейімделуге бағытталған. JIRA және Trello сияқты құралдар икемді жобаларды басқару үшін жиі қолданылады;
- ▶ сценарийді модельдеуге арналған бағдарламалық жасақтама: ұйымдарға әртүрлі стратегиялық сценарийлерді модельдеуге және олардың ықтимал нәтижелерін бағалауға мүмкіндік беретін құралдар. Мысалдарға әртүрлі стратегиялық шешімдердің әсерін түсінуге көмектесетін Python, AnyLogic және Simul8 жатады;

- ▶ инновацияларды басқару платформалары: IdeaScale және Spigit сияқты платформалар қызметкерлерден, клиенттерден және серіктестерден инновациялық идеяларды жинауды, бағалауды және енгізуді жеңілдетеді. Стратегиялық инновациялық басқару процесін қолдайды;
- ▶ бағаны қою тізбегін талдау (Value Chain Analysis): Майкл Портер әзірлеген әдіс, ол клиент үшін құндылық жасалатын негізгі қадамдарды анықтауға және тиімділік пен бәсекелестік артықшылықтарды жақсарту мүмкіндіктерін анықтауға көмектеседі;
- ▶ мүдделі тараптарды талдау (Stakeholder Analysis): ұйымға және оның стратегиясына әр түрлі мүдделі тараптардың (мысалы, клиенттер, жеткізушілер, акционерлер) мүдделерін, үміттерін және әсерін бағалау;
- ▶ сценарийлерді талдау (Scenario Planning): болашақ сценарийлерді бағалау және олардың әрқайсысы үшін стратегияларды дайындау үшін қолданылатын әдіс. Бұл ұйымдарға қоршаған ортадағы белгісіздіктер мен өзгерістерге дайындалуға көмектеседі;
- ▶ бизнес-модельдерді талдау (Business Model Canvas): Александр Остервальдер ұсынған әдістеме, ол құндылық ұсыныстары, тарату арналары, клиенттік сегменттер және кіріс ағындары сияқты бизнес-модельдің негізгі элементтерін визуализациялауға және талдауға көмектеседі;
- ▶ ресурстар мен құзыреттерді талдау (Resource-Based View-RBV): бәсекелестік артықшылықтардың көзі ретінде компанияның ішкі әлеуеті мен бірегей ресурстарына (мысалы, технология, адами капитал) бағытталған тәсіл;
- ▶ сандық тенденцияларды талдау (Digital Trends Analysis): үлкен деректер (Big Data), жасанды интеллект (ЖИ) және автоматтандыру сияқты аспектілерді қоса алғанда, цифрлық технологиялар мен инновациялардың бизнес ортасына әсерін бағалау;
- ▶ бәсекеге қабілетті ландшафтты талдау (Competitive Landscape Analysis): бәсекелестік нарықтың құрылымын, соның ішінде жаңа және әлеуетті бәсекелестерді, сондай-ақ бәсекелестік ортадағы өзгерістерді зерттеуге және түсінуге арналған құрал;

- ▶ стратегиялық топтарды талдау (Strategic Group Analysis): бәсекелестік позициялары мен динамикасын түсіну үшін ұқсас стратегиялары немесе нарықтық позициялары бар компанияларды топтастыратын талдау әдісі;
- ▶ клиенттердің саяхаттарын талдау (Customer Journey Mapping): клиенттің тәжірибесін жақсарту және жақсарту мүмкіндіктерін анықтау үшін клиенттің компаниямен алғашқы байланыстан сатып алуға және кейінгі қызмет көрсетуге дейінгі жолын визуализациялауға және талдауға мүмкіндік беретін әдіс.

Стратегиялық талдау құралдарын қолдану компанияның қазіргі жағдайын оның қызметінің әртүрлі аспектілерінде егжей-тегжейлі сипаттауға көмектеседі. Стейкхолдерлерді талдау олардың үміттерін түсінуге және олармен өзара әрекеттесу стратегиясын анықтауға мүмкіндік береді. Стейкхолдерлерге акционерлер, қызметкерлер, клиенттер, жеткізушілер, мемлекеттік органдар және жұртшылық кіреді. Олардың қызығушылықтары мен үміттерін ескере отырып, компания тиімдірек және тұрақты стратегияларды жасай алады.

СТРАТЕГИЯҒА ШОЛУ

Директорлар кеңесі жүйелі түрде ресми аудит немесе стратегияға талдау жүргізуі керек. Мұндай іс-шаралар қолданыстағы корпоративтік стратегияны талдау, орындалған жұмыстардың нәтижелерін тексеру және оларды мақсаттарға жету тұрғысынан бағалау болып табылады. Талдау жалпы сипатта болуы керек және директорлар кеңесінің мүшелері компания басшылығы жүргізетін стратегияны талдаудан бөлек жүргізуі керек.

Стратегияны іске асыру нәтижелерін бағалау үшін қолданылатын өлшемшарттарды директорлар кеңесі анықтауы керек, бірақ компания басшылары емес. Олар негізінен қаржылық

қызметтің нәтижелеріне және акционерлік капитал құнының көрсеткіштеріне ерекше назар аударуы керек. Мұндай іс-шаралар жылына кемінде бір рет, ал қазіргі жағдайда одан да жиі өткізілуі керек. Талдау жүргізу кезінде келесі үш сұрақ басты назарда болуы керек:

- ▶ Компанияның ағымдағы стратегиялық бағыты өміршең және ол стратегиялық мақсатқа сәйкес келе ме?
- ▶ Стратегияны жүзеге асыру қаншалықты сәтті орын алуда?
- ▶ Қазіргі уақытта егжей-тегжейлі қарастырылатын басқа стратегиялық нұсқалар бар ма?

Директорлар кеңесі жүргізетін стратегияны талдау мүмкіндігінше объективті болуы керек, нақты фактілерге негізделуі керек, бірақ пікірлер мен пайымдауларға негізделмеуі керек. Директорлар кеңесінің мүшелері талдау құрылымын әзірлеуге және қажетті ақпаратты жинауға жәрдемдесу үшін үшінші тарап консультанттарын тарту мүмкіндігін қарастыра алады. Талдау нәтижелерін атқарушы емес директорлар мен бас директор талқылауы керек. Бұл директорлар кеңесі мен атқарушы басшылық арасындағы қызметтің стратегиялық бағытын таңдауға және оны іске асыруға қатысты алшақтықтар мен келіспеушіліктерді анықтауға және жоюға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, қызметті жетілдіру шаралары мен жаңа стратегиялық бастамаларды келісуге болады. Ресми түрде шолу нәтижелері мен тиісті шараларды директорлар кеңесінің отырысында қабылдауға болады.

Директорлар кеңесі жүргізетін стратегияны талдаудың негізгі мақсаты — директорлар кеңесі мен басшылыққа күнделікті операциялардан алшақтап, стратегияның негізгі мәселелерін тағы бір рет талдауға мүмкіндік беру. Осындай іс-шараларға ресми мәртебе беріп, оларды директорлар кеңесінің бастамасымен жүргізе отырып, директорлар кеңесінің мүшелері стратегияны әзірлеу мен іске асыру үшін өздерінің жауапкершіліктерін растайды.

8

КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТТІ САҚТАУ ЖӘНЕ ДАМУ

КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТТІ ТҮСІНУ

«Корпоративтік мәдениет» ұғымын анықтау қиын. Өз негізінде корпоративтік мәдениет компания ішінде дамитын және оның жұмысшыларының мінез-құлқын, яғни «біз қалай жұмыс істейтінімізді» бағыттайтын жалпы сенімдер мен құндылықтарды білдіреді. Корпоративтік мәдениетте:

- ▶ тарих және дәстүрлер;
- ▶ рәсімдер мен салттар;
- ▶ белгілер мен символдар;
- ▶ құндылықтар мен тыйымдар;
- ▶ мінез-құлық нормалары, сондай-ақ ұйым шеңберіндегі бекітілген функциялар мен міндеттер жүзеге асырылады.

Корпоративтік мәдениет—бұл қызметкерлердің өзара әрекеттесуін және компания ішінде шешім қабылдауды анықтайтын құндылықтар мен мінез-құлық нормаларының жиынтығы. Ол стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал ететін бірегей атмосфераны құра отырып, басшылықтың өздігінен де, мақсатты түрде де қалыптасуы мүмкін. Компанияның айқын көзқарасы, миссиясы мен құндылықтары қызметкерлерді ортақ мақсаттарға бағыттайды және олардың уәждемесі мен адалдығын арттыратын корпоративтік мәдениеттің негізін құрайды.

Корпоративтік мәдениет пен этика табысты корпоративтік басқарудың негізгі элементтері болып табылады. Олар компанияның стратегиясын жүзеге асырудың сәттілігіне айтарлықтай әсер етеді, мақсаттарға жетудің бірыңғай тәсілін құруға көмектеседі және инвесторлар мен қызметкерлердің

адалдығына ықпал етеді. Корпоративтік мәдениет пен этика компанияның стратегиядағы өзгерістерді, инновацияларды және түбегейлі өзгерістерді басқару қабілетін анықтайды, бұл компанияны тұрақты, өзгерістерге бейімделгіш және бәсекеге қабілетті етеді. Корпоративтік мәдениеттің стратегияға әсері ішкі коммуникацияны жақсартудан, сенім деңгейін арттырудан және қызметкерлердің шешім қабылдау процестеріне қатысуын арттырудан көрінеді. Бұл өз кезегінде стратегиялық бастамаларды неғұрлым тиімді іске асыруға және алға қойылған мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етеді.

Компанияның мәдениеті корпоративтік құндылықтар мен көзқарастарды ресми түрде бекіту арқылы емес, оның «жұмыс істеу тәсілімен» анықталады. Корпоративтік мәдениет күнделікті тәжірибелер мен директорлардың, басшылардың және басқа көшбасшылардың мысалдары арқылы қалыптасады, бейресми қарым-қатынас арқылы таралады, яғни «жоғарыдан тонмен».

Ірі компаниялар үшін біртұтас, біріктіруші корпоративтік мәдениет идеясы сағым болып табылады. Ірі компанияларда қызмет профилі немесе қызметкерлер топтарының орналасқан жері бойынша пайда болатын көптеген мәдениеттер қатар өмір сүреді. Бұл ретте олар жалпы қабылданған корпоративтік мәдениетке сәйкес келмеуі мүмкін. Трансұлттық немесе жаһандық ұйымдар жергілікті қоғамдық және мәдени дәстүрлердің әсерінен туындаған біртұтас бизнес мәдениетін құруда қиындықтарға тап болады. Корпоративтік мәдениеттердің үйлесімсіздігі компаниялардың әлеуетті құндылығына теріс әсер етуі мүмкін, әсіресе бірігу мен сіңіру кезінде.

Барлық компаниялар үшін оңтайлы мәдениет жоқ. Мәдениет, мінез сияқты, жеке, ол кәсіпорынның практикалық тәжірибесінің негізінде ерекше түрде қалыптасады. Директорлар кеңесінің өз компанияларының мәдениетін елемуге мүмкіндігі жоқ, өйткені ол қызмет нәтижелеріне әсер етеді және акционерлердің пайдасын көбейтуі немесе азайтуы мүмкін.

Корпоративтік мәдениеттер өзін-өзі сақтау қабілетіне ие, әсіресе қызметкерлерді іріктеу процесінің арқасында, онда белгіленген мінез-құлық стандарттарына сәйкес келетін адамдарға артықшылық беріледі. Мәдениетті өзгерту уақыт пен күш-жігерді қажет етеді.

Корпоративтік мәдениеттің төмен деңгейі талантты менеджерлер мен басқа жұмысшыларды алшақтатады, ал мәдениеттің жоғары деңгейі компанияның зияткерлік байлығын арттыра отырып, ең дарынды қызметкерлерді тартады.

Компания басшылығы келесілер арқылы корпоративтік мәдениетке өзгерістер енгізе алады:

- ▶ өлшеу және бақылау механизмдері;
- ▶ компаниядағы ауыр оқиғалар мен дағдарыстық жағдайларға басшылықтың реакциясы;
- ▶ басшылық берген мысал;
- ▶ оқыту және тәлімгерлік;
- ▶ қызметкерлерді жалдау, жоғарылату және біліктілікті арттыру саясаты;
- ▶ сыйақылар мен лауазымдарды бөлу саясаты;
- ▶ жұмыс шарттары;
- ▶ компания құндылықтарын декларациялау;
- ▶ тиісті ақпаратты тарату.

Директорлар кеңесі олардың компаниядағы мәдениетін қалыптастыруда және қолдауда шешуші рөл атқарады. Кеңес корпоративтік басқару кодексін бекітеді, этикалық ортаны құруды және іскерлік этиканы сақтауды қамтамасыз етеді. Компанияның құндылықтарын қолдау директорлар кеңесі жұмысының маңызды аспектісі болып табылады. Корпоративтік құндылықтарды енгізу және қолдау оң жұмыс атмосферасын құруға және қызметкерлер арасында сенім деңгейін арттыруға ықпал етеді. Этика кодексін қабылдау және оның сақталуын бақылау компания ішіндегі мінез-құлық пен өзара әрекеттестіктің жоғары стандарттарын белгілеуге мүмкіндік береді, бұл оның беделі мен стейкхолдерлердің сенімін нығайтуға ықпал етеді.

Директорлар кеңесінің корпоративтік мәдениетке тікелей әсер ету мүмкіндіктері шектеулі:

- ▶ басқарушылық есептілік үшін талап етілетін қызмет тиімділігі көрсеткіштерінің жиынтығын белгілеу арқылы;
- ▶ басшылық сақтауы тиіс құндылықтарды, стандарттарды және мінез-құлық нормаларын көрсетумен;
- ▶ компанияның бас директорына қойылатын сапалар мен талаптарды көрсету;
- ▶ өз мінез-құлқы.

Директорлар кеңесі компанияның құндылықтарын сақтау оларға да қатысты екенін есте ұстауы керек, тек директорлар кеңесі ғана осы құндылықтардан елеулі ауытқуларға рұқсат бере алады.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ МӘДЕНИЕТІ

Директорлар кеңестері, олардың компаниялары сияқты, белгілі бір мәдениетке ие. Директорлар кеңесінің ішкі динамикасы директорлардың өз міндеттерін орындауға және шешім қабылдауға көзқарасына әсер ететін біртұтас құндылықтар мен сенімдерді көрсетеді. Тиімді жұмыс істейтін директорлар кеңесінің мәдениеті белгілі бір қасиеттермен сипатталады:

- ▶ ойлаудың тәуелсіздігі;
- ▶ оқуға деген ұмтылыс;
- ▶ жаңа идеяларға ашықтық және ерекше көзқарастарға төзімділік;
- ▶ директорлар мен басшылар рөліндегі айырмашылықтарды түсіну;
- ▶ алқалық сезім — тиімді директорлар кеңесі әр түрлі тұлғалардың жиынтығы ғана емес екенін түсіну;

- ▶ күн тәртібіне шығаруға және маңызды мәселелерді талқылауға дайындық;
- ▶ компанияның тарихы мен дәстүрлерін құрметтеу;
- ▶ кеңестегі міндеттерді орындауға кәсіби көзқарас;
- ▶ компанияның құндылықтарын бірге қолдау;
- ▶ этикалық мәселелерді қарау және шешу;
- ▶ қиын шешімдер қабылдауға және қорғауға дайын болу;
- ▶ акционерлердің мүдделерін ұстану;
- ▶ барлық мүдделі тұлғалар алдындағы жауапкершілік.

Корпоративтік басқару мәселелеріне деген қызығушылықтың артуына және соның салдарынан директорлар кеңесінің құрылымына, рәсімдеріне және құрамына деген қызығушылыққа қарамастан, директорлар кеңесінің мәдениеті қызметтің тиімділігіне шешуші әсер етеді. Оған көптеген факторлар әсер етеді:

- ▶ директорлар кеңесі мәдениетінің сабақтастығы. Бұл құбылыс белгілі бір компанияда директорлар қалай сайланатындығымен және тағайындалатындығымен түсіндіріледі. Алайда, кеңес төрағасының рөлі үлкен маңызға ие, бұл директорлар кеңесінің басқа мүшелерінің үнін белгілейді;
- ▶ атқарушы және атқарушы емес директорлар арасындағы қатынас кеңестің ішкі динамикасына әсер етеді. Атқарушы директорлар көбінесе компания басшылығының блогы ретінде әрекет етеді. Егер олар кеңесте көпшілікті құраса, онда тәуелсіз және бейтарап бақылауды жүзеге асыруға қабілетсіз немесе дайын емес атқарушы басшылыққа қосымша директорлар кеңесін құру қаупі бар. Төтенше жағдайларда атқарушы емес директорлар ұсынған азшылық еленбейді және тек тәуелсіздік көрінісі жасалады. Бұл жағдай директорлар кеңесі үшін де қауіпті болуы мүмкін;
- ▶ бас директордан басқа атқарушы директорлар, кем дегенде, жанама болса да, бас директорға қарсы тұрудың салдарынан қорқып, компания басшылығының ауытқуларына қарсы тұра алады;

- ▶ осындай жағдай ірі акционер ұсынған директорлардың арнайы тобы болған кезде, мүмкін, осы акционердің мүдделерін ілгерілету немесе қорғау үшін туындауы мүмкін. Бұл директорлардың болуы компанияның істерін ашық және тура талқылауға кедергі келтіруі мүмкін;
- ▶ директорлар кеңесінің жеке мүшелері арасындағы жеке қайшылықтар күтпеген салдарға әкелуі мүмкін.

Директорлар кеңесінің ішкі мәдениеті директорлардың өздерімен бірге компанияға әкелген дағдылары мен тәжірибелерінің жиынтығын көрсетеді.

ІСКЕРЛІК ЭТИКА

Іскерлік этика - бұл компания қызметкерлері мен басшылығының мінез-құлқын реттейтін моральдық принциптер жүйесі. Этика кодексі рұқсат етілген әрекеттерді анықтайды және сенім мен жауапкершілік атмосферасын құруға ықпал етеді. Іскерлік этиканы сақтау және этика кодексін ұстану компанияға жанжалдарды болдырмауға көмектеседі және барлық деңгейлерде әділ және этикалық өзара әрекеттесуді қамтамасыз етеді.

Компания мәдениетінің маңызды аспектілерінің бірі оның этикалық нормалар мен ережелерге қалай әсер ететіндігі болып табылады. Директорлар кеңесі өздерін компаниялардың этикалық көзқарастары мен құндылықтарының «қорғаушылары» деп санап, жеке үлгі көрсетуі керек.

Іскерлік этика белгілі бір жағдайларда қандай мінез-құлық қолайлы немесе қолайсыз деп саналатынын анықтайтын компанияның ережелерін, нормаларын немесе тұжырымдалған құндылықтарын білдіреді. Директорлар кеңесі этика мәселелерінің күнделікті бизнесті жүргізудің ажырамас бөлігі болып табылатынын ескеруі керек. Әдетте оларға мүдделі

тұлғалар арасындағы бәсекелестік қайшылықтарды реттеу де жатады. Мұндай сұрақтарды шешу қиын болуы мүмкін, өйткені көбінесе нақты оң және теріс жауаптар болмайды.

Қабылданған шешімдердің этикалық салдарын ескермеу компанияның беделіне қауіп төндіріп қана қоймайды, сонымен қатар кейбір жағдайларда ауыр қаржылық салдарға әкелуі мүмкін.

Әр ұйымның айқын және жасырын этикалық көзқарастары бар. Олар қызметкерлерге басшылықтың әрекеттері мен мінез-құлқы, сондай-ақ сыйақы, уәждеме және қызметкерлерді жалдау саясаты мен тәжірибесінде көрсетілген компания құндылықтары арқылы беріледі. Искерлік этиканы кәсіби басқарудағы негізгі кедергілердің бірі этика мен пайда табу арасындағы міндетті ымыраға келу болып табылады. Нәтижесінде көптеген компаниялар бизнесті жүргізу тәсілі ретінде мінез-құлықтың қолайлы және қолайсыз принциптерін өте шектеулі түрде анықтайды. «Тым алысқа бару» деген нені білдіретіні туралы шешім жеке менеджерлер мен басқа жұмысшылардың билігіне түгел сатылады, бұл кейде жойқын салдарға әкеледі.

КОРПОРАТИВТІК ЭТИКА КОДЕКСТЕРІ

Қазіргі уақытта көптеген компаниялар этикалық көзқарастарды рәсімдеу тәсілі ретінде ресми корпоративтік этика кодекстерін қабылдайды. Әдетте, корпоративтік этика кодексі корпоративтік мінез-құлық кодексімен бір деңгейде болады. Олар бірге күнделікті мінез-құлықтың негізгі ережелерін анықтайды және күтпеген жағдайларда қалай шешім қабылдау керектігін көрсетеді.

Корпоративтік этика кодексі мен корпоративтік мінез-құлық кодексі әртүрлі заттар. Этика кодексі әдетте:

- ▶ компанияның құндылықтары мен принциптерін түсіндіреді;
- ▶ ұйымның мәдениетін көрсетеді және рәсімдейді; және
- ▶ ұйым өз мақсаттарына жетуге ұмтылатын құндылықтардың ашық атмосферасын жасайды.

Мінез-құлық кодексінде жұмыстағы мінез-құлықтың қолайлы/қолайсыз принциптері анықталады. Онда біз нормаларға сәйкестік туралы айтып отырмыз, мінез-құлық ережелері мен қызметкерлердің декларацияланған құндылықтар мен принциптерді сақтауын бағалау параметрлері көрсетілген.

Әдеп кодексін әзірлеу мен сақтаудың негізі адалдық болуы керек. Адалдық директорлардың да, басшылықтың да этикалық принциптерін қолдау мен ұстану деңгейін көрсетеді. Біреудің этика кодексін көшіру немесе осы мәселені басқа да ұқыпсыз шешу жеке жұмысшылардың оппортунистік мінез-құлқына жол ашады.

Корпоративтік этика кодекстерін директорлар кеңесі бекітуі тиіс. Кейбір кеңестер кодексті жасауға қатысқысы келуі мүмкін. Олар сондай-ақ этикалық ережелердің ұйымның барлық деңгейлерінде дұрыс қабылданғанына көз жеткізіп, кез келген саналы және мерзімді бұзушылықтар назардан тыс қалмайтынын түсіндіруі керек. Егер директорлар кеңесі екіжүзділік айыптауларынан аулақ болғысы келсе, олар келісілген нормалар мен стандарттардың оларға бірдей қарайтынын көрсетуі керек. Директорлар жеке үлгі көрсетуі керек.

Халықаралық операциялардың үлкен көлемі бар компаниялар корпоративтік этика кодекстерін әзірлеу және орындау кезінде қосымша қиындықтарға тап болады. Мұның бір себебі ұлттық мәдени нормалар мен ережелердегі айырмашылық болып табылады — Қазақстанда қабылданған нәрсе, айталық, Жапонияда немесе Францияда қолайлы болмауы мүмкін.

Бірақ кейбір этикалық мәселелер мүдделер қақтығысына, инсайдерлік саудаға, алаяқтық пен сыбайлас жемқорлыққа әкеліп соқтырады. Бұл сұрақтар 10-бөлімде қарастырылады.

ЭТИКАЛЫҚ НОРМАЛАРДЫ САҚТАУ АУДИТІ

Директорлар кеңесінің корпоративтік мәдениетіне мониторинг жүргізу — бұл компанияның стратегиялық мақсаттарына жету үшін процестер мен ережелерді жақсарту үшін қандай өзгерістер қажет екенін анықтауға көмектесетін маңызды процесс. Корпоративтік мәдениет көрінбейтін кодекстің бір түрі бола отырып, қызметкерлердің іс-әрекеттерін бағыттайтын және ұйым ішіндегі атмосфераны қалыптастыратын құндылықтарды, мінез-құлық нормаларын және жалпы сенімдерді анықтайды. Тиісінше, оны бағалау стратегиялық басқарудың ажырамас бөлігіне айналады, әсіресе қазіргі заманғы сын-қатерлер мен бизнес талаптары жағдайында.

Корпоративтік мәдениет деңгейін бағалау ұйымға ағымдағы басқару жүйесінің компанияның көзқарасын, миссиясын және стратегиясын жүзеге асыруға қаншалықты тиімді ықпал ететінін түсінуге көмектесетін маңызды процесс болып табылады. Бұл процесс корпоративтік мәдениетке біріктірілген және кәсіпорынның жалпы жағдайын бағалау үшін қолданылады. Корпоративтік мәдениетті бағалаудың көптеген әдістері бар, олардың бірі — спиральды динамика теориясын қолдану.

Спиральды динамика — бұл Дон Бек пен Крис Кован әзірлеген және Клер Грейвзтің тіршілік етуінің циклдік деңгейлерінің теориясына негізделген әдіс. Кейінірек сол авторлар ұсынған интегралды спиральды динамика теориясы пайда болды. Бұл

теория спиральды динамика принциптерін Кен Уилбер жасаған интегралды теория тұжырымдамаларымен біріктіреді. Интегралды спиральды динамика адам мен қоғамның ішкі және сыртқы дамуының аспектілерін қамтиды және олардың өзара әрекеттесуін талдайды.

Интегралды спиральды динамика теориясы компаниядағы құндылықтар мен сенімдердің эволюциясын түсінуге негізделген тұлға мен қоғамның дамуына жан-жақты және көп өлшемді көзқарасқа негізделген модельді ұсынады. Интегралды спиральды динамика теориясы дамудың бірнеше деңгейлерін сипаттайды, олардың әрқайсысы белгілі бір құндылықтармен, дүниетаныммен және басқару тәсілдерімен сипатталады. Осы теорияны қолдана отырып, корпоративтік мәдениетті бағалау компанияның эволюциялық масштабтағы қазіргі жағдайын анықтауға және ұйымның тиімді басқарылуы мен дамуына ықпал ететін жақсарту үшін әлеуетті бағыттарды анықтауға мүмкіндік береді.

Корпоративтік мәдениетті бағалау және этикалық нормаларды іске асыру аудитін жүргізу кешенді тәсілді және әртүрлі әдістер мен құралдарды қолдануды талап етеді. Бұл әдістерге қызметкерлермен сауалнама жүргізу, құжаттаманы талдау, жұмыс процестерін бақылау және басқа әдістер кіруі мүмкін, мысалы, келесі түрде:

- ▶ **қызметкерлердің сауалнамалары мен сауалдар:** анонимді сауалнамалар мен сауалнама жүргізу компания құндылықтары, коммуникация, қанағаттану дәрежесі және т. б. сияқты корпоративтік мәдениеттің әртүрлі аспектілері бойынша қызметкерлердің пікірлері мен бағалауларын анықтауға көмектеседі;
- ▶ **коммуникацияларды талдау және кері байланыс:** ұйымдағы коммуникациялардың нысаны мен мазмұнын зерттеу (мысалы, электрондық хат алмасу, жиналыстар, ішкі басылымдар) коммуникациялық процестердің қаншалықты ашық, анық және тиімді екенін бағалауға мүмкіндік береді;

- ▶ **қызметкерлердің мінез-құлқы мен қарым-қатынасын бақылау:** қызметкерлердің жұмыс ортасындағы мінез-құлқын, қарым-қатынасын және өзара әрекеттесуін талдау корпоративтік мәдениеттің олардың әрекеттері мен қарым-қатынастарына қаншалықты әсер ететінін бағалауға көмектеседі;
- ▶ **Директорлар кеңесімен, басшылықпен және негізгі қызметкерлермен сұхбат:** олардың корпоративтік мәдениетке, компания құндылықтарына деген көзқарасын және оларды қалай енгізу керектігін түсінуге мүмкіндік береді;
- ▶ **бизнес-процестердің нәтижелерін және тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін (KPI) талдау:** өнімділік көрсеткіштерін, тұтынушылардың қанағаттану деңгейін, айналым деңгейін және басқа бизнес-процестерді зерттеу корпоративтік мәдениеттің ұйымның өнімділігіне қалай әсер ететіні туралы түсінік береді.

Корпоративтік этика кодексінің тұтастығын қамтамасыз етудің бір жолы компания іс-әрекеттерінің қабылданған этикалық стандарттарға сәйкестігін талдауды және этикалық нормаларды бақылау мен сақтау тетіктерінің тиімділігін бағалауды қамтитын этикалық нормалардың сақталуына мерзімді аудит немесе бағалау жүргізу болып табылады. Төменде тексеру барысында қойылған шамамен сұрақтар келтірілген:

- ▶ Компания қызметкерлерінің бір-бірімен және мүдделі тараптармен қарым-қатынасындағы мінез-құлқын анықтайтын нақты ережелер бар ма?
- ▶ Қызметкерлер мен басшылар табыстың не екенін және оған қалай жетуге болатыны туралы біртұтас түсінікке ие ме?
- ▶ Компанияның тұжырымдалған құндылықтарын қандай мінез-құлық қолдайтыны туралы бірыңғай түсінік бар ма?
- ▶ Қызметкерлер компанияда, әсіресе қызметкерлерге тікелей әсер ететін шешімдердің қалай қабылданатынын түсінеді ме?
- ▶ Компания қызметінің нәтижелерін оның құндылықтарымен салыстыра отырып, кем дегенде жыл сайынғы тексеру және бағалау жүргізіле ме?

- ▶ Жоғары басшылықтың мінез-құлқы оның компанияның тұжырымдалған құндылықтарын сақтауын куәландырады ма? (Сөздер істерге сәйкес келе ме?)
- ▶ Қызметкерлер компанияның құндылықтарымен таныстырылды ма және олар мүмкін этикалық мәселелерді шешуге үйретілді ме?
- ▶ Компания әкімшілігімен қызметкерлерге қатысты келісім бар ма? Оның орындалуы бағаланады ма?
- ▶ Қызметкердің моральдық жағдайы қандай?
- ▶ Ақпаратты беру процесі екіжақты ма — жоғарыдан төменге және төменнен жоғарыға?
- ▶ Қызметкерлерге жазаланудан қорықпай этикалық мәселелерді көтеруге мүмкіндік беретін процедуралар немесе жүйелер бар ма?
- ▶ Ресми шағым беру процедуралары бар ма, олар белгілі және қолданылады ма?
- ▶ Мінез-құлқы компанияның құндылықтары мен этикасын бұзатындарға қатысты нақты және біржақты жазалар бар ма?

Мәдениетті бағалау және этикалық нормаларды сақтау нәтижелері корпоративтік мәдениеттің күшті және әлсіз жақтарын анықтауға, ықтимал тәуекелдерді анықтауға және жақсарту шараларын әзірлеуге, сондай-ақ оны нығайту мен дамыту стратегияларын әзірлеуге мүмкіндік береді. Бұл шаралар ұйым қызметкерлерінің мінез-құлқын тұжырымдалған құндылықтарға сәйкестендіруге бағытталған және төрт процесті қамтиды.

1. Ережелерді түсіндіру

Компания қызметкерлері ережелер туралы білуі керек, ал басшылық тиісті мінез-құлықтың үлгісін көрсетуі керек. Декларацияланған құндылықтар мен нақты құндылықтар арасындағы алшақтық кезінде құндылықтарға қайшы келетін тәжірибені өзгерту немесе құндылықтардың өзін қайта қарау қажет.

2. Мақсаттарға бейілділікке ұмтылу

Егер ұйым өз қызметкерлерінің мәселелерін назардан тыс қалдырмаса, соңғысы өзін ұйымның бір бөлігі ретінде сезінеді. Қызметкерлерге жеке құндылықтар мен этикалық нормаларды әзірлеуге көмектесу — ұйым мен персонал арасындағы синергияны дамыту процесінің, компанияның құндылықтар жүйесіне адалдықты қалыптастырудың бастапқы нүктесі. Өздерін жұмысқа беретін қызметкерлер құндылықтары мен мінез-құлық нормалары корпоративтік құндылықтар мен нормаларға қайшы келетіндерге қарағанда көбірек үлес қосады.

3. Үлгі көрсету

Компанияның жоғарғы басшылығы тиісті мінез-құлық пен оның сыйақысының үлгісін көрсетуге дайын болғанша, ортақ құндылықтарға барлық шақырулар бекер болады. Сондықтан жоғары басшылықтың компания құндылықтарына деген адалдығына қол жеткізу үшін күш салу керек. Бұл ретте директорлар кеңесінің ұстанымы басты рөл атқара алады. Аға басшылықтың мәселелерін де тыңдау керек.

4. Оқыту жүйесін құру

Құндылықтар өзгереді. Бұл өзгерістер көбінесе компаниялар өз қызметін жүргізетін және қызметкерлер мен клиенттерді қайдан тартатын жалпы әлеуметтік ортадағы өзгерістерді көрсетеді. Компанияның құндылықтары мен этика кодекстерін тексеру және бейімдеу үшін ақпарат беретін әлеуметтік өзгерістер мен компанияның этикалық нормаларды сақтауын бақылау жүйелері әзірленуі керек.

9

КОМПАНИЯНЫҢ АТҚАРУШЫ БАСШЫЛЫҒЫН БАСҚАРУ

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІ ЖӘНЕ БАС ДИРЕКТОР

Ашық акционерлік қоғамдардың жұмысындағы бас директордың рөлі өте маңызды. Бас директорлар мыналарды қамтамасыз етуі керек:

- ▶ көшбасшылық;
- ▶ стратегиялық көзқарас;
- ▶ ақылдылық; және
- ▶ ұзақ мерзімді өсуге зиян келтірмейтін қысқа мерзімді міндеттерді шешу.

Бас директорлар күнделікті іс жүргізу мен директорлар кеңесінің нұсқауларын беруден гөрі көп нәрсеге жауапты екені анық. Шынында да, қазіргі заманғы ұйымдардың көпшілігінде бас директордың қатысуынсыз өте сирек маңызды шешімдер қабылданады және оның еркі жиі шешуші болып табылады. Бас директорлар өз иелігінде айтарлықтай өкілеттіктерге ие және өз ұйымдарында «тонды белгілейді».

Директорлар бас директордың қызметін таңдауға, қолдауға және бағалауға және егер жағдайлар қажет етсе, оны қызметінен босатуға жауапты. Көптеген директорлар кеңесі үшін жаңа бас директорды тағайындау ең маңызды шешім болуы мүмкін. Директорлар кеңесі кадрларды іріктеу бойынша кеңесшілерді қанша жалдайтынына қарамастан, бас директор лауазымына кандидатты дұрыс таңдамағаны үшін директорлар жауапты болады.

Бұдан басқа, директорлар кеңесі бас директормен нәтижелі және үйлесімді өзара іс-қимыл жасауы тиіс. Директорлар кеңесі:

- ▶ бас директорға өз қызметін жүзеге асыруға еркіндік беру, бірақ қажет болған жағдайда араласуға дайын болуға;
- ▶ директорлар кеңесі мен бас директордың функциялары мен міндеттерін нақты ажыратуға;
- ▶ бас директор қызметінің нәтижелерін бағалау нормалары мен рәсімдерін әзірлеуге;
- ▶ директорлар кеңесі жанындағы сыйақылар жөніндегі комитеттің қызметі шеңберінде бас директордың сыйақысының мөлшерін айқындауға;
- ▶ бас директорға директорлар тобының мүшесі ретінде қарауға, оның компанияның бас қызметкері және (әдетте) ең жоғары жалақы алатын қызметкері ретіндегі лауазымын құрметтеуге міндетті.

Өтпелі кезең компаниялар үшін қиын, стресстік және тіпті қауіпті кезең болуы мүмкін. Егер директорлар кеңесі бас директорды таңдауға мұқият дайындалса, жағымсыз оқиғалардың қаупі азаяды.

КӨШБАСШЫЛЫҚ БАСШЫЛЫҚТЫ ЖОСПАРЛАУ

Үлттық корпоративтік директорлар қауымдастығының (NACD) комиссиясы бас директорды сайлауды бір реттік оқиға және үздіксіз процесс ретінде сабақтастық жүйесі ретінде ажыратады. Бұл тұрғыда сабақтастық жүйесінің мақсаты директорлар кеңесінің қазіргі бас директордың кенеттен және күтпеген жерден кетуі жағдайында бас директор лауазымына кандидаттардың тұрақты болуын

қамтамасыз ету болып табылады. Ең дұрысы, сабақтастықты жоспарлау жаңа бас директор тағайындалған күннен басталуы керек.

Бас директордың сабақтастығын жоспарлаудың нақты ережелері жоқ. Әр компанияның өз қажеттіліктері бар, олар уақыт өте келе өзгереді, жаңа бас директорды таңдауға болатын кадрлар резерві де өзгереді. Дегенмен, NACD комиссиясы директорлар кеңесіне өз компанияларының шарттарына сәйкес келетін сабақтастық процедурасын таңдауға көмектесетін сабақтастықты жоспарлаудың бес негізгі қағидасын анықтайды.

1. Қажетті уақытта қажетті басшы

Өзгерістер тек компания басшылығында ғана қажет емес — бас директор қызметінің нәтижелері де, оның жұмысқа деген адалдығы мен қызығушылығы да өзгеруі мүмкін. Комиссия атап өткендей, «жаңа басшылыққа жақсы жоспарланған көшу акционерлердің ұзақ мерзімді сенімі мен акционерлік құнын нығайтады». Бұл дегеніміз, директорлар бас директордың қызметінен кетуінің алдын ала белгіленген мерзімдерінде өздерін жабуға мүмкіндік бермеуі керек — егер олар ұйымның мүдделеріне байланысты болса, олар ертерек өзгеруге дайын болуы керек.

Директорлар кеңесі қазіргі бас директормен бірге сабақтастық процесін басқаруы керек. Бас директордың өз мұрагерінің кандидатурасын таңдау құқығы туралы ешқандай қарсылық болмауы керек. Бас директорды сайлау жарғының ережелеріне байланысты акционерлердің жалпы жиналысының немесе директорлар кеңесінің өкілеттігіне кіреді.

2. Үздіксіз процесс

Директорлар кеңесі бас директордың өз қызметінде қанша уақыт тұра алатынын немесе қалатынын, мұрагерді табу үшін

қандай қадамдар жасау керектігін және бас директор кенеттен және күтпеген жерден кеткен жағдайда кім қызметке кірісуі керектігін білуі керек.

3. Қабілетті адамдарды ұйымдастыру

Директорлар кеңесі қазіргі бас директордың ұйымды қажетті қызметкерлерді тарту және ілгерілету арқылы қабілетті адамдардан құратынына көз жеткізуі керек. Осы принципке сүйене отырып, компаниялар бас директор лауазымына компания ішінде лайықты кандидаттарды табу мүмкіндіктерін арттырады.

4. Корпоративтік стратегияның рөлі

Директорлар кеңесі компанияның стратегиялық мақсаттарына сәйкес бас директорды таңдау өлшемшарттарын анықтап, компанияның атқарушы басшылыққа қатысты стратегиясы қандай екенін түсінуі керек.

Директорлар кеңесі бас директордың сабақтастығын жоспарлауға байланысты күрделі мәселелерге өз көзқарасын ойластыруы керек.

5. Кандидатты қайдан алуға болады

Кейбір директорлар кеңесі компанияның қолданыстағы басшылығының құрамынан бас директорларды ұсынуды жөн көреді.

Компанияның қызметкері болып табылатын мұрагер бас директордың қызметін істермен ұзақ танысусыз және оқусыз қабылдай алады. Сонымен қатар, компания қызметкерлерінің арасынан бас директорларды ұсына алмайтын директорлар кеңесіне басшы кадрлардың біліктілігін арттыру және кадрлық резервті қалыптастыру жөніндегі өз міндеттерін елемеді деген айып тағылуы мүмкін.

Алайда, бас директорды сырттан шақыру қолайлы болатын жағдайлар бар. Мысалы, директорлар компанияның мәдениеті мен стратегиясын түбегейлі және жылдам қайта бағыттауды көздегенде немесе қаржылық жағдайдың нашарлауы түбегейлі қайта құрылымдауды қажет еткенде.

Директорлар кеңесі ішкі кандидаттарға сыртқы кандидаттармен салыстыра отырып баға бергісі келуі мүмкін, дегенмен іс жүзінде оны жүзеге асыру қиын болуы мүмкін.

ЖАҢА БАС ДИРЕКТОРДЫ ТАҒАЙЫНДАУ СӘТІ

Кейде директорлар кеңесі қазіргі бас директордың жоспарланған кетуінен бұрын келесі бас директорды таңдайды. Мұндай әрекет әрқашан ақылға қонымды бола бермейді — бұл психологиялық қақтығыстарға әкелуі мүмкін және бас директорға, оның мұрагеріне, директорлар кеңесіне және басқа да жоғары басшыларға қиындықтар тудыруы мүмкін. Басқа директорлар кеңесі белгілі бір мұрагерді таңдауды соңғы сәтке дейін кейінге қалдырып, әлеуетті бас директорлар тобын (фирма қызметкерлерінен және сырттан) анықтағанды жөн көреді.

БАС ДИРЕКТОРМЕН КЕЛІСІМШАРТ

Бас директормен келісімшартта әдетте оның өкілеттіктері анықталады, жалақы мөлшері және басқа төлемдер көрсетіледі, бәсекелес компаниялардың меншік үлестеріне тыйым салынады. Сондай-ақ, келісімшартта банкроттық жағдайында оны бұзу шарты болуы мүмкін.

БАС ДИРЕКТОРДЫҢ РӨЛІ

Кадрлық резерв мәселесінде бас директордың пікірін ескеру қажет. Алайда, бас директорды таңдау, сайып келгенде, директорлар кеңесінің, атап айтқанда компанияның атқарушы емес директорларының міндеті болып табылады. Директорлар кеңесінің бас директорды тағайындауға ғана емес, жоғары басшылықтың барлық тағайындауларына қатысуы туралы дәлел бар.

МӘЖБҮРАІ КЕТУ

Директорлар кеңесі бас директорлармен ықтимал отставкаға кету/зейнеткерлікке шығу мерзімдері туралы толық келісімге қол жеткізуі керек, содан кейін бұл мерзімдер талқыланды және олардың негізінде сабақтастықты жоспарлау жүргізіледі.

БҰРЫНҒЫ БАС ДИРЕКТОРДЫҢ ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНЕ КІРУІ

Оставкаға шыққан бас директордың директорлар кеңесіне атқарушы емес директор немесе төраға ретінде кіру жағдайлары қазір сирек кездеседі. Басты мәселе — жаңа бас директор өзінің мұрагерінен «қорғаусыз қалған» ретінде сезінеді және бұрынғы бас директор кеңесті компания басшылығының істеріне араласуға мәжбүр етеді деп қорқады. Жаңа бас директорға, егер олар директорлар кеңесінде ықпалды пайдалануды жалғастыратын алдыңғы бас директор енгізген стратегиялық нұсқаулардан бас тарту ретінде қабылдануы мүмкін болса, компанияның стратегиясына қажетті өзгерістерді ұсыну қиынға соғуы мүмкін.

БАС ДИРЕКТОРДЫҢ СЫЙАҚЫСЫ

NACD комиссиясы директорлар кеңесіне сыйақы мәселесіне келгенде үш қағиданы басшылыққа алуды ұсынады:

- ▶ қысқа мерзімде ең қолайлы кандидатты тарту үшін жеткілікті соманы ұсынуды қамтамасыз ету;
- ▶ бас директорды жұмысқа барынша күш салуға шақыра отырып, тиісті жеңілдіктерді үнемі ұсыну;
- ▶ ұзақ мерзімді жоспарда — бас директордың сыйақы мөлшерін акциялардың биржалық құнымен теңестіру, жеңілдіктер

немесе артықшылықтар беру, соның арқасында оған басқа жұмыс берушіде жұмыс істеу тиімсіз болады.

Директорлар кеңестері бас директорлардың сыйақыларының мөлшері (сыртқы кеңесшілер көмектесе алады), таңдаулы кандидаттардың ағымдағы жалақысының мөлшері, сондай-ақ кандидаттарға әсер етуі мүмкін қаржылық емес жағдайлар туралы хабардар болуы керек. Келісілген пакетке — қызмет нәтижелеріне байланысты жалақы, акциялар, қор опциондары, еңбек сіңірген жылдары бойынша зейнетақы және қызмет нәтижелеріне байланысты сыйлықақылар кіруі мүмкін. Директорлар кеңесі жоғарыда аталған элементтерді біріктіру тәсілінде ақылға қонымды икемділік танытуы керек. Кеңестер бұрынғы сыйақы саясаты аясында жабылмауы керек және қазірдің өзінде жеткіліксіз болуы мүмкін бұрынғы жалақы деңгейлерін басшылыққа алмауы керек.

ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ КОМПАНИЯ БАСШЫЛЫҒЫМЕН ҚАРЫМ-ҚАТЫНАСЫ

Директорлар кеңесі бас директордан басқа компания басшыларымен қарым-қатынасты қалай құруы керек?

Нақты ережелер жоқ. Жеке компанияларда қалыптасқан әдеттегі тәжірибеден және ақылға қонымдылықтан бастаған дұрыс. Бұл жағдайда бірқатар басқа тармақтарды ескеру қажет:

- ▶ директорлар кеңесіне бас директордан басқа компанияның басқа атқарушы директорлары (мысалы, қаржы

- директоры және т.б.) кірген жағдайларда, атқарушы директорлар компанияның алдын ала белгіленген көш-басшылық желісін (іс жүзінде бас директордың желісі болуы мүмкін) ұстанудың орнына тәуелсіз пікірлер айтады деп күтілуде. Бұл салада проблемалар туындауы мүмкін. Атқарушы емес директорлар бас директормен атқарушы директорлардың рөлі туралы, әсіресе олардың акционерлердің мүдделерін қорғау міндетіне қатысты, тіпті егер олар компанияның алқалы атқарушы басшылығындағы әріптестеріне наразылық білдірсе де, өзара түсіністікке қол жеткізуге тырысуы керек;
- ▶ кейбір директорлар кеңесі компанияның жоғарғы басшылығында кейбір тағайындауларды мақұлдауды талап етеді. Бұл ретте бас директордың сабақтастығы және басшы кадрлардың біліктілігін арттыру мәселелері айтарлықтай маңызға ие. Шынында да, кейбір директорлар кеңесі жоғары деңгейдегі басшылардың біліктілігін арттыру (соның ішінде бас директордың сабақтастығы туралы мәселе) директорлар кеңесі мен бас директордың бірлескен міндеті болып табылады деген дәлел келтіреді;
 - ▶ кейбір аға басшылар директорлар кеңесінің мүшесі болмай-ақ кеңестің отырыстарына үнемі қатыса алады және олар жауап беретін немесе ең көп түсінетін мәселелер бойынша кеңестің шешімдерін ұсына алады. Басқа басшылар кеңес отырыстарында арнайы ұсыныстармен сөз сөйлей алады;
 - ▶ директорлар кеңесі компания менеджерлерін кеңес отырыстарына шақыру тәжірибесін ынталандыруы керек. Әлемдік үздік тәжірибешілдер басшылықты анда-санда директорлар кеңесінің отырыстарына басшыларды шақыруға шақырады, олар (а) олармен жұмыс істеуге өзінің жеке қатысуы арқасында талқыланатын мәселелерді қосымша түсіндіре алады және/немесе (б) перспективалы болып табылады, осыған байланысты компанияның жоғары басшылығының пікірінше, олармен директорлар кеңесін таныстыру қажет;

- ▶ белгіленген міндеттеріне сәйкес директорлар кеңесі компанияның жедел басшылығына еркін қол жеткізуі керек. Мұндай қолжетімділікті мұқият пайдалану керек: атқарушы емес директорлар басшылықтың істеріне араласқандай әсер қалдырмауы керек. Компанияның атқарушы басшылығына шығу, әдетте, ақпарат алу мақсатында жүргізілуі керек. Директорлар кеңесі үшін басшылықпен кездесу рәсімдерін әзірлеу пайдалы болуы мүмкін. Оларды бас директормен бірге әзірлеген дұрыс;
- ▶ атқарушы емес директорлар компанияның кәсіпорындарына жиі барып, әлеуметтік функцияларды орындап, ұжымдық іс-шаралар өткізуі керек. Бұл қызметтің мақсаты — жедел басшылықпен айналыспайтын атқарушы емес директорлардың компанияның экономикалық қызметі мен мәдениеті туралы түсінік алуы.

АТҚАРУШЫ БАСШЫЛЫҚТЫҢ МОНИТОРИНГІ ЖӘНЕ БАҚЫЛАУЫ

Атқарушы басшылықты басқару және оның қызметін бақылау кезінде директорлар кеңесі шамадан тыс араласу мен әрекетсіздік арасындағы ақылға қонымды тепе-теңдікті сақтауы керек. Бұл салада кеңес келесі қадамдарды орындауы керек:

- ▶ қызмет нәтижелерін бағалау жүйесін құру. Қызметтің негізгі көрсеткіштері (KPI) нақты көрсеткіштерді жоспарлы көрсеткіштермен салыстыруды, сегменттелген ақпаратты және компания қызметінің негізгі көрсеткіштерін бәсеке-

- лестердің ұқсас көрсеткіштерімен немесе индустриялық стандарттармен салыстыруды қамтуы мүмкін;
- ▶ ұсынылатын ақпаратты нақтылаудың қажетті деңгейін анықтау. Директорлар кеңесі көбінесе өздерінің негізгі функцияларын орындай алмайды, өйткені олар тым егжей-тегжейлі және шамадан тыс ақпаратқа «батып кетеді» және сонымен бірге қарапайым жиынтық мәліметтерге ие болмайды;
 - ▶ қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді көрсеткіштерді қарастыру;
 - ▶ директорлар кеңесі төрағасының кеңестің отырыстарында компанияның бас директоры мен атқарушы директорларының үстемдігін шектеуі;
 - ▶ бас директорға тікелей есеп беретін басшылармен алдын ала кездесулер ұйымдастыру. Бұл кеңеске қосымша ақпарат алуға, белгілі бір мәселелер бойынша басқа көзқарастармен танысуға және бас директордың қолында биліктің шамадан тыс шоғырлануын болдырмауға көмектеседі.

БАСШЫЛЫҚ СЫЙАҚЫСЫ

Жоғарыда айтылғандай, бас директордың сыйақысы туралы мәселе әдетте директорлар кеңесімен тікелей талқыланады. Көбінесе директорлар кеңесі сыйақыны және атқарушы басшылықтың басқа да негізгі өкілдерін бекітеді.

Компания басшылығының сыйақы саясаты директорлар кеңесіне келесі себептер бойынша қызығушылық тудырады:

- ▶ басшылықтың сыйақысы операциялық шығындардың едәуір бөлігін құрайды;
- ▶ басшылықтың сыйақы саясаты басшылардың қызметінің нәтижелеріне және олардың уәждемесіне әсер етеді;

- ▶ менеджменттің сыйақы саясаты компаниялардың компания үшін білікті менеджерлерді тарту және сақтау қабілетіне әсер етеді.

Барған сайын компаниялар басшылықтың сыйақысын акционерлік құнның өсуімен байланыстыруға тырысады, дегенмен белгілі бір басшының үлесін анықтау қиын.

Көптеген компанияларда сыйақының бір бөлігі компанияның акциялары болып табылады. Бұл келесілер арқылы жүзеге асырылады:

- ▶ «еркін» акцияларды шығару;
- ▶ нарықтық бағаға жеңілдікпен акциялар шығару; және
- ▶ акциялардың опциондарын орындау бағасы бойынша беру, менеджерлерді ынталандырады және қызмет тиімділігін арттыру арқылы компания акцияларының құнын арттырады. Осылайша, басшылар опционның ереуіл бағасы нарықтық бағадан тиімдірек болатын жағдайды жасайды.

Мұндай сұлбалар, әрине, басшылық пен акционерлердің мүдделерін үйлестіруге көмектеседі. Алайда, акцияларды сыйақыға қосу сұлбаларын жасау өте сақтықпен жүргізілуі керек, өйткені оларды басшылық дұрыс қабылдамауы мүмкін. Мысалы, егер белгілі бір уақытта опциондардың көп саны орындалуға тиімді болса, жоғары деңгейдегі басшылар ұзақ мерзімді көрсеткіштер есебінен қысқа мерзімді көрсеткіштерді арттыруға күшті ынталандыруы мүмкін. Мұндай сұлбаларды құру принциптері «нарықтық тәжірибеге» сәйкес келуі керек және бұл тұрғыда ықпалды акционерлердің көзқарасын елемеуге болмайды:

- ▶ директорлар кеңесі басшыларды олардың қызметінің нәтижелері негізінде марапаттауға әмбебап көзқарас жоқ екендігімен келісуі керек;
- ▶ компаниялар нақты жағдайларға байланысты ынталандыру жүйесін өзгертуге дайын болуы керек;

- ▶ сыйақы мәселелері бірігу мен сатып алудан максималды пайда табуға үлкен кедергі болуы мүмкін. Сыйақы саласындағы әртүрлі саясаттар мен тәсілдерді келісу өте сақтықпен жүргізілуі керек;
- ▶ директорлар кеңесі компания басшылығына сыйақы берудің жалпы принциптерін белгілеп қана қоймай, сонымен қатар жаңа идеялар мен эксперименттерді ынталандыра отырып, осы принциптердің орындалуына мұқият мониторинг жүргізуі керек.

Корпоративтік басқарудағы «жоғарыдан тон» — бұл жоғары басшылық пен директорлар кеңесінің бүкіл компанияға енетін мінез-құлық пен құндылықтар стандарттарын белгілеуінде. Бұл «жоғарыдан тон» корпоративті мәдениетті қалыптастырады, ішкі процестерге әсер етеді және компанияның стратегиялық дамуына бағыт береді. Басшылар берген мысал корпоративтік саясаттың қалай қабылданатынын және жүзеге асырылатынын, қызметкерлердің күнделікті әрекеттерінде өзін қалай ұстайтынын және нормалар мен стандарттардың қалай сақталатынын анықтайды. Айқын күтулерді белгілейтін, ашықтық пен жауапкершілікті қолдайтын тиімді басшылық салауатты жұмыс атмосферасын құруға ықпал етеді, қызметкерлер мен акционерлердің сенімін нығайтады және компанияның ұзақ мерзімді стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ықпал етеді.

Корпоративтік басқарудағы «төменнен тон» компанияның барлық деңгейлеріндегі корпоративтік стандарттар мен саясаттың нақты сақталуын көрсетеді, бұл қызметкерлердің белгіленген нормалар мен құндылықтарды қалай қабылдайтынын және жүзеге асыратынын көрсетеді. Ол сондай-ақ басшылықтың күтуі мен ұйымдағы практикалық мінез-құлық арасындағы алшақтықты анықтауға мүмкіндік беретін кері байланыс пен қызметкерлердің қатысуын қамтиды.

10

КОМПАНИЯНЫ БАСҚАРУ

КОМПАНИЯНЫ БАСҚАРУ ҰҒЫМЫ

Компания контекстінде «басқару» термині жалпы әл-ауқатты қамтамасыз етуге ұмтылуды білдіреді. Компанияны басқару директорлар кеңесінің мүшелері компанияның әл-ауқатына қамқорлық жасауы керек және олардың барлық әрекеттері оның ұзақ өмір сүруі мен өркендеуін қамтамасыз етуге бағытталуы керек деп болжайды:

- ▶ директорлар болашақтың кепілі бола отырып, компанияның бұрынғы жетістіктеріне жауап береді;
- ▶ директорлар бұрынғы қызметкерлер мен акционерлердің жетістіктеріне жауап береді, болашақ үшін мүмкіндіктерді сақтайды және дамытады;
- ▶ компанияның беделіне кепілдік беретін — директорлар; компанияның беделін сақтай алмайтын директорлар кеңесінің мүшесі «басқару» тестінен өте алмайды.

Осылайша, компанияны басқаруды «компания құндылықтарын қорғаудың кепілгерінің әрекеттері» деп атауға болады. Шебер басқару жағымсыз тосынсыйлар қаупін айтарлықтай төмендетеді.

Жоғарыда айтылғандар директорлар кеңесі мүшелерінің тәуекелдерден аулақ болуы керек дегенді білдірмейді. Іс жүзінде бұл мүмкін емес, өйткені бизнес әрқашан тәуекелмен тығыз байланысты. Директорлар компанияның алдында тұрған тәуекелдер туралы білуі керек, оларды дұрыс бағалай білуі және оларды бақылауға жауапкершілікпен қарауы керек.

Бұл бөлімде екі негізгі бағыт бойынша бөлінген компанияны басқарудың негізгі элементтері көрсетілген.

1. Директорлар кеңесінің ұжымдық жауапкершілігі:

- ▶ заңнамалық талаптар мен нормаларды сақтау;
- ▶ саясат және рәсімдер;
- ▶ тәуекелдерді басқару;
- ▶ ішкі бақылау;
- ▶ есеп беру;
- ▶ аудит мәселелері.

2. Директорлар кеңесі мүшелерінің дербес міндеттері:

- ▶ лауазымдық міндеттері;
- ▶ төлем қабілеттілігі;
- ▶ мүдделер қақтығысы;
- ▶ акциялармен операциялар.

Дәстүр бойынша, компанияны басқару белгіленген заңнамалық талаптар мен реттеуші нормаларды сақтауды көздейді. Алайда, осы бөлімде заңнамалық талаптар мен реттеуші нормаларды сақтаудың дәстүрлі мәселелерінен басқа, басқару тиімділігінің кейбір аспектілері қозғалады.

САЯСАТ ЖӘНЕ РӘСІМДЕР

Анықтама

Саясат басқарушы орган — директорлар кеңесі бекіткен және жүргізетін іс-қимылдардың бағдарын немесе бағытын білдіреді. Саясат құжаттық түрде компания басшылығы мен қызметкерлерінің іс-қимыл тәртібін көрсетуі немесе кем дегенде мінез-құлықтың жалпы параметрлерін белгілеуі керек. Саясат ұйымның құндылықтарын және корпоративтік мінез-құлық кодексін, егер бар болса, қамтиды. Процедуралар берілген тапсырманы орындау үшін белгілі бір қадамдар тізбегінің егжей-тегжейлі сипаттамасы бола отырып, саясатты қолдайды.

Шолу

Компания басшылығымен жұмыс жасай отырып, директорлар кеңесі саясаттар мен процедураларды белгілеуі немесе олардың бар-жоғын және қолданылуын қамтамасыз етуі керек. Саясат пен процедуралармен қамтылған маңызды мәселелердің ішінде мыналарды атап өтуге болады:

- ▶ тәуекелдерді басқару;
- ▶ корпоративтік басқару;
- ▶ қаржы саясаты;
- ▶ бухгалтерлік есеп жүйесі және ішкі бақылау тетіктері;
- ▶ өкілеттіктерді беру тәртібі;
- ▶ мерзімді есеп беру;
- ▶ сапаны бақылау;
- ▶ қайталанатын қуаттарды құру, ең маңызды жазбаларды сақтау және мұрағаттау;
- ▶ төтенше жағдайлар жоспарын әзірлеу;
- ▶ ұйымның үздіксіз қызметін қамтамасыз ету;
- ▶ ұжымдық шарттар жасасу; табиғатты қорғау іс-шаралары;
- ▶ сала ішіндегі қатынас;
- ▶ өндірістегі денсаулықты қорғау және қауіпсіздік техникасы;
- ▶ Интернет желісін және электрондық поштаны пайдалану тәртібі; БАҚ-пен қарым-қатынас;
- ▶ сауда қызметінің шарттарын бақылау;
- ▶ қазынашылық функциялар.

Ресми бекітілген саясаттар мен рәсімдердің болуы заңнама талаптары мен нормаларын, ережелерді, салалық кодекстерін және ұйымдық стандарттарды сақтамау қаупін азайтады.

БАСҚАРУШЫЛЫҚ ЕСЕПТІЛІК

Анықтама

Компанияның директорлар кеңесіне ұсынылатын есеп беру шешім қабылдауға қажетті ақпаратты алудың негізгі арнасы болып табылады. Жақсы дайындалған есептілік келесі төрт талапты қанағаттандырады:

- ▶ ол директорлар кеңесінің мүшелері белгіленген талаптар мен нормаларды сақтау жөніндегі өз міндеттемелерін, сондай-ақ корпоративтік басқару жөніндегі міндеттемелерді орындайтынын растайды;
- ▶ бұл басқарма мүшелеріне компанияның алдында тұрған маңызды мәселелерді шешу үшін өз тәжірибелерін қолдануға мүмкіндік береді;
- ▶ ол директорлар кеңесінің назарын компания қызметінің негізгі бағыттарына аударады;
- ▶ жедел шешімдер қабылдауға негіз болады.

Шолу

Директорлар кеңесіне есеп беру үшін тиісті негіз құру корпоративтік басқарудың маңызды бағыттарының бірі болып табылады. Есептілікті дайындау мен ұсынудың нашар ұйымдастырылған процесінің көрсеткіштері мыналар болып табылады:

- ▶ есеп беру компанияда болып жатқан оқиғаларды объективті түрде жариялауға емес, жасыруға бағытталған;
- ▶ директорлар кеңесінің мүшелері стратегиялық мәселелерге жеткілікті назар аудармайды, олар ұсынатын есептілікке енгізілуі тиіс ақпаратты алуға уақыт пен күш жұмсайды;

- ▶ директорлар кеңесінің мүшелері кішігірім және маңызды емес мәселелерді шешуге уақыт бөледі, ал шын мәнінде маңызды мәселелер шешілмеген күйінде қалады;
- ▶ директорлар кеңесіне ұсынылатын есептілік елеулі мәселелерді көтереді, бірақ бұл ретте оларды шешу үшін не қабылданып жатқаны туралы түсініктеме бермейді;
- ▶ директорларға қосымша қажетті ақпаратты алу қиынға соғуы мүмкін;
- ▶ есеп беру құжаттамасы директорлар кеңесінің мүшелеріне кеңес отырыстары өткізілгенге дейін тым қысқа мерзімде ұсынылады.

ҚЫЗМЕТТІҢ ҮЗДІКСІЗДІГІ ПРИНЦИПІ

Компанияның қаржылық есептілігін дайындау жөніндегі міндеттер

Заңнаманың талаптарына сәйкес директорлар қаржылық есептілік компанияның іс-әрекетінің жай-күйін сенімді түрде көрсететінін, бухгалтерлік есептің деректеріне сәйкес келетінін және компания өз қарызын белгіленген мерзімде төлей алатынына сенімді болу үшін жеткілікті негіздер беретінін растауға міндетті.

Төлем қабілетсіздігі директорлар кеңесінің компанияны басқара алмауының түпкілікті дәлелі болып табылады. Директорлар заң бойынша компанияның борыштық міндеттемелерін мерзімінде орындау қабілетіне кепілдік беруге міндетті. Жалпы және жарғылық құқықтың ережелері компанияның кредиторларын қорғауға бағытталған. Директорлар компанияның

төлем қабілетсіздігі кезінде олар компанияның қаражатымен емес, несие берушілердің қаражатымен жұмыс істейтіндігін мойындауы керек.

Анықтама

Қызметтің үздіксіздігі принципі немесе үздіксіздік принципі (going concern principle) — бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептіліктің негізгі тұжырымдамасы. Ол компания өз қызметін жақын болашақта жалғастырады және оны жоюды немесе тоқтатуды жоспарламайды немесе талап етпейді деп болжайды. Қаржылық есептілікті жасаудың халықаралық стандарттары үздіксіздік принципіне негізделген.

Шолу

Жетекші батыс елдерінің заңнамасында көрсетілген төлем қабілетсіздігін тексерудің құқықтық рәсімдеріне сәйкес, директор төлеуге қабілетсіз сауда операцияларын жүргізудің алдын алу міндетін бұзады:

- ▶ ол қарыз болған кезде компанияның директоры болып табылады;
- ▶ компания берешек туындаған кезде төлеуге қабілетсіз болып табылады;
- ▶ операция нәтижесінде компанияның қолданыстағы немесе ықтимал төлем қабілетсіздігі туралы қорытынды жасауға жеткілікті негіздер бар;
- ▶ лауазымды тұлға осындай негіздер туралы біледі;
- ▶ лауазымды тұлға компанияда берешектің туындауын болдырмау жөнінде шаралар қабылдамайды.

Директорлар сонымен қатар дивидендтер тек пайда есебінен төленетіндіктен, дивидендтер жарияланғанға дейін компанияның мүдделерін ескеру және сақтау ережелері сақталуы керек екенін білуі керек.

Директорлар кеңесі компания өзінің бар қарызын қаржыландыра алмайды деген қорытындыға келгеннен кейін, одан да көп қарыздың пайда болуына әкелуі мүмкін қаражатты жұмсауды тоқтату керек (компания әлі де төлем қабілетті болған кезде) және дереу кәсіби кеңесшілерден кеңес алу керек.

Төлем қабілетсіздігінің белгілері

Төлем қабілетсіздігі сирек күтпеген жерден пайда болады. Онымен бірге жүретін белгілер айқын. Бұл ережеден негізгі ерекшеліктер кең ауқымды ашылмаған алаяқтық операциялар және уақтылы анықталмаған ірі қаржылық, экономикалық және операциялық тәуекелдер болуы мүмкін.

Директорлар кеңесінің тәжірибелі мүшелері болжамды және нақты ақша ағындарын, қаржылық есептіліктің анық еместігін, компанияның қаржылық жағдайының нашарлауын жасырудың ықтимал мүмкіндігін үнемі қадағалап отырады. Директорлар компанияның төлем қабілеттілігін жарияламас бұрын мұндай белгілердің жоқтығын тексеруі керек.

Дамыған елдердегі ең ауыр қаржылық күйреулердің көпшілігі күрделі салынған ірі компаниялармен болды. Көбінесе мәселелер директорлар кеңесі бақылаудағы компаниялардың жағдайына жауап беретін кезде туындайды.

Көптеген юрисдикцияларда бас компания осы қарыздың нәтижесінде төлем қабілетсіздігі туындаған кезде еншілес ұйымдардың қарыздары үшін жауап береді, сонымен қатар:

- ▶ еншілес құрылымның төлем қабілетсіздігі туралы болжам жасауға жеткілікті негіз болған кезде;
- ▶ бас кәсіпорын немесе оның бір немесе одан да көп директорлары осындай негіздер туралы білген кезде;
- ▶ бас кәсіпорын немесе оның директорларының кем дегенде біреуі осындай негіздер туралы білуі керек деп болжауға болады.

Бас компания төлем қабілетсіз компанияның таратушысына бұзушылықтар нәтижесінде қорғалмаған несие берушілерде болған шығындарды немесе залалды өтеуге міндетті.

Белгіленген талаптар мен нормаларды сақтау/сақтамау мәселелері:

- ▶ «елес компаниялар» деп аталатындарға қатысты негізгі заңнамалық актілер мен қолданыстағы нормативтік құжаттар олармен жұмыс істеу шараларын анықтайды;
- ▶ төлем қабілеттілігін қамтамасыз етуге қатысты нормативтік құжаттардың ережелерін бұзатын директорлар кредиторлардың шығындары үшін жеке жауап беруі мүмкін.

Ағымдағы қызмет мәселелері:

- ▶ компанияның төлем қабілеттілігіне күмәндану бизнесті жүргізу проблемаларына әкеледі, өйткені тұтынушылар мен жеткізушілер басқа серіктестерді табады.

АҚПАРАТТЫ АШУ

Қажетті ақпаратты ашуға міндетті кәсіпорындар мен ұйымдар

Көптеген батыс елдерінің жетекші тәжірибелеріне сәйкес, акциялары қор биржасында тізімделген компаниялар өз қызметі туралы ақпаратты тұрақты түрде ашуға міндетті. Мұндай компаниялар бағалы қағаздары тіркелген қор биржасына оның бағалы қағаздарының бағасына немесе құнына материалдық әсер етуі мүмкін оқиғалар туралы ақпарат (егер бар болса) беруге міндетті.

Сондай-ақ, ашудың сапасы мен санына ұлттық заңнамаға сәйкес әр елде қолданылатын халықаралық қаржылық есептілік стандарттары мен ұлттық бухгалтерлік есеп стандарттары әсер етеді.

Корпоративтік басқару жүйесі қаржылық жағдайды, қызмет нәтижелерін, тұрақты дамуды, меншікті және компанияны басқаруды қоса алғанда, барлық маңызды мәселелер бойынша ақпаратты уақтылы және дәл ашуды қамтамасыз етуі тиіс.

Компаниялар қор биржасымен жұмысты үйлестіруге жауапты жоғары басшылыққа қол жеткізе алатын қызметкерлерді тағайындауы керек. Бұл қызметкерлер ешқандай нақты міндеттемелерге ие болмайды және биржа алдындағы жауапкершілік компанияларға жүктеледі. Компанияның жылдық қаржылық есебіне енгізілген корпоративтік басқарудың жай-күйі туралы мәлімдемеде ақпараттың үнемі ашылуына қойылатын өсіп келе жатқан талаптарды қанағаттандыруға бағытталған негізгі рәсімдер мен шаралар туралы мәліметтер болуы керек.

Төменде ашылатын ақпарат түрлерінің мысалдары келтірілген:

- ▶ компанияның қаржылық есептері;
- ▶ компанияның күйіндегі немесе қызметіндегі елеулі өзгерістер;
- ▶ тәуекелдер мен қауіптер;
- ▶ жарғыдағы өзгерістер;
- ▶ жоғары басшылық құрамындағы өзгерістер және компанияның бас директорының ауысуы;
- ▶ байланысты тараптар туралы мәліметтер;
- ▶ корпоративтік оқиғалар;
- ▶ корпоративтік басқару туралы тұрақты есептер;
- ▶ корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік туралы мәліметтер;

- ▶ ұйым немесе оның еншілес кәсіпорындары шеңберінде кредит алушыны немесе оны алу жөніндегі басшыны тағайындау;
- ▶ дивидендтерді жариялау/жарияламау туралы шешім;
- ▶ шығарылымға жазылу жеткіліксіз/артық;
- ▶ сатып алу туралы хабарлама жіберу/алу;
- ▶ заңды тұлға мен директор арасындағы немесе байланысты тарап пен директор арасындағы келісім;
- ▶ бұрын жарияланған пайда болжамын орындамау/қайта қарау;
- ▶ кәсіпорынды тарату;
- ▶ кәсіпорынды қайта құру;
- ▶ басқа кәсіпорындарды сатып алу;
- ▶ аяқталмаған соттың істі қарауы;
- ▶ реттеуші органдардың араласу фактілері.

Ақпаратты ашуға қойылатын ерекше талаптар

Батыс қор биржалары, сондай-ақ Астана халықаралық биржасы (AIX) листингінің қағидалары, өзге ақпараттардан басқа, акционерлер жиналыстарында директорлар кеңесі мүшелерінің сайлауы, сондай-ақ осындай жиналыстардың шешімдерін орындау нәтижелері туралы акцияларды сіңіру, кері сатып алу, түбегейлі қайта ұйымдастыру, акцияларды кері қайтарып алу, бағалы қағаздарды шығару, сайлау фактілері туралы хабарламалар ұсынуды талап етеді.

Жалпы ақпаратты ашу қажет емес, егер ақпарат:

- ▶ құпия;
- ▶ оны ашу заңның бұзылуына әкелуі мүмкін;
- ▶ шешімдері әлі қабылданбаған мәселелерге жататын болса;
- ▶ болжамдарға негізделген және табиғатта белгісіз;
- ▶ тек ішкі пайдалану үшін жиналған;
- ▶ коммерциялық құпияны білдіретін;
- ▶ оның жариялануы ақылға қонымды емес болса.

Айыппұлдар

Әлемдік тәжірибешілдер өз қызметі туралы ақпаратты ашатын заңды тұлғаның іс-әрекеттері аталған талаптарға қайшы келмеуі тиіс деп көздейді. Заңды тұлға әдейі, абайсызда немесе немқұрайлылықпен қор биржасына акциялардың бағасына материалдық әсер етуі мүмкін қажетті ақпаратты бермеуге құқылы емес. Ақпарат, егер ол ашылғаннан кейін жеткілікті уақыт өткеннен кейін өз қаражатын бағалы қағаздарға салатын тұлғаларға белгілі болса, қолжетімді болып саналады.

Сайып келгенде, ақпаратты ашу туралы мәлімдемелер үшін директорлар кеңесі жауап береді, дегенмен белгілі бір жағдайларда бұл функция директорлар кеңесінің комитеттерінің біріне немесе аға басшылыққа берілуі мүмкін.

Мынадай бұзушылықтар нарықтағы ақпараттың ашықтығы мен дұрыстығы стандарттарының сақталуын қамтамасыз ету үшін Астана халықаралық қор биржасы (AIX) тарапынан айыппұл санкцияларын қолдануға себеп болуы мүмкін:

- ▶ есептілікті уақтылы немесе толық ұсынбау:
 - аралық және жылдық қаржылық есептерді берумен кешігу;
 - міндетті аудиторлық қорытындылардың болмауы;
- ▶ маңызды оқиғалар туралы хабарламалардың болмауы:
 - компанияның қаржылық жағдайындағы немесе оның қызметіндегі елеулі өзгерістер туралы хабардар етпеу;
 - акцияларды сіңіру, сатып алу, қайта құру, капитал құрылымын өзгерту туралы хабарламаларды өткізіп жіберу;
- ▶ ақпаратты дұрыс емес немесе жеткіліксіз ашу:
 - байланысты тараптармен мәмілелер туралы ақпаратты толық ашпау;
 - корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік және тұрақты даму туралы деректерді ұсынбау;
- ▶ маңызды емес немесе дұрыс емес ақпарат:
 - есептер мен хабарламаларда бұрмаланған немесе дұрыс емес ақпаратты ұсыну;

- басшылық пен акционерлердің құрамы туралы өзекті ақпарат беру жөніндегі талаптарды бұзу;
- ▶ корпоративтік басқару талаптарын орындамау:
 - корпоративтік басқару стандарттарының сақталуы туралы есептердің болмауы;
 - акционерлер жиналыстарының және директорлар кеңесінің сайланған мүшелерінің шешімдерін жариялау жөніндегі міндеттемелерді елемеу.

Қаржылық есептілік

Қаржылық есептілік — бұл белгілі бір кезеңдегі компанияның қаржылық жағдайын, қызмет нәтижелерін және ақша ағындарын көрсететін құжаттар жиынтығы. Қаржылық есептіліктің негізгі пайдаланушылары — инвесторлар, несие берушілер, менеджерлер, реттеушілер және басқа да мүдделі тараптар.

Қаржылық есептіліктің мақсаттары:

- ▶ инвестициялық шешімдер қабылдау: инвесторларға акцияларды сатып алу, сату немесе ұстау туралы негізделген шешімдер туралы ақпарат береді;
- ▶ кредит қабілеттілігін бағалау: несие берушілерге компанияның төлем қабілеттілігі мен несиелік тәуекелін бағалауға көмектеседі;
- ▶ басқару және бақылау: менеджмент қызметті жоспарлау, бақылау және басқару үшін пайдаланады;
- ▶ реттеу және сәйкестік: халықаралық қаржылық есептілік стандарттары (ХҚЕС) немесе жалпы қабылданған бухгалтерлік есеп принциптері (GAAP) сияқты бухгалтерлік есеп стандарттары мен нормативтік талаптарын сақтау үшін қажет.

Қаржылық есептілікті жасау принциптері:

- ▶ сенімділік және объективтілік: сенімді және объективті ақпарат беру;
- ▶ қызметтің үздіксіздігі: жақын болашақта компанияның жұмысын жалғастыру туралы болжам;

- ▶ сәйкестік: алынған немесе жұмсалған кезеңдегі кірістер мен шығыстарды тану;
- ▶ салыстыру: әр түрлі кезеңдердегі және компаниялар арасындағы қаржылық ақпаратты салыстыру мүмкіндігі.

«Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының заңына сәйкес компания аудиторлық тексеруді немесе шолуды қамтамасыз ете отырып, әр жартыжылдық/жыл үшін директорлар кеңесіне қаржылық есептілік пен есеп дайындауы тиіс. Жылдық есептілік (және директорлар кеңесінің шешімі бойынша — жартыжылдық есептілік) аудиторлық тексеруге немесе шолуға жіберіледі.

«Бухгалтерлік есеп және қаржылық есептілік туралы» Қазақстан Республикасының заңына сәйкес мемлекеттік мекемелердің есептілігін қоспағанда, қаржылық есептілік мыналарды қамтуға тиіс:

1. бухгалтерлік баланс (қаржылық жағдай туралы есеп);
2. пайда мен залал туралы есеп;
3. ақша қаражаттарының қозғалысы туралы есеп;
4. капиталдағы өзгерістер туралы есеп;
5. түсіндірме жазба.

Компанияның жылдық есебінде әдетте келесі аспектілер қамтылған:

жалпы ақпарат:

- ▶ операциялық қызметке шолу;
- ▶ компанияның жағдайындағы елеулі өзгерістер;
- ▶ негізгі қызмет түрлері;
- ▶ компанияның қызметіне және оның нәтижелеріне әсер ететін фактілер;
- ▶ оқиғалардың болашақ дамуы;
- ▶ қоршаған ортаны қорғау нормаларын сақтау;

арнайы ақпарат:

- ▶ акционерлерге төленетін дивидендтер;
- ▶ төленбеген ұсынылған дивидендтер;
- ▶ директорлар кеңесінің мүшелері және олардың өкілеттік мерзімі;
- ▶ берілген опциондар;
- ▶ шығарылған немесе айналысқа шығарылмаған акциялар;
- ▶ өтемақылар мен сақтандыру жарналарының сомалары;
- ▶ басшылықтың өтініші бойынша шақырылған директорлар кеңесінің отырыстары туралы ақпарат.

Үздік әлемдік тәжірибешілдерге сәйкес (мысалы, SOX 404 және Ұлыбританияның корпоративтік басқару кодексі 2024) директорлар жылдық есепке енгізілген жазбаша растауды береді, бұл қаржылық есептілік компанияның жағдайын сенімді түрде көрсетеді және бухгалтерлік есеп деректеріне сәйкес келеді. Қазақстанда бұл әлі заңнамамен талап етілмейді.

ҚЫЗМЕТ ТИІМДІЛІГІ КӨРСЕТКІШТЕРІНІҢ ЖҮЙЕСІ

Анықтама

Қызметтің тиімділігі көрсеткіштерінің жүйесі компанияны басқарудың негізі болып табылады, бұл компания қызметінің нәтижелерін сандық түрде бағалауға мүмкіндік береді.

Компанияның қызметін бағалау және тиімділіктің негізгі көрсеткіштері (KPI) бизнесті басқару мен дамытуда маңызды рөл атқарады. Олар негізделген шешімдер қабылдауға және ком-

панияның стратегиялық мақсаттарға жетудегі табыстылығын бағалауға негіз береді. Бұл тұрғыда директорлар кеңесі қызметінің нәтижелері қалай ұсынылатынын және стратегиялық мақсаттар KPI-ге қалай байланыстырылатынын қарастыру маңызды.

Шолу

Компанияның қызметін бағалау оның қаржылық және операциялық нәтижелерін талдауға негізделген. KPI стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуді бақылаудың және жалпы нәтижелерді бағалаудың негізгі құралы болып табылады. KPI кірістер, пайда, табыстылық сияқты қаржылық көрсеткіштерді, сондай-ақ клиенттердің қанағаттануы, өнімділік деңгейі және инновациялық жетістіктер сияқты қаржылық емес көрсеткіштерді қамтуы мүмкін. KPI-ді тиімді пайдалану компания басшылығына проблемаларды уақтылы анықтауға және алға қойылған мақсаттарға жету үшін стратегияны бейімдеуге мүмкіндік береді.

Директорлар кеңесі компанияның қызметіне стратегиялық басшылық пен бақылау жасауға жауапты. Бұл жауапкершілікті орындау үшін директорлар кеңесі тоқсан сайын компанияның тәуекелдерді басқару, операциялық және қаржылық қызметі туралы басқару есебін алуы маңызды. Директорлар кеңесіне қызмет нәтижелері туралы ақпаратты ұсыну стратегиялық мақсаттардың орындалуы туралы есептерді, негізгі қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштерді талдауды, сондай-ақ тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалауды қамтиды. Бұл есептер акционерлер мен мүдделі тараптар үшін ашық және қолжетімді болуы керек. Есептерде KPI пайдалану компанияның жоспарларды орындауының және алға қойылған мақсаттарға жетудің тиімділігін нақты көрсетуге мүмкіндік береді.

Компанияның стратегиялық мақсаттары көбінесе кең және өршіл болып табылады, сондықтан олардың нақты KPI-ге байланыстырылуы осы мақсаттарға жету және олардың орындалуын бақылау үшін қажетті қадам болып табылады. Бұл процесс үлкен мақсаттарды KPI көмегімен өлшеуге және бақылауға

болатын кішігірім және басқарылатын тапсырмаларға бөлуді қамтиды. Мысалы, нарық үлесін ұлғайтудың стратегиялық мақсаты KPI-ге байланыстырылуы мүмкін, мысалы, сату көлемінің өсуі, тұтынушылардың қанағаттануын жақсарту және жаңа тұтынушылардың көбеюі. Бұл тәсіл әрбір жеке KPI компанияның жалпы стратегиясына қол жеткізуге қалай әсер ететінін нақтырақ түсінуді қамтамасыз етуге көмектеседі.

KPI компанияны басқаруда шешуші рөл атқарады, өйткені олар басшылыққа шешім қабылдау үшін объективті мәліметтер береді. KPI тұрақты мониторингі белгіленген мақсаттардан ауытқуларды анықтауға және түзету шараларын қабылдауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, KPI стратегиялық жоспарлардың неғұрлым мақсатты және тиімді орындалуын қамтамасыз ете отырып, ресурстардың басымдықтары мен бөлінуіне көмектеседі. Осылайша, KPI-ді дұрыс пайдалану тапсырмалардың орындалуын бақылауды ғана емес, сонымен қатар стратегиялық жоспарлауға және компанияның жалпы өнімділігін жақсартуға ықпал етеді.

Бұл аспектілер нәтижелерді бағалау мен басқарудың жүйелі тәсілінің маңыздылығын, сондай-ақ стратегиялық мақсаттарды басқарылатын және өлшенетін KPI-ге тиімді байланыстыру қажеттілігін көрсетеді.

Компанияның мақсаттары мен стратегиясына қол жеткізу үшін компанияның мақсаттарын бөлімшелер мен жеке қызметкерлер деңгейінде бақылауға болатын нақты және өлшенетін көрсеткіштерге айналдыру қажет. Ол үшін KPI-ді жоғарыдан төменге қарай каскадтау процесі қолданылады: басқарма мен басқарушы құрам арқылы басқарма арқылы әрбір жеке қызметкерге дейін. Бұл әдіс жалпы корпоративтік мақсаттар мен компанияның күнделікті қызметі арасындағы үйлесімділікті қамтамасыз етеді.

Компанияның атқарушы басшылығын шамадан тыс басқару мен бақылау және осы міндеттерден жалтару арасындағы те-

пе-теңдік директорлар кеңесі үшін оңай шаруа емес. Соңғылары компанияның тиімділігін бағалау және проблемалардың ерте алдын алу үшін негізгі көрсеткіштер жүйесін әзірлеуі керек. Қызметтің негізгі көрсеткіштеріне мыналар жатады:

- ▶ нақты және жоспарлы көрсеткіштерді салыстыру;
- ▶ қызмет түрлері мен географиялық аймақтар бойынша бөліністе қызметтің негізгі нәтижелері бойынша дұрыс деректерді уақтылы алу;
- ▶ компанияның болашақта туындауы мүмкін мәселелерді шешу қабілетін көрсететін таңдамалы көрсеткіштер;
- ▶ компания қызметінің көрсеткіштерін басқа ұйымдардың көрсеткіштерімен мерзімді салыстыру.

ҮШ ЖЕЛІ МОДЕЛІ

Қазіргі заманғы компаниялар сенімді басқару және бақылау әдістерін қажет ететін әртүрлі тәуекелдер мен қиындықтарға тап болады. Бұл тұрғыда үш желі моделі тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың тиімді жүйесін құрудың негізгі тұжырымдамасын ұсынады. Бұл тәсіл ұйымдарға тәуекелдерді жақсырақ басқаруға және стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге мүмкіндік беретін рөлдер мен жауапкершіліктердің құрылымдық бөлінуін қамтамасыз етеді.

Үш желі моделі ұйымдарға ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге және тиімді корпоративтік басқару мен тәуекелдерді басқаруға ықпал ететін процестерді анықтауға көмектеседі. Модель барлық ұйымдар үшін қолданылады және оңтайландырылған:

- ▶ ұйымның мақсаттары мен жағдайларына сәйкес модельдің принциптері мен бейімделуіне негізделген тәсілді қабылдау;
- ▶ мақсаттарға жетудегі тәуекелдерді басқару және құн-

дылықты құру, сондай-ақ құндылықтарды «қорғау» мәселелеріне назар аудару;

- ▶ модельде көрсетілген рөлдер мен міндеттерді және олардың арасындағы қатынастарды нақты түсіну;
- ▶ қызметі мен мақсаттарының мүдделі тараптардың басым мүдделеріне сәйкестігін қамтамасыз ету жөніндегі шараларды іске асыру¹.

Бұл модель компания ішіндегі функцияларды үш негізгі деңгейге бөледі:

1. *Бірінші желі: операциялық менеджерлер мен жұмысшылар — бизнес-процестердің иелері.* Олар күнделікті іс-әрекеттерінің бір бөлігі ретінде тәуекелдерді басқаруға және бақылауға жауапты. Бұл ішкі процедураларда белгіленген міндеттерді орындауды және компанияның саясаты мен стандарттарын сақтауды қамтиды.

2. *Екінші желі: тәуекелдерді басқару және ішкі бақылауды басқару функциялары.* Бұл функциялар әдіснамалық қолдау мен саясат пен процедуралардың орындалуын бақылауды қамтамасыз етеді. Оларға тәуекелдерді басқару, нормативтік талаптарды сақтау бөлімдері, қауіпсіздік қызметі, сапаны бақылау, ішкі бақылау бөлімшесі және комплаенс кіруі мүмкін. Олардың міндеті — тәуекелдерді басқаруда бірінші қорғаныс желісін бақылау, талдау және көмек көрсету.

3. *Үшінші желі: тәуекелдер мен бақылауларды басқару тиімділігін тәуелсіз бағалау функциясы.* Ішкі аудит тәуелсіз және объективті. Оның негізгі рөлі — тәуекелдер тиімді басқарылатынына және ішкі бақылаулар дұрыс жұмыс істейтініне директорлар кеңесінің сенімділігін қамтамасыз ету қызметтерін ұсыну. Ішкі аудит тәуекелдерді басқару және бақылау процестерін бағалайды және жақсарту бойынша ұсыныстар береді.

¹ <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-russian.pdf>

Бұл модель компанияның жалпы тиімділігі мен ашықтығын жақсартып отырып, функцияларды құрылымдауға және тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылауға жан-жақты көзқарасты қамтамасыз етуге көмектеседі. Кейбір жағдайларда сыртқы аудит төртінші желі деп аталады, бірақ бұл дәстүрлі үш желі моделінің бөлігі емес. Бұл тұжырымдамада сыртқы аудит тәуелсіз бағалау мен бақылауды қамтамасыз етудің қосымша қабаты ретінде қарастырылады.

Функцияларды бөлу компанияның көлеміне және еңбек өнімділігі мен нәтижелерін талдауға байланысты болуы мүмкін (мысалы, шағын компанияда заңгерлер комплаенс функциясын орындауды біріктіре алады).

COSO және Ішкі аудиторлар институтының ұсыныстарына сәйкес бірінші және екінші желі компания басшылығының бақылауында, ал үшінші желі тәуелсіздікті қамтамасыз ету үшін директорлар кеңесінің бақылауында.

Жауапкершілік және тиімділікті бағалау

Қорғау мен бақылаудың әртүрлі деңгейлерінің болуына қарамастан, тәуекелдерді басқару және тиімді бақылау жүйесін қамтамасыз ету жауапкершілігі басшылыққа (атқарушы басшылыққа) жүктеледі, сонымен бірге директорлар кеңесі стратегиялық бағыт пен қадағалауға жауап береді.

Ұлыбританияның корпоративтік басқару кодексі² директорлар кеңесінен компанияның тәуекелдерді басқару жүйесі мен ішкі бақылау жүйесіне мониторинг немесе қадағалау жүргізуді және олардың тиімділігін жылына кемінде бір рет бағалауды талап етеді.

² <https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/uk-corporate-governance-code/>

ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ

Анықтама

Тәуекел мақсатқа жетуге әсер етуі мүмкін оқиғалардың пайда болу ықтималдығы ретінде анықталады. Тәуекел мөлшері мұндай оқиғаның пайда болу ықтималдығына және оның әсерінен болатын зиянның мөлшеріне байланысты. Тәуекелдер — бұл компанияның активтеріне немесе кірістеріне қауіп төндіретін, оның қызметінің маңызды бағыттарын бұзу мүмкіндігі бар оқиғалар. Тәуекелдерді басқару жүйесі компания қызметінің барлық бағыттарына қолданылады: өндірістік, техникалық, коммерциялық және қаржылық операциялар, сондай-ақ әкімшілік әрекеттер.

Шолу

Бизнес көптеген сыртқы және ішкі қауіптерге тап болған қазіргі әлемде тәуекелдерді басқару корпоративтік басқарудың ажырамас бөлігіне айналады.

Стратегиялық жоспарлау кезінде және оны бүкіл ұйым шеңберінде жүзеге асыруда ұйымның тәуекелдерін басқарудың маңыздылығы тәуекелдер стратегияны іске асыруға және барлық бөлімдер мен функционалды бөлімшелердің тиімділігіне әсер етуі мүмкін екендігімен түсіндіріледі, сондықтан осы факторларды байланыстыру қажет.

Тұжырымдамалық негіздер өзара байланысты бес компонентке біріктірілген бірқатар принциптерді білдіреді.

1. Корпоративтік басқару және мәдениет. Корпоративтік басқару ұйымның сарынын белгілейді, ұйымның тәуекелдерін басқарудың маңыздылығын арттырады және осы саладағы қадағалау міндеттерін белгілейді. Мәдениет этикалық құндылықтарды, қалаған мінез-құлықты және ұйымдағы тәуекелді түсінуді білдіреді.

2. Стратегия және мақсат қою. Ұйымның тәуекелдерін басқару, стратегия және мақсат қою стратегиялық жоспарлау процесінде бірлесіп әрекет етеді. Тәуекел-тәбет стратегиямен белгіленеді және келісіледі; бизнес мақсаттары стратегияны іске асырады, сонымен бірге тәуекелдерді анықтау, бағалау және оларға жауап беру үшін негіз болады.

3. Қызметтің тиімділігі. Стратегияны іске асыруға және бизнес мақсаттарына қол жеткізуге әсер етуі мүмкін тәуекелдерді анықтау және бағалау қажет. Тәуекелдер тәуекел-тәбет контекстінде ауырлық дәрежесі бойынша басымдыққа ие. Содан кейін ұйым тәуекелдерге жауап беру тәсілдерін таңдайды және ол қабылдаған тәуекел мөлшерінің кешенді көрінісін қалыптастырады. Бұл процестің нәтижелері негізгі стейкхолдерлерге хабарланады.

4. Талдау және қайта қарау. Қызметтің тиімділігін талдау арқылы ұйым уақыт өте келе және елеулі өзгерістер аясында ұйымның тәуекелдерді басқару компоненттерінің қаншалықты жақсы жұмыс істейтінін, сондай-ақ қандай өзгерістер енгізу керектігін бағалай алады.

5. Ақпарат, байланыс және есеп беру. Ұйымның тәуекелдерін басқару ұйым ішінде жоғары, төмен және көлденең бағытта берілетін ішкі көздерден де, сыртқы көздерден де қажетті ақпаратты алу мен таратудың үздіксіз процесін талап етеді.

Жаңартылған тұжырымдамалық негіздердің бес компонентіне принциптер жиынтығы қолдау көрсетеді. Бұл принциптер корпоративтік басқарудан бастап бақылауға дейін барлығын қамтиды. Олар көлем бойынша басқарылады және олар әртүрлі ұйымдардың көлеміне, түріне және саласына қарамастан әртүрлі тәсілдермен қолдануға болатын тәжірибелерді сипаттайды. Осы қағидаларды ұстану менеджмент пен директорлар кеңесіне ұйымның өзінің стратегиясы мен бизнес мақсаттарына байланысты тәуекелдерді түсінуін және оларды басқаруға ұмтылуын күтуге жеткілікті негіз бере алады.

Тәуекелдердің негізгі санаттары

Тәуекелдерді төрт негізгі санатқа бөлуге болады:

- ▶ операциялық тәуекелдер: өндірістік процестердің бұзылуы, қызметкерлердің қателіктері, сапа стандарттарына сәйкес келмеуі, сауда тәжірибесінің бұзылуы, жеткізушілер тізбегінің бұзылуы, еңбек қауіпсіздігінің бұзылуы, мүліктің зақымдануы және табиғи апаттар сияқты компанияның күнделікті қызметіне байланысты тәуекелдер;
- ▶ қаржылық тәуекелдер: өтімділік деңгейіне немесе компанияның жағдайына әсер ететін қаржылық операциялармен байланысты тәуекелдер, соның ішінде валюта бағамдарының ауытқуы, пайыздық мөлшерлемелердің өзгеруі, несиелік тәуекелдер, контрагенттердің төлем қабілетсіздігі;
- ▶ стратегиялық тәуекелдер: сәтсіз инвестициялар, нарықтық жағдайлардың өзгеруі, елдік тәуекелдер, жаңа бәсекелестер, іскерлік беделдің жоғалуы немесе нашарлауы сияқты стратегиялық жоспарларды іске асыруға байланысты тәуекелдер;
- ▶ заңнамалық тәуекелдер: салық және еңбек заңнамасындағы өзгерістер, экологиялық нормалар, деректерді қорғауға қойылатын талаптар сияқты заңнаманы сақтамауға байланысты тәуекелдер.

Тәуекелдерді басқару процестері

Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі (ТБЖ) компанияның құнын сақтау және арттыру үшін ұйымның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге бағытталған. Тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесі компанияның мақсаттарына қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін ықтимал оқиғаларды анықтау арқылы компанияның стратегиялық, операциялық және қаржылық мақсаттарына жетуде шешуші рөл атқарады және тәуекелді тәуекел-тәбеттің рұқсат етілген шегінде басқаруға мүмкіндік береді.

Тәуекелдерді басқару процесі компанияның барлық негізгі процестеріне біріктірілген және тәуекелдер мен тәуекелге бағытталған бюджеттеуді ескере отырып стратегияны әзірлеуден басталады. Тәуекелдерді тиімді басқару компанияға шығындардың алдын алуға ғана емес, сонымен қатар тәуекелдерді басқару процесінде туындайтын мүмкіндіктерді пайдалануға көмектеседі, осылайша оның ұзақ мерзімді дамуы мен бәсекеге қабілеттілігіне ықпал етеді.

Тәуекелдерді басқару процесі бірнеше негізгі кезеңдерді қамтиды: тәуекелдерді анықтау, бағалау, басқару және бақылау.

- ▶ Тәуекелдерді анықтау: компанияға әсер етуі мүмкін ықтимал тәуекелдерді анықтау. Бұл ішкі процестерді, сыртқы ортаны талдауды, сондай-ақ сарапшылар мен стейкхолдерлермен кеңесуді қамтуы мүмкін.
- ▶ Тәуекелдерді бағалау: тәуекелдердің ықтималдығы мен ықтимал әсерін бағалау. Ол үшін тәуекелдерді басқарудағы басымдықтарды анықтауға көмектесетін сапалық және сандық талдау сияқты әртүрлі әдістемелер мен құралдар қолданылады.
- ▶ Тәуекелдерді басқару: тәуекелдерді азайту шараларын әзірлеу және енгізу. Бұл ішкі процестерді өзгертуді, жаңа технологияларды енгізуді, қызметкерлерді оқытуды және төтенше жағдайлар жоспарларын құруды қамтуы мүмкін.
- ▶ Тәуекелдерге мониторинг жүргізу: тәуекелдерді және олардың өзгеруін үнемі бақылау. Бұған тәуекелдерді үнемі қайта қарау, тәуекелдерді басқару шараларының тиімділігін бағалау және тәуекелдер туралы ақпаратты уақтылы жаңарту кіреді.

Тәуекелдерді басқару процестері бар және ықтимал тәуекелдерді үздіксіз анықтау, бақылау және басқаруды қамтамасыз ету үшін жеткілікті икемді болуы керек.

Ең үлкен қауіп әлі анықталмаған тәуекелдер болып табылады. Компанияның алдында тұрған тәуекелдердің сипаты мен

мөлшері үнемі өзгеріп отырады. Жаңа тәуекелдердің ықтимал бағыттарына мыналар жатады:

- ▶ жасанды интеллект;
- ▶ электрондық коммерция және Интернет;
- ▶ климаттық тәуекелдер және инвесторлардың бизнесті тұрақты дамыту бойынша күтулері;
- ▶ дамып жатқан жаһандану;
- ▶ бұрын белгісіз нарық қатысушылары тарапынан бәсекелестік; және
- ▶ зияткерлік меншікті және жинақталған құндылықтарды жоғалту қаупі.

Директорлар кеңестері өз компанияларының өз қызметінде кездесетін негізгі тәуекелдері туралы нақты түсінікке ие болуы және тәуекелдерді басқарудың тиімді тетіктерінің болуын қамтамасыз етуі қажет. Тәуекелдерді тиімді басқару келесі әрекеттерді қамтиды:

- ▶ тәуекелдерді уақтылы анықтау мақсатында бизнес-ортаны тұрақты бақылау;
- ▶ әрбір маңызды тәуекелді анықтау;
- ▶ анықталған тәуекелді оның ықтимал параметрлері тұрғысынан бағалау (тәуекелге ұшыраған құн) және оның пайда болу ықтималдығы дәрежесін анықтау;
- ▶ тәуекелдерді басқару процестерін бақылау.

Тәуекелдерді бақылау үшін төрт тәсіл қолданылады:

- ▶ тәуекел көзі болып табылатын қызметті тоқтату;
- ▶ тиісті рәсімдерді, бақылау тетіктерін және стратегияны енгізу арқылы тәуекелді азайту;
- ▶ тәуекелді қабылдау;
- ▶ тәуекелді екінші тарапқа беру.

ISO және COSO Enterprise Risk Management стандарттарында және ұйымның интегралды тәуекел-менеджментінде рұқсат

етілген тәуекел шектеріне жататын және тәуекелдерді басқару элементтері және кез келген ұйымдағы басқару жүйелерінің жетілуінің негізгі көрсеткіштері болып табылатын үш шекті қарастыру әдетке айналған:

1. тәуекел сыйымдылығы — тәуекел сыйымдылығы деп ұйымның барлық қолда бар активтерді, қабылданған міндеттемелерді, ішкі және сыртқы шектеулерді ескере отырып, көтере алатын шегі түсініледі;

2. тәуекел-тәбет — бұл компания иелері/басшылығы үшін қолайлы тәуекелдің көрсеткіші. Әдетте, тәуекел-тәбеттің мөлшері тәуекел сыйымдылығынан әлдеқайда төмен, өйткені тәуекел-тәбет компанияның өмір сүруін ғана емес, сонымен бірге оның толыққанды дамуын да ескере отырып белгіленеді және тәбет аясында қабылданатын тәуекелдер көбінесе қалыпты емес, инвестициялық қызметпен байланысты. Тәуекел-тәбет бизнестің өз қызметінде қанша жоғалтуға дайын екенін көрсетеді;

3. тәуекелге төзімділік — бұл тәуекелдердің нақты түрлеріне арналған егжей-тегжейлі шектер: мысалы, кадрлардың ауысу деңгейі 10%-дан аспайды немесе апаттардан болатын шығындар деңгейі 5%-дан аспайды. Тәуекелдің белгілі бір түрлеріне төзімділік немесе тәбет нарықта ғана емес, сонымен қатар компанияның тәуекелдері мен корпоративтік мәдениетінің әртүрлі сипатын көрсететін бір ұйымда да айтарлықтай өзгеруі мүмкін.

Шектерді дұрыс анықтау компанияның қажетті көлемі мен өсу қарқыны және қажетті бақылау мен тұрақтылық деңгейі арасындағы нәзік тепе-теңдіктің нәтижесі болып табылады. Тиісінше, мұндай тепе-теңдік саламен, компанияның даму сатысымен және нарықтық ортамен (тұрақты шектеулерді, тіпті мәдени факторларды қоса) және меншік иелерінің қалауымен анықталады. Мысалы, венчурлық бизнестің өзі ықтимал жоғары пайданың орнына жоғары тәуекелдерді қа-

былдауды көздейді және тым реттелмеген, кейбір классикалық қаржы ұйымдары (мысалы, банктер, зейнетақы қорлары) шығындарға дайындық мәселелерінде консервативті және қадағалау органдарымен қатаң шектеледі.

Тәуекелдерді басқару үшін компанияға қауіптерді тиімді басқаруға және мүмкіндіктерді пайдалануға көмектесетін әртүрлі құралдар мен әдістер қолданылады (шектелмей):

- ▶ сценарийлерді талдау: әртүрлі даму сценарийлерін және олардың компанияға әсерін бағалау. Бұл оқиғаларды дамытудың әртүрлі нұсқаларына дайындалуға және тиісті стратегияларды жасауға көмектеседі;
- ▶ стресс-тестілеу: әлсіз жақтарын анықтау және ықтимал дағдарыстарға дайындалу үшін әртүрлі қауіп факторларын ерекше, бірақ мүмкін мәндерге өзгерту;
- ▶ тәуекелдер картасы: тәуекелдерді және олардың компанияға әсерін визуализациялау. Бұл тәуекелдерді және олардың өзара байланыстарын көрнекі түрде көрсетуге көмектеседі, бұл оларды басқару процесін жеңілдетеді;
- ▶ Баумгартнер моделі: негізгі тәуекелдерді анықтау және бағалау. Бұл модель ең маңызды тәуекелдерді анықтауға және оларды басқаруға күш салуға көмектеседі;
- ▶ Value-at-Risk (VaR): белгілі бір уақыт аралығында берілген ықтималдықпен күтілетін максималды шығынды білдіреді. VaR нарық жағдайындағы ықтимал өзгерістерді ескере отырып есептеледі және ақшалай баламада көрсетіледі. Мысалы, бір күнде 95% ықтималдығы бар \$1 миллион VaR шығынның бір күнде \$1 миллионнан аспау 95 % ықтималдығының бар екенін білдіреді;
- ▶ Conditional Value at Risk (CVaR): VaR-дан асатын ең нашар жағдайда күтілетін шығын мәні;
- ▶ тәуекелдердің негізгі көрсеткіштеріне мониторинг жүргізу: тәуекел деңгейінің өзгеруін көрсетуі мүмкін негізгі көрсеткіштерді үнемі бақылау. Бұл өзгерістерге уақтылы жауап беруге және тәуекелдерді азайту үшін шаралар қабылдауға мүмкіндік береді.

ТБЖ-ны сәтті енгізу үшін бірнеше негізгі факторлар қажет:

- ▶ басшылықты қолдау: топ-менеджмент тарапынан белсенді қатысу және қолдау. Басшылық тәуекелдерді басқаруға берілгендігін көрсетіп оны енгізу мен жұмыс істеу үшін қажетті ресурстарды бөлуі керек;
- ▶ қызметкерлерді оқыту: қызметкерлерді тұрақты оқыту және біліктілігін арттыру. Тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау, тәуекелдерді басқару шараларын әзірлеу және мониторинг құралдарын пайдалану бойынша тренингтерді қамтиды;
- ▶ корпоративтік мәдениетпен интеграция: корпоративтік мәдениет пен процестерге тәуекелдерді басқаруды енгізу. Бұл тәуекелдерді басқару компанияның күнделікті жұмысының ажырамас бөлігі ретінде қарастырылатын атмосфераны құруды қамтиды;
- ▶ барлық директорлар мен қызметкерлердің KPI-мен интеграциясы: тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау талаптары директорлар мен қызметкерлердің лауазымдық міндеттеріне (келісімшарттарына) біріктіріледі, тиісті KPI-мен өлшенеді және сыйақыларға әсер етеді (мысалы, бонустар).

Тәуекелдерді басқару жүйесін үнемі бақылау және қайта қарау оның өзектілігі мен тиімділігін қамтамасыз ету үшін қажет және мыналарды қамтиды:

- ▶ ТБЖ аудиті немесе бағалау: мерзімді аудит немесе бағалау (ішкі немесе сыртқы) ағымдағы тәуекелдерді басқару шараларының тиімділігін бағалауға және жақсарту бағыттарын анықтауға мүмкіндік береді;
- ▶ тәуекелдерді өзектендіру: тәуекелдер туралы ақпаратты үнемі жаңартып отыру мен сыртқы және ішкі ортадағы өзгерістерді ескере отырып, тәуекелдерді басқару стратегиясын қайта қарау;
- ▶ есеп беру және байланыс: ТБЖ жағдайы туралы тұрақты есептер және стейкхолдерлермен байланыс ашықтықты қамтамасыз етуге және ТБЖ-ға деген сенімді арттыруға көмектеседі.

ІШКІ БАҚЫЛАУ

Анықтама

Ішкі бақылау — бұл компанияның алға қойған мақсаттарына жетуіне жеткілікті кепілдік беру процесі, атап айтқанда:

- ▶ қызметтің тиімділігі мен үнемділігі;
- ▶ қаржылық және қаржылық емес есептіліктің сенімділігі;
- ▶ қолданыстағы заңнаманы және реттеуші нормаларды сақтау. Ішкі бақылаудың жай-күйі үшін компанияның директорлар кеңесі жауап береді. Оның рөлі компания басшылығы мен қызметкерлерінің ішкі бақылау бойынша қажетті шаралар кешенін орындауын қамтамасыз ету болып табылады.

Тиімді ішкі бақылау жүйесі компаниялардың иелері, директорлар кеңесі, басшылығы және қызметкерлері өздерінің ұйымы қолайлы тәуекел шеңберінде ақылға қонымды негізделген шығындарды көтере отырып, алға қойылған мақсаттарға жетуде тиімді жұмыс істейтініне сенімді бола алатын механизм болып табылады.

Компанияның әрбір қызметкері ішкі бақылау үшін белгілі бір жауапкершілікке ие. Алайда, тұтастай алғанда, компанияның басшылығы (директорлар кеңесінің алдында) осы жүйенің жұмысына жауап береді, нәтижесінде оның жұмысына компанияның бас директоры жауап береді.

Ішкі бақылау жүйесін басқарудың орталық буыны қаржы бөлімі мен бухгалтерия басшылары болып табылады, дегенмен тұтастай алғанда компанияның барлық басшылары өз бөлімшелерінің жұмысын бақылауды жүзеге асыруда маңызды рөл атқарады және осы жұмыстың жай-күйіне жауап береді. Ішкі аудиторлар ішкі бақылау жүйесінің тиімділігін арттыруға ықпал етеді, бірақ бұл жүйені әзірлеуге және енгізуге жауапты емес. Директорлар

кеңесі және оның аудиторлық комитеті ішкі бақылау жүйесінің жай-күйін қадағалауды жүзеге асырады.

Сыртқы ұйымдар, мысалы, сыртқы аудиторлар, ұйымға ішкі бақылау жүйесінің жұмыс істеуін қамтамасыз ету үшін ақпарат беру арқылы өз мақсаттарына жетуге көмектеседі. Сонымен бірге, олар бұл жүйенің тиімділігіне жауап бермейді және оның құрамдас бөлігі болып табылмайды.

Шолу

ТБЖ негізгі тәуекелдерді қамтыса, ТБЖ құрамдас бөлігі бола отырып, ішкі бақылау жүйесі (ТБЖ) тәуекелдерді митигациялау үшін ішкі бақылауларды енгізу арқылы компанияның операциялық және процестік тәуекелдерін басқаруға бағытталған.

СВК компанияның мақсаттарына қол жеткізуге, операциялық тиімділікті арттыруға және ішкі және сыртқы өзгерістерге жауап ретінде бақылауды бейімдеуге ықпал етеді. СВК операциялық тәуекелдерді қолайлы деңгейге дейін төмендетеді және компания басшылығына компанияны басқаруда тиімді шешімдер қабылдауға көмектеседі.

COSO сәйкес ішкі бақылау — бұл директорлар кеңесі, басшылық және басқа қызметкерлер келесі міндеттерге қол жеткізуге ақылға қонымды сенімділікті қамтамасыз етуге бағытталған процесс:

- ▶ операциялық тиімділік: операциялық және қаржылық мақсаттарға қол жеткізу, активтерді сақтау;
- ▶ есептіліктің сенімділігі, уақтылығы және ашықтығы: ішкі және сыртқы, қаржылық және қаржылық емес есептердің сапасын қамтамасыз ету;
- ▶ заңнама мен реттеуші талаптарды сақтау: барлық қажетті нормалар мен ережелерге сәйкестік кепілдігі.

COSO мәліметтері бойынша, бұл тапсырмаларды орындау үшін ішкі бақылаудың келесі бес компоненті болуы керек:

- ▶ бақылау ортасы: директорлар кеңесі мен басшылықтың «жоғарыдан тонды» белгілеуі, адалдық пен этикалық құндылықтар, қызметкерлердің құзыреттілігі, тиімділік пен сыйақы көрсеткіштерін белгілеу;
- ▶ тәуекелдерді бағалау: тәуекелдерді басқару іс-шараларын анықтауға негіз болатын тәуекелдерді анықтау және талдау процесі;
- ▶ бақылау процедуралары: процесс тәуекелдерін азайтуға бағытталған саясаттар мен процедуралар;
- ▶ ақпарат және коммуникациялар: компания ішіндегі ішкі бақылау ақпаратын уақтылы жинау және беру;
- ▶ мониторинг: ішкі бақылаудың бес компонентінің жұмысын үздіксіз және бір реттік бағалау.

COSO тәсілі икемділікті қамтамасыз етеді және ұйымның барлық деңгейлерінде бақылау процедураларын әзірлеу, енгізу және қолдану, сондай-ақ СВК тиімділігін бағалау үшін пайымдауларды қолдануға мүмкіндік береді.

СВК негізгі құралдарының бірі компанияға тәуекелдерді азайту үшін бақылау шараларын анықтауға, бағалауға және енгізуге көмектесетін тәуекелдер мен бақылау матрицасы болып табылады. Бұл құрал тиісті тәуекелдерді азайту үшін процестік тәуекелдер мен бақылау процедураларының тізімін қамтиды.

Тәуекелдер мен бақылаулар матрицасы бақылау рәсімдерінің кемшіліктерін анықтауға, тәуекелі төмен, бірақ жоғары шығындар кезінде қайталанатын, тиімсіз немесе артық бақылауды болдырмауға, міндеттерді орындау кезінде мүдделер қақтығысының болуын анықтауға, сондай-ақ қажетті бақылау рәсімдерінің компанияның ішкі құжаттарына енгізілгеніне көз жеткізуге мүмкіндік береді.

Бұл құрал бақылаулардың орындалуын тексеретін басшыға арналған чек парағы және ішкі бақылаулардың операциялық тиімділігін тексеруге арналған құрал бола алады. Ішкі бақылаулардың операциялық тиімділігін тестілеу кезінде бақылау рәсімдерін орындаушы мен оларды тестілеуші арасындағы тәуелсіздік қағидаты сақталуы тиіс.

Ішкі бақылаудың міндеттерінің бірі сенімді, уақтылы және ашық есептерді (ішкі және сыртқы, қаржылық және қаржылық емес) қамтамасыз ету болып табылады. 2013 жылы COSO-ның «Ішкі бақылау-Интеграцияланған модель» моделі есеп беру міндеттерінен «қаржылық» сөзін алып тастады, бұл модельді есептердің барлық түрлеріне кеңейтті. Бұл міндет ішкі және сыртқы пайдаланушыларға арналған корпоративтік есептілікке, соның ішінде американдық қор нарығының ашық компаниялары үшін Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX) талаптарына сәйкес қаржылық есептілікке, сондай-ақ тұрақты даму және ESG есептілігіне қатысты.

Қадағалау функциясы шеңберінде директорлар кеңесі компания басшылығынан, ал ішкі аудиторлардан — СВК тиімділігінің тәуелсіз бағасын СВК жай-күйі туралы ақпарат алуы тиіс. СВК жай-күйі туралы есептілік СВК-ны одан әрі дамыту бағыттарын айқындау үшін негіз болып табылады. Сыртқы аудитор сонымен қатар тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестері мен есептілігін басқа ақпарат ретінде қарастырады және бақылаулар мен ұсыныстарды директорлар кеңесінің есебіне қосады.

АУДИТ

Анықтама

Аудитті тәуелсіз тексеру және бағалау процесі ретінде анықтауға болады, оның нәтижесі компания қызметінің тексерілетін

аспектісі туралы пікір білдіру болып табылады. Айта кету керек, аудиторлық тексерудің мәні компания қызметінің кез келген аспектісі болуы мүмкін, дегенмен әдетте «аудит» ұғымы компанияның қаржылық есептілігін тексеруге, сондай-ақ бухгалтерлік есеп жүйесін тексеруге қолданылады.

Шолу

Директорлар кеңесі, әдетте, қаржылық есептіліктің аудиті үшін жауапкершіліктің көп бөлігін оның қамқорлығымен жұмыс істейтін аудиторлық комитетке тапсырады. Аудиторлық комитет ішкі және сыртқы аудиттің функцияларын бақылайды. Оның тәуелсіздігін сақтау мақсатында аудиторлық комитеттің құрамына көбінесе атқарушы емес директорлар ғана кіреді.

ІШКІ АУДИТ

Ішкі аудит — бұл ұйымның экономикалық қызметін жетілдіруге бағытталған тәуелсіз және объективті кепілдіктер мен кеңестер беру қызметі. Ішкі аудит ұйымға тәуекелдерді басқарудың, бақылаудың және корпоративтік басқару жүйесінің тиімділігін бағалау мен жақсартуға жүйелі және дәйекті тәсілді қолдана отырып, алға қойған мақсаттарына жетуге көмектеседі.

Ішкі аудиттің негізгі функциясы ұйымды басқару, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестерін жетілдіру болғанымен, ішкі аудиторлар қызметінің әсері компаниядан тыс таралады. Ішкі аудит ұйымның операциялық қызметінің тиімділігіне сенімділікті, есептіліктің дұрыстығын, заңнамалық және (немесе) нормативтік актілердің сақталуын, активтердің сақталуын және этикалық мәдениетті қамтамасыз ету есебінен оның жалпы тұрақтылығы мен орнықтылығын арттыруға ықпал етеді. Бұл өз кезегінде қоғамның ұйымға және оның бөлігі болып табылатын кең жүйелерге деген сенімі мен сенімділігінің артуына әкеледі.

Ішкі аудит ұйымдағы үшінші қорғаныс желісі болып табылады. Ішкі аудит қызметі 2024 жылғы 9 қаңтарда Ішкі аудиторлар институты (ИАИ) жариялаған (2025 жылғы 9 қаңтардан бастап тиімді) Халықаралық ішкі аудит стандарттарын (ХИАС) қамтитын халықаралық кәсіби практика негіздерімен (ХКПН, International Professional Practices Framework — IPPF) реттеледі. ХИАС 5 бөлімді, 15 принципті, 52 стандартты қамтиды және «сақта немесе түсіндір» принципіне негізделген.

Ішкі аудиттің негізгі рөлі директорлар кеңесі мен аудиторлық комитетке тәуекелдерді анықтау және басқару арқылы олардың корпоративтік басқару жөніндегі міндеттерін орындауына жәрдемдесу болып табылады, бұл келесілерді ұсынумен қамтамасыз етіледі:

- ▶ экономикалық тәуекелдерді объективті бағалау;
- ▶ компанияда бар бақылау жүйелерін бағалау;
- ▶ қаржылық және операциялық қызмет нәтижелерін жан-жақты талдау.

Ішкі аудиторлар өзгерістерге тез жауап беруі керек, түзету шараларынан гөрі алдын-ала әрекет етіп, бүкіл ұйым бойынша озық әзірлемелер мен тәжірибелерді енгізуге ықпал етуі керек. Компаниялардың дамушы нарықтық жағдайларда кездесетін мәселелерінің күрделілігі ішкі аудиторлардың қызметінен үлкен үміт тудырады.

Ішкі аудиттің негізгі қызметі сенімділікті қамтамасыз ету бойынша қызмет көрсету болып табылады (assurance services) — ішкі аудиторлар сенімділікті қамтамасыз ету мақсатында объективті бағалау жүргізетін қызметтер. Сенімділікті қамтамасыз ету — бұл қарастырылып отырған пәндік салалардағы немесе аудит объектілеріндегі ұйымды басқару, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестерінің белгіленген өлшемшарттарға сәйкестілігіне мүдделі тараптардың сенімділігін арттыруға арналған кепілдік. Бұл қызметтердің мысалдары комплаенс-аудит, қаржылық аудит, операциялық аудит (тиімділік аудиті) және

ақпараттық технологиялар аудиті бойынша тапсырмалар болып табылады. Ішкі аудиторлар орындалатын процедуралардың сипатына, мерзіміне және көлеміне байланысты шектеулі немесе ақылға қонымды сенімділікті қамтамасыз ете алады.

Ішкі аудиттің қосымша қызметі консультациялық қызметтер көрсету болып табылады, оның шеңберінде ішкі аудиторлар ұйымның мүдделі тараптарына сенімділікті қамтамасыз етпестен немесе басқарушылық міндеттерді өз мойнына алмай ұсыныстар береді. Консультациялық қызметтердің сипаты мен көлемі тиісті мүдделі тараптармен келісуге жатады. Консультациялық қызметтердің мысалдарына жаңа саясаттарды, процестерді, жүйелер мен өнімдерді әзірлеу және енгізу бойынша кеңес беру; сараптамалық қызметтерді ұсыну; тәуекелдер мен бақылау рәсімдері және форензик қызметтер бойынша оқытуды, сондай-ақ талқылауларды жүргізу. Кеңес беру қызметтері «кеңес беру» деп те аталады.

Ішкі аудит ұйымның кеңесі мен басшылығына тәуелсіз, тәуекелді бағалауға негізделген, объективті кепілдіктер, пікірлер, ұсыныстар мен болжамдар беру арқылы ұйымның құнын құру, қорғау және сақтау қабілетін нығайтады. Ішкі аудит ықпал етеді:

- ▶ ұйымның өз мақсаттарына сәтті қол жеткізуі;
- ▶ ұйымды басқару, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестерін жетілдіру;
- ▶ ұйымда қабылданатын шешімдер мен қадағалаудың сапасын арттыру;
- ▶ мүдделі тараптардың беделін нығайту және ұйымға деген сенімін арттыру;
- ▶ ұйымның қоғамдық мүдделерге қызмет ету қабілетін жақсарту.

Ішкі аудит келесі жағдайларда ең тиімді болады:

- ▶ оны қоғамдық мүдделерді ескере отырып әзірленген Халықаралық ішкі аудит стандарттарына сәйкес құзыретті мамандар жүргізеді;

- ▶ ішкі аудит функциясы ұйымда тәуелсіз позицияны алады және тікелей директорлар кеңесіне (немесе директорлар кеңесі жанындағы аудиторлық комитетке) есеп береді;
- ▶ ішкі аудиторлар орынсыз әсер етпейді және объективті болуға тырысады.

Директорлар кеңесі басшыны тағайындауды, еңбек жағдайларын және қызмет бюджетін анықтауды қоса алғанда, ішкі аудит жұмысын ұйымдастыруға жауапты болады. Ішкі аудиттің негізгі міндеті — тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және корпоративтік басқару тиімділігін арттыру бойынша жүйелі бағалау және ұсынымдар арқылы компания қызметінің нәтижелерін жақсартуға жәрдемдесу.

Ішкі аудит жұмыстарының көлемі операциялық, қаржылық, комплаенс, ТБЖ және СВК қоса алғанда, ұйым қызметінің кез келген элементтерін қамтуы мүмкін. Ішкі аудиттің қызмет саласы бағалауды қамтиды:

- ▶ корпоративтік басқару, ТБЖ және СВК тиімділігі;
- ▶ компанияның саясаты мен процедураларының тиімділігі;
- ▶ бухгалтерлік есеп және ақпарат жүйесінің сенімділігі;
- ▶ басқарушылық есеп беру жүйелерінің сенімділігі, тиімділігі және тұтастығы;
- ▶ активтер мен капиталдың сақталуы.

Ішкі аудит корпоративтік басқаруда маңызды рөл атқарады, ішкі процестер мен тәуекелдерді басқару жүйесінің ашықтығына, объективтілігіне және тиімділігіне ықпал етеді, нәтижесінде компанияның тұрақты дамуына және бәсекеге қабілеттілігін арттыруға ықпал етеді. Корпоративтік басқарудағы ішкі аудиттің рөлі мыналарды қамтиды:

- ▶ тәуелсіз бағалау және бақылау: компания қызметінің әртүрлі аспектілерін объективті бағалау тәуекелдерді анықтауға және азайтуға мүмкіндік береді;

- ▶ директорлар кеңесіне жәрдемдесу: директорлар кеңесімен өзара іс-қимыл жасау, басқарудың негізделген шешімдері үшін ақпарат беру;
- ▶ процестер мен процедураларды жақсарту: бизнес-процестерді жақсарту және өзгеретін жағдайларға бейімделу бойынша ұсыныстар;
- ▶ этикалық мәдениетті қолдау: этикалық нормалардың сақталуын тексеру, бұзушылықтарды анықтау және оларды жою шараларын ұсыну;
- ▶ нормативтік талаптарға сәйкестікті қамтамасыз ету: қолданыстағы заңдар мен нормативтік актілердің сақталуын бақылау, қажетті іс-әрекеттер туралы хабардар ету.

Ішкі аудит қызметі директорлар кеңесіне (немесе оның аудиторлық комитетіне) тікелей есеп береді және компанияның атқарушы басшылығына тәуелсіз әрекет етеді. Ішкі аудит қызметінің міндеттері, функциялары, құқықтары мен жауапкершілігі директорлар кеңесі бекітетін ережемен реттеледі, бұл қызметтің объективтілігі мен тәуелсіздігін қамтамасыз етеді.

Ішкі аудит қызметінің басшысы жыл сайын директорлар кеңесіне өзінің тәуелсіздігін және қызметтің тәуелсіздігін, оның ішінде тәуелсіздіктің кез келген бұзушылықтары және оларды жою жөніндегі шаралар туралы хабарлауды растауға тиіс. Бұл қызмет қызметіндегі объективтілік пен бейтараптыққа кепілдік береді.

Ішкі аудит қызметі компанияның қызметіне тән тәуекелдерге қатысты тәуелсіз, негізделген пікір қалыптастыра отырып, жылдық аудиторлық жоспарды (ЖАЖ) әзірлеу кезінде тәуекелге бағдарланған тәсілді қолданады.

Директорлар кеңесі ЖАЖ бекітеді, ішкі аудит қызметінің оның орындалуы туралы тоқсандық және жылдық есептерін қарайды және қызмет басшысын және қызметкерлерін

тағайындауға, қызметтен босатуға, сыйақыға байланысты мәселелерді шешеді, сондай-ақ қызмет бюджетін бекітеді.

Ішкі аудиторлардың өкілеттіктеріне елеулі шектеулер болған жағдайда директорлар кеңесі бұл мәселелерді аудиторлық процестердің тәуелсіздігін, үздіксіздігін және тиімділігін қамтамасыз ету үшін қарайды.

Ішкі аудит қызметінің басшысы қадағалау функциялары үшін деректерді ұсына отырып, директорлар кеңесін хабардар етеді, қызмет жарғысындағы өзгерістерді, тәуелсіздіктің ықтимал бұзылуларын және аудит нәтижелерін талқылайды.

Ішкі аудит қызметінің сапасын қамтамасыз ету үшін ішкі аудит қызметінің басшысы ішкі аудит функцияларының барлық аспектілерін қамтитын сапаны қамтамасыз ету және жақсарту бағдарламасын әзірлеуі, енгізуі және қолдауы тиіс. Бағдарлама бағалаудың екі түрін қамтиды:

- ▶ сыртқы тәуелсіз бағалар — кем дегенде бес жылда бір рет;
- ▶ ішкі бағалар - жыл сайынғы өзін-өзі бағалаулар, директорлар кеңесі мен аудиторлық комитеттің бағалары.

СЫРТҚЫ АУДИТ

Анықтама

Сыртқы аудит кәсіпорынның қаржылық есептілігі мен қызметін объективті бағалауды қамтамасыз ететін корпоративтік басқару жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады. Аудит инвесторлар мен мүдделі тараптардың сенімін нығайтады, ашықтық пен есептілікті арттырады, алаяқтық пен қателік қаупін азайтады, ішкі бақылау мен тәуекелдерді басқаруды жақсартады, компанияның тұрақты дамуы мен бәсекеге қабілеттілігін қолдайды.

Сыртқы аудит сыртқы, тәуелсіз аудиторлардың компанияның қаржылық есептілігін тәуелсіз тексеруі болып табылады. Сыртқы аудиттің мақсаты - аудитордың қаржылық есептілікте елеулі бұрмаланулар жоқ па, қаржылық есептілік тұтастай алғанда белгіленген есептілік стандарттарына/бухгалтерлік есеп принциптеріне/заңнама талаптарына сәйкес келе ме және ол компанияның қаржылық жағдайы мен қызметінің нәтижелері туралы сенімді түсінік бере ме деген пікірі.

Шолу

Жаһандану және реттеушілер мен инвесторлар тарапынан бақылаудың күшеюі жағдайында сыртқы аудитордың рөлі ерекше маңызға ие болады. Сыртқы аудит қаржылық ақпараттың ашықтығын, сенімділігі мен нақтылығын арттыруға ықпал етеді, бұл акционерлердің, инвесторлардың және басқа да мүдделі тараптардың негізделген шешімдер қабылдауы үшін өте маңызды.

Сыртқы аудитор кәсіпорынның қаржылық есептілігінің сенімділігі мен ашықтығын қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады. Сыртқы аудитордың негізгі міндеті оның белгіленген стандарттар мен талаптарға сәйкестігін растау мақсатында қаржылық есептілікке тәуелсіз тексеру жүргізу болып табылады. Қазақстанда, көптеген елдердегідей, бұл рөл Халықаралық аудит стандарттары (ISA) және Қазақстан Республикасының Ұлттық аудит стандарттары сияқты ұлттық және халықаралық аудит стандарттарымен реттеледі. Сыртқы аудитордың негізгі функцияларына мыналар жатады:

- ▶ қаржылық есептілікті тексеру. Сыртқы аудитор халықаралық қаржылық есептілік пен ұлттық бухгалтерлік есеп стандарттарына сәйкестігін растау үшін кәсіпорынның қаржылық құжаттары мен есептерін мұқият тексереді. Мұндай тексеру бухгалтерлік балансты, пайда мен залал туралы есепті, ақша қаражаттарының қозғалысы туралы есепті, түсіндірме жазбаны және басқа да негізгі қаржылық құжаттарды талдауды қамтиды;

- ▶ корпоративтік басқаруды, тәуекелдерді басқару жүйесін және ішкі бақылау жүйесін бағалау. Қаржылық есептілікті компания басшылығы дайындайтындықтан, олардың бизнеске деген көзқарасы және «жоғарыдан тон» қаржылық есептіліктің сенімділігі мен сапасына айтарлықтай әсер етеді. Мұндай бағалау қаржылық есептіліктегі алаяқтық пен қателік тәуекелдерін анықтауға және азайтуға мүмкіндік береді. Бағалау кәсіпорын активтерін қорғауға, қаржылық ақпараттың дәлдігі мен толықтығын қамтамасыз етуге бағытталған процедуралар мен процестерді тексеруді қамтиды. Сыртқы аудиторлар ішкі бақылау жүйесін жетілдіру үшін пайдаланылатын ақпаратты ұсынғанымен, оның тиімділігі үшін олар жалпы да, ішінара да жауап бермейді;
- ▶ ұсыныстар беру. Аудит қорытындысы бойынша сыртқы аудитор СВК жақсарту, қаржылық басқарудың тиімділігін арттыру және тәуекелдерді азайту бойынша ұсыныстар береді. Бұл ұсыныстар кәсіпорын қызметінің әртүрлі аспектілеріне, соның ішінде есеп саясатына, процестер мен процедураларға және ақпараттық жүйелерге қатысты болуы мүмкін;
- ▶ акционерлердің жылдық жиналыстарына қатысу. Сыртқы аудитор акционерлердің жылдық жиналыстарына қатысуға шақырылуы мүмкін, онда ол аудит нәтижелері туралы есеп береді, акционерлердің сұрақтарына жауап береді және қаржылық басқаруды жақсарту бойынша ұсыныстар береді.

Сыртқы аудитордың рөлі қаржылық есептілікке деген сенімді қамтамасыз ету және кәсіпорынның нарықтағы беделін нығайту үшін өте маңызды. Қаржылық ақпараттың дұрыстығын тәуелсіз бағалау және растау инвесторлардың, кредиторлардың және басқа да мүдделі тараптардың сенім деңгейін арттыруға ықпал етеді.

Директорлар кеңесі мен аудит комитеті компанияның тұрақты дамуы мен тұрақтылығына ықпал ететін ішкі бақылаудың қаржылық жағдайы мен тиімділігін бақылау үшін сыртқы аудиторлармен өзара әрекеттеседі.

Сыртқы аудитор қаржылық есептіліктің заңнама талаптарына және қаржылық есептілік стандарттарына сәйкестігін растай отырып, директорлар кеңесі мен акционерлерге аудиторлық қорытынды ұсынады. Аудитор сонымен қатар аудит барысында анықталған есептіліктегі кемшіліктерді немесе сәйкессіздіктерді және жою бойынша тиісті ұсыныстарды бөлек атап өтеді.

Аудиторлық тексеру халықаралық немесе ұлттық аудит стандарттарына және ағымдағы заңнамалық актілердің талаптарына сәйкес жүргізіледі және қорытынды жасалады. Тиісінше, аудиторлар есептік деректер негізінде дайындалған ақпараттың сенімді және аудиторлық қорытындыны қалыптастыру үшін жеткілікті екендігінің сенімді растамасын алу үшін жеткілікті тесттерді орындауы тиіс. Аудиторлар сонымен қатар халықаралық немесе ұлттық қаржылық есептілік стандарттарының талаптарына сәйкес қаржылық есептіліктегі тиісті ақпаратты ашудың барабарлығын талдауы керек.

Сыртқы аудиторлардың тәуелсіздігі

Сыртқы аудитордың тәуелсіздігі аудиторлық тексерудің объективтілігі мен сенімділігінің кепілі болып табылады, бұл акционерлердің, инвесторлардың және басқа да мүдделі тараптардың сенімін нығайтуға ықпал етеді. Бақылау мен аудиторлық қызметтердің сапасына қойылатын талаптардың күшеюі жағдайында тәуелсіздік қағидаттарын сақтау кәсіпорынның табысты және тұрақты қызметін қамтамасыз етудің маңызды факторына айналуға.

Сыртқы аудитордың аудиторлық емес қызметтерді ұсынуы кәсіпорын үшін айтарлықтай артықшылықтардың көзі бола алады. Алайда, мұндай қызметтер сыртқы аудитордың тәуелсіздігіне айтарлықтай зиян келтіру қаупін тудыруы мүмкін. Инвесторлар мен қоғамның мүддесі үшін аудиторлардың тәуелсіздігі мәселесі компаниялар туралы ұлттық заңдармен, листинг ережелерімен және кәсіби бухгалтерлердің біріккен ұйымдары жариялаған ережелермен реттеледі.

Бухгалтерлерге арналған этикалық стандарттар жөніндегі халықаралық кеңес (IESBA) аудиторларға аудиторлық және аудиторлық емес қызметтерді ұсыну кезінде тәуелсіздік пен объективтілікті сақтауға көмектесетін нұсқаулықтарды белгілейді. Міне, олар қоятын негізгі шектеулер:

1. тыйым салынған аудиторлық емес қызметтер: белгілі бір қызметтер аудитор рөліне сәйкес келмейді деп саналады және тыйым салынады. Оларға мыналар жатады:

- ▶ **басқару функциялары:** аудитор басқару функцияларын орындай алмайды немесе клиенттің басшылығы атынан шешім қабылдай алмайды;
- ▶ **ішкі аудит:** ықтимал мүдделер қақтығысына байланысты аудиттелетін клиентке ішкі аудит қызметтерін ұсыну шектеулі;
- ▶ **бухгалтерлік қызметтер:** аудиттелген клиент үшін бухгалтерлік қызметтерді орындау тәуелсіздікке әсер етуі мүмкін, әсіресе егер аудитор қаржылық есептілікті дайындауға қатысса;

2. белгілі бір аудиторлық емес қызметтерге шектеулер: кейбір аудиторлық емес қызметтер үшін тәуелсіздікті сақтаудың нақты шарттары бар:

- ▶ **салық қызметтері:** салық қызметтері ұсынылуы мүмкін болса да, аудитор бұл қызметтердің мүдделер қақтығысын тудырмайтынына және тәуелсіздікке әсер етпейтініне көз жеткізуі керек;
- ▶ **кеңес беру қызметтері:** бұл қызметтер қатаң ережелерге бағынады. Аудитор мұндай қызметтерді ұсыну мүдделер қақтығысына әкелуі немесе оның объективтілігіне әсер етуі мүмкін жағдайлардан аулақ болу керек;

3. сақтық шаралары және бақылау: рұқсат етілген аудиторлық емес қызметтерді ұсыну кезінде аудиторлар тәуелсіздік қаупін азайту үшін сақтық шараларын қолдануға міндетті. Мұндай шаралар мыналарды қамтуы мүмкін:

- ▶ **міндеттерді бөлу:** жеке командалардың аудиторлық және аудиторлық емес қызметтермен айналысуын қамтамасыз ету;
- ▶ **ақпаратты ашу және мақұлдау:** тәуелсіздіктің сақталуын қамтамасыз ету үшін хабарлау және аудиторлық комитеттен мақұлдау алу;

4. сыйақы: аудиторлық емес қызметтерге арналған сыйақының аудиторлық сыйақыға қатысты мөлшері тәуелсіздікті қабылдауға да әсер етуі мүмкін. Аудиторлық емес қызметтер үшін үлкен сыйақылар клиентке негізсіз тәуелділік тудырмайтындығына көз жеткізу үшін тексерілуі мүмкін.

Жоғарыда айтылғандардан басқа, қоғамдық маңызы бар ұйымдар (ҚМҰ) үшін қоғамға айтарлықтай әсер етуіне байланысты аудитте тәуелсіздік пен объективтіліктің жоғары стандарттарын қамтамасыз ететін нақты, қатаң шектеулер бар. Бұл талаптарға мыналар жатады:

1. серіктестердің ротациясы: ҚМҰ аудиттерінде артық танысу қаупін болдырмау үшін серіктестердің міндетті ротациясына қатаң талаптар қойылады. Мысалы, жетекші аудитор мен серіктес серіктес белгіленген кезеңнен кейін, әдетте әр бес жыл сайын ауысуы керек;

2. салқындату кезеңдері: салқындатудың нақты кезеңдері бар — бұрын аудитке қатысқан аға ҚМҰ қызметкерлері үшін жұмысқа орналасу шектеулері. Бұл бұрынғы аудиторлардың клиентті басқарудағы негізгі лауазымдарға тым ерте ауысуына жол бермейді;

3. жоғары ашықтық пен есеп беру / ақпаратты ашуға қойылатын талаптар: ҚМҰ-да аудитор ұсынатын аудиторлық емес қызметтердің табиғаты мен көлемі, сондай-ақ осындай қызметтер үшін кез келген сыйақы туралы ақпаратты ашуға қосымша талаптар жиі кездеседі.

Бұл шектеулер аудиторлардың тұтастығы мен тәуелсіздігін сақтауға бағытталған, бұл өз кезегінде қаржылық есептіліктің сенімділігін қамтамасыз етеді және аудитор мамандығына деген қоғамдық сенімді қолдайды.

Сыртқы аудитордың ротациясы

Сыртқы аудитордың ротациясы аудиттің тәуелсіздігі мен объективтілігін қамтамасыз етудің маңызды құралы болып табылады, өйткені бұл аудитке көзқарастар мен тәсілдемелерді жаңартуға, аудиторлық қызметтердің сапасын арттыруға және аудит нәтижелеріне деген сенімді нығайтуға ықпал етеді.

Тұрақты ротация аудитор мен кәсіпорын арасындағы ұзақ және тығыз қарым-қатынастарды болдырмайды, бұл аудиттің тәуелсіздігі мен объективтілігін сақтауға ықпал етеді. Реттеушілер мен инвесторлар тарапынан аудиторлық қызметтердің сапасын бақылау мен талаптардың күшеюі жағдайында ротация қағидаттарын сақтау корпоративтік басқарудың маңызды аспектісі болып табылады.

КОМПАЕНС ФУНКЦИЯСЫ

Этикалық бизнесті жүргізудегі комплаенс функциясының рөлі

Комплаенс заңдарды, реттеулерді және ішкі ережелерді сақтай отырып, бизнестегі этикалық стандарттарды сақтауға негіз болады. Бұл құқықтық бұзушылықтардың алдын алуға, тәуекелдерді азайтуға және ұйымның тұрақты дамуына ықпал етуге мүмкіндік береді. Директорлар кеңесі қолданыстағы комплаенс-бағдарламаларды қолдап қана қоймай, өзгермелі нарықтық және заңнамалық жағдайларға бейімделуді қамтамасыз ете отырып, олардың дамуына белсенді қатысуы тиіс.

Комплаенс корпоративтік мәдениетті қалыптастыруда шешуші рөл атқарады. Ұйымның этикалық нормаларын сақтау және іс-әрекеттерінің ашықтығы клиенттердің, инвесторлардың және реттеушілердің сенімін қалыптастыруға ықпал етеді. Бұл тұрғыда директорлар кеңесі ұйымның заңнаманы ұстанып қана қоймай, сонымен қатар жоғары этикалық стандарттарға сәйкес әрекет етуін қамтамасыз етуге міндетті.

Директорлар кеңесі комплаенс стратегиясын әзірлеуге және оны қамтамасыз етуге жауапты, комплаенс-процестерді жақсарту жөнінде шаралар қабылдайды, комплаенстің негізгі қағидаттары мен мақсаттарын (Әдеп кодексі немесе Корпоративтік мінез-құлық кодексі) айқындайтын ұйымның саясаттары мен рәсімдерін, сондай-ақ заңдар мен стандарттарды (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат, Санкциялық саясат, Ақшаны жылыстату және терроризмді қаржыландыруға қарсы іс-қимыл жөніндегі саясат және т.б.) сақтау үшін ережелер мен рәсімдерді белгілейтін комплаенс саясатын бекітеді, олардың орындалуын бақылауды жүзеге асырады және анықталған бұзушылықтарды жою жөнінде шаралар қабылдайды.

2023 жылы KPMG жүргізген «Chief Ethics & Compliance Officer Survey» зерттеуіне сәйкес, 240 этика және комплаенс (CCO) бас

қызметкерлерінің арасында ұйымдар комплаенс мәдениетін дамыту үшін назар аударуы керек негізгі бағыттар бөлінді. Ұсыныстар ретінде мыналар белгіленді: сәйкестік туралы есептерді жүйелі түрде қарау, ұйым үшін бизнес стратегиялары мен шешімдерінің ықтимал салдарын талдау, тәуекелдерді басқару, сондай-ақ директорлар кеңесінің сәйкестік және қадағалау функцияларын талдау.

Қазіргі бизнесте директорлар кеңесінің корпоративтік мәдениетті қалыптастырудағы рөлі таптырмас нәрсе. Көшбасшылық сарапшысы және бестселлер авторы Дениз ли Йон 2021 жылдың 8 ақпанында Гарвард Бизнес шолуында жарияланған мақаласында атап өткендей³: «Директорлар кеңесі қалаған мәдениетті анықтау мен дамуын басқарады, оның бизнес мақсаттарына сәйкес келуін және оның барлық мүдделі тараптардың қажеттіліктерін қанағаттандыруын қамтамасыз етеді». ЭЫДҰ өзінің⁴ 2004 жылғы «Корпоративтік басқару қағидаттарында» директорлар кеңесінің ұйымдастырушылық мақсаттарға жету және басшылықтың іс-әрекетін бақылау рөлінің маңыздылығын атап көрсетеді. Оны құру ұйымның ұйым басшыларының іс-әрекеттерін бақылау арқылы өз мақсаттарына жетуі үшін қажет. Осыған байланысты директорлар кеңесі акционерлер мен басқа стейкхолдерлер алдында ұйымды тиімді басқару, соның ішінде комплаенсты қамтамасыз ету үшін жауап береді.

«Корпоративтік комплаенс және іскерлік этика қоғамының» қоғамдық саясаты жөніндегі директоры Джозеф Э. Мерфи, CСЕР, CСЕР-І⁵, 2014 жылдың наурыз айында жарияланған «Күніне бір долларлық комплаенс және іскерлік этика бағдарламасы: шағын ұйымның тиімді бағдарламаны қалай алуына болады» мақаласында: «Директорлар кеңесінің қарарын (немесе ұқсас құрылымдық бірліктің) алу — комплаенс бағдарламасын іске қосудың тамаша қадамы. Егер сізде штатта заңгер болса, бұл сізге су тегін болады. Егер заңгер болмаса, сіз бұрыннан бар

³ <https://big-i.ru/management/korporativnyy-opyt/858546/>

⁴ <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/32159669.pdf>

⁵ https://assets.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/complimentary/CEProgramDollarADay-Murphy-RUS_web.pdf

қарарлардан бас тарта аласыз және ұйымның құқықтық нормаларды сақтау бойынша міндеттемелер қабылдайтынын жариялай аласыз, нәтижесінде құқықтық нормалар мен іскерлік этиканы сақтауды қамтамасыз ететін ресми бағдарлама құруды шешеді. Сол қарарда іскерлік этика және комплаенс бойынша бас басшыны тағайындаңыз», - дейді.

Директорлар кеңесінің комплаенс функциясына қажетті ресурстарды қамтамасыз ету және комплаенс мәдениетін, соның ішінде қаржыландыруды, персоналды және технологияны қолдау арқылы үздіксіз қолдау көрсетуі өте маңызды, осылайша комплаенс командасы өз міндеттерін тиімді орындай алады. Ол комплаенс пен этикалық мінез-құлық саласындағы құзыреттілігін қамтамасыз ету үшін комплаенс командасының мүшелерін оқыту мен дамытуды қолдауы керек. Комплаенс функциясының мәртебесін белгілеу және мүдделер қақтығысының алдын алу үшін комплаенс функциясының басшысы тәуелсіздікке ие болуы, директорлар кеңесіне есеп беруі және жоғары басшылық лауазымға ие болуы керек.

Комплаенс функциясы директорлар кеңесіне заңдар мен нормативтерді сақтау туралы ақпарат пен кеңес беруі маңызды, бұл ұйымға негізделген шешімдер қабылдауға және тәуекелдерді азайтуға көмектеседі.

Өз кезегінде, комплаенс функциялары директорлар кеңесіне комплаенс-процедуралардың орындалуы және анықталған бұзушылықтар туралы үнемі есеп беруі керек. Ол үшін директорлар кеңесінің жанынан этика және комплаенс жөніндегі тәуелсіз комитеттер құру практикаланады, қазақстандық ұйымдардың тәжірибесінде бұл функциялар директорлар кеңесінің аудит жөніндегі комитетіне жүктелген. Этика және комплаенс комитеті — бұл этика, ережелер мен мінез-құлық нормаларын сақтау мәселелерімен айналысатын, сондай-ақ заңдар мен

стандарттардың сақталуын бақылауды қамтамасыз ететін компаниядағы орган. Кейбір жағдайларда директорлар кеңесі этика және комплаенс мәселелерін қадағалау міндеттерін аудит жөніндегі комитетке жүктей алады. Директорлар кеңесі өзінің комплаенс облысындағы шешімдері мен іс-әрекеттеріне қатысты ашықтықты қамтамасыз етуі керек. Комплаенс функциясы директорлар кеңесіне (немесе оның комитеттеріне) ұйымның корпоративтік басқару мен этикалық мінез-құлықтың негізгі аспектісі болып табылатын барлық қолданыстағы заңдарды, ережелер мен стандарттарды сақтауын қамтамасыз етуге көмектеседі.

Комплаенс функциясы сонымен қатар директорлар кеңесіне ұйымның тұрақтылығы мен ұзақ мерзімді дамуын қамтамасыз етуге көмектесетін әділетсіз мінез-құлықпен немесе этикалық бұзушылықтармен байланысты комплаенс тәуекелдерін басқаруға қатысты ұйымның стратегиясын жасауға көмектеседі. Егер директорлар кеңесі комплаенс-тәуекелдерді басқару жүйесіндегі бұзушылықтарды немесе проблемаларды уақтылы анықтаса, ол оларды жою және комплаенс-процестерді жақсарту жөнінде шаралар қабылдауы тиіс.

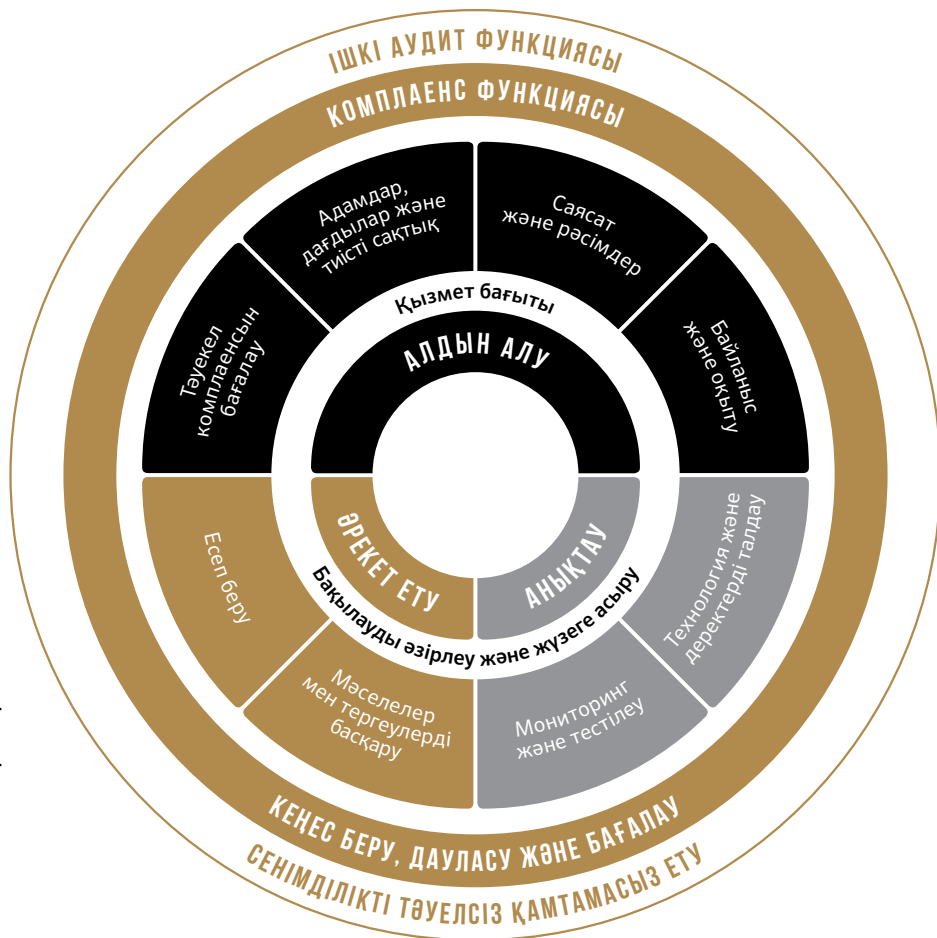
Директорлар кеңесі заңдардың, рәсімдер мен стандарттардың бұзылуын анықтауға және алдын алуға көмектесетін тиімді СВК мен аудиттің болуын қамтамасыз етуі керек. Ол сондай-ақ комплаенсты жақсарту бойынша ішкі аудит ұсыныстарының орындалуын қадағалап, осындай есептер мен ұсыныстар негізінде бұзушылықтарды түзету және комплаенс бағдарламасын жақсарту бойынша шаралар қабылдауы керек.

Тиімді комплаенс бағдарламасы

Комплаенс-бағдарламаның компоненттері компанияның ұйымдық құрылымы мен бизнес-процестерінің барлық аспектілеріне біріктірілуі тиіс. Комплаенс бағдарламасының негізгі элементтеріне мыналар жатады:

- ▶ саясаттар мен процедуралар: қызметкерлердің күтілетін мінез-құлқын анықтайтын және заңнамалық және этикалық талаптарды сақтау процестерін белгілейтін нақты саясаттар мен процедураларды әзірлеу;
- ▶ комплаенс-функциялардың жұмысын ұйымдастыру: қажетті өкілеттіктердің (дербестік және тәуелсіздік) және ресурстардың болуы, комплаенс-тәуекелдер бейініндегі өзгерістерді ескере отырып, кәсіби құзыреттерді бағалау және арттыру;
- ▶ тәуекел-менеджмент: реттеу талаптары мен этика саласындағы ықтимал қауіптерді сәйкестендіру және азайту үшін ұйым қызметімен байланысты комплаенс-тәуекелдерге тұрақты бағалау жүргізу;
- ▶ оқыту және коммуникация: қызметкерлердің комплаенс талаптары туралы хабардарлығын арттыру және ашықтықпен анықтық мәдениетін дамыту үшін оқыту бағдарламаларын іске асыру;
- ▶ есептілік: комплаенс саласында тиісті есептілікті енгізу;
- ▶ мониторинг және аудит: комплаенс бақылауларының тиімділігін бағалау және жақсарту бағыттарын анықтау үшін тұрақты мониторинг және мерзімді аудит процестерін енгізу;
- ▶ инциденттерді басқару және бұзушылықтарды тергеу (толығырақ — «Тиімді «жедел желі» (Whistleblowing)» бөлімінде);
- ▶ жауапкершілік және тәртіп: әділетсіз әрекеттер кезінде тиісті және пропорционалды шараларды қабылдауды қоса алғанда, комплаенс-талаптарды бұзғаны үшін жауапкершілік жүйесін белгілеу.

Комплаенс бағдарламасын визуализациялау мысалы⁶:



Комплаенс-бағдарламаларды тиімді енгізу мынадай негізгі кезеңдерді қамтиды:

- ▶ ағымдағы жағдайды бағалау: комплаенс бағдарламасын әзірлемес бұрын, ықтимал осалдықтар мен жақсарту бағыт-

⁶ Дереккөз: <https://kpmg.com/us/en/capabilities-services/advisory-services/risk-and-compliance/compliance-transformation.html>

тарын анықтау үшін ағымдағы саясат пен процедуралардың комплаенс міндеттемелерін талдау қажет;

- ▶ мақсаттар мен міндеттерді айқындау: директорлар кеңесі бизнестің ерекшелігін, өңірлік және салалық талаптарды ескере отырып, комплаенс-бағдарламаның мақсаттары мен міндеттерін нақты тұжырымдауы, оны енгізу және іске асыру үшін ресурстарды айқындауы тиіс;
- ▶ комплаенс саласындағы саясаттар мен рәсімдерді әзірлеу және енгізу;
- ▶ қызметкерлердің мінез-құлқына және ұйымды басқаруға негіз болатын саясат пен процедуралардың тиімді «жедел желісі»;
- ▶ іске асыру және оқыту: комплаенс талаптарын түсіну мен орындауды қамтамасыз ету үшін барлық деңгейдегі жұмысшыларға тиімді оқыту бағдарламаларын әзірлеу;
- ▶ мониторинг және уақтылы өзгерістерді енгізу үшін проблемаларды уақтылы анықтау және қажетті өзгерістер енгізу үшін комплаенс-бағдарламаның тиімділігіне тұрақты мониторинг жүргізу және талдау.

Комплаенс саласындағы өзгерістерді басқару:

- ▶ сыртқы және ішкі ортаны талдау: заңнамадағы, салалық стандарттардағы және нарықтық жағдайлардағы ағымдағы тенденцияларды түсіну комплаенс бағдарламасын өзгеретін жағдайларға бейімдеуге көмектеседі;
- ▶ стейкхолдерлерді тарту: жұмысшыларды, серіктестерді және реттеушілерді қоса алғанда, негізгі стейкхолдерлер олардың қолдауы мен ынтымақтастығын қамтамасыз ету үшін өзгерістер процесіне қатысуы керек;
- ▶ өзгерістерді жоспарлау және іске асыру: белгілі бір мақсаттармен, мерзімдермен және жауапты тұлғалармен өзгерістердің нақты жоспарын әзірлеу комплаенс-бағдарламаға қажетті бейімделулерді жүйелі және тиімді енгізуді қамтамасыз етеді;
- ▶ өзгерістер байланысы: жұмысшылармен және басқа стейкхолдерлермен өзгерістердің мақсаттары мен артықшылықтары туралы ашық және анық байланыс күтуді сәтті басқаруға ықпал етеді және қарсылықты төмендетеді.

Комплаенс функциясының есептілігі

Директорлар кеңесі корпоративтік басқарудағы өз рөлін тиімді іске асыру үшін өзекті, толық және сенімді ақпаратқа ие болуға тиіс. Компанияның директорлар кеңесі ұсынатын комплаенс саласындағы есептілік оған⁷ уақтылы стратегиялық шешімдер қабылдау және компанияның сенімді және тұрақты корпоративтік мәдениетін қалыптастыру үшін қажетті комплаенс-тәуекелдерге қатысты қолданыстағы кепілдіктер туралы ақпарат алудың негізгі арнасы болып табылады.

Комплаенс саласындағы есептің нысаны мен мазмұны компания өз қызметін жүзеге асыратын салаға қойылатын реттеуші талаптарға байланысты. Әдетте, комплаенс саласындағы тиісті есептілік келесі негізгі элементтерді қамтуы керек:

- ▶ директорлар кеңесінің шешімдерін/тапсырмаларын орындау мәртебесі туралы ақпарат (бар болса);
- ▶ қолдану саласы: есептің қысқаша мазмұны мен қамту кезеңі, компания қызметіне әсерін талдауды ұсына отырып, компанияның реттеуші талаптары мен есепті кезеңдегі комплаенс-міндеттемелерінің негізгі өзгерістеріне шолу (мысалы, парақорлыққа және сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес жөніндегі қолданыстағы заңнамадағы, санкциялық бағдарламалардағы өзгерістер);
- ▶ комплаенс-бағдарламаны орындау шеңберінде комплаенс-процестерді іске асыру нәтижелеріне шолу: келесілерді көрсететін тиісті комплаенс-метрикаларға негізделген комплаенс-менеджмент жүйесін дамыту шеңберінде компанияның комплаенс-процестерін және комплаенс-бағдарламаның міндеттерін іске асыру нәтижелері;

⁷ Комплаенс тәуекелі — бұл ұйымның міндетті түрде орындауы тиіс талаптарды, сондай-ақ ол орындау үшін өз еркімен қабылдаған талаптарды (ISO 37301) орындау бойынша міндеттемелерді орындамауының туындау ықтималдығы мен салдары. <https://cdn.standards.itech.ai/samples/75080/98db41625e0445a193a12f005dd5f30b/ISO-37301-2021.pdf>

- a. қолданыстағы реттеуші талаптарды, компанияның комплаенс-міндеттемелерін және белгіленген тәуекел — тәбетті ескере отырып, есепті кезеңде жүргізілген бағалаулар негізінде тән комплаенс-тәуекелдердің ағымдағы деңгейі;
 - b. комплаенс-процестерді іске асырудың негізгі нәтижелері — компанияда комплаенс саясаты мен рәсімдерін енгізу мәртебесі, комплаенс-тәуекелдерді басқару, оның ішінде контрагенттерді/клиенттерді тексеру, мүдделер қақтығысы тәуекелдерін басқару, «жедел желі» жұмысының нәтижелері және т.б.;
 - c. комплаенс-бақылаулардың тиімділігі — жүргізілген өзін-өзі тексеру және/немесе сыртқы бағалау рәсімдерінің негізінде;
 - d. қызметкерлердің және негізгі контрагенттердің/клиенттердің компанияның этикалық қағидаттары туралы хабардарлық деңгейі — есепті кезеңде жүргізілген комплаенс-оқыту негізінде;
 - e. есеп беру кезеңінде анықталған, қабылданған митигациялық шаралар, оның ішінде болашақта осындай бұзушылықтарды болдырмауға бағытталған компанияның реттеуші талаптарын, комплаенс-саясаты мен рәсімдерін бұзу жағдайлары, ДК назарын талап ететін басқа да елеулі тәуекелдер туралы ақпарат;
- ▶ негізгі қорытындылар мен ұсынымдар: компанияның комплаенс-менеджмент жүйесін одан әрі дамыту, комплаенс-бағдарламаны іске асыру шеңберінде неғұрлым тиімді бақылау рәсімдерін енгізу жөніндегі қысқаша тұжырымдар мен ұсынымдар, директорлар кеңесінің деңгейіне күшейтілген анықталған бұзушылықтар мен тәуекелдерге қатысты шешімдер тізбесі, «жоғарыдан тон» нысанында талап етілетін қолдау.

Үздік тәжірибешілдерге сәйкес комплаенс саласындағы есептілікті жауапты бөлімше — тәуелсіздігін компанияның тиісті ұйымдық

құрылымымен қамтамасыз етуге тиіс комплаенс функциясы тұрақты негізде (әдетте тоқсан сайын, жылдық есепті міндетті түрде ұсына отырып) ұсынады. Комплаенс саласындағы тұрақты есептерден басқа, компанияда реттеуші талаптарды, комплаенс-саясаттар мен рәсімдерді сақтамауға немесе басқа да елеулі тәуекелдерді анықтауға байланысты елеулі оқиғалар болған жағдайда директорлар кеңесін дереу хабардар ету алгоритмі іске асырылуы тиіс.

Директорлар кеңесі комплаенс саласындағы тұрақты есептілікті қарау және бекіту үшін директорлар кеңесінің деңгейіне елеулі комплаенс-тәуекелдерді қозғайтын мәселелерді күшейте отырып тиісті комитет құра алады (мысалы, директорлар кеңесі жанындағы этика және комплаенс комитеті).

Комплаенс саласындағы есеп беру компанияның қолданыстағы реттеуші талаптарды сақтауына қатысты тиісті стейкхолдерлерге кепілдік берудің негізгі растайтын құжаттарының бірі болып табылады.

Комплаенсті қолдаудағы директорлар кеңесінің рөлі

- ▶ «Жоғарыдан тон»: ұйым басшылары этикалық мінез-құлық пен ашықтыққа ықпал ететін тон мен мәдениетті белгілеу арқылы сәйкестікке деген адалдықтарын белсенді түрде көрсетуі керек.
- ▶ Еліктеу үлгісі: директорлар кеңесі мен басшылық қызметкерлерді корпоративтік құндылықтар мен этикалық нормаларды ұстануға ынталандыру үшін белгіленген ережелер мен стандарттарды сақтай отырып, үлгі болуы керек.
- ▶ Бағалау және көтермелеу: директорлар кеңесі мен басшылық комплаенс бағдарламаларының тиімділігін бағалауға қатысуы керек және жұмыста этикалық стандарттар мен принциптердің сақталуын мойындауы және ынталандыруы керек.
- ▶ Кері байланысқа ашықтық: ашықтық мәдениетін қамтамасыз ету қажет, мұнда жұмысшылар қауіп-қатерден немесе жазадан қорықпай комплаенс-процедураларды жақсарту бойынша өз алаңдаушылықтары мен ұсыныстарын еркін айта алады.

Комплаенс мәдениетін нығайтудағы келесі қадамдар

- ▶ Үздіксіз жетілдіру: комплаенс үнемі бағалауды және жаңа қиындықтар мен жағдайларға бейімделуді қажет ететін динамикалық процесс ретінде қарастырылуы керек.
- ▶ Бизнес-процестерге интеграция: комплаенс барлық бизнес-процестер мен шешімдердің ажырамас бөлігі болуы керек, бұл этикалық ойлардың ұйымның барлық деңгейлерінде ескерілуін қамтамасыз етеді.
- ▶ Корпоративтік жауапкершілікті нығайту: КӘЖ бағдарламаларын қолдау және дамыту ұйымның беделін нығайтуға көмектеседі және тұрақты комплаенс мәдениетін қалыптастыруға ықпал етеді.

Комплаенс функциясы ұйымның барлық деңгейлерінде, әсіресе директорлар кеңесі мен басшылық тарапынан белсенді қатысуды және қолдауды талап ететін заманауи ұйымды басқарудың негізгі элементтерінің бірі болып табылады. Комплаенс стратегиясын сәтті жүзеге асырудың бірнеше маңызды аспектілері бар. Біріншіден, бұл заңнаманы және этикалық стандарттарды бұзумен байланысты тәуекелдерді азайту. Екіншіден, комплаенс ұйымдағы этикалық нормалар мен стандарттарды нығайтуға ықпал етеді, бұл салауатты корпоративтік мәдениеттің қалыптасуына әкеледі. Үшіншіден, сәтті комплаенс стратегиясы клиенттер, инвесторлар және реттеушілер сияқты стейкхолдерлердің сенімін арттыруға көмектеседі.

МҮДДЕЛЕР ҚАҚТЫҒЫСЫ

Анықтама

Мүдделер қақтығысы — бұл басқарма мүшесінің, ұйым басшысының, қызметкерінің немесе кез келген басқа шешім

қабылдаушының жеке мүдделері оның ресми (лауазымдық) міндеттерін объективті және қасақана емес орындауға әсер етуі мүмкін немесе солай көрінетін жағдай. Бұл қызметтік жағдайына немесе ұйымның мүдделеріне әсер етуі мүмкін шешімдер қабылдауға байланысты жеке пайда (қаржылық, беделдік немесе басқа) алу мүмкіндігі болған кезде орын алуы мүмкін.

Мүдделер қақтығысы болуы мүмкін:

- ▶ тікелей, жеке мүдделер адам жұмыс істейтін немесе ұсынатын ұйымның мүдделеріне тікелей тап болған кезде;
- ▶ жеке мүдделер ұйымның мүдделерімен үшінші тұлғалар, мысалы, отбасы, достар немесе басқа сыртқы ұйымдар арқылы қиылысқан кезде жанама болады.

Директорлар кеңесінің мүшелерінде мүдделер қақтығысы жеке қаржылық әл-ауқат, басқа ұйымдармен байланыс (соның ішінде бәсекелестер) немесе жеке қатынастар директорлар кеңесінің отырыстарында шешім қабылдаудың объективтілігіне әсер етуі мүмкін болған кезде туындауы мүмкін.

Мүдделер қақтығысы директорлар кеңесінің мүшесіне деген сенімге нұқсан келтіруі және оның беделіне де, ұйымның беделіне де нұқсан келтіруі мүмкін екенін түсіну маңызды. Сондықтан ықтимал мүдделер қақтығысына байланысты мәселелерді шешуге ақылмен және қырағылықпен қарау керек.

Қызмет бабын пайдалану

Директордың жеке өзін байыту немесе басқа адамдарды байыту мақсатында өзінің қызметтік жағдайын теріс пайдалануға құқығы жоқ және компанияға зиян келтіруге құқығы жоқ.

Жеке материалдық қызығушылық туралы ақпаратты ашу және дауыс беру құқығын шектеу жөніндегі міндет

Директор мүдделер қақтығысының туындауына жол бермеуге міндетті, бұл оны бұзуы мүмкін. Компанияның істеріне қатысты мәселелерге жеке материалдық қызығушылығы бар директор (кейбір ерекшеліктерді қоспағанда) бұл туралы басқа директорларға хабарлауы керек. Ашық акционерлік қоғам директорының, егер тиісті рұқсат алынбаса, мәселе қаралатын немесе оның жеке материалдық мүдделілігі бар мәселе бойынша дауыс беру өткізілетін жиналысқа қатысуға құқығы жоқ.

Байланысты тараптармен операциялар

Егер компания қаржылық пайданы байланысты тарапқа берсе, ол компанияға мүше компаниялардың рұқсатын алуы керек. Егер мәміле коммерциялық шарттарда жасалса, мұндай рұқсат талап етілмейді.

Жалпы заң сонымен қатар, егер компания бұл пайданы ала алса, директорға коммерциялық мүмкіндіктерді пайдаланбау міндетін жүктейді. Сонымен бірге, осы қатаң талаптың бұзылғанын дәлелдеу үшін компанияның директордың осындай әрекеттерінің нәтижесінде шығынға ұшырағанын дәлелдеудің қажеті жоқ.

Жеке компаниялардың директорлары мен байланысты тараптарына кредиттер беруге және өзге де пайда беруге шектеулер болмаған кезде жеке мүдделерін акционерлердің мүдделерінен жоғары қоятын ашық акционерлік қоғамдардың директорлары компанияны басқару міндетін бұзады. Сонымен қатар, сенім білдірушінің жалпы заңмен жүктелген және адал және компанияның мүддесі үшін әрекет етуге нұсқау беретін міндеті ішінара қызметтік жағдайды теріс пайдаланбау, іс-әрекеттің адалдығы және мүдделер қақтығысын ашу туралы дүниежүзілік үздік тәжірибелер бойынша міндеттермен сәйкес келеді. Директорлар сонымен қатар өз компанияларының жарғылары мен

құрылтай меморандумдарын мүдделер қақтығысын болдырмау саясатының бар-жоғына тексеруге міндетті.

Пайда болған немесе ықтимал мүдделер қақтығысы қандай да бір тұлғаны компанияның директорлар кеңесінің құрамынан шығаруға міндетті емес. Мүдделер қақтығысы туралы ақпаратты толық ашу қолданыстағы заңнаманың және этикалық нормалардың талаптарына сәйкес жүргізіледі.

Шолу

Директорлар кеңесінде және тұтастай алғанда ұйымдағы мүдделер қақтығысы, оларды анықтау және реттеу бойынша нақты рәсімдер болмаған жағдайда, ауыр зардаптарға әкелуі мүмкін, оның ішінде:

- ▶ заңды салдары: мүдделер қақтығысы болған кезде жасалған мәмілелер стейкхолдерлердің талабы бойынша жарамсыз деп танылуы мүмкін. Сондай-ақ, ұйым өз қызметін жүзеге асыратын юрисдикцияға байланысты, бұл ұйымның қаржылық жағдайына және операциялық қызметіне әсер ететін әкімшілік және заңда белгіленген өзге де жауапкершілікті (айыппұлдар, реттеушілер тарапынан санкциялар) қоса алғанда, заңды салдарға әкеп соғуы мүмкін;
- ▶ қаржылық шығындар: мүдделер қақтығысына байланысты белгілі бір жеткізушілерге артықшылық бере отырып, компанияның мүдделеріне қарсы жасалған мәмілелер қаржылық шығындарға әкелуі мүмкін. Шенеуніктер акционерлер мен инвесторлар алдында компанияның мүдделеріне нұқсан келтірілген әрекеттері мен шешімдері үшін жауап береді;
- ▶ бедел тәуекелдері: мүдделер қақтығысы болған кезде қабылданған әрекеттер және/немесе шешімдер компанияның беделіне нұқсан келтіруі және оған деген сенімнің жоғалуына әкелуі мүмкін, бұл әсіресе бұқаралық ақпарат құралдарының, реттеушілердің және жұртшылықтың үнемі бақылауындағы қоғамдық ұйымдар үшін зиянды. БАҚ және/немесе әлеуметтік желілердегі жағымсыз жари-

яланымдар клиенттердің, іскер серіктестердің адалдығына ғана емес, сонымен қатар ашықтықты, болжамдылықты бағалайтын және инвестициялық позицияларын қайта қарастыра алатын инвесторлардың көзқарасына да әсер етуі мүмкін. Нәтижесінде бұл инвестициялық тартымдылықтың төмендеуіне және биржадағы акциялардың төмендеуіне әкеледі.

Сондай-ақ, директорлар кеңесі тарапынан мүдделер қақтығысын анықтау және реттеу бөлігінде тиісті қадағалаудың болмауы корпоративтік мәдениеттің нашарлауына, қызметкерлер арасындағы моральдың төмендеуіне және кадрлар айналымының ұлғаюына әкелуі мүмкін.

Директорлар кеңесінде мүдделер қақтығысының алдын алу және шешу этикалық және құқықтық аспектілерді қамтиды. Этикалық тұрғыдан алғанда, директорлар өздерінің жеке мүдделері мен жақын жеке байланыстары туралы хабардар болуы маңызды.

Ашықтық және барлық ықтимал мүдделер қақтығысын міндетті түрде ашу директорлар кеңесінің мүшелеріне деген сенімді сақтауға көмектеседі. Компания мен оның акционерлерінің мүддесіндегі іс-әрекеттер, сондай-ақ объективті фактілер мен дәлелдерге бағдарлау директорлар кеңесі қабылдайтын шешімдердің тәуелсіздігі мен объективтілігін қамтамасыз етеді.

Құқықтық аспектілерге корпоративтік сектордағы мүдделер қақтығысын реттейтін заңдар мен корпоративтік саясаттарды сақтау кіреді.

Лауазымды тұлғаның өзінің аффилирленген тұлғаларын ашуы

«Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының заңына сәйкес директорлар кеңесі лауазымды тұлғалар мен акционерлер деңгейінде ықтимал мүдделер қақтығысын,

оның ішінде компанияның меншігін заңсыз пайдалануды және мүдделілігі бар мәмілелерді жасау кезінде теріс пайдалануды қадағалауға және мүмкіндігінше жоюға тиіс.

Болашақта ықтимал мүдделер қақтығысын болдырмаудың бір жолы лауазымды тұлғаның өзінің аффилирленген тұлғаларын ашуы болып табылады.

Өз үлестес тұлғалары туралы мәліметтерді міндетті түрде ашу директорлар кеңесі мүшелері жұмысының ажырамас бөлігі болып табылады. Аталған міндеттеме Қазақстан Республикасының заңнамалық актілерінде белгіленген.

«Акционерлік қоғамдар туралы» Қазақстан Республикасының заңына сәйкес компанияның аффилирленген тұлғалары болып табылатын жеке және заңды тұлғалар өздерінің аффилирленген тұлғалары туралы мәліметтерді аффилирленген күннен бастап жеті күн ішінде компанияларға ұсынуға міндетті.

Сонымен қатар, жасауға мүдделілік бар мәмілелер оларды жасасу бойынша ерекше шарттардың сақталуын талап етеді. Осылайша, мұндай мәміленің үлгілік шарттарын компанияның директорлар кеңесі бекіткен жағдайларды қоспағанда, компанияның жасауға мүдделілігі бар мәмілені жасасуы туралы шешім оны жасауға мүдделі емес директорлар кеңесі мүшелерінің жай көпшілік даусымен қабылданады.

Егер компанияның директорлар кеңесінің барлық мүшелері мүдделі тұлғалар болып табылса және жеткілікті дауыс жинау мүмкін болмаған жағдайда, мәміле жасасу туралы шешімді акционерлердің көпшілік даусымен ОСА қабылдайды.

Аффилирленген тұлғалардың мәліметтерін ашу ашық қарым-қатынас орнатуға және компанияның шешім қабылдауға әсер етуі мүмкін байланыстар туралы хабардар болуына мүмкіндік береді.

Корпоративтік саясаткерлер қаржылық мүдделерді ашу, басқа ұйымдардың акцияларына иелік ету, ықтимал мүдделер қақтығысын тудыратын отбасылық немесе кәсіби байланыстар бойынша міндеттемелер қарастыруы мүмкін.

Мүдделер қақтығысын шешудің этикалық және құқықтық принциптерін жалпы сақтау компаниядағы ашықтық пен сенімге ықпал етіп қана қоймай, сонымен қатар директорлар кеңесі мен тұтастай алғанда компанияның тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етеді.

Директорлар кеңесі шеңберіндегі мүдделер қақтығысын анықтау және басқару тиімді шешім қабылдауды қамтамасыз етуде және акционерлер мен басқа да мүдделі тараптардың сенімін сақтауда шешуші рөл атқарады.

Ықтимал мүдделер қақтығысын тиімді басқару үшін директорлар кеңесінің мүшелері мүдделер қақтығысының алдын алу және реттеу саласындағы ұйымның саясатымен мұқият танысуы керек.

Ұйым саясатының арқасында директорлар кеңесінің мүшелері мүдделер қақтығысын нақты анықтайды және мысалдар негізінде қандай жағдайларды мүдделер қақтығысы ретінде қарастыруға болатындығын түсіне алады.

Ықтимал мүдделер қақтығысының болуы этика мен заңның бұзылуы емес екенін ескеру маңызды. Дегенмен, ықтимал біржақты әрекеттердің немесе мүдделі тараптардың мұндай әрекеттерді қабылдауының алдын алу үшін оны уақтылы ашу және басқару қажет. Мүдделер қақтығысын тиімді басқару ұйымның оны басқаруға деген сенімін сақтауға көмектеседі.

Сонымен қатар, компания саясатында мүдделер қақтығысы туралы ақпаратты ашу әдістері ұсынылуы керек, мүдделер қақтығысын шешуге жауапты адамдар анықталуы керек. Сонымен қатар, саясатта мүдделер қақтығысы туралы ақпа-

ратты ашу нысанымен танысуға болады, мысалы, мүдделер қақтығысының болуы/болмауы туралы декларация. Осыдан кейін ғана директорлар кеңесінің мүшелері ықтимал мүдделер қақтығысын жүйелі түрде анықтауға кірісе алады. Бұл процесс қаржылық мүдделерді талдауды және бағалауды, басқа компаниялардың акцияларына иелік етуді және отбасылық және кәсіби байланыстарды анықтауды қамтуы мүмкін.

Мүдделер қақтығысы туралы декларация/мәлімдеме сияқты мүдделер қақтығысы туралы ақпаратты ашу нысаны ықтимал немесе нақты мүдделер қақтығысы туралы ақпаратты ашу процесінің негізгі құралы болып табылады. Бұл нысан Директорлар кеңесінің мүшелеріне компанияның мүддесі үшін әрекет ету қабілетіне әсер етуі мүмкін кез келген жеке, қаржылық немесе кәсіби мүдделерді егжей-тегжейлі сипаттауға мүмкіндік береді. Декларацияда қаржылық инвестициялар, басқа ұйымдармен байланыс, отбасылық қатынастар және мүдделер қақтығысын тудыруы мүмкін басқа факторлар туралы мәліметтер де көрсетілуі мүмкін. Мүдделер қақтығысы туралы декларацияны толтырғаннан кейін бұл ақпаратты компанияның тиісті уәкілетті бөлімшелері оларды реттеу бойынша шешімдер қабылдай отырып қарайды және талдайды.

Мүдделер қақтығысының алдын алу мен реттеуде мүдделер қақтығысын басқарудың әзірленген және жүзеге асырылған процедуралары мен алгоритмдері үлкен маңызға ие. Компанияның саясатында ықтимал немесе нақты мүдделер қақтығысы туралы мәлімдеген тұлғалар жағдайды шешкенге дейін шешім қабылдау процесінен уақытша шеттетілуі мүмкін алгоритмдер қарастырылуы мүмкін. Бұл алгоритмдер мүдделер қақтығысының сипатына және оның директорлар кеңесінде шешім қабылдауға әсер ету дәрежесіне байланысты анықталуы мүмкін.

Ұйымның аффилирленген тұлғаларының тізімдері бойынша жеткізушілерді тексеру процедураларын енгізу компанияның бизнес-процестеріндегі ықтимал мүдделер қақтығысын анықтаудың тиімді әдісі бола алады.

Сонымен қатар, лауазымды тұлғаның аффилирленген тізімінің болуы іскерлік және еңбек қатынастарын орнатуда пайдалы болуы мүмкін. Мысалы, егер ұйым лауазымды тұлғамен туыстық байланысы бар тұлғаны жұмысқа қабылдауға ниет білдірсе немесе жұмыс істеп жүрген қызметкерді аталған лауазымды тұлғамен тікелей өзара іс-қимыл жасайтын лауазымға ауыстырған жағдайда, аффилирленген тұлғалардың өзекті тізімінің болуы ықтимал мүдделер қақтығысын анықтау және басқару үшін маңызды құрал бола алады.

Директорлар кеңесінің мүшелерін мүдделер қақтығысын басқару саласында үнемі оқыту осындай жағдайларға тиімді жауап беруге деген хабардарлық пен дайындықты арттыруға көмектеседі. Мүдделер қақтығысын анықтау және басқару директорлар кеңесінің мүшелерінен зейінділікті, этиканы және кәсібилікті талап етеді. Мүдделер қақтығысын тиімді басқару ұйымның сенімін, ашықтығын және тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етеді.

Жоғары басшылық арасындағы мүдделер қақтығысын басқару сонымен қатар корпоративтік басқарудың ашықтығы мен әділдігін қамтамасыз ететін директорлар кеңесінің негізгі міндеті болып табылады. Директорлар кеңесі жоғары басшылық мүшелері арасында туындауы мүмкін ықтимал мүдделер қақтығысын болдырмауға, анықтауға және шешуге белсенді қатысуы керек.

Мүдделер қақтығысын басқарудағы комплаенс функциясының рөлі мен міндеттері

Комплаенс қызметі мүдделер қақтығысын болдырмауға және шешуге бағытталған саясат пен процедураларды әзірлеуге, енгізуге және сақтауға жауап береді. Бұл барлық жұмысшылар үшін, соның ішінде директорлар кеңесінің мүшелері үшін ықтимал мүдделер қақтығысын тудыруы мүмкін жеке, қаржылық және кәсіби мүдделерін ашу үшін міндетті процедураларды, сондай-ақ мүдделер қақтығысын бағалау және басқару процедураларын анықтайтын мүдделер қақтығысының алдын алу және реттеу саясатын құруды қамтиды.

Мінез-құлық кодексі комплаенс бөлімшесі әзірлейтін негізгі құжат болып табылады және тұтастай алғанда ұйымда, оның ішінде директорлар кеңесінде этикалық мінез-құлық пен жауапкершілік стандарттарын белгілейді. Ол күтілетін мінез-құлық нормаларын, адалдық пен ашықтық принциптерін, сондай-ақ этикалық мәселелер мен мүдделер қақтығысын шешу процедураларын анықтайды. Осы құжатты басшылыққа ала отырып, директорлар кеңесінің мүшелері корпоративтік мінез-құлықтың жоғары стандарттарына сәйкес тиімді шешім қабылдауды қамтамасыз ете алады, бұл басқару органының жұмысындағы сенім мен ашықтықты нығайтуға ықпал етеді.

Сәйкестік қызметі директорлар кеңесінің мүшелері мен компанияның басқа қызметкерлерінің тиімді орындауын қамтамасыз ете отырып, осы саясаттар мен процедуралардың орындалуын қадағалайды. Комплаенс бөлімшесі мүдделер қақтығысын ашу және басқару процестерінің белгіленген стандарттарға сәйкес орындалуын қамтамасыз ету үшін тұрақты тексерулер мен мониторингтер жүргізе алады.

Сонымен қатар, комплаенс функциясы директорлар кеңесінің мүшелеріне және компанияның басқа қызметкерлеріне мүдделер қақтығысын басқару бойынша кеңестер мен оқытуды бере алады. Бұған мүдделер қақтығысына байланысты этика мен заңнаманың негізгі принциптері бойынша оқыту, сондай-ақ нақты жұмыс жағдайларында компанияның саясаты мен процедураларын қолдану бойынша оқыту кіреді.

Директорлар кеңесі мүшелерін мүдделер қақтығысы туралы оқыту және хабардар ету.

Басқарма мүшелерін оқыту бағдарламалары мүдделер қақтығысының әртүрлі аспектілерін, соның ішінде олардың анықтамасын, пайда болу себептерін, ықтимал салдарын және басқару әдістерін қамтуы керек. Директорлар кеңесінің мүшелері өз қызметіндегі мүдделер қақтығысын қалай тануға

және алдын алуға болатындығын түсінуі керек, сондай-ақ осындай жағдайларды ашу және шешу процедураларын білуі керек. Оқыту семинарлар, тренингтер, вебинарлар немесе корпоративтік басқару және этика бойынша сарапшылармен жеке кеңес беру түрінде жүргізілуі мүмкін. Сонымен қатар, білімді үнемі жаңартып отыру және мүдделер қақтығысын басқарудың жаңа тенденциялары мен үздік тәжірибелері туралы хабардар ету директорлар кеңесі мүшелерінің хабардарлығын арттыру процесінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады.

Директорлардың біреуінің кінәсінен туындаған мүдделер қақтығысына және ол туралы ақпаратты ашуға қатысты мәселелер компаниялар үшін ықтимал қауіп болып табылады. Бұл мәселені түбегейлі шешу қажет. Ықтимал мүдделер қақтығысы бірқатар жағдайларда пайда болуы мүмкін, соның ішінде:

- ▶ компанияның директорымен келісімшарт жасасуы (мысалы, қызмет көрсету);
- ▶ байланысты тараптарға қарыздар, кепілдіктер және басқа да бағалы қағаздар;
- ▶ инсайдерлік мәмілелер;
- ▶ директордың компанияға тиесілі коммерциялық пайда табуы;
- ▶ директордың жеке материалдық қызығушылығы бар мәселені талқылауға қатысуы.

Мүдделер қақтығысы компания мен директор немесе директордың жақын туысы, мысалы, жұбайы (зайыбы), оның отбасы мүшелері немесе байланысты тарап арасындағы қарым-қатынаста туындауы мүмкін.

АЛАЯҚТЫҚ ПЕН СЫБАЙЛАС ЖЕМҚОРЛЫҚҚА ҚАРСЫ ІС-ҚИМЫЛ

Анықтамалар

Алаяқтық — бөтеннің мүлкін (қолма-қол ақшаны, жылжымалы немесе жылжымайтын мүлікті, құжаттарды) ұрлау немесе алдау немесе сенімді теріс пайдалану арқылы бөтеннің мүлкіне құқық алу түрі.

Сыбайлас жемқорлық — жауапты мемлекеттік лауазымды атқаратын тұлғалардың, мемлекеттік функцияларды орындауға уәкілеттік берілген тұлғалардың, мемлекеттік функцияларды орындауға уәкілеттік берілген тұлғаларға теңестірілген тұлғалардың, лауазымды тұлғалардың өздерінің лауазымдық (қызметтік) өкілеттіктерін және олармен байланысты мүмкіндіктерді жеке өзі немесе делдалдар арқылы мүліктік (мүліктік емес) игіліктер мен артықшылықтар алу немесе шығару мақсатында заңсыз пайдалануы өзі үшін не үшінші тұлғалар үшін, сол сияқты осы тұлғаларға игіліктер мен артықшылықтар беру арқылы пара беру.

Қылмыстық жолмен алынған кірістерді заңдастыру (жылыстату) — қылмыстық құқық бұзушылықтардан түсетін кірістерді білдіретін мүлікті конверсиялау немесе аудару түріндегі мәмілелер жасау арқылы қылмыстық жолмен алынған ақшаны және (немесе) өзге де мүлікті заңды айналымға тарту не мұндай мүлікті иелену және пайдалану, оның шынайы сипатын, көзін, орналасқан жерін оған билік ету, орнын ауыстыру, мүлікке немесе оның тиесілілігіне құқықтарды жасыру немесе жымқыру, егер мұндай мүлік қылмыстық құқық бұзушылықтардан түсетін кірістерді, сол сияқты қылмыстық жолмен алынған ақшаны және (немесе) өзге де мүлікті жария етудегі делдалдықты білдіретіні белгілі болса.

Терроризмді қаржыландыру — ақшаны және (немесе) өзге де мүлікті, мүлікке құқықты немесе мүліктік сипаттағы пайданы беру немесе жинау, сондай-ақ сыйға тарту, айырбастау, қайыр-малдықтар, қайырымдылық көмек көрсету, ақпараттық және өзге де қызметтер көрсету не террористік сипатты көрінеу түсінген адам жасаған жеке тұлғаға не адамдар тобына не заңды тұлғаға қаржылық қызметтер көрсету олардың қызметі не берілген мүлік, көрсетілген ақпараттық, қаржылық және өзге де қызметтер террористік қызметті жүзеге асыру не террористік топты, террористік ұйымды, заңсыз әскерилендірілген құралымды қамтамасыз ету үшін пайдаланылатын болады.

Шолу

Алаяқтық пен сыбайлас жемқорлық тәуекелдері: Қазақстан және үздік тәжірибелер

Қазіргі әлемде алаяқтық пен сыбайлас жемқорлық қаупі ұйымдар үшін елеулі беделді және қаржылық қауіп болып табылады, сондықтан бұл тәуекелдерді тиімді және дұрыс басқару маңызды. Қазақстан Республикасында сыбайлас жемқорлыққа, парақорлыққа және алаяқтыққа қарсы іс-қимыл мәселелерін реттейтін бірнеше заңдар мен нормативтік актілер бар. Оларға Қазақстан Республикасының Қылмыстық кодексі, «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» Қазақстан Республикасының заңы, «Қылмыстық жолмен алынған кірістерді заңдастыруға (жылыстатуға) және терроризмді қаржыландыруға қарсы іс-қимыл туралы» Қазақстан Республикасының заңы, сондай-ақ басқа да заңдар мен нормативтік актілер жатады.

Алаяқтық, парақорлық және сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін тиімді басқару директорлар кеңесінің, басшылықтың белсенді қатысуын және ұйымның барлық деңгейлерімен ынтымақтастықты талап етеді. Директорлар кеңесі ұйымда ашықтық, этика және адалдық мәдениетін құруы және қолдауы керек. Бұған тиісті саясаттарды, процедураларды, стандарттарды қабылдау, сондай-ақ оларды ұйымның барлық деңгейлерінде

орындау арқылы қол жеткізуге болады. Директорлар кеңесі ұйымдағы алаяқтық пен сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін басқаруда маңызды рөл атқаратындықтан, директорлар кеңесі мұндай тәуекелдерді қалай басқара алатынын бірнеше жолмен анықтауға болады:

- ▶ парақорлыққа, сыбайлас жемқорлыққа және алаяқтыққа нөлдік төзімділік саясатын қабылдау нысанында;
- ▶ саясат ұйымның барлық деңгейлерінде жүзеге асырылады және оның барлық мүшелерінің адал және этикалық мінез-құлқын қамтамасыз ету үшін қатаң сақталады. Басқарма мүшелерінің бүкіл ұйымға үлгі болу үшін мінез-құлқында этика мен адалдықтың жоғары стандарттарын көрсетуі өте маңызды.

2014 жылы Женевада жарияланған JIU/REP/2016/4 «Біріккен Ұлттар Ұйымы жүйесінің ұйымдарында алаяқтықтың алдын алу және анықтау және оған қарсы күрес» бірлескен инспекциялық тобының баяндамасында көрсетілгендей: «Бұл тұжырымдаманың қатаң мағынасында алаяқтыққа нөлдік төзімділік кез келген алаяқтық әрекеттердің алдын алу және анықтау мақсатында алаяқтыққа қарсы іс-қимылдың бақылау тетіктерінің толық кешенін енгізу қажеттілігін көрсетуі мүмкін». Сонымен қатар, алаяқтық тәуекелдерін бейтараптандырудың бақылау механизмдері шығындары бар ұйымдар үшін, оның ішінде қаржылық, адами және басқа ресурстар тұрғысынан байланысты. Алаяқтықпен байланысты тәуекелдер бірқатар факторларға, соның ішінде ұйым қызметінің сипатына және оның жұмыс жағдайына байланысты өзгеруі мүмкін.

Алаяқтыққа нөлдік төзімділік алаяқтық тәуекелдерін қабылдауға нөлдік дайындықты білдірмеуі керек. Алаяқтық қаупін толығымен жоққа шығаруға болмайды. Мұнда алаяқтықпен байланысты тәуекелдерді басқарудың динамикалық бағдарламасын жүзеге асыру арқылы оны тиімді азайту туралы сөз қозғалып тұр. «Алаяқтыққа нөлдік төзімділік» ұғымының мағынасы мен мәні ұқсас бағдарламаны әзірлеуге, сондай-ақ

алаяқтық анықталған жағдайда тиісті шараларды жедел қабылдауға сәйкес келеді.

Парақорлық пен сыбайлас жемқорлыққа нөлдік төзімділік «сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 18 қарашадағы № 410-V заңының 9-бабында да көрініс тапты, онда «сыбайлас жемқорлыққа қарсы мәдениетті қалыптастыру компанияда құндылықтар жүйесін сақтау және нығайту жөніндегі өз құзыреті шегінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл субъектілері жүзеге асыратын қызмет болып табылады, сыбайлас жемқорлыққа төзбеушілікті көрсетеді. Ол білім беру, ақпараттық және ұйымдастырушылық сипаттағы шаралар кешені арқылы жүзеге асырылады.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы білім беру, өз кезегінде, адамның адамгершілік, зияткерлік, мәдени дамуы және сыбайлас жемқорлықтан бас тартудың белсенді азаматтық ұстанымын қалыптастыру мақсатында жүзеге асырылатын тәрбие мен оқытудың үздіксіз процесі болып табылады.

Ақпараттық және ұйымдастырушылық қызмет бұқаралық ақпарат құралдарында түсіндіру жұмыстарын жүргізу, әлеуметтік маңызы бар іс-шараларды, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес мемлекеттік әлеуметтік тапсырысты және Қазақстан Республикасының заңнамасында көзделген өзге де шараларды ұйымдастыру арқылы іске асырылады.

Директорлар кеңесі қызметкерлердің этика, заңдылық және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелері бойынша оқыту және дамыту бағдарламаларын қолдай алады, олардың хабардарлығы мен ықтимал тәуекелдерге жауап беру қабілетін арттырады.

Директорлар кеңесі мүшелерінің және қызметкерлердің сыбайлас жемқорлық және алаяқтық мәселелері жөніндегі білім беру бағдарламасы шеңберінде олардың тәуекелдер мен

олардың алдын алу әдістері туралы хабардарлығын арттыру үшін мыналарды енгізуге болады:

- ▶ оқыту бағдарламалары: әдеп негіздерін, корпоративтік мәдениет қағидаттарын және сыбайлас жемқорлық пен алаяқтыққа байланысты мінез-құлық нормаларын қамтитын арнайы оқыту бағдарламаларын әзірлеу;
- ▶ онлайн курстар мен вебинарлар: жұмысшыларды қашықтықтан оқыту үшін онлайн курстар мен вебинарлар өткізу, бұл әсіресе көптеген филиалдары мен бөлімшелері бар ірі ұйымдарға қатысты;
- ▶ Case-studies және жағдайларды талқылау: сыбайлас жемқорлық пен алаяқтықтың нақты жағдайларын талдау, мұндай әрекеттердің себептері мен салдарын түсіну және олардың алдын алу жолдарын талқылау;
- ▶ бақылау және бағалау: бағдарламаны үнемі жетілдіру мақсатында білімді игеру деңгейін және оқытудың тиімділігін қадағалау;
- ▶ ынталандыру және көтермелеу: сыбайлас жемқорлық пен алаяқтыққа қарсы іс-қимыл саласында білімі мен дағдыларының жоғары деңгейін көрсететін қызметкерлерді көтермелеу.

Директорлар кеңесі ұйымда алаяқтық пен сыбайлас жемқорлық жағдайларын уақтылы анықтауға және алдын алуға мүмкіндік беретін тиімді бақылау және қадағалау жүйелері бар екеніне көз жеткізуі керек. Бизнестегі сыбайлас жемқорлық пен алаяқтық тәуекелдеріне ұшыраған ұйымдар сыбайлас жемқорлық пен алаяқтыққа әрекет ету бойынша тиімді бақылау мен сенімді бағдарламаны қамтамасыз етуге ұмтылады. Бұл тәуекелдерді тиімді және әсерлі төмендетуге бағытталған бақылау шараларын құруды және орындауды білдіреді.

Директорлар кеңесі осы процестердің тәуелсіздігі мен объективтілігін қамтамасыз ету үшін алаяқтық пен сыбайлас жемқорлық жағдайларын тексеруге және тергеуге белсенді қатыса алады. Бұл бизнестің ұзақ мерзімді табысы мен тұрақтылығының негізі болып табылатын ұйым қызметінің

ашықтығын, тиімділігін және заңдылығын қамтамасыз етуге көмектеседі. Бұл іс-шара директорлар кеңесінің, аудит және тергеу мәселелеріне белсенді қатысу арқылы мүмкін болады. Сыбайлас жемқорлыққа немесе алаяқтыққа күдік туындаған жағдайда директорлар кеңесі дереу тергеуге бастамашы болуға тиіс және тергеудің кәсіби, дербес және қолданыстағы нормалар мен заңнамаға сәйкес жүргізілуін қамтамасыз етуге тиіс. Директорлар кеңесі арнайы комитеттер құра алады немесе қолданыстағы комитеттердің міндеттеріне аудит және тергеу функцияларын қоса алады. Бұл осы салалардағы бақылау мен қадағалауды күшейтуге көмектеседі.

Компания алаяқтық пен сыбайлас жемқорлыққа тиімді қарсы тұруды қамтамасыз ету үшін аудиторлар, заңгерлер және құқық қорғау органдары сияқты сыртқы тараптармен ынтымақтаса алады. Сыртқы тараптармен ынтымақтастық мынадай ұйымдармен жүзеге асырылуы мүмкін:

- ▶ сыбайлас жемқорлыққа немесе алаяқтыққа күдік туындаған жағдайда құқық қорғау органдары мен салық қызметтері сияқты мемлекеттік органдар. Бұл тиімді тергеуді және кінәлілерді жауапқа тартуды қамтамасыз етуге көмектеседі;
- ▶ осы құбылыстармен күресуде ұсыныстар мен қолдау алу үшін сыбайлас жемқорлық пен алаяқтық мәселелерімен айналысатын коммерциялық емес ұйымдар;
- ▶ өз саласындағы басқа ұйымдар сыбайлас жемқорлық пен алаяқтыққа қарсы іс-қимыл бойынша үздік тәжірибелермен алмасу үшін;
- ▶ ұйымның қызметінде ашықтық пен анықтықты қамтамасыз ету және бақылау және қадағалау мәселелері бойынша кері байланыс алу үшін акционерлер мен басқа да мүдделі тараптар.

Директорлар кеңесі алаяқтық, парақорлық және сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің алдын алу және азайту жөніндегі шараларды қамтитын тәуекелдерді басқару стратегиясын әзірлеуі және бекітуі тиіс. Бұл келесілердің көмегімен мүмкін:

- ▶ мақсаттар мен контекст анықтамалары: басқарма тәуекелдерді басқару мақсаттарын анықтап, ұйымның контекстін, оның стратегиялық және операциялық мақсаттарын, сыртқы ортасын және оған тап болатын тәуекелдерді ескеруі керек;
- ▶ тәуекелдерді бағалау: директорлар кеңесі ұйымның ықтималдығы мен әсерін анықтау және назар аударуды қажет ететін аймақтарды анықтау үшін тәуекелдерді жүйелі түрде бағалауды жүргізуі керек;
- ▶ тәуекелдерді басқару стратегиясын әзірлеу: тәуекелдерді бағалау негізінде басқарма ұйымдағы тәуекелдерді басқару әдістері мен құралдарын анықтайтын тәуекелдерді басқару стратегиясын әзірлеуі керек;
- ▶ тәуекелдерді басқару саясатын дамыту: директорлар кеңесі ұйымдағы тәуекелдерді басқарудың негізгі принциптерін, процедураларын және жауапкершілігін анықтайтын тәуекелдерді басқару саясатын бекітуі керек;
- ▶ стратегияның мониторингі және жаңартулары: директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару стратегиясының тиімділігіне үнемі мониторинг жүргізіп отыруы және мән-жайлар өзгерген жағдайда қажетті түзетулер енгізуі тиіс.

Компанияның стратегиялық мақсаттарының бірі оң беделді қалыптастыруға ықпал ететін корпоративтік комплаенс мәдениетін дамыту болып табылады. Директорлар кеңесінің негізгі міндеті-дұрыс «жоғарыдан тондық» қалыптастыру. Бұл міндетке қол жеткізудің нәтижесі әр түрлі факторларға байланысты, алайда компанияның корпоративтік мақсаттарын іске асыру жолында этикалық шешім қабылдау маңызды болып табылады. Компанияда шешімдер комплаенс-тәуекелдерді бағалауды ескере отырып қабылдануы тиіс және ол үшін компанияда директорлар кеңесіне тікелей есеп беру арқылы компанияның атқарушы басшылығынан ерекше тәуелсіздік мәртебесіне ие комплаенс функциясы құрылады. Оның негізгі міндеті — бұл анықталған комплаенс-тәуекелдерді ескере отырып, барлық деңгейлердегі шешімдер барынша этикалық түрде қабылданатындай бақылау-құндылық тәсілінің пәрменді тетіктерін әзірлеу. Комплаенс үшін жауапты қызмет-

кер комплаенс-бағдарламаны қалыптастырады, ол кешенді бақылау-құндылық тәсілінен тұрады.

Сапалы комплаенс-стратегия мен жоспарды әзірлеу басшылықтың бизнесті этикалық және заңды жүргізуге жоғары деңгейдегі міндеттемесінің негізгі көрсеткіші болып табылады. Бұл сәйкестік мәдениеті мен бақылауды компанияның жалпы корпоративтік стратегиясы мен күнделікті қызметіне біріктірудің маңызды шарты.

Бизнесті жүргізудегі санкциялық комплаенс функциясының рөлі

Геосаяси оқиғалардың салдарынан санкциялық реттеу күрделене түскен сайын ұйымдар бастамашылық танытып, заңнаманың жаңа сын-қатерлері мен талаптарына тез ден қоюға дайын болуы керек. Санкциялық комплаенс халықаралық ұйымдар мен юрисдикциялардың (АҚШ, Ұлыбритания, ЕО және т.б.) қолданыстағы санкцияларын бұзумен байланысты тәуекелдерді уақтылы анықтауға және алдын алуға мүмкіндік береді және ұйымның тұрақты дамуына ықпал етеді. Директорлар кеңесі қолданыстағы санкциялық комплаенс бағдарламаларын қолдап қана қоймай, санкциялық комплаенс саласындағы өзгермелі реттеулерге бейімделуді қамтамасыз ете отырып, оларды дамытуға белсенді қатысуы тиіс.

«Қылмыстық жолмен алынған кірістерді заңдастыруға (жылыстатуға) және терроризмді қаржыландыруға қарсы іс-қимыл туралы» Қазақстан Республикасының заңына сәйкес нысаналы қаржылық санкциялар — қаржы мониторингі субъектілері мен БҰҰ Қауіпсіздік Кеңесінің көрсетілген Заңға және қарарларына сәйкес мемлекеттік органдар қабылдайтын, терроризмнің алдын алу және болдырмау және терроризмді қаржыландыру, жаппай қырып-жою қаруын таратудың және қаржыландырудың алдын алу, оған кедергі жасау және тоқтатуға жататын ақшамен және (немесе) өзге де мүлікпен жасалатын операцияларды тоқтату жөніндегі шаралар.

Санкциялық комплаенс-бағдарламаны әзірлеу, енгізу арқылы санкцияларды сақтау бойынша тәуекелге бағдарланған тәсілді қолдану ұсынылады. Ұйымның санкциялардың сақталуына қатысты көзқарасы мен тәсілдері БҰҰ Қауіпсіздік Кеңесінің қарарларына, Қазақстан Республикасының заңнамасына және сыртқы саясатқа сәйкес келуге тиіс.

АҚШ, Ұлыбритания, ЕО сияқты юрисдикциялардың санкциялық нормаларын сақтау және Компанияның іс-әрекеттерінің ашықтығы тиісті клиенттердің, контрагенттердің, инвесторлар мен реттеушілердің сенімін арттыруға ықпал етеді. Бұл тұрғыда директорлар кеңесі заңның әрпіне сәйкестігін ғана емес, этикалық стандарттарды сақтауды да қамтамасыз етуі керек.

ИНСАЙДЕРЛІК САУДАНЫ БАҚЫЛАУ

Анықтама

Инсайдерлік ақпарат — бұл жарияланбаған (көпшілікке қолжетімді емес) компания туралы нақты және дәл ақпарат, оның таралуы қаржы құралдарының, шетел валютасының және тауарлардың бағасына айтарлықтай әсер етуі мүмкін. Кең мағынада инсайдерлік ақпарат белгілі бір адамдар тобына белгілі және басқа адамдарға қолжетімді емес кез-келген ішкі ақпаратты білдіреді.

Инсайдерлік ақпарат дәл болуы керек, сондықтан оған компанияның жағдайы туралы қауесеттер мен болжамдар және техникалық немесе іргелі талдау нәтижелері кірмейді.

Нарық қатысушылары мен акционерлеріне қолжетімді емес және компанияның қаржылық қызметіне қатысты акциялардың бағасына әсер етуі мүмкін ақпарат мыналарды қамтуы мүмкін:

- ▶ айналымдағы елеулі өзгерістер;
- ▶ ағымдағы пайда мен болашақ кезеңдердің пайдасы туралы мәліметтер;
- ▶ активтерді ауқымды сату немесе сатып алу;
- ▶ ең маңызды келісімшарттар;
- ▶ өзгерістер:
- ▶ директорлар кеңесінің құрамында;
- ▶ негізгі акционерлер құрамында;
- ▶ қызмет сипатында.

Мысалы, инсайдерлік ақпаратқа жаңа стратегия мен жаңа әзірлемелер, жаңа өнімнің іске қосылуы, басшылықтың өзгеруі, нарықтың басқа ойыншыларымен келіссөздер және жасалған мәмілелер туралы мәліметтер кіреді. Бұл тізімге қаржылық есептер, маңызды фактілер, болжамдар, аффилирленген тұлғалардың ресми жарияланғанға дейінгі тізімдері де кіреді.

Жалпы жағдайда басқа тұлғаларға қолжетімді емес ақпаратқа ие тұлға инсайдер болып саналады, ол көпшілікке қолжетімді болған кезде акциялардың бағасына айтарлықтай әсер етуі мүмкін. Егер инсайдер көпшілікке қолжетімді емес ақпаратқа ие болса және оның акция бағасына әсер етуі мүмкін екенін білсе, бағалы қағаздармен мәмілелер жасаса, басқа адамдарды осындай мәмілелерге тартса немесе оларға осы мәселе бойынша кеңес берсе, мұндай әрекеттер заңды бұзу болып саналады.

Егер директор компанияда инсайдер бола отырып, атқаратын қызметтік жағдайына байланысты ақпарат алса, мұндай ақпарат тек қана нысаналы пайдалануға жатады және оны басқа тұлғаларды жеке өзін байыту немесе байыту мақсатында, сондай-ақ компанияға зиян келтіру үшін пайдалануға болмайды.

Шолу

Акциялары ұлттық қор биржасында тізімделген компаниялардың директорлары биржаға акциялары ұлттық қор биржасында тізімделген компаниялар директорының оларға тиесілі үлестері туралы хабарлауға міндетті, биржаға компанияның өзіне тиесілі кез келген бағалы қағаздары және директор тараптардың бірі болып табылатын немесе қандай да бір төлем алуға құқығы бар кез келген шарттар туралы хабарлауға міндетті. Хабарламада бағалы қағаздардың саны және пайда болатын жағдайларға сілтеме болуы керек.

Директорлар компания туралы құпия ақпараттың иелері болып табылады. Дүниежүзілік үздік тәжірибешілдер, атап айтқанда, директорларға өздерінің қызметтік жағдайын немесе алынған ақпаратты жеке басын байыту, басқа тұлғаларды байыту, сондай-ақ компанияға зиян келтіру мақсатында пайдалануға тыйым салады.

Бұл әсіресе директорлардың компанияның бағалы қағаздарымен жүргізетін операциялары бөлігінде өте маңызды. Директорларға, жоғары басшылық өкілдеріне және құпия ақпаратқа ие компания қызметкерлеріне бағалы қағаздармен кез келген операцияларға тыйым салынады.

Ұйымдар заң бойынша өздерінің инсайдерлік ақпарат тізімдерін жасауға міндетті. Мұндай тізімге коммерциялық, қызметтік, банктік құпия және ақша аударымдары туралы ақпарат бөлігінде байланыс құпиясы кіруі мүмкін.

Директорлар кеңесі корпоративтік жауапкершілік пен ашықтық мәдениетін құруда және қолдауда шешуші рөл атқарады. Ол инсайдерлік сауда саласындағы заңнаманың сақталуын қамтамасыз етіп қана қоймай, сонымен қатар компанияда этикалық стандарттарды тәрбиелеуге міндетті. Инсайдерлік мәмілелерді тиімді бақылау заңды тәуекелдердің алдын алуға көмектеседі, инвесторлардың сенімін сақтайды және компа-

нияның беделін сақтайды. Директорлар кеңесінің инсайдерлік мәмілелерді бақылаудағы рөлі мыналарды қамтиды, бірақ олармен шектелмейді:

- ▶ этика кодексі мен корпоративтік мінез-құлық ережелерін қоса алғанда, инсайдерлік сауданың алдын алу саясаты мен процедураларын белгілеу;
- ▶ қызметкерлер мен басшылыққа инсайдерлік сауданың заңнамасы мен салдары туралы оқытуды ұйымдастыру;
- ▶ инсайдерлік саудаға күдікті мәмілелерді бақылау үшін мониторинг және есеп беру жүйесін құру.

Әдетте, директорлар кеңесі мен басшылық директорлар, жоғары басшылық өкілдері және қызметкерлердің құпия ақпаратқа қол жеткізу дәрежесін ескере отырып, бағалы қағаздармен операцияларды реттеу саясатын әзірлейді және енгізеді. Мұндай саясат компанияның қаржылық жылының белгілі бір кезеңдерінде акция бағасына әсер етуі мүмкін ақпарат барлық акционерлерге белгілі екенін мойындайды, мысалы, нарық қатысушыларына компанияның қаржылық қызметінің кезеңдегі нәтижелерін ұсынғаннан кейін, сондай-ақ акционерлердің жылдық жиналысы өткізілгеннен кейін және директорлар мен жоғары басшылық өкілдеріне, егер олар ашылмаған құпия ақпаратқа ие болмаса, бағалы қағаздармен операциялар жасауға мүмкіндік береді. Ерекше жағдайларда саясат директорға бағалы қағаздармен және жоғарыда аталған кезеңдерден тыс операцияларды жүргізуге мүмкіндік береді.

Директорлар кеңесі компанияның акционерлерімен, басшылықтың жоғары буын өкілдерімен және қызметкерлерімен бағалы қағаздармен операциялар жасау саясатын бекітуі тиіс. Саясатта мәмілелер туралы ақпаратты ашу және жоспарланған операцияларды бекіту тәртібі болуы керек.

Үздік әлемдік тәжірибешілдер акциялары ұлттық қор биржасында тізімделген компаниялардың директорларынан биржаны директор лауазымына тағайындалған күннен бастап

және акционерлер құрамы өзгерген сәттен бастап белгілі бір кезең ішінде компанияның өздеріне тиесілі акциялары туралы хабардар етуді талап етеді.

Алдын алу және бақылау шаралары:

- ▶ қызметкерлер компанияның акцияларымен мәмілелер жасай алатын «сауда терезелерін» енгізу;
- ▶ құпия ақпаратқа қол жеткізе алатын тұлғаларды қамтитын «инсайдерлер тізімдерін» анықтау және бақылау және олардың бағалы қағаздармен сауда жасау мүмкіндігін шектеу;
- ▶ ықтимал бұзушылықтарды анықтау және ішкі бақылау механизмдерінің тиімділігін бағалау үшін тұрақты ішкі тексерулер мен аудиттер.

Есеп беру және ақпаратты ашу:

- ▶ инсайдерлік мәмілелер және басшылық пен қызметкерлердің акцияларға иелік етуі туралы ақпараттың уақтылы және дәл ашылуын қамтамасыз ету;
- ▶ инсайдерлік сауданы көрсете алатын ерекше сауда үлгілерін анықтау үшін бағалы қағаздармен мәмілелерді автоматты түрде қадағалау жүйелерін әзірлеуге және енгізуге жәрдемдесу.

Реттеушілермен ынтымақтастық:

- ▶ нормативтік талаптардың сақталуын қамтамасыз ету үшін Қазақстан Республикасының қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігі, Қазақстанның Ұлттық Банкі немесе Бағалы қағаздар және қор нарықтары жөніндегі комиссия (АҚШ — SEC) сияқты ұлттық реттеушілермен тұрақты өзара іс-қимыл жасау;
- ▶ реттеушілерге бағалы қағаздардың күдікті саудасына байланысты тергеулер мен аудиттер жүргізуге жәрдемдесу.

Инсайдерлік мәмілелерді тиімді бақылау үшін мыналарды қамтамасыз ету қажет:

- ▶ қызметкерлер мен басшылықты заңдар мен реттеуші талаптар туралы үнемі оқыту және ақпараттандыру;
- ▶ инсайдерлік мәмілелерді бақылайтын нақты рәсімдер мен саясаттарды әзірлеу;
- ▶ бағалы қағаздармен мәмілелерді бақылауға және талдауға мүмкіндік беретін мониторинг және есеп беру жүйелерін енгізу;
- ▶ ақпарат алмасу және үздік тәжірибелер үшін реттеушілермен және басқа тараптармен белсенді ынтымақтастық.

Осылайша, инсайдерлік мәмілелерді бақылау корпоративтік этика мен заңдылықты қамтамасыз ету үшін директорлар кеңесінің жан-жақты көзқарасы мен тұрақты назарын талап етеді, бұл сайып келгенде компанияның тұрақты дамуына ықпал етеді.

АЙЫППҮЛДАР

Жетекші батыс елдерінің заңдары бойынша директорларды қудалаудың көптеген сәтсіз әрекеттері мен озық тәжірибелердің салдарынан соңғыларына директорлардың міндеттерін кейбір бұзушылықтарды қылмыстық жазаланатындар қатарынан алып тастау бойынша өзгерістер енгізілді. Азаматтық-құқықтық санкциялар енгізілді.

Көптеген юрисдикцияларда инсайдерлік сауда үшін бірқатар азаматтық және қылмыстық санкциялар бар. Қазақстанда инсайдерлік саудаға байланысты мәселелер бірнеше заңнамалық актілермен және нормативтік құжаттармен реттеледі. Негізгі ережелерге мыналар жатады:

1. «Бағалы қағаздар нарығы туралы» Қазақстан Республикасының заңы — бұл заң инсайдерлік сауда мәселелерін қоса алғанда, қаржы нарығындағы қызметті реттейді. Онда ақпаратты ашуға және қор нарығында ашықтықты қамтамасыз етуге қатысты ережелер қарастырылған;

2. «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» Қазақстан Республикасының заңы — сыбайлас жемқорлық әрекеттерінің алдын алуға және оған қарсы күреске, оның ішінде инсайдерлік ақпаратты пайдалану контекстінде қатысты ережелерді қамтиды;

3. листинг ережелері және реттеуші актілер — мысалы, инсайдерлік саудаға қатысты нақты талаптар мен нормаларды қамтуы мүмкін қор биржаларының ережелері, мысалы, Қазақстан қор биржасы (KASE) және Астана халықаралық қор биржасы (AIX);

4. Қазақстан Республикасының әкімшілік құқық бұзушылық туралы кодексі және Қазақстан Республикасының қылмыстық кодексі — инсайдерлік сауданы қоса алғанда, бағалы қағаздар нарығы туралы заңнаманы бұзғаны үшін әкімшілік және қылмыстық санкцияларға қатысты баптарды қамтиды.

Негізгі ережелер:

- ▶ инсайдерлік ақпаратты пайдалануға тыйым салу: бағалы қағаздардың бағасына әсер етуі мүмкін көпшілікке жария етілмеген ақпаратқа қол жеткізе алатын тұлғалар бұл ақпаратты сауда операцияларын жасау үшін пайдалана алмайды;
- ▶ жауапкершілік: инсайдерлік сауда ережелерін бұзғаны үшін әкімшілік және қылмыстық санкциялар қарастырылған. Бұған айыппұлдар, белгілі бір лауазымдарға тыйым салу, сондай-ақ ауыр құқық бұзушылықтар болған жағдайда қылмыстық қудалау кіруі мүмкін;
- ▶ ақпаратты ашу міндеттері: ұйымдар бағалы қағаздармен

мәмілелер туралы ақпаратты ашуға және инсайдерлік сауданы ішкі бақылау және алдын алу ережелерін сақтауға міндетті, ал инсайдерлер туралы ақпарат реттеушіге қолжетімді болуы керек.

Бұл нормалар қаржы нарықтарындағы адалдық пен ашықтықты қамтамасыз етуге және инвесторлардың мүдделерін қорғауға бағытталған.

Азаматтық-құқықтық санкциялар

Егер сот қандай да бір тұлғаның қолданыстағы заңнамаға сәйкес азаматтық-құқықтық бұзушылық деп саналатын ережені бұзғанына көз жеткізсе, ақшалай айыппұл салынуы немесе директорды біліктіліктен айыру туралы шешім шығарылуы мүмкін. Азаматтық-құқықтық санкциялар директорға компанияның төлем қабілетсіздігі туралы белгілі болған жағдайда кредиторлардың шығындарын азайту шараларын қолданбау; қаржылық есептілікті ұсынуға қойылатын талаптарды орындамау; байланысты тараптармен операциялар жүргізу тәртібін бұзу және компанияның мүддесі үшін адал, сақтықпен әрекет ету міндетін бұзу; қызметтік жағдайды теріс пайдалану және атқарған лауазымына байланысты директорға белгілі болғана ақпаратты мақсатсыз пайдалану сияқты бұзушылықтарға қолданылады.

Қылмыстық қудалау шаралары

Азаматтық-құқықтық санкциялардан басқа қылмыстық қудалау шаралары қолданылуы мүмкін. Мұндай шараларды бұзушылықтың саналы, қасақана, өрескел абайсыздықтың нәтижесі болғандығы дәлелденген жағдайда ғана қолдануға болады, сонымен қатар:

- ▶ оның мақсаты жеке пайда табу немесе қандай да бір басқа тұлға үшін пайда табу болды;
- ▶ оның мақсаты басқа адамды алдау болды.

Листинг алу қағидаларында белгіленген санкциялар

Ұлттық қор биржасы, егер компания биржаның пікірінше, листинг алудың белгіленген ережелерін бұзса немесе орындай алмаса және сақтағысы келмесе, компанияның бағалы қағаздарының бағасын кез келген уақытта тоқтата алады.

ТИИМДІ «СЕНІМ ТЕЛЕФОНЫ» (WHISTLEBLOWING)

Анықтама

Жедел желі немесе сенім телефоны — компаниядағы алаяқтықты, ұрлықты және сыбайлас жемқорлықты уақтылы анықтауға және алдын алуға бағытталған және компания қызметкерлеріне, сондай-ақ үшінші тұлғаларға алаяқтықтың, әдепті емес мінез-құлықтың, ұрлық пен сыбайлас жемқорлықтың белгілері (ықтимал жағдайлары) мен фактілері туралы хабарламалар жіберуге мүмкіндік беретін ақпаратты жинау және өңдеу жүйесі.

Шолу

Ұлыбританияның қаржылық есептілік кеңесінің (Financial Reporting Council — FRC) және бірқатар қаржы ұйымдарының төрағасы қызметін атқарған Сэр Винфрид Бишофф айтқандай: «Салауатты мәдениет бір уақытта құндылықты қорғайды және қалыптастырады. Сондықтан дағдарысты күтудің орнына мәдениетке үнемі назар аудару маңызды⁸». Күшті корпоративтік мәдениет — құнды актив және корпоративтік басқарудың ажырамас бөлігі.

⁸ https://media.frc.org.uk/documents/Corporate_Culture_and_the_Role_of_Boards_Report_of_Observations_interactive_PDF.pdf

Ашық қарым-қатынас мәдениетін дамытудағы директорлар кеңесінің рөлі

Директорлар кеңесінің негізгі рөлдерінің бірі компанияда іскерлік мінез-құлықтың этикалық стандарттарын енгізу мен қолдауды, соның ішінде дұрыс «жоғарыдан тонды» орнату арқылы қамтиды. Бұл компания ішіндегі заңсыз әрекеттердің алдын алуға көмектеседі, тәуекелдерді азайтуға және ұзақ мерзімді мақсаттарға жетуге көмектеседі.

Сонымен қатар, компанияда компания жариялайтын этикалық бизнесті жүргізу принциптері мен осы принциптердің іс жүзінде қалай жұмыс істейтіні арасында сәйкессіздік болмауы үшін компанияның әрбір қызметкерінің қажетті мәдениетті дамытуға белсенді қатысуы маңызды. «Нәтижесінде қызметкерлер корпоративтік басқару нормаларын іске асырып, оны іс жүзінде пайдалы құралға айналдырады», — деп атап өтті Forbes Kazakhstan-ға берген сұхбатында⁹ Қазақстан Республикасының аудит, салық салу және басқару консалтингі саласындағы белгілі сарапшысы, бірқатар ірі компаниялардың директорлар кеңесінің тәуелсіз мүшесі Жанат Бердалина.

Мұндағы маңызды элемент — ашық қарым-қатынас мәдениеті («speak-up culture»), ол барлық қызметкерлерге еркін сұрақтар қоюға және этикалық бизнесті жүргізу қағидаларын сақтамау және осыған байланысты туындайтын проблемалар туралы оларға қарсы шаралар қабылданады деп қорықпай хабарлауға мүмкіндік береді. Зерттеулер¹⁰ көрсеткендей, бұл компания ішіндегі сенім деңгейін арттыруға дәл күшті ашық қарым-қатынас мәдениетін қалыптастыруға ықпал етеді.

Компанияда бастамашыл ақпараттандыру құралдарының бірі ретінде «жедел желінің» болуы осындай мәдениеттің ажырамас бөлігі болып табылады.

⁹ https://forbes.kz/life/hero/voronka_ustoychivosti_1662902561/

¹⁰ ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants), 2016. Effective speak-up arrangements for whistleblowers <https://www.accaglobal.com/uk/en/technical-activities/technical-resources-search/2016/may/effective-speak-up-arrangements-for-whistleblowers1.html>

«Жедел желінің» стратегиялық мақсаттары және күту

Ұлыбританияның корпоративтік басқару кодексіне сәйкес директорлар кеңесі компанияның мақсатын, құндылықтары мен стратегиясын анықтап, компанияның барлық элементтері мен мәдениеті сәйкес келетініне көз жеткізуі керек¹¹. Директорлар кеңесі компанияның іскерлік мінез-құлқы мен саясатының стандарттарын айқындай отырып, корпоративтік мәдениетті, оның ішінде ашық қарым-қатынас мәдениетін қалыптастыруға белсенді қатысуға тиіс.

Ашық қарым-қатынас мәдениеті келесі элементтерге негізделген:

- ▶ этика және хабардарлық: компанияда бизнесті этикалық жүргізудің бірыңғай құндылықтары мен принциптері енгізілуі керек. Бұл ретте компания қызметкерлердің күнделікті қызмет барысында және басқару шешімдерін қабылдау кезінде, оның ішінде оқыту және коммуникация бағдарламасы арқылы компанияның этикалық стандарттарын және тиісті мінез-құлық үлгілерін түсінуін қамтамасыз етуге ұмтылуға тиіс;
- ▶ «жоғарыдан тон»: топ-менеджмент компанияның құндылықтары мен этикалық принциптеріне деген адалдығын жеке мысалмен көрсетуі керек. Орта буын менеджменті сонымен қатар қызметкерлердің компанияның корпоративтік мәдениетін қалыптастыруға қатысуын дамыта отырып, практикалық мысалдар арқылы принциптерді ұстану мәдениетін нығайтуға ықпал етуі керек;
- ▶ нөлдік төзімділік: компанияда бұзушылықтарға нөлдік төзімділік туралы дұрыс байланыс орнатылуы керек, сондықтан жұмысшылар оларды қудалаудан және/немесе оларға тәртіптік шара қолданудан қорқып, оларды жасырмайды. Мысалы, көптеген этикалық компаниялар өздерінің саясаттарында «zero tolerance» терминінен бас тартып, оларды күшті корпоративтік мәдениет принциптерімен алмастырады¹²;

¹¹ https://media.frc.org.uk/documents/UK_Corporate_Governance_Code_2018.pdf

¹² https://magazine.ethisphere.com/wmeinsights_s2020/

- ▶ хабарландыру: әрбір қызметкер компанияның этикалық стандарттарын бұзу туралы немесе мұндай бұзушылыққа күдік туралы қандай да бір қудалаудан қорықпай хабарлау мүмкіндігіне ие болуы керек. Ол үшін қызметкер компанияның комплаенс менеджмент жүйесінің ережелеріне байланысты өзінің басшысына, жоғары буын басшысына, заң қызметіне, комплаенс қызметіне жүгіне алады. Сонымен қатар, кейбір жағдайларда қызметкер жоғарыда көрсетілген арналардың бірі арқылы жіберілген немесе күдікті бұзушылық туралы мәліметтерді ұсынуға ыңғайлы болмауы мүмкін. Сондықтан бұзушылықтар туралы ақпараттандыру құралы ретінде «жедел желіні» енгізу ашық қарым-қатынас мәдениетінің маңызды элементі болып табылады;
- ▶ қудалауға жол бермеу: ашық қарым-қатынас мәдениеті компанияның этикалық қағидаларын бұзу немесе олардың күдіктері туралы адал хабарлаған тұлғаларға қатысты қандай да бір жауап шараларын қабылдауға және/немесе қудалауға жол бермейді. Бірқатар юрисдикциялар ақпарат берушілерді қорғауға бағытталған арнайы заңнамалық актілерді енгізді (мысалы, Еуропалық парламент пен ЕО заңнамасын бұзғаны туралы хабарлаушыларды қорғау жөніндегі кеңестің Директивасы¹³);
- ▶ ашықтық және сенім: компанияда сенім деңгейін нығайту мақсатында жүргізілетін ішкі тергеулердің ашықтығы мен заңдылығын қамтамасыз ететін саясаттар мен рәсімдер енгізілуі тиіс. Мысалы, әлемдегі ең этикалық компаниялар тізіміндегі компаниялардың үштен біріне жуығы¹⁴ өз қызметкерлерімен келіп түскен хабарламалардың саны мен типологиясы, сондай-ақ олардың тергеу нәтижелері туралы ақпаратпен бөлісетінін көрсетеді.

Тиімді «жедел желі» жұмысының принциптері

«Жедел желінің» тиімді жұмысының негізгі аспектілерін атап өту керек:

¹³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937>

¹⁴ https://magazine.ethisphere.com/wmeinsights_s2020/

- ▶ компанияның барлық қызметкерлері мен басқа да стейкхолдерлер үшін «жедел желі» арналарының қолжетімділігі 24/7/365: компанияда қызметкерлер мен үшінші тұлғалар үшін «жедел желі» өзекті байланыстары туралы тиісті байланыс жүргізілуі тиіс. «Жедел желінің» тиісті жұмыс істеуі мен қолжетімділігі тұрақты негізде қамтамасыз етілуі тиіс;
- ▶ қызметкерлердің хабардарлығын үнемі арттыру: компанияда әр қызметкердің компанияның беделін сақтаудағы және әділ ақпарат беру арқылы этикалық және құқықтық бұзушылықтардың алдын алудағы рөлін түсіндіретін оқыту және коммуникациялар жүргізілуі керек. Мұндай коммуникацияларды жоғары басшылық (директорлар кеңесі) атынан барынша тиімді жүргізуге болады;
- ▶ «жедел желінің» тәуелсіздігі: ең жақсы тәжірибелерге сәйкес, «жедел желінің» тәуелсіздігіне тәуелсіз оператор қызмет көрсеткен кезде қол жеткізіледі. Егер қызмет директорлар кеңесіне тікелей бағынатын болса, компаенс қызметі де қызмет ете алады;
- ▶ анонимді түрде хабарласу мүмкіндігі және ақпараттандырушы өзінің жеке басын ашқан анонимді хабарламалар мен хабарламалардың эквиваленттілігі: Navex компаниясының «2023 Hotline & Incident Management Benchmark Report» зерттеуіне сәйкес¹⁵, анонимді хабарламалардың үлесі келіп түскен хабарламалардың жалпы санының 56%-на дейін ең жақсы тәжірибеге сәйкес келеді, бұл көрсеткіштің төмендеуі ақпараттандырушылардың «жедел желіге» деген сенімінің жеткіліксіз деңгейін көрсетуі мүмкін;
- ▶ ақпараттандырушыны қорғау: компанияда ақпараттандырушыларға қатысты қандай да бір жауап пен қудалауға қатаң тыйым салатын саясаттар мен процедуралар енгізілуі керек. Бұл ережелерді компанияның барлық қызметкерлері қатаң сақтауы керек;
- ▶ әрбір келіп түскен хабарламаға қатысты тергеудің заңдылығы, объективтілігі, толықтығы, құпиялылығы және уақтылығы: мұнда бұзушылықтардың түрлерін, тергеу принциптері мен

- алгоритмін, тергеуге қатысушылардың рөлі мен жауапкершілігін, тексеру мерзімдерін және т. б. айқындайтын ішкі нормативтік құжатты енгізу маңызды. Ең жақсы тәжірибеге сәйкес, келіп түскен хабарламаларды тергеудің негізгі үйлестірушісінің рөлі тәуелсіздігі компанияның ұйымдық және/немесе функционалдық құрылымымен қамтамасыз етілетін функцияға (мысалы, компаенс, форензик, ішкі аудит немесе қауіпсіздік қызметі, компанияның компаенс менеджмент жүйесіне байланысты) берілуі керек. Тергеу мерзімдеріне қатысты, Navex компаниясының «2023 Hotline & Incident Management Benchmark Report» зерттеуіне сәйкес, тексеру мерзімі 44 күннен аспауы керек;
- ▶ тергеу рәсімінің және қабылданатын шаралардың ашықтығы: компанияда келіп түскен хабарламаларды тергеудің ашық рәсімі енгізілуі тиіс, ол тексерудің құпиялылығы мен толықтығын, сондай-ақ тергеу нәтижелері бойынша қабылданатын митигациялық шаралардың тиімділігін көрсетеді;
 - ▶ тергеп-тексеру нәтижелерін тиісінше құжаттау (оның ішінде тексеруге қатысушылар, анықталған тәуекелдер және растайтын құжаттарды қоса бере отырып, митигациялық шараларды бұзушылықтар көрсетілетін есеп нысанында);
 - ▶ тергеу қорытындысы бойынша ақпараттандырушыға кері байланыс беру (егер ақпараттандырушы анонимді болмаса);
 - ▶ мониторинг, талдау және есеп беру: келіп түскен хабарламаларды үнемі талдау трендтерді, тәуекелдерді және жақсартуға болатын аймақтарды анықтауға мүмкіндік береді. Директорлар кеңесі келіп түскен өтініштердің статистикасы мен талдауын, тергеу нәтижелерін және келешекте осындай бұзушылықтардың салдарын жоюға және оларды болдырмауға бағытталған қабылданатын шараларды қоса алғанда, «жедел желі» жұмысы туралы есептерді ұдайы алуға тиіс;
 - ▶ тұрақты жақсарту: тұрақты жақсарту мақсатында директорлар кеңесі компанияның стратегиялық мақсаттары мен стейкхолдерлердің күтулерін ескере отырып, «жедел желі» тиімділігінің деңгейі, қол жеткізілген нәтижелер, одан әрі даму бағыттары туралы хабардар болуға тиіс. Директорлар кеңесі «жедел желінің» тиімділігін тексеру

¹⁵ <https://www.navex.com/en-us/campaigns/2023-hotline-benchmark-report/>

және оның жұмысына объективті баға беру үшін сыртқы аудиторлармен немесе тәуелсіз кеңесшілермен өзара әрекеттесе алады.

Стейкхолдерлердің «жедел желі» жұмысынан күтуі:

- ▶ компанияның заңнамасы мен ішкі ережелеріне сәйкестігін қамтамасыз ету: «жедел желі» компанияға заңнаманың, ішкі ережелер мен стандарттардың ықтимал бұзылуын анықтауға және алдын алуға көмектеседі, осылайша айыппұлдар, сот процестері және беделге нұқсан келтіру қаупін азайтады;
- ▶ тәуекелдерді басқару және қаржылық шығындардың алдын алу: заңсыз әрекеттермен немесе бұзушылықтармен байланысты тәуекелдерді анықтау және басқару «жедел желінің» негізгі мақсаттарының бірі болып табылады. Сондықтан директорлар кеңесі оны ықтимал қаржылық шығындар мен операциялық тәуекелдердің алдын алу немесе азайту үшін ерте ескерту құралы ретінде қарастыруы мүмкін;
- ▶ компаниядағы ашық қарым-қатынас мәдениетін ілгерілету: жақында жүргізілген зерттеуде Іскерлік этика институты (IBE) Директорлар кеңесінің мүшелерін қазіргі уақытта өздерінің корпоративтік мәдениетін түсінетініне сенімді деп санайды. Жауаптар арасында ашық қарым-қатынас мәдениеті бойынша ақпараттандыру және «жедел желі» деректері (««speak up and whistleblowing data») олардың мінез-құлық, мәдениет және алаяқтық тәуекелдері туралы маңызды әлеуетті ақпарат көзі ретіндегі маңыздылығын атап өтті¹⁶;
- ▶ стейкхолдерлердің сенімін арттыру: инвесторлар, клиенттер, жұмысшылар және жұртшылық арасында сенім құру және қолдау маңызды стратегиялық міндет болып табылады. «Жедел желі» компанияның ашықтық пен жауапкершілік қағидаттарына адалдығын көрсетеді, бұл өз кезегінде сенім мен адалдықты нығайтуға ықпал етеді;
- ▶ операциялық тиімділікті жақсарту: «жедел желі» арқылы келетін деректер мен хабарламаларды талдау жүйелік

¹⁶ https://www.ibe.org.uk/userassets/pubsummaries/summ_gpg_speakup2.pdf

мәселелерді, компанияның процестері мен бақылауларындағы кемшіліктерді анықтауға және жақсарту мүмкіндіктерін анықтауға мүмкіндік береді. Директорлар кеңесі бұл ақпаратты операциялық қызметті оңтайландыру және компанияның жалпы өнімділігін арттыру үшін пайдалануға мүдделі.

КИБЕРҚАУІПСІЗДІК ЖӘНЕ ДЕРЕКТЕРДІ ҚОРҒАУ

Киберқауіпсіздік

Цифрлық технологиялардың қарқынды дамуы мен өңделетін және сақталатын ақпарат көлемінің ұлғаюы жағдайында киберқауіпсіздік барлық ұйымдар, соның ішінде мемлекеттік кәсіпорындар мен жеке компаниялар үшін негізгі міндеттердің біріне айналууда. Ақпаратты қорғау және кибершабуылдардың алдын алу мәселелері маңызды бола түсуде, өйткені деректердің бұзылуы, кибершабуылдар және басқа да оқиғалар үлкен қаржылық шығындарға, беделге нұқсан келтіруге және құқықтық салдарға әкелуі мүмкін.

Киберқауіпсіздік саясаты ақпаратты қорғау және кибершабуылдардың алдын алу үшін негіз болып табылады. Ол ақпараттың қауіпсіздігін қамтамасыз етудің негізгі принциптерін, мақсаттары мен әдістерін, сондай-ақ компания қызметкерлері мен басшылығының міндеттері мен жауапкершілігін анықтайды.

Физикалық қауіпсіздік физикалық инфрақұрылым мен жабдықты рұқсатсыз кіруден, зақымданудан немесе ұрлықтан қорғау шараларын қамтиды. Бұл киберқауіпсіздіктің маңызды аспектісі, өйткені құрылғылар мен серверлерге физикалық қолжетімділік

деректер мен жүйелердің бұзылуына әкелуі мүмкін. Физикалық қауіпсіздіктің негізгі шараларына мыналар жатады:

- ▶ қолжетімділікті басқару. Электрондық құлыптар, кіру карталары, биометриялық сәйкестендіру жүйелері сияқты ғимараттарға, орынжайларға және жабдықтарға кіруді басқару жүйелерін енгізу. Бұл шаралар тек уәкілетті тұлғаларға кіруді шектеуге және рұқсатсыз кірудің алдын алуға мүмкіндік береді;
- ▶ бейнебақылау. Маңызды аймақтарда болып жатқан оқиғаларды бақылау және жазу үшін бейнебақылау жүйелерін орнату. Бұл рұқсатсыз кіру әрекеттерін анықтауға және алдын алуға, сондай-ақ оқиғалар болған жағдайда дәлелдер жинауға көмектеседі;
- ▶ күзет және патрульдеу. Қауіпсіздікті қамтамасыз ету және оқиғаларға тез әрекет ету үшін кәсіпорын аумағын физикалық күзету және тұрақты патрульдеу;
- ▶ жабдықты қорғау. Серверлерді, компьютерлерді және басқа жабдықты ұрлықтан немесе зақымданудан қорғау үшін арнайы шкафтарды, сейфтерді және басқа құралдарды пайдалану.

Персоналды басқару киберқауіпсіздіктің негізгі аспектісі болып табылады, өйткені адам факторы көбінесе оқиғалар мен деректердің бұзылуына әкеледі. Қызметкерлердің киберқауіпсіздік мәселелері бойынша хабардарлығы мен дайындығының жоғары деңгейін қамтамасыз ету маңызды. Персоналды басқарудың негізгі шараларына мыналар жатады:

- ▶ оқыту және хабардарлықты арттыру. Барлық деңгейдегі қызметкерлер үшін киберқауіпсіздік бойынша тұрақты оқыту іс-шаралары мен тренингтер өткізу. Бұл ықтимал қауіптер мен қорғаныс туралы хабардарлықты арттыруға, қателер мен бұзушылықтардың ықтималдығын азайтуға көмектеседі;
- ▶ қолжетімділік саясаты. Ең аз қажетті қолжетімділік қағидаты негізінде ақпараттық жүйелер мен деректерге қолжетімділік саясатын айқындау және енгізу. Бұл қызметкерлердің өз міндеттерін орындау үшін қажетті ресурстарға ғана қол жеткізуін шектеуге мүмкіндік береді;

- ▶ қызметкерлерді тексеру. Жаңа қызметкерлерді жұмысқа қабылдағанға дейін тексерулер жүргізу, оның ішінде қылмыстық өткенге, қаржылық мәселелерге және олардың сенімділігі мен қауіпсіздігіне әсер етуі мүмкін басқа факторларға тексеру;
- ▶ жауапкершілік және тәртіп. Қызметкерлердің киберқауіпсіздік саясатын ұстанғаны үшін нақты міндеттері мен жауапкершіліктерін белгілеу, сондай-ақ бұзушылықтар үшін тәртіптік шараларды енгізу;
- ▶ бағдарламалық жасақтама киберқауіпсіздікті қамтамасыз етуде маңызды рөл атқарады, өйткені көптеген кибершабуылдар мен деректердің бұзылуы бағдарламалық жасақтама өнімдері мен жүйелеріндегі осалдықтар арқылы жүреді. Сенімді және жаңартылған бағдарламалық жасақтаманы пайдалану, сондай-ақ киберқауіптерден қорғау шараларын енгізу маңызды.

Бағдарламалық жасақтаманы қорғаудың негізгі шараларына мыналар жатады:

- ▶ жаңарту және патчинг. Осалдықтарды жою және жаңа қауіптерден қорғауды қамтамасыз ету үшін операциялық жүйелерді, қолданбаларды және басқа бағдарламалық өнімдерді үнемі жаңартып отыру. Бұған бағдарламалық жасақтама жасаушылар шығарған қауіпсіздік патчтары мен жаңартуларын орнату кіреді;
- ▶ антивирустық және тыңшылыққа қарсы бағдарламалар. Зиянды БЖ, вирустардан, трояндардан және басқа киберқауіптерден қорғау үшін антивирустық және тыңшылыққа қарсы бағдарламаларды қолдану. Бұл зиянды бағдарламалардың таралуын және зақымдануын болдырмай, оларды анықтауға және жоюға мүмкіндік береді;
- ▶ брандмауэрлер және кірудің алдын алу жүйелері. Желілер мен жүйелерді рұқсатсыз кіру мен шабуылдардан қорғау үшін брандмауэрлер мен кіруді болдырмау жүйелерін (IPS) енгізу. Бұл құралдар трафикті сүзуге, күдікті әрекеттерді анықтауға және басып кіру әрекеттерін бұғаттауға мүмкіндік береді;

- ▶ деректерді шифрлау. Құпия деректерді беру және сақтау кезінде оларды қорғау үшін шифрлау әдістерін қолдану. Электрондық поштаны, файлдарды, дерекқорларды және басқа ақпараттық ресурстарды шифрлауды қамтиды.

Қазақстанда киберқауіпсіздік цифрлық технологиялардың белсенді дамуы және өңделетін ақпарат көлемінің ұлғаюы жағдайында маңызға ие болып отыр. Мемлекеттік органдар мен жеке компаниялар ақпаратты қорғау және кибершабуылдардың алдын алу шараларын белсенді түрде енгізуде.

Мемлекет киберқауіпсіздікті қамтамасыз етуге және ақпаратты қорғауға бағытталған бірқатар нормативтік актілер мен бағдарламаларды әзірледі және қабылдады. Олардың негізгілеріне мыналар жатады:

- ▶ «Дербес деректерді қорғау туралы» заң. Бұл заң дербес деректерді жинау, өңдеу және сақтау мәселелерін реттейді, сондай-ақ деректер операторларының міндеттері мен деректер субъектілерінің құқықтарын белгілейді. Ол Қазақстан азаматтарының дербес деректерінің құпиялылығы мен қауіпсіздігін қорғауды қамтамасыз етуге бағытталған;
- ▶ «Қазақстанның киберқалқаны» стратегиясы. Бұл стратегия маңызды ақпараттық жүйелерді қорғау, ұлттық киберқауіпсіздікті дамыту, кадрларды даярлау және халықтың хабардарлығын арттыру жөніндегі шараларды қамтитын елдегі киберқауіпсіздікті қамтамасыз ету жөніндегі кешенді бағдарлама болып табылады;
- ▶ кибершабуылдарға ұлттық бақылау және әрекет ету жүйесі. «Қазақстанның кибер қалқаны» стратегиясы шеңберінде кибершабуылдарға мониторинг пен ден қоюдың ұлттық жүйесі құрылды, оған Ақпараттық қауіпсіздік оқиғаларына ден қою орталығы (CERT-KZ) кіреді. Бұл жүйе киберқауіптерді жедел анықтауға және оларға жауап беруге, сондай-ақ әртүрлі органдар мен ұйымдардың әрекеттерін үйлестіруге мүмкіндік береді.

Қазақстанның мемлекеттік кәсіпорындарында киберқауіпсіздік ерекше маңызға ие, өйткені олар азаматтар туралы көптеген құпия ақпарат пен деректерді өңдейді және сақтайды. Мемлекеттік кәсіпорындардағы негізгі киберқауіпсіздік шараларына мыналар жатады:

- ▶ стандарттар мен регламенттерді енгізу. Мемлекеттік кәсіпорындар ISO/IEC 27001, NIST және басқалары сияқты ұлттық және халықаралық киберқауіпсіздік стандарттары мен ережелерін сақтауға міндетті. Бұл ақпаратты қорғаудың жоғары деңгейін қамтамасыз етуге және кибершабуылдардың алдын алуға мүмкіндік береді;
- ▶ кадрларды оқыту және даярлау. Мемлекеттік кәсіпорындарда барлық деңгейдегі қызметкерлер үшін тұрақты тренингтер, оқыту бағдарламалары мен сертификаттауды өткізуді қамтитын киберқауіпсіздік мәселелері бойынша кадрлар даярлауға көп көңіл бөлінеді;
- ▶ заманауи технологияларды қолдану. Мемлекеттік кәсіпорындар қолжетімділікті басқару жүйелері, брандмауэрлер (firewall), антивирустық бағдарламалар, кіруді болдырмау жүйелері және т.б. сияқты заманауи киберқауіпсіздік технологиялары мен шешімдерін белсенді түрде енгізуде;
- ▶ мониторинг және аудит. Мемлекеттік кәсіпорындарда ықтимал бұзушылықтарды анықтау мен жою және заңнама мен стандарттар талаптарына сәйкестігін қамтамасыз ету үшін деректерді өңдеу процестеріне тұрақты аудиттер мен мониторинг жүргізіледі.

ҚОРЫТЫНДЫ

Қорытындылай келе, әлемде әртүрлі елдердің мәдени және құқықтық ерекшеліктерімен байланысты корпоративтік басқарудың әмбебап жүйесі жоқ екенін атап өткен жөн. Соған қарамастан, бизнестің жаһандануы және ақпараттық-коммуникациялық технологиялардың қарқынды дамуы инвесторларға да, менеджерлерге де қысым жасайды, корпоративтік басқаруда үлкен үйлестіру мен бірыңғай тәсілдерді қажет етеді.

Инвесторлар мен менеджерлер тиімді корпоративтік басқару ақпаратты ашу және есеп беруді стандарттау талаптарын нақты түсінуден басталатынын түсінуі керек. Қаржылық және қаржылық емес ашудың ашықтығы мен жоғары стандарттары нарықтың барлық қатысушылары арасындағы сенімнің негізіне айналады. Өз кезегінде, корпоративтік басқару принциптерінің ашықтығы мен сақталуын қамтамасыз ететін компаниялар өздерінің инвестициялық тартымдылығын нығайтады және тұрақты дамуға ықпал етеді.

Сонымен қатар, корпоративтік басқару меншік иелері мен менеджмент арасындағы өзара әрекеттесу ережелерін анықтайды, бұл әсіресе бизнестің өсуі мен эволюциясы кезінде маңызды. Бастапқы кезеңде меншік иелері көбінесе менеджерлердің функцияларын орындайды, бірақ компанияның дамуымен кәсіби менеджерлердің рөлі маңызды болады. Мұндай жағдайларда миноритарлық құқықтарды қорғауға және күрделі корпоративтік қатынастарды басқаруға ерекше назар аудару керек.

Дұрыс корпоративтік басқару компанияның ішкі тиімділігіне ықпал етіп қана қоймайды, сонымен қатар макроэкономикалық жағдайды жақсартады. Капиталды қор нарығы арқылы тиімді бөлу инвестицияларды табысты және инновациялық компанияларға бағыттауға көмектеседі, бұл экономиканың қор және нақты секторының дамуын ынталандырады.

Сапалы корпоративтік басқаруды қамтамасыз ету үшін жауапкершілік тек басшылыққа ғана емес, сонымен қатар акционерлер мен директорлар кеңесіне де жүктеледі. Ұйымдастырушылық басқарудың, стратегияның, корпоративтік мәдениеттің және мониторингтің жоғары стандарттарын белгілеу және қолдау бойынша бірлескен күш-жігер компанияның ұзақ мерзімді табысының кепілі болып табылады.

Қорытындылай келе, тиімді корпоративтік басқару жүйесін құру — бұл назар аударуды және көп жұмысты қажет ететін тұрақты процесс. Корпоративтік басқару жүйелерін дамытуға және жетілдіруге инвестиция салатын компаниялар өздерінің нарықтық позициясын нығайтып қана қоймай, экономиканың жалпы прогресіне ықпал етеді.



«QAZAQ INDEPENDENT DIRECTORS» ҚАУЫМДАСТЫҒЫ

2007 жылдан бастап қызметін жүзеге асыратын тәуелсіз директорлар институтын дамыту және мемлекеттік органдар мен ұйымдарда тәуелсіз директорлардың мүдделерін білдіру саласындағы Қазақстандағы жалғыз бейінді ұйым.

Қауымдастық қызметінің бағыттары:

- ▶ тәуелсіз директорлар тізілімін жүргізу;
- ▶ мемлекеттік органдар мен ұйымдарда Қауымдастық пен оның мүшелерінің мүдделерін білдіру;
- ▶ тәуелсіз директорларды оқыту және сертификаттау;
- ▶ тәуелсіз директорлар институтын дамыту және сараптама-лық қоғамдастық құру.

**«Qazaq Independent Directors»
қоғамдық ұйымы**
E-mail: info@qid.kz
Тел.: +7 705 402 6169
Сайт: www.qid.kz
Instagram: qid_kz



- ▶ Аукенов Ерлан Мұратұлы
- ▶ Байдусенов Әлихан Жексембайұлы
- ▶ Бейсембинов Ерлан Нұрланұлы
- ▶ Бердалин Арман Алпысбайұлы
- ▶ Бердалина Жанат Колановна
- ▶ Сабырғалиев Марат Әбуханұлы
- ▶ Урастаева Динара Джулдғалиевна
- ▶ Никитинская Екатерина Сергеевна
- ▶ Корсунов Денис Сергеевич



ОРТАЛЫҚ АЗИЯ КОРПОРАТИВТІК ХАТШЫЛАР ҚАУЫМДАСТЫҒЫ

Орталық Азия корпоративтік хатшылар қауымдастығы (ОАКХҚ, www.caacs.pro) — тәжірибе, білім және озық тәжірибелермен алмасу мақсатында корпоративтік басқару мамандары мен корпоративтік хатшыларды біріктіру, мақсаты корпоративтік басқару және ESG саласында озық тәжірибені оқыту және дамыту болып табылатын кәсіби ұйым болып табылады.

ОАКХҚ Орталық Азия аймағында корпоративтік басқару мен ESG мәселелерін ілгерілету және дамыту үшін басқа кәсіби ұйымдармен ынтымақтасады.

**«Орталық Азия корпоративтік
хатшылар қауымдастығы» қоғамдық
қоры**
E-mail: welcome@caacs.pro
Тел.: +7 701 818 90 19, +7 (701) 744 02 40
Сайт: www.caacs.pro
Instagram: corporate_secretary



- ▶ Құрманғазиев Жәрдем Есламғалиұлы
- ▶ Смағұлова Ділда Құрмашқызы
- ▶ Чедаева Татьяна Алексеевна

СӘЙКЕСТІК ЖӘНЕ ІСКЕРЛІК ЭТИКА ҚАУЫМДАСТЫҒЫ

Комплаенс және іскерлік этика қауымдастығы — 2021 жылдың желтоқсанында дипломды комплаенс-функция мамандары құрған жергілікті және халықаралық нарықтардағы комплаенс және бизнес-этика жөніндегі мамандарды біріктіруге арналған ұйым. Әр түрлі елдердің бай тәжірибесі мен сарапшылар тобының арқасында біз бизнесті абыроймен жүргізу идеясын алға тартамыз.

Біздің серіктестеріміз — комплаенс бойынша оқыту бағдарламаларының халықаралық провайдерлері, комплаенс саласындағы цифрлық шешімдерді ұсынатын вендор компаниялары, халықаралық бейінді қауымдастықтар және компаниялар.

Қауымдастық өз алаңында түрлі ақпараттық, практикалық іс-шаралар өткізеді, подкасттар түсіреді, зерттеу және сала мамандарын оқытуды жүргізеді.

«Зерде» оқу орталығымен бірлесіп 2023 жылы 3 модуль бойынша «Комплаенс функциясының басшысы» біліктілігін алу бойынша ұлттық сертификаттау бағдарламасы іске қосылды:

- ▶ Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс;
- ▶ Санкциялық тәуекелдерді басқару;
- ▶ Корпоративтік тәуекелдерді басқару.

E-mail: support@compliance.org.kz

Сайт: www.compliance.org.kz

- ▶ Адибай Айпара Орынғалиқызы
- ▶ Ақшалов Дәурен Есалыұлы
- ▶ Гардашханова Нармина
- ▶ Кангереева Әсемгүл Жоламанқызы
- ▶ Лим Юлия Валерьевна
- ▶ Натанзон Аннета Сергеевна
- ▶ Тулин Дәурен Серікұлы



QAZAQSTAN RISK MANAGERS' ASSOCIATION

Qazaqstan Risk Managers' Association (QRM Association) — тәжірибе, білім және озық тәжірибелермен алмасу мақсатында тәуекел-менеджмент және ішкі бақылау саласындағы мамандарды біріктіру.

QRM Association мақсаттары:

- ▶ тәуекел-менеджмент және ішкі бақылау саласындағы мамандардың, ұйымдардың және қалың жұртшылықтың хабардарлық деңгейін арттыру;
- ▶ тәуекел-менеджмент және ішкі бақылау саласындағы мамандықты дамыту;
- ▶ тәуекел-менеджерлердің білім деңгейі мен біліктілігін арттыруға ықпал ету;
- ▶ тәуекел-менеджерлердің кәсіби қызметінің сапасын арттыруға жәрдемдесу;
- ▶ озық тәжірибелерді, стандарттар мен білімді енгізу арқылы ұйымдарға тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың тиімді жүйесін құруға жәрдемдесу;
- ▶ тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестерінің тиімділігі мен сапасын жақсарту үшін ұйымдарға заманауи автоматтандыру технологияларын қолдануға жәрдемдесу;
- ▶ ұйымдарға тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйелерінің тиімділігін бағалауға, бизнес-процестерді басқару сапасын арттыру және қаржылық шығындарды азайту мақсатында жақсарту бағыттарын анықтауға мүмкіндік беру;
- ▶ күтпеген жағдайлардың туындау тәуекелдері кезінде ұйымдар қызметінің үздіксіздігін қамтамасыз етуге жәрдемдесу.

QRM Association Қазақстанда тәуекел-менеджментті ілгерілету және дамыту үшін басқа кәсіби ұйымдармен ынтымақтасады.

Instagram: [qrm.kz](https://www.instagram.com/qrm.kz)

- ▶ Бекмағамбетова Гүлжан Жұмабекқызы
- ▶ Қажыбаева Айжан Бажанқызы

ESGQ РЕЙТИНГТИК АГЕНТТІГІ

ESGQ Рейтингік Агенттігінің миссиясы

Біз экологиялық тұрақты, әділ болашаққа жету жолында сізді қолдайтын және тұрақты инвестициялар үшін тартымды болуға көмектесетін сенімді серіктеспіз.

Салалық және өңірлік ерекшеліктерді ескере отырып, біздің сараптамамыз, сондай-ақ ESG-тәуекелдерді басқарудың үздік әлемдік тәжірибелерін білу жауапты инвестициялық шешімдер қабылдауға ықпал етеді.

2023 жылдың шілдесінде компания БҰҰ Жаһандық шартының (UN Global Compact) қатысушысы болды.

Біздің қызметтер

ESGQ рейтингтік агенттігі ESG саласында консалтингтік қызметтер көрсетуге маманданған, ESG-диагностика, инвестициялау тәуекелдерін ESG талдау жүргізеді, ESG-стратегияларды әзірлеуге және енгізуге, ішкі нормативтік құжаттарды әзірлеуге жәрдемдеседі және ESG қағидаттарына оқыту жүргізеді.

ESGQ рейтингі: біздің компанияның бірегей өнімі — ESG мәселелеріндегі компанияның қызметі мен беделін бағалаудың халықаралық және ұлттық өлшемшарттарын ескере отырып, кәсіпорындардың ESG-паспорты.

Біз ұсынатын ESG оқыту курстары тұрақты даму стратегияларын әзірлеу мен іске асыруда үздік тәжірибелерді енгізу үшін құрылған.

Авторлық бағдарлама қазақстандық және халықаралық жоғары оқу орындарында алынған академиялық білімге, дәріскерлердің сараптамасы мен жеке көпжылдық кәсіби тәжірибесіне негізделген.

E-mail: info@esgq.kz

Сайт: www.esgq.kz

- ▶ Қаражан Ерлік Нариманұлы, э.ғ.к.
- ▶ Хамитова Айжан Нұрсұлтанқызы



QAZAQ ASSOCIATION OF MINORITY SHAREHOLDERS (QAMS)

«Qazaq Association of Minority Shareholders (QAMS)» Non-Profit Organisation — АХҚО құқығына сәйкес 2019 жылдың сәуір айында тіркелген коммерциялық емес ұйым.

QAMS қазақстандық эмитенттердің бағалы қағаздарын ұстаушыларды, сондай-ақ шетелдік эмитенттердің бағалы қағаздарын ұстаушыларды (ҚР резиденттерін) біріктіреді.

QAMS Қауымдастығының қызметі Қазақстанның ашық және айқын қор нарығын дамытуға жәрдемдесуге, сондай-ақ акционерлік белсенділікті танымал ету арқылы елдің корпоративтік секторының ашықтығын арттыруға бағытталған. Жарғыға сәйкес QAMS қызметінің мақсаттары мыналар болып табылады:

- ▶ миноритарлық инвесторлардың кәсіби қоғамдастығын құру, олардың мүдделерін қорғауға жәрдемдесу;
- ▶ ҚР заңнамасын жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеу;
- ▶ миноритарлық акционерлердің құқықтарын іске асырудың халықаралық нормалары мен қағидаттарын енгізу.

Тел.: +7 (717) 247 25 32, +7 705 288 45 20

Сайт: www.qams.kz

E-mail: qams@qams.kz, office@qams.kz

Facebook: fb.me/QAMS.kz

Telegram: t.me/qztrd



Қазақстанда және Орталық Азияда КРМГ

Астана

Бизнес-орталық «Конгресс-Офис»

Гейдар Алиев көшесі, Ғ. 16

Астана, Z05P7Y7

Телефон: +7 717 255 2888

Факс: +7 717 255 2800

E-mail: company@kpmg.kz

Алматы

Бизнес-орталық «Көктем»

Достық даңғылы, 180

Алматы, 050051

Телефон: +7 727 298 0898

E-mail: company@kpmg.kz

Ташкент

Халықаралық бизнес орталығы,

Әмір Темір даңғылы, 107-Б, 11 қабат, А

Ташкент, 100084

Телефон: +998 78 147 77 44

Факс: +998 78 147 77 44

E-mail: info@kpmg.co.uz

Бішкек

Эркиндик бульвары, 21, офис 201

Бішкек, 720040

Телефон: +996 312 62 3380

Факс: +996 312 62 3856

E-mail: kpmg@kpmg.kg