



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ДИРЕКТОРОВ



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ДИРЕКТОРОВ

ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ

АЛМАТЫ. 2024

ББК 65.290-2

К 68 Корпоративное управление. — Руководство для директоров — Алматы: типография ТОО «Deluxe Printery», 2024. — 284 с.

ISBN 978-601-06-9550-4

© 2024 ТОО «КПМГ Аудит», ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори» и ТОО «КПМГ Валюэйшн», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Республики Казахстан; участники глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены. Напечатано в Казахстане.

В Руководстве содержится информация (по состоянию на сентябрь 2024 г.), касающаяся важных вопросов в области финансов, бухгалтерского учета права и других аспектов хозяйственной деятельности. Разумеется, как и в случае с изданиями подобного рода, содержащаяся в Руководстве информация не может служить заменой подробных профессиональных консультаций или основанием для принятия деловых решений, поскольку каждую конкретную ситуацию отличают особые, только присущие ей факты и обстоятельства.

К 0605010201**00(05)-07**

ББК 65.290-2

ISBN 978-601-06-9550-4

9 786010 695504

Предисловие	8
Введение	14
Раздел 1. Концепция корпоративного управления	18
Определения и основные модели	20
Основные вехи развития корпоративного управления в Казахстане	24
Разница между корпоративным управлением и менеджментом	28
Модель корпоративного управления KPMG	30
Раздел 2. Ответственное ведение бизнеса и ESG	34
Устойчивое развитие	37
Корпоративная социальная ответственность	40
ESG-рейтинги	42
Нефинансовая отчетность	46
Раздел 3. Формирование и обновление состава совета директоров	50
Обязанности директоров	52
Состав совета директоров	57
Основные характеристики совета директоров	60
Независимые члены совета директоров	62
Численность совета директоров	65
Подбор и назначение членов совета директоров	66
Процесс назначения членов совета директоров	67
Членство в совете директоров с точки зрения кандидата на эту должность	69
Оценка деятельности совета директоров в целом и отдельных его членов	70
Консультативный совет	71
Консультации независимых профессиональных экспертов	72

Раздел 4. Организация работы совета директоров	74
Деятельность совета директоров	76
Стиль работы совета директоров	76
Роль председателя совета директоров	78
Делегирование полномочий совета директоров	81
Повестка дня заседаний совета директоров	82
Своевременное получение полной информации	84
Периодичность проведения заседаний совета директоров	85
Проведение заседаний совета директоров	86
Достаточное время для ознакомления с документами	87
Рассмотрение сложных вопросов	88
Отражение результатов заседаний совета директоров	89
Функции корпоративного секретаря общества	90
Комитеты совета директоров	93
Страхование членов совета директоров и руководителей от ответственности	100
Раздел 5. Взаимодействие с акционерами и другими заинтересованными лицами	104
Акционеры и другие заинтересованные лица	106
Общая информация об акционерах	108
Основные принципы и определения	110
Общие собрания акционеров (ОСА)	112
Взаимодействие совета директоров с акционерами	114
Общая информация о других заинтересованных лицах	115
Взаимодействие с акционерами	118
Взаимодействие с акционерами и другими заинтересованными лицами в кризисный период	119
Ответственность перед обществом	121
Раздел 6. Роль совета директоров в обеспечении стабильного роста акционерной стоимости	124
Постановка целей	126
Понятие «акционерная стоимость»	127
Показатели стоимости на практике	128
Риск и доходность	129

Скрытая стоимость: Интеллектуальный капитал	131
Действия совета директоров по повышению акционерной стоимости	133
Раздел 7. Развитие стратегической дальновидности	136
Стратегия компании	138
Роль директора в разработке стратегии	140
Стратегическое видение	141
Стратегический риск	141
Совет директоров как генератор идей	143
Обзор стратегии	147
Раздел 8. Сохранение и развитие корпоративной культуры	150
Понимание корпоративной культуры	152
Культура совета директоров	155
Деловая этика	157
Кодексы корпоративной этики	158
Аудит соблюдения этических норм	160
Раздел 9. Управление исполнительным руководством компании	166
Совет директоров и генеральный директор	168
Планирование преемственности руководства	169
Момент назначения нового генерального директора	172
Контракт с генеральным директором	173
Роль генерального директора	173
Вынужденный уход	173
Вхождение бывшего генерального директора в совет директоров	174
Вознаграждение генерального директора	174
Отношения совета директоров с руководством компании	175
Мониторинг и контроль исполнительного руководства	177
Вознаграждение руководства	178

Раздел 10. Управление компанией	182
Понятие управления компанией	184
Политики и процедуры	185
Управленческая отчетность	187
Принцип непрерывности деятельности	188
Раскрытие информации	191
Система показателей эффективности деятельности	197
Модель трех линий	200
Управление рисками	203
Внутренний контроль	211
Аудит	214
Функция Комплаенс	227
Конфликт интересов	237
Противодействие мошенничеству и коррупции	248
Контроль за инсайдерской торговлей	256
Эффективная «горячая линия» (Whistleblowing)	264
Кибербезопасность и защита данных	271
Заключение	276
Благодарность	278



Уважаемый читатель!

Перед Вами обновленное и дополненное издание руководства для директоров по корпоративному управлению (КУ). Впервые эта книга была издана компанией KPMG в Казахстане в 2007 году. Первое издание книги сыграло значимую роль в развитии корпоративного управления в Казахстане, став настольной книгой многих директоров.

Сегодня о корпоративном управлении говорят много и практически все, наполняя это понятие разным содержанием. Все большее количество представителей бизнеса осознают, что суть корпоративного управления не во власти, а в обеспечении оптимального процесса принятия взвешенных решений. Главной целью управленцев по-прежнему является эффективное генерирование стоимости компании. Соблюдение основных принципов КУ, таких как прозрачность, объективность, ответственность, управление рисками и подотчетность, наряду с четкой коммуникацией и культурой остаются основой должного управления.

Книга, которая сейчас перед Вами, представляет собой результат коллективного труда экспертов КУ. В нее включены основные положения предыдущего издания, а также новая информация, которая отражает современные мировые стандарты и требования в сфере КУ, такие как комплаенс, ESG и кибербезопасность, а также текущие требования казахстанского законодательства и нормативной базы в этой области.

Коллектив авторов данного издания будет считать свою цель достигнутой, если Вы найдете в этой книге для себя что-то полезное и сможете применить полученные знания на практике.

Желаем приятного прочтения и плодотворного применения приобретенных знаний.

**С уважением,
Жанат Бердалина,
Почетный член Ассоциации «QID»**



Уважаемый читатель!

Корпоративное управление в Республике Казахстан проходит этапы стремительного развития и адаптации к современным международным стандартам. В условиях перехода страны к рыночной экономике, усиления глобализации и роста требований к прозрачности бизнеса, эффективное управление становится не только инструментом развития, но и необходимым условием для успешного функционирования компаний.

Эта книга создана с учётом уникального контекста Казахстана. В ней отражены не только глобальные принципы корпоративного управления, но и специфика местного законодательства, истории становления и вызовов, с которыми сталкиваются казахстанские компании. От первых шагов независимости страны до внедрения передовых стандартов управления сегодня, Казахстан проделал значительный путь, и роль корпоративного управления в этом процессе трудно переоценить.

Казахстанский бизнес сегодня сталкивается с новыми вызовами: повышенные ожидания акционеров, требования к прозрачности, кибербезопасности и противодействию коррупции. Эти темы стали центральными в корпоративном управлении страны и являются важными для каждого, кто стремится построить устойчивую и конкурентоспособную организацию. Особое внимание уделяется развитию корпоративной культуры, защите прав акционеров, а также внедрению принципов устойчивого развития и факторов ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление), которые становятся всё более актуальными для казахстанских компаний.

Эта книга предоставляет практическое руководство для руководителей и членов советов директоров, акцентируя внимание на таких ключевых аспектах, как управление рисками, комплаенс и взаимодействие со стейкхолдерами. Она также призвана помочь компаниям Казахстана перейти на новый уровень прозрачности и ответственности, что особенно важно в контексте интеграции страны в мировое экономическое сообщество.

Мы уверены, что эта книга станет для вас важным инструментом на пути к устойчивому успеху, поможет внедрить лучшие международные практики и адаптировать их к реалиям казахстанского бизнеса.

**С уважением,
Ерлан Аукенов,
Председатель наблюдательного совета Ассоциации «QID»**



Уважаемый читатель!

Мы рады представить Вам обновленное издание руководства по корпоративному управлению, которое на протяжении многих лет остаётся незаменимым инструментом для директоров и управленцев в Казахстане. С момента первого выпуска в 2007 году книга сыграла значимую роль в развитии корпоративного управления, поддерживая бизнес-сообщество на пути к прозрачности, ответственности и устойчивому развитию.

Несмотря на то, что с момента публикации первого издания руководства практика корпоративного управления в Казахстане постоянно развивалась, вопросы ее совершенствования по-прежнему актуальны. В условиях глобализации и новых вызовов в сфере корпоративного управления компании сталкиваются с растущими требованиями к прозрачности и ответственности. Настоящее издание, которое Вы держите в руках, не только отражает современные международные стандарты, но и учитывает особенности казахстанского контекста, что делает его уникальным и ценным ресурсом для современных управленцев в Казахстане.

Мы уверены, что это руководство станет для Вас важным помощником в процессе принятия решений, способствующих созданию устойчивой и конкурентоспособной организации. Надеемся, что оно поможет Вам внедрить лучшие мировые практики и адаптировать их к реалиям вашего бизнеса.

Желаем Вам успехов и вдохновляющего пути к устойчивому развитию!

**С уважением,
Габит Мусрепов,
Партнер, KPMG CCA**

ВВЕДЕНИЕ

В процессе разработки Руководства для директоров по корпоративному управлению (Руководство) мы не пытались описать оптимальную модель состава или порядка работы совета директоров. Способы достижения целей, выбранные советом директоров, зависят от множества факторов: отрасли, в которой работает компания, этапа ее жизненного цикла, структуры собственности, географии ее деятельности, правовой и регулирующей среды и даже личных качеств членов совета директоров и ответственных лиц компании. Поэтому на практике не существует и не должно существовать двух одинаковых функционирующих советов директоров. Вместе с тем мы выявили определенные характеристики, присущие деятельности эффективного совета директоров. Такой совет директоров:

- ▶ имеет полное представление о процессах корпоративного управления;
- ▶ эффективно и ответственно осуществляет свою деятельность;
- ▶ обеспечивает четкую взаимосвязь с акционерами и другими заинтересованными сторонами;
- ▶ вносит вклад в повышение и поддержку стоимости своей компании;
- ▶ обладает стратегическим видением перспектив развития компании;
- ▶ оценивает и контролирует текущую деятельность компании;
- ▶ поддерживает и развивает корпоративную культуру;
- ▶ придерживается концепций корпоративного управления и осуществляет их на практике.

Каждое из перечисленных направлений деятельности совета директоров освещается в отдельном разделе Руководства.

Раздел 1. Концепция корпоративного управления обеспечивает правильный подход к вопросам корпоративного управления

на международном уровне с учетом специфики Республики Казахстан.

Раздел 2. Ответственное введение бизнеса и ESG (экологические, социальные и управленческие факторы) имеет критическое значение для долгосрочного успеха компании. Эффективное применение этих принципов помогает не только в управлении экологическими рисками, создании положительного рабочего климата и поддержании высоких стандартов корпоративного управления, но и в укреплении репутации компании, удовлетворении требований заинтересованных сторон и обеспечении устойчивого развития бизнеса.

Раздел 3. Формирование и обновление состава совета директоров заключается в подборе соответствующих кандидатур, назначении выбранных кандидатов на должности членов совета директоров и определении должностных обязанностей как для всех членов совета директоров, так и для каждого в отдельности.

Раздел 4. Организация работы совета директоров заключается в оперативном решении текущих вопросов финансово-хозяйственной деятельности, проведении заседаний совета директоров и совершенствовании структуры его комитетов.

Раздел 5. Взаимодействие с акционерами и другими заинтересованными лицами заключается в определении роли акционеров и других заинтересованных лиц и их влияния, а также в управлении отношениями с ними.

Раздел 6. Роль совета директоров в обеспечении стабильного роста акционерной стоимости компании: основное внимание совета директоров сосредоточено на определении, измерении и создании акционерной стоимости компании.

Раздел 7. Развитие стратегической дальновидности направлено на создание процесса стратегического развития и определения роли совета директоров в этом процессе.

Раздел 8. Сохранение и развитие корпоративной культуры направлено на обеспечение как общекорпоративной, так и управленческой культуры совета директоров и соблюдение принципов профессиональной этики.

Раздел 9. Управление исполнительным руководством компании содержит описание роли совета директоров во взаимоотношениях с высшим исполнительным руководством компании, а также с руководителями всех уровней, и, в частности, направлено на планирование преемственности, решение вопросов, связанных с вознаграждением и взаимосвязями между советом директоров и руководством компании.

Раздел 10. Управление компанией предполагает создание модели контроля за выполнением обязанностей руководителей по двум направлениям – обеспечение эффективного управления на корпоративном уровне и контроль за выполнением отдельными директорами своих должностных функций. В этом разделе рассматриваются вопросы, решаемые в рамках этих двух направлений.

Вопросы соблюдения членами совета директоров требований к соблюдению их уставных обязанностей и норм профессиональной этики освещены в соответствующих разделах Руководства. В центре внимания авторов Руководства – роль директоров в повышении эффективности деятельности возглавляемых ими компании.

В Руководстве рассматриваются как функции и обязанности совета директоров в целом, так и роль каждого из директоров в отдельности. Руководство построено таким образом, чтобы дать директорам возможность либо выяснить конкретные интересующие их вопросы, ознакомившись с содержанием соответствующих разделов, либо получить представление о вопросах корпоративного управления, прочитав весь документ полностью.

Важно отметить, что хотя Руководство объясняет членам совета директоров, что им следует ожидать от руководства во многих важных областях деятельности, авторы не придерживаются той точки зрения, что директорам необходимо взять на себя непосредственный контроль в этих областях.

Руководство адресовано членам советов директоров и руководителям компаний корпоративного и государственного секторов, а также частных, семейных и некоммерческих организаций.

1 КОНЦЕПЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ

Корпоративное управление — это система, посредством которой компании направляются и контролируются. Согласно определению Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) корпоративное управление включает совокупность отношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими стейкхолдерами. Базельский комитет по банковскому надзору определяет корпоративное управление как процессы и структуры, направленные на достижение целей компании, включая управление рисками и внутренние контроли. По мнению Всемирного банка, корпоративное управление — это система механизмов, позволяющая контролировать деятельность руководства и защищать интересы инвесторов и других стейкхолдеров. Британский институт директоров видит в корпоративном управлении набор правил и процедур, обеспечивающих ответственность, прозрачность и справедливость в управлении компаниями. Общим для всех определений является акцент на обеспечении эффективного управления, подотчетности и прозрачности, что способствует устойчивому развитию бизнеса и экономической стабильности.

В области корпоративного управления существует несколько ключевых аспектов, заслуживающих особого внимания, поскольку они определили современный бизнес таким, каким мы его знаем сегодня.

Под корпоративным управлением понимаются все системы, оказывающие влияние на развитие компании: процессы, структуры и механизмы. В определенном смысле концепция корпоративного управления существует с момента зарождения современного бизнеса в XVII веке. Однако современная идея корпоративного управления сформировалась только во второй половине XX века.

История корпоративного управления сводится к нескольким ключевым моментам:

- ▶ зарождение корпоративного управления связывают с 1970-ми годами в США;
- ▶ политики часто подчеркивают важность корпоративного управления для предотвращения экономических кризисов и крупных скандалов в корпоративном секторе;
- ▶ в ходе своего развития корпоративное управление сталкивалось с оппозицией, особенно со стороны фискальных консерваторов и сторонников принципа «laissez-faire» («невмешательство»);
- ▶ законы и положения о корпоративном управлении приняли форму национальных «кодексов», определяющих правила в этой области.

Важно отметить, что хотя компании всегда управлялись в той или иной форме, современный уровень контроля и надзора является беспрецедентным. Сегодня правительства, потребители, кредиторы и инвесторы придают большое значение соблюдению строгих правовых норм и передовых практик. Стремление к большей подотчетности возрастает с каждым годом.

Корпоративное управление начало развиваться благодаря усилиям Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC) в США, которая первоначально сосредоточилась на обеспечении прозрачности рынков и защите интересов инвесторов. Со временем растущая сложность корпоративных структур вызвала новые проблемы в виде конфликтов интересов и несоблюдении этических стандартов. В результате реформы начали проводиться на законодательном уровне. В 80-х годах 20-го века ужесточение регулирования начало сталкиваться с критикой со стороны экспертов в области права и экономики, утверждавших, что необходимо провести дополнительные исследования для разработки всеобъемлющих правил корпоративного управления.

Сегодня корпоративное управление продолжает эволюционировать под воздействием экономических, технологических и социальных изменений. Ключевыми трендами являются акцент на стейкхолдерский подход, учет социальных и экологических аспектов бизнеса (ESG-факторы), а также использование технологий для улучшения прозрачности и эффективности управления.

Корпоративное управление является ключевым фактором устойчивого развития бизнеса и важным критерием при принятии управленческих и инвестиционных решений. Компании необходимо достигать поставленных целей, повышать эффективность деятельности, а также сохранять свою юридическую и этическую репутацию в глазах акционеров, регулирующих органов и других заинтересованных сторон. Зрелые практики корпоративного управления помогают компаниям снижать риски, предотвращать ошибки в управлении и привлекать инвестиции, что способствует их росту. Международно признанные стандарты (или кодексы) корпоративного управления помогают компаниям достигать своих целей и привлекать инвестиции, а государствам — укреплять экономику и препятствовать мошенничеству и ненадлежащим управленческим практикам.

Практика применения кодекса корпоративного управления предусматривает осуществление советом директоров стратегии, политик и процедур по ведению дел компании и управлению. Наличие документально оформленных регламентов, содержание которых необходимо пересматривать по крайней мере один раз в год, способствует последовательному осуществлению политик компании.

Мировая практика, как правило, воздерживается от введения определения корпоративного управления на уровне законодательства. Тем не менее Казахстан не только вывел определение корпоративного управления на уровень закона, но и императивно разрешил возможный конфликт интересов при осуществлении корпоративного управления строго в пользу акционеров: «Корпоративное управление — совокупность процессов,

обеспечивающих управление деятельностью государственных предприятий и юридических лиц с государственным участием ... в интересах собственника (акционера)».

Корпоративное управление можно условно разделить на две составляющие: внутренние процессы и регуляторная среда. Внутренние процессы включают механизмы управления внутри компании, такие как работа совета директоров, вознаграждения менеджеров и отношения с акционерами. Регуляторная среда охватывает нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность компаний и их влияние на участников бизнес-процессов. Обе составляющие играют важную роль в экономическом развитии, а именно:

- ▶ *привлечение инвестиций*: эффективное корпоративное управление создает прозрачные и надежные структуры, привлекающие инвестиции;
- ▶ *стимулирование инноваций и конкурентоспособности*: эффективно управляемые компании способствуют инновациям и развитию новых технологий;
- ▶ *улучшение финансовой стабильности*: выстроенная система корпоративного управления снижает риски финансовых кризисов и неустойчивости;
- ▶ *развитие рынка капитала*: эффективное корпоративное управление способствует развитию рынка капитала и увеличивает доступность капитала для инвестиций;
- ▶ *создание рабочих мест и рост производства*: компании с устоявшимися практиками КУ успешнее создают рабочие места и стимулируют рост производства;
- ▶ *социальная ответственность и устойчивое развитие*: современные практики корпоративного управления включают социальную ответственность и учет интересов широкого круга заинтересованных сторон.

Современные принципы корпоративного управления:

- ▶ *принципы корпоративного управления для банков Базельского комитета по банковскому надзору*: включают 13 принципов,

направленных на улучшение надзора и управления рисками, использование ключевых элементов управления рисками и укрепление системы сдержек и противовесов банка;

- ▶ *принципы корпоративного управления ОЭСР*: включают шесть принципов, направленных на помощь правительствам в совершенствовании правовых и институциональных основ корпоративного управления, а также рекомендации для фондовых бирж, инвесторов и других участников;
- ▶ *Кодекс корпоративного управления Великобритании*: часть закона о компаниях, направленного на компании, котирующиеся на Лондонской фондовой бирже. Обновленный Кодекс 2024 года сосредоточен на обеспечении баланса между конкурентоспособностью Великобритании и положительными результатами для компаний и инвесторов;
- ▶ *Закон Сарбейнза — Оксли*: содержит 11 разделов, предъявляющих требования ко всем советам директоров и руководству публичных компаний США, а также к публичным бухгалтерским фирмам.

ОСНОВНЫЕ ВЕХИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ

С распадом СССР и обретением независимости в декабре 1991 года Республика Казахстан активно начала переход к рыночной экономике. Наряду с государственными компаниями появились кооперативы, частные предприятия, банки и другие финансовые институты, что стало основой для развития системы корпоративного управления в стране.

С 1992 года начались радикальные рыночные реформы, в ходе которых перед республикой встал ряд уникальных задач «посткоммунистической трансформации»: либерализация цен, формирование отношений частной собственности и построение политических и социальных институтов современного рыночного государства.

15 ноября 1993 года в Казахстане была введена национальная валюта — тенге. 17 ноября 1993 года для организации и развития национального валютного рынка была создана Казахстанская межбанковская валютная биржа, которая впоследствии была переименована в Казахстанскую фондовую биржу (KASE). С момента своего создания KASE служит торговой площадкой для фондового, валютного и денежного рынков.

13 апреля 1993 года Национальный банк Казахской ССР был реорганизован и переименован в Национальный Банк Республики Казахстан. 30 марта 1995 года был принят новый закон Республики Казахстан «О Национальном Банке Республики Казахстан».

В 2003 году в Казахстане были приняты законы «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг», которые стали основой для регулирования отношений в сфере корпоративного управления.

В 2004 году Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) провел исследование по законодательной базе Казахстана в области корпоративного управления, которое позволило определить сильные и слабые стороны системы и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

В 2005 году совет эмитентов при Ассоциации финансистов Казахстана принял первый модельный кодекс корпоративного управления, который стал руководством для директоров компаний.

В 2007 году было выпущено первое издание книги KPMG «Корпоративное управление. Руководство для директоров», которая стала важным источником информации для бизнес-сообщества.

В 2008 году был создан Проект Международной финансовой корпорации (IFC) по корпоративному управлению в Центральной Азии. Проект оказывал помощь акционерным обществам (АО) региона в улучшении системы корпоративного управления и усилении потенциала по привлечению инвестиций.

В 2008 году при поддержке проекта IFC был создан клуб корпоративных секретарей Казахстана и совет корпоративных секретарей группы компаний АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына». Такие организации способствовали обмену опытом и повышению квалификации специалистов в области корпоративного управления. В 2010, 2011 и 2012 годах проводились форумы и конкурсы корпоративных секретарей, на которых обсуждались актуальные вопросы и проблемы в сфере корпоративного управления.

В 2013, 2014 и 2015 годах проводились круглые столы по корпоративному управлению в рамках Астанинского экономического форума, где встречались мировые эксперты и обсуждались глобальные тенденции в этой области.

В 2016 году при организационной поддержке IFC и АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» был проведен первый форум по корпоративному управлению, на котором обсуждались передовые практики и стратегии развития данной отрасли.

С 2011 года в Казахстане проводится программа сертификации корпоративных секретарей, которая позволяет повысить квалификацию специалистов и улучшить систему корпоративного управления. С 2023 года данная программа сертификации распространилась на корпоративных секретарей Центральной Азии, способствуя обмену опытом и сотрудничеству в регионе.

В 2014 году постановлением Правительства Республики Казахстан был принят первый Кодекс корпоративного управления АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына», который впоследствии был модернизирован в 2018 и 2023 годах. Этот Кодекс стал важным инструментом для эффективного управления дочерними и зависимыми компаниями Фонда и повышения их конкурентоспособности.

В 2018 году был создан Национальный Совет по корпоративному управлению при президиуме Национальной палаты предпринимателей «Атамекен», который в 2021 году разработал новый Модельный кодекс корпоративного управления с учетом рекомендаций ОЭСР.

В 2018 году был официально открыт Международный финансовый центр «Астана» (МФЦА), который в соответствии с Конституционным законом «О Международном финансовом центре «Астана» от 7 декабря 2015 года предоставляет законодательную основу для деятельности МФЦА. Регулирование на территории МФЦА проводится по нормам английского общего права. В юрисдикции МФЦА функционирует фондовая биржа Astana International Exchange (AIX), которая регулируется Комитетом МФЦА в качестве интегрированного регулятора финансовых услуг.

В целом за период с 1991 года по настоящее время в Казахстане сделаны значительные шаги в развитии корпоративного управления. В последние годы было создано множество профессиональных ассоциаций и сообществ, которые активно занимаются вопросами корпоративного управления, включая такие области, как функции корпоративного секретаря, внутреннего аудита, комплаенс, управления рисками и многие другие. Эти организации являются важнейшими платформами для обмена знаниями, опытом и лучшими практиками, способствуя дальнейшему развитию соответствующих профессий. Тем не менее вопросы развития в данном направлении остаются актуальными и по сей день, что обуславливает необходимость дальнейших усилий по сближению с международными стандартами и улучшению бизнес-климата в стране.

РАЗНИЦА МЕЖДУ КОРПОРАТИВНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ И МЕНЕДЖМЕНТОМ

Следует отметить, что между понятиями «корпоративное управление» и «корпоративный менеджмент» существует определенная путаница. Для начала необходимо сравнить такие понятия, как «управление» и «менеджмент». Согласно современному экономическому словарю управление — это сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты. В отличие от управления, существующего в различных системах — технических, технологических, биологических и общественных, менеджмент — это управление конкретными людьми, связанными организационно-экономическими взаимоотношениями в определенной корпоративной системе (организации, фирме, на предприятии).

С точки зрения стратегического руководства компании, корпоративное управление отвечает за разработку стратегии и принятие управленческих решений с целью успешного функционирования во внешней среде. С другой стороны, корпоративный менеджмент ответственен за реализацию стратегии и выполнение управленческих решений, сфокусированных на оперативном управлении и решении текущих задач, связанных с деятельностью компании и организацией управленческих процессов. Иными словами, менеджмент должен организовать работу компании таким образом, чтобы достичь целей, установленных корпоративным управлением.



Таким образом, корпоративный менеджмент и корпоративное управление представляют собой разные концепции. Основное различие между ними заключается в том, что корпоративное управление охватывает более широкий спектр функций, включая менеджмент как один из своих компонентов. Задача корпоративного управления заключается в нахождении баланса и разработке инструментов для сбалансированного принятия решений и контроля, что важно для акционеров, совета директоров, руководителей и других стейкхолдеров. В свою очередь, основная цель корпоративного менеджмента состоит в организации производственного потенциала с целью достижения максимальной эффективности производства.

МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ KPMG

На основе анализа основополагающих принципов корпоративного управления можно сделать вывод, что совет директоров играет ключевую роль в корпоративном управлении. В диаграмме ниже обобщен подход практики KPMG к функциям и обязанностям совета директоров.

Модель корпоративного управления KPMG. Целостная основа практики корпоративного управления для создания устойчивых ценностей



ВЫПОЛНЕНИЕ ТЕКУЩИХ ФУНКЦИЙ И СОБЛЮДЕНИЕ УСТАНОВЛЕННЫХ ТРЕБОВАНИЙ И НОРМ

Сложно дать однозначный ответ на вопрос, означает ли высокий уровень корпоративного управления, при котором основное внимание уделяется соблюдению установленных норм и требований, существование высокого уровня коммерческой деятельности в целом, поскольку стандарты корпоративного управления зачастую направлены на соблюдение требований конкретного кодекса корпоративного управления или определенного свода правил, а не на создание стоимости.

Содержание оптимального корпоративного управления является более важным по сравнению с его формой. На бумаге компания может демонстрировать идеальные структуры и политики корпоративного управления, но реальная эффективность часто зависит от приоритетов генерального директора (председателя правления) и членов совета директоров. Если они не ставят целью увеличение рыночной стоимости компании, достичь этой цели будет трудно, несмотря на высокие стандарты независимости. Члены совета директоров могут соответствовать самым высоким требованиям относительно независимости, но если у них нет собственной позиции и решимости противопоставить свое мнение мнению генерального директора, то вряд ли деятельность такой компании будет успешной. С другой стороны, та компания, которая уделяет мало внимания передовым методам корпоративного управления или не закрепляет свою практику корпоративного управления в утвержденных документах, может работать вполне успешно, если члены совета директоров и руководство реально отстаивают интересы своих акционеров.

Делая основной упор на создании ценностей, модель корпоративного управления KPMG выходит за рамки традиционного подхода к функции совета директоров по соблюдению установленных требований и правил. В современном корпоративном

управлении члены советов директоров могут полагать, что выполнение требований по отчетности и предоставление галочек свидетельствует о надлежащем управлении. Однако такое формальное выполнение требований не всегда приводит к реальным результатам. Многие специалисты по вопросам корпоративного управления считают, что соблюдение установленных требований и правил, даже самое тщательное и правильное, само по себе не повышает стоимость. Хотя важно выполнять эти требования для обеспечения контроля над деятельностью организации, основная задача совета директоров заключается в повышении акционерной стоимости компании. Это должно быть четко отражено в отчетах о деятельности и финансовой отчетности, поскольку именно для этого они и трудятся.

Вместе с тем нельзя утверждать, что соблюдение установленных требований и правил не представляет особой важности. Высокий уровень корпоративного управления, при котором соблюдается разумный баланс между соблюдением установленных требований и правил и управлением текущей деятельностью компании, является необходимым условием успешной деятельности компании в сложных и постоянно изменяющихся условиях современной экономики.

Факторы, обуславливающие внимание к вопросам соблюдения компаниями установленных норм и требований в области корпоративного управления:

- ▶ возникновение глобальных рынков и международных компаний, обслуживающих эти рынки;
- ▶ быстрое развитие высокоэффективных специализированных глобальных рынков капитала;
- ▶ отмирание жестко регулируемых закрытых рынков и появление более открытых рынков, отличающихся свободной конкуренцией;
- ▶ изменения в поведении компаний и их клиентов в результате революционных сдвигов в цифровых технологиях связи.

Хотя вероятность того, что советам директоров многих компаний придется столкнуться с серьезными проблемами в области корпоративного управления, невелика, все же у них могут возникнуть сложности, если они:

- ▶ будут закрывать глаза на нарушения требований и норм корпоративного поведения;
- ▶ будут позволять исполнительным руководствам постоянно допускать серьезные ошибки и промахи, наносящие ущерб акционерам компании;
- ▶ не имеют стратегического видения и не способны правильно оценить перспективы деятельности;
- ▶ будут уделять недостаточное внимание качеству управления и частоте смены руководителей;
- ▶ будут игнорировать конфликты интересов, возникающие в рамках советов директоров, и другие действия, которые наносят ущерб интересам акционеров.

Эффективное корпоративное управление должно рассматриваться как разумная деловая основа ведения дел компании, которую она использует для достижения наивысших результатов в своей деятельности и обеспечения благосостояния для своих акционеров.

2

ОТВЕТСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА И ESG

В последние десятилетия одним из важнейших вопросов, вызывающих озабоченность общественности, стало влияние хозяйственной деятельности на окружающую среду, а также последствия для безопасности и здоровья людей.

В Казахстане эта проблема приобретает особую актуальность в связи с серьезными климатическими кризисами, такими как повышение средней температуры, которое приводит к значительным изменениям в экосистемах и режимах осадков. Это сопровождается дефицитом воды из-за таяния ледников и изменения потока рек, а также опустыниванием земель, что угрожает сельскому хозяйству и устойчивости экосистем. Частота и интенсивность экстремальных погодных явлений, таких как засухи и наводнения, становятся все более заметными, что усугубляет проблемы с водоснабжением и экосистемами. Эти изменения оказывают прямое влияние на здоровье и благополучие населения, требуя срочных и эффективных мер по адаптации и смягчению последствий климатических изменений.

С течением времени климатическая проблема приобретает все большее значение. Уже сегодня экологическая отчетность, характеризующая соблюдение компанией природоохранных требований, становится таким существенным вопросом, что заслуживает отдельного рассмотрения.

Отношение компаний к своим обязанностям по охране окружающей среды может иметь важные последствия для результатов их хозяйственной деятельности и деловой репутации.

В последнее время инвесторы, кредиторы и страховые компании начинают занимать все более жесткую позицию по вопросу экологических рисков. Например, банки и другие кредитные организации могут «унаследовать» обязательства по природоохранной деятельности в результате принудительного взыскания ценных бумаг, переданных им в обеспечение определенных активов. В свою очередь, если кредитные ор-

ганизации финансируют покупку таких активов, они требуют, чтобы продавец продолжал нести обязательства по природоохранной деятельности.

Обычно с течением времени торговая марка или бренд компании становится своего рода «знаком качества», однако доверие к нему может быть подорвано в результате экологической аварии или катастрофы.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Устойчивое развитие — это ключевая концепция, направленная на баланс экономического роста, социальной справедливости и охраны окружающей среды. В условиях изменения климата и истощения ресурсов устойчивое развитие стало приоритетом, обеспечивая благополучие нынешних и будущих поколений, но не истощая при этом природные ресурсы и не нарушая экологический баланс.

В бизнесе концепция устойчивого развития приобрела особое значение, что нашло свое отражение в принципах ESG (Environmental, Social, Governance). ESG представляет собой перечень целевых показателей и метрик, которые оценивают экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности компаний. Эти цели и метрики помогают бизнесу интегрировать устойчивое развитие в свою стратегию, снижая риски и создавая долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон. ESG является важным инструментом для компаний, стремящихся к устойчивому развитию и желающих оставаться конкурентоспособными в современном мире. Согласно исследованию Morgan Stanley «Sustainable Signals» 2024 года 77 % глобальных инвесторов заинтересованы в ESG-инвестировании.

Концепция ESG начала формироваться в конце XX — начале XXI века. Одним из ключевых событий стало инициирование проекта «Кто заботится, выигрывает» (Who Cares Wins) в 2004 году ООН. Этот проект призвал компании и инвесторов учитывать ESG-факторы в своей деятельности, что стало важным шагом к долгосрочной устойчивости и прибыльности бизнеса. В 2006 году ООН запустила Принципы ответственного инвестирования (PRI), которые предложили инвесторам руководящие принципы по интеграции ESG-факторов в инвестиционные решения.

Экологические аспекты (Environmental) включают в себя все вопросы, связанные с воздействием компании на окружающую среду. Это могут быть:

- ▶ выбросы парниковых газов;
- ▶ управление отходами;
- ▶ энергоэффективность;
- ▶ использование возобновляемых ресурсов;
- ▶ охрана природных экосистем.

Социальные аспекты (Social) охватывают отношения компании с ее сотрудниками, потребителями и компанией в целом. В эту категорию входят:

- ▶ условия труда и права работников;
- ▶ равенство и инклюзивность;
- ▶ здоровье и безопасность сотрудников;
- ▶ влияние на местные сообщества;
- ▶ защита прав человека.

Аспекты корпоративного управления (Governance) отражают внутренние практики и политику компании по вопросам корпоративного управления. Основные элементы включают:

- ▶ структуру управления и ответственность;
- ▶ прозрачность и отчетность;

- ▶ этические нормы и стандарты;
- ▶ борьбу с коррупцией.

Значение ESG заключается в том, что она помогает компаниям управлять рисками и возможностями, связанными с устойчивым развитием. Ниже приведены ключевые причины, по которым ESG стала важной частью корпоративной стратегии:

- ▶ риск-менеджмент: ESG помогает компаниям выявлять и управлять рисками, связанными с экологическими и социальными аспектами их деятельности. Например, климатические изменения могут повлиять на цепочку поставок, а плохие условия труда могут привести к забастовкам и снижению производительности;
- ▶ репутация и доверие: компании, которые активно внедряют ESG-принципы, часто получают признание и доверие со стороны потребителей, инвесторов и других стейкхолдеров. Это помогает укрепить репутацию и улучшить конкурентоспособность;
- ▶ привлечение инвестиций: ESG-факторы становятся все более важными для инвесторов, ищущих устойчивые и ответственные инвестиционные возможности. Компании с высокими ESG-оценками могут привлекать капитал на более выгодных условиях;
- ▶ долгосрочная устойчивость: ESG способствует долгосрочной устойчивости бизнеса, помогая компаниям адаптироваться к изменениям в регуляторной среде и общественных ожиданиях. Это ведет к стабильному и устойчивому росту.

Реализация ESG-принципов требует комплексного подхода и вовлечения всех уровней компании. Основные шаги включают:

- ▶ анализ и оценка: начальный этап включает анализ текущей ситуации и оценку существующих практик и процессов компании в контексте ESG. Это помогает определить области, требующие улучшения;
- ▶ разработка стратегии: на основе анализа компания разрабатывает ESG-стратегию, которая включает цели, задачи и план действий. Важно установить конкретные и измеримые цели для оценки прогресса.

Система устойчивого развития в контексте ESG направлена на обеспечение баланса между экономическим ростом, социальной справедливостью и экологической устойчивостью. Основные компоненты устойчивого развития включают:

- ▶ экономическое развитие: стремление к экономическому росту без ущерба для окружающей среды и компании;
- ▶ социальное развитие: обеспечение справедливого распределения ресурсов и возможностей среди всех слоев компании;
- ▶ экологическая устойчивость: сохранение природных ресурсов и экосистем для будущих поколений.

Управление ESG-рисками включает в себя следующие аспекты:

- ▶ идентификация рисков: выявление потенциальных ESG-рисков, связанных с деятельностью компании;
- ▶ оценка рисков: анализ вероятности и потенциального воздействия выявленных рисков;
- ▶ управление рисками: разработка и внедрение стратегий и мер по снижению и управлению ESG-рисками;
- ▶ мониторинг и отчетность: постоянный мониторинг ESG-рисков и предоставление отчетности стейкхолдерам.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Корпоративная социальная ответственность (далее — КСО) является важным аспектом ESG, представляя собой обязательства компании перед обществом и окружающей средой. Реализация КСО способствует не только долгосрочной устойчивости, но и напрямую влияет на рост капитализации. Например, датская компания Orsted AS осуществила переход

с угольной генерации на возобновляемую энергетику и добилась увеличения стоимости своих акций более чем на 300 %.

КСО может проявляться в различных формах, включая:

- ▶ благотворительность и филантропия: поддержка социальных и экологических проектов через пожертвования и волонтерские программы;
- ▶ этические деловые практики: соблюдение высоких этических стандартов в деловой практике, включая честность, прозрачность и справедливость;
- ▶ улучшение условий труда: создание безопасных и справедливых условий труда для сотрудников;
- ▶ экологические инициативы: реализация программ по снижению воздействия на окружающую среду, таких как уменьшение выбросов и использование возобновляемых ресурсов.

КСО играет ключевую роль в современном бизнесе, обеспечивая вклад компании в устойчивый рост через призму ESG. Основные категории КСО включают:

- ▶ экономическую ответственность: обеспечение финансовой устойчивости и прибыльности компании;
- ▶ юридическую ответственность: соблюдение всех применимых законов и нормативных актов;
- ▶ этическую ответственность: придерживание высоких стандартов деловой этики и моральных норм;
- ▶ филантропическую ответственность: участие в благотворительных и общественных инициативах.

Отчетность по КСО является важным инструментом для демонстрации приверженности компании к устойчивому развитию и социальной ответственности. Основные элементы отчетности по КСО включают:

- ▶ раскрытие информации: предоставление подробной информации о деятельности компании в области КСО;

- ▶ прозрачность: обеспечение доступности и понятности отчетов для всех стейкхолдеров;
- ▶ регулярность отчетности: публикация отчетов на регулярной основе (ежегодно или ежеквартально);
- ▶ независимая проверка: проведение независимой проверки отчетов для подтверждения их достоверности и полноты.

ESG-РЕЙТИНГИ

ESG-рейтинги играют ключевую роль в оценке и сравнении компаний по их экологическим, социальным и управленческим показателям. Они помогают инвесторам, кредиторам и другим стейкхолдерам принимать обоснованные решения, основанные на устойчивости и социальной ответственности компаний. Например, благодаря высоким ESG-оценкам, Microsoft смогла привлечь на 20 % больше ESG-инвестиций, что способствовало значительному увеличению ее капитализации.

Основные причины важности ESG-рейтингов включают:

- ▶ привлечение инвестиций: компании с высокими ESG-оценками могут привлекать больше инвестиций от фондов и институциональных инвесторов, которые ориентированы на устойчивое развитие;
- ▶ управление рисками: ESG-рейтинги помогают выявлять компании с высокими рисками в области экологии, социальной ответственности и управления, что позволяет инвесторам избегать потенциально проблемных вложений;
- ▶ повышение репутации: высокие ESG-рейтинги способствуют укреплению репутации компании, что может привлекать новых клиентов, партнеров и сотрудников;
- ▶ снижение затрат на капитал: компании с высокими ESG-рейтингами могут получать доступ к финансированию на более выгодных условиях благодаря снижению воспринимаемого риска.

Международные ESG-рейтинги оценивают компании на основе их соответствия глобальным стандартам и лучшим практикам в области устойчивого развития. К наиболее известным международным ESG-рейтинговым агентствам относятся:

- ▶ S&P Global CSA: оценивает способность компаний эффективно управлять долгосрочными рисками и возможностями в области устойчивого развития;
- ▶ MSCI ESG Ratings: MSCI оценивает компании по их ESG-показателям и присваивает рейтинги, которые помогают инвесторам принимать осознанные решения;
- ▶ Sustainalytics: предоставляет независимые ESG-рейтинги и аналитические отчеты, которые помогают инвесторам оценивать риски и возможности;
- ▶ FTSE Russell: разрабатывает и публикует ESG-индексы, которые используются для оценки устойчивости компаний и фондовых рынков;
- ▶ ISS ESG: предлагает ESG-рейтинги, основанные на анализе устойчивости и корпоративной ответственности, что помогает инвесторам ориентироваться в области устойчивых инвестиций.

ESG-аналитики оценивают компании по ряду ключевых тем, связанных с экологическими, социальными и управленческими аспектами.

Экологические темы:

- ▶ углеродный след: выбросы парниковых газов и стратегии их сокращения;
- ▶ энергоэффективность: меры по повышению эффективности использования энергии;
- ▶ управление отходами: политики и практики по управлению отходами и их переработке;
- ▶ водные ресурсы: использование и управление водными ресурсами;
- ▶ биоразнообразии: влияние на экосистемы и биоразнообразии.

Социальные темы:

- ▶ условия труда: обеспечение справедливых и безопасных условий труда;
- ▶ права работников: соблюдение прав работников, включая права на объединение и коллективные переговоры;
- ▶ здоровье и безопасность: политики и практики по обеспечению здоровья и безопасности работников;
- ▶ разнообразие и инклюзивность: усилия по продвижению разнообразия и инклюзивности в рабочей силе;
- ▶ влияние на сообщества: взаимодействие с местными сообществами и минимизация негативного воздействия.

Корпоративное управление:

- ▶ структура совета директоров, независимость директоров и наличие комитетов по аудиту и рискам;
- ▶ этика и прозрачность: политики в области антикоррупции, прозрачности и раскрытия информации;
- ▶ вознаграждение руководства: политики вознаграждения руководства и их связь с долгосрочными целями компании;
- ▶ риск-менеджмент: подходы к управлению рисками, включая идентификацию, оценку и минимизацию рисков;
- ▶ участие акционеров: практики взаимодействия с акционерами и обеспечение их прав.

Разработка и внедрение ESG-стратегии — это ключевой шаг для обеспечения устойчивого развития компании, отвечающий на вызовы современного бизнеса и ожидания стейкхолдеров. Разработка ESG-стратегии на основе анализа рейтингов позволяет компании более точно определить приоритетные направления для улучшения своей устойчивости и соответствия ожиданиям стейкхолдеров, что способствует не только снижению рисков, но и созданию долгосрочной ценности. Основные результаты успешной реализации ESG-стратегии включают:

- ▶ структурирование внутренних процессов по ESG и адресное расходование бюджета на экологические, социальные и управленческие инициативы;
- ▶ повышение эффективности деловой коммуникации и укрепление лояльности клиентов через прозрачные и ответственные практики;
- ▶ соответствие лучшим практикам в области устойчивого развития, что способствует потенциальному повышению позиций компании в ESG-рейтингах;
- ▶ формирование имиджа в области устойчивого развития и поддержка положительной деловой репутации, что укрепляет доверие стейкхолдеров и привлекает новых инвесторов.

Важным элементом внедрения ESG-стратегии является вовлечение всех уровней компании — от высшего руководства до рядовых сотрудников, а также активное взаимодействие со стейкхолдерами, включая несколько ключевых шагов:

- ▶ оценка текущей ситуации: проведение комплексного анализа текущих практик и процессов компании в области ESG. Это включает оценку рисков, возможностей и текущих показателей ESG;
- ▶ определение целей и задач: установление конкретных и измеримых целей ESG, которые соответствуют долгосрочным стратегиям компании. Важно учитывать мнения всех заинтересованных сторон, включая сотрудников, клиентов, инвесторов и местные сообщества;
- ▶ разработка плана действий: создание подробного плана действий для достижения поставленных целей. План должен включать конкретные меры и инициативы, сроки их реализации и ответственных лиц;
- ▶ внедрение и мониторинг: реализация плана действий и постоянный мониторинг его выполнения. Важно регулярно оценивать прогресс и вносить необходимые корректировки;
- ▶ отчетность и коммуникация: публикация регулярных отчетов о достижениях в области ESG и активное взаимодействие со стейкхолдерами. Прозрачность и открытость в этом процессе помогают укрепить доверие и репутацию компании;

- ▶ обучение и вовлечение работников: обучение сотрудников принципам и практикам ESG и их активное вовлечение в реализацию ESG-стратегии. Это способствует формированию корпоративной культуры устойчивого развития и социальной ответственности.

НЕФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Нефинансовая отчетность (или отчетность по устойчивому развитию) становится важной частью корпоративной отчетности. Она включает информацию, не связанную с финансовыми результатами, но важную для понимания деятельности компании, ее влияния на общество и окружающую среду. Основными аспектами нефинансовой отчетности являются экология, социальная ответственность и корпоративное управление (ESG).

Экологическая отчетность:

- ▶ воздействие на окружающую среду: данные о выбросах парниковых газов, потреблении энергии, управлении отходами и использовании водных ресурсов;
- ▶ экологические инициативы: программы по снижению негативного воздействия на окружающую среду, переход на возобновляемые источники энергии, утилизация отходов.

Социальная отчетность:

- ▶ трудовые практики и права человека: вопросы занятости, охраны труда, равенства и разнообразия, соблюдения прав человека в компании и ее цепочке поставок;
- ▶ взаимодействие с сообществами: благотворительные инициативы, волонтерские программы и другие формы взаимодействия с местными сообществами.

Корпоративное управление:

- ▶ структура управления компанией: совет директоров, комитеты, политики и процессы управления рисками;
- ▶ этика и комплаенс: кодекс поведения, антикоррупционные меры, комплаенс-политика.

Цели нефинансовой отчетности:

- ▶ прозрачность и доверие: повышает прозрачность деятельности компании и укрепляет доверие со стороны инвесторов, клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон;
- ▶ управление рисками: помогает лучше понимать и управлять нефинансовыми рисками, такими как экологические катастрофы, социальные конфликты или нарушения норм корпоративного управления;
- ▶ инвестиционная привлекательность: учет нефинансовых показателей инвесторами делает отчетность по устойчивому развитию важным фактором инвестиционной привлекательности компании;
- ▶ социальная ответственность: демонстрирует приверженность принципам устойчивого развития и социальной ответственности, улучшая репутацию и долгосрочную устойчивость компании.

Стандарты и аудит нефинансовой отчетности:

- ▶ Global Reporting Initiative (GRI): предоставляет руководства и индикаторы для измерения и отчетности по вопросам устойчивого развития;
- ▶ SASB (Sustainability Accounting Standards Board): помогает компаниям раскрывать существенные нефинансовые аспекты;
- ▶ TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures): поддерживает раскрытие информации, связанной с климатическими рисками.

Следование этим стандартам обеспечивает сопоставимость и прозрачность отчетности, что позволяет заинтересованным сторонам лучше оценивать и сравнивать компании.

Аудит нефинансовой отчетности стал важным механизмом для обеспечения достоверности и надежности представляемых данных. Независимые аудиторы проверяют соответствие информации заявленным стандартам и принципам, а также оценивают полноту и точность раскрытия нефинансовых аспектов. Аудит помогает выявить риски и пробелы в управлении, способствуя улучшению практик устойчивого развития и повышению доверия со стороны инвесторов и общества.

Совет директоров и комитет по аудиту играют ключевую роль в процессе нефинансовой отчетности и ее аудита. Совет директоров утверждает политику и стратегии в области устойчивого развития и осуществляет мониторинг их реализации. Комитет по аудиту взаимодействует с независимыми аудиторами, обеспечивая объективность и независимость проверки. Эффективное корпоративное управление требует интеграции нефинансовых показателей в общую СУР и принятия решений.

Комитет по устойчивому развитию разрабатывает и осуществляет мониторинг выполнения стратегий и программ в области устойчивого развития. Он включает представителей различных функциональных подразделений компании и регулярно отчитывается перед советом директоров о достигнутых результатах и проблемах.

Процесс составления и аудита нефинансовой отчетности должен проводиться ежегодно. Периодические проверки помогают своевременно выявлять и устранять риски, обеспечивая непрерывное совершенствование практик устойчивого развития. Независимый аудит подтверждает достоверность представленных данных, повышая доверие со стороны инвесторов и других заинтересованных сторон.

Качественная нефинансовая отчетность и ее независимый аудит способствуют укреплению репутации компании, снижению рисков и поддержке ее долгосрочного роста и устойчивости. Современные инвесторы все чаще учитывают ESG-факторы при оценке рисков и возможностей, поэтому компании, демонстрирующие приверженность принципам устойчивого развития, привлекают больше внимания со стороны ответственных инвесторов и могут рассчитывать на более выгодные условия финансирования.

3

ФОРМИРОВАНИЕ И ОБНОВЛЕНИЕ СОСТАВА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ОБЯЗАННОСТИ ДИРЕКТОРОВ

По национальным нормам права члены совета директоров компании должны выполнять свои обязанности квалифицированно и добросовестно, проявляя должное усердие и разумную осмотрительность. Согласно ведущим мировым практикам при исполнении своих обязанностей члены совета директоров должны проявлять разумную осмотрительность и усердие. Они должны действовать добросовестно и не использовать свое служебное положение или информацию, получаемую ими в качестве членов совета директоров, в своих или чужих интересах либо в ущерб компании. Членам совета директоров, не выполняющим указанные обязанности, в соответствии с действующим законодательством, могут быть предъявлены обвинения в различных нарушениях; кроме того, они могут быть привлечены к судебной ответственности в соответствии с нормами общего права.

Мировые практики и законы ведущих западных стран признают, что члены совета директоров имеют право на ошибку. Члены совета директоров признаются выполнившими свою обязанность действовать с должным усердием и осмотрительностью, предусматриваемую и нормами общего права, если они:

- ▶ добросовестно принимают обоснованное оперативное решение в соответствующих целях
- ▶ и при этом обоснованно считают, что данное решение служит интересам компании.

Это не означает, что члены совета директоров могут легкомысленно относиться к рискам, связанным с принятием оперативных решений. Предполагается, что члены совета директоров должны принимать обоснованные оперативные решения, и принятые ими решения обязаны служить интересам компании.

На членов совета директоров также налагаются различные обязанности в соответствии с федеральным и региональным законодательством о налогах и сборах, законодательными актами о компенсации ущерба, причиненного в результате несчастных случаев на производстве, о торговой практике, о потребительском кредите, о равных возможностях при трудоустройстве, о сексуальных домогательствах, об охране окружающей среды, о промышленной безопасности и охране труда, о коллективном договоре и пр. Важно отметить, что в соответствии с некоторыми из указанных законов члены совета директоров могут привлекаться к персональной ответственности, *т. е. ответственность не всегда возлагается только на саму компанию.*

Даже при беглом обзоре недавних случаев из существующей практики в РК становится очевидно, что члены совета директоров особенно уязвимы в следующих ситуациях:

- ▶ *банкротство* — члены совета директоров могут быть привлечены к персональной ответственности по долгам компании, если будет признано, что она вела коммерческую деятельность, уже будучи неплатежеспособной;
- ▶ *поглощение* — как в случаях, когда компания является объектом поглощения, так и в ситуации, когда она выступает в качестве покупателя;
- ▶ *привлечение средств* — при размещении компанией своих ценных бумаг путем выпуска проспекта или иного аналогичного документа.

Первой уровнем защиты членов совета директоров является умение продемонстрировать, что при исполнении своих обязанностей они действовали с должным усердием и осмотрительностью. Вместе с тем члены совета директоров могут в определенной мере защититься от указанных рисков путем страхования ответственности директоров или должностных лиц компаний, а также путем получения гарантий возмещения ущерба от своих компаний. Однако любой страховой полис, предусма-

тривающий страхование ущерба, причиненного гражданином вследствие преднамеренного нарушения своих должностных обязанностей в отношении бизнеса компании, признается недействительным. Члены совета директоров должны осознавать ограниченный характер таких страховых полисов и гарантий возмещения ущерба.

Помимо соблюдения норм общего права и установленных законом обязанностей, члены совета директоров, желающие внести достойный вклад в дело укрепления бизнеса компании и повышение ее рыночной стоимости, должны быть хорошо информированы по целому ряду вопросов, к числу которых относятся следующие:

- ▶ хозяйственная деятельность данной компании;
- ▶ товарная специализация;
- ▶ порядок оценки хозяйственных рисков (т. е. важнейших рисков, с которыми сталкивается компания, а также средств контроля и правил, применяемых для управления рисками в рамках пруденциальных норм, установленных советом директоров);
- ▶ делегирование полномочий совета директоров руководству компании;
- ▶ приобретения, слияния и поглощения;
- ▶ экономические и хозяйственные проблемы (как в национальном, так и в международном масштабе), с которыми сталкивается компания;
- ▶ оценка деятельности комитетов и совета директоров;
- ▶ функции внутреннего и внешнего аудита;
- ▶ кадровая политика компании;
- ▶ система внутреннего контроля (в том числе финансового контроля);
- ▶ долгосрочное (сценарное) планирование и стратегия;
- ▶ особые проблемы, возникающие у компании в разные периоды времени;
- ▶ вопросы, связанные с охраной окружающей среды и защитой общественных интересов (вопросы рационального использования природных ресурсов);

- ▶ система ценностей, этические нормы, культура производства компании;
- ▶ существующие краткосрочные и долгосрочные финансовые договоренности.

Обычно предполагается, что члены совета директоров должны иметь по меньшей мере базовое представление о финансовой отчетности, уметь ее читать и интерпретировать. Кроме того, члены совета директоров должны стремиться наилучшим образом использовать в интересах компании свои профессиональные знания и управленческий опыт, а также свое видение перспектив развития компании. В первую очередь эффективно работающие директора не будут опасаться высказывать свою точку зрения, задавать вопросы и подвергать сомнению заведенный порядок. Вместе с тем очень важно, чтобы совет директоров публично выступал с последовательных единых позиций.

Закон Республики Казахстан «Об акционерных обществах» определяет функции и полномочия совета директоров. Основные обязанности совета директоров включают принятие решений по стратегическим направлениям деятельности, созыв общего собрания акционеров, размещение акций, утверждение финансовой отчетности, назначение исполнительного руководства и службы внутреннего аудита (СВА), установление размеров оплаты труда и другие важные задачи. В случае национальных управляющих холдингов могут устанавливаться дополнительные особенности компетенции. Совет директоров должен соблюдать устав компании и решения ОСА, а также учитывать права владельца «золотой акции». Совет также несет ответственность за предотвращение конфликтов интересов и обеспечение эффективного корпоративного управления.

Согласно корпоративным руководящим принципам S&P Global Inc. совет директоров играет ключевую роль в обеспечении стабильного роста акционерной стоимости. Директора избира-

ются акционерами и принимают решения, применяя деловые суждения в интересах компании и ее акционеров. Учитывая интересы стейкхолдеров, совет директоров, напрямую или через комитеты, выполняет следующие функции:

- ▶ выбор главного исполнительного директора (генерального директора) и утверждение руководства;
- ▶ рассмотрение и утверждение долгосрочных деловых и финансовых стратегий;
- ▶ оценка результатов деятельности компании и мониторинг выполнения стратегических задач по созданию долгосрочной стоимости;
- ▶ надзор за управлением рисками и соблюдением этических норм;
- ▶ оценка и утверждение вознаграждения руководителей;
- ▶ контроль за планированием преемственности руководителей и развитием талантов;
- ▶ мониторинг экологических, социальных и управленческих вопросов (ESG).

Основные функции совета директоров, изложенные в Принципах корпоративного управления G20/OECD 2023, включают:

- ▶ рассмотрение корпоративной стратегии, политики в области рисков и крупных капитальных вложений;
- ▶ подбор, вознаграждение и контроль за работой ключевых руководителей;
- ▶ обеспечение прозрачности процессов выдвижения и избрания членов совета директоров;
- ▶ надзор за раскрытием информации, коммуникациями и целостностью бухгалтерского учета;
- ▶ осуществление независимого суждения по корпоративным вопросам через специализированные комитеты, такие как комитет по аудиту, комитет по назначениям и вознаграждениям и комитет по управлению рисками;
- ▶ использование точной, актуальной и своевременной информации для эффективного выполнения своих обязанностей.

В целом, система управления советом директоров должна обеспечивать стратегическое руководство, эффективный контроль за деятельностью руководства и подотчетность компании перед ее акционерами.

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Формирование и обновление состава совета директоров является ключевым аспектом эффективного управления компанией. Роль совета директоров заключается в обеспечении долгосрочного устойчивого успеха компании, создании стоимости для акционеров и внесении вклада в развитие компании. Для достижения этих целей Совет директоров должен обеспечить наличие необходимых ресурсов, разработку соответствующих политик и внедрение практик, направленных на достижение корпоративных целей и оценку результатов деятельности.

Совет директоров определяет цели, ценности и стратегию компании, гарантируя их соответствие корпоративной культуре. Каждый член совета директоров должен действовать добросовестно, подавать пример и способствовать формированию желаемой корпоративной культуры.

Процесс формирования совета директоров начинается с определения необходимых компетенций и опыта, которые требуются для эффективного функционирования совета директоров в контексте конкретной компании.

Основные требования к членам совета директоров:

- ▶ членом совета директоров может быть только физическое лицо;

- ▶ член совета директоров не вправе передавать исполнение своих функций другим лицам.

Члены совета директоров избираются из числа:

- ▶ акционеров — физических лиц;
- ▶ лиц, предложенных акционерами для избрания в совет директоров;
- ▶ физических лиц, не являющихся акционерами компании и не предложенных для избрания в совет директоров акционерами.

Члены исполнительного руководства, за исключением его руководителя, не могут быть избраны в совет директоров. Руководитель исполнительного руководства не может быть избран председателем совета директоров. Число членов совета директоров должно составлять не менее трех человек, при этом не менее 30 % состава совета директоров должны быть независимыми директорами.

Принципы корпоративного управления ОЭСР рекомендуют учитывать разнообразие профессиональных и личных качеств, таких как стратегическое мышление, финансовая грамотность, межличностные навыки и знание отраслевых трендов. Обновление состава совета директоров должно быть систематическим процессом, который учитывает изменения в бизнес-среде, стратегии компании и требования к совету директоров. Этот процесс включает оценку эффективности работы текущего состава совета директоров и выявление потенциальных кандидатов с необходимыми навыками и опытом.

Процесс подбора и назначения членов совета директоров должен быть прозрачным, основываться на объективных критериях и утвержденных процедурах. Это включает оценку профессиональных качеств кандидатов, их независимость от управленческих структур компании, а также соответствие требованиям законодательства и корпоративных стандартов.

Важным аспектом состава совета директоров является обеспечение баланса между различными навыками, знаниями и опытом членов совета директоров. Это позволяет эффективно решать широкий спектр вопросов, включая стратегическое планирование, финансовый анализ, управление рисками, корпоративную этику и устойчивое развитие.

Обязанности членов совета директоров включают участие в разработке стратегии компании, контроль за ее реализацией, оценку рисков, надзор за финансовым состоянием и долгосрочной устойчивостью компании, а также защиту интересов акционеров и других стейкхолдеров. Помимо направления корпоративной стратегии, совет директоров несет главную ответственность за мониторинг деятельности руководства и достижение адекватной отдачи для акционеров, предотвращение конфликтов интересов и балансирование конкурирующих требований к компании. Для эффективного выполнения своих обязанностей совет директоров должен обладать способностью проявлять объективное и независимое суждение. Еще одной важной обязанностью совета является контроль за системой управления рисками и механизмами, направленными на обеспечение соблюдения компанией применимых законов, включая налоговые, конкурентные, трудовые, права человека, экологические, равные возможности, цифровую безопасность, конфиденциальность данных и защиту персональных данных, а также здоровье и безопасность. В некоторых юрисдикциях компании считают полезным явно сформулировать обязанности, которые совет директоров принимает на себя, и те, за которые руководство несет ответственность. От совета директоров ожидается справедливое отношение к интересам всех стейкхолдеров, включая трудовые коллективы, кредиторов, клиентов, поставщиков и общество в целом.

Преемственность в составе совета директоров обеспечивает стабильность управления и сохранение корпоративной памяти. Принципы корпоративного управления ОЭСР подчеркивают важность баланса между сохранением опыта и экспертизы

членов совета директоров и внедрением новых идей и подходов. Процесс преемственности включает оценку потребностей в новых членах совета директоров, планирование смены состава совета директоров, разработку программы подготовки и адаптации новых членов совета директоров к специфике компании и ее стратегии.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В Соединенных Штатах Америки комиссия Национальной ассоциации директоров корпораций (NACD) рекомендует, чтобы совет директоров в целом обладал определенным набором основных характеристик по следующим направлениям.

Бухгалтерский учет и финансы

Члены совета директоров должны быть компетентны в вопросах бухгалтерского учета и корпоративных финансов, в том числе разбираться в существующих тенденциях на рынке долговых обязательств и ценных бумаг.

Опыт ведения бизнеса

Члены совета директоров должны обладать опытом принятия эффективных деловых решений.

Управление деятельностью компании

Члены совета директоров должны быть в курсе существующих передовых методов общего управления и их применения в сложных, быстро меняющихся условиях современного бизнеса.

Умение действовать в критические ситуациях

Члены совета директоров должны обладать способностью эффективно действовать в период кратковременных и длительных кризисов.

Отраслевой опыт

В составе совета директоров должен быть как минимум один человек, который хорошо разбирается в специфике соответствующей отрасли и имеет опыт работы в данной отрасли.

Знание международных рынков

Члены совета директоров должны иметь опыт работы на международном рынке.

Способность управлять людьми

Члены совета директоров должны уметь делегировать сотрудникам необходимый объем полномочий в целях эффективного выполнения задач, а также уметь пробуждать интерес к делу, помогать сотрудникам максимально проявлять свои способности.

Стратегическое видение

Члены совета директоров должны уметь определять стратегические цели и осуществлять руководство путем поощрения новаторского подхода, обобщения основных тенденций, оценки стратегических решений и постоянного критического осмысления деятельности организации с целью совершенствования концепции ее развития.

Многие члены советов директоров, имеющие большой опыт работы в этой должности, считают, что еще одной важнейшей характеристикой является *умение управлять рисками*.

НЕЗАВИСИМЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Согласно закону Республики Казахстан «Об акционерных обществах» независимый директор — это член совета директоров, который:

- ▶ не является аффилированным лицом компании и не являлся им в течение трех лет, предшествовавших его избранию в совет директоров (за исключением случая его пребывания на должности независимого директора компании);
- ▶ не является аффилированным лицом по отношению к аффилированным лицам компании;
- ▶ не связан подчиненностью с должностными лицами компании — аффилированными лицами компании и не был связан подчиненностью с данными лицами в течение трех лет, предшествовавших его избранию в совет директоров;
- ▶ не участвует в аудите компании в качестве аудитора, работающего в составе аудиторской организации, и не участвовал в таком аудите в течение трех лет, предшествовавших его избранию в совет директоров.

Согласно определению Ассоциации инвестиционных и финансовых услуг (IFSA) независимый директор — это директор, который не входит в руководящий состав компании (т. е. не является должностным лицом компании), при этом он:

- ▶ не является держателем крупного пакета акций компании, равно как и должностным лицом организации — крупного акционера компании, либо лицом, прямо или косвенно связанным с таким крупным акционером;
- ▶ в течение последних трех лет не занимал руководящей должности в данной компании или другой компании в составе группы, равно как и не был членом совета директоров после ухода с такой руководящей должности;

- ▶ не является руководителем фирмы, предоставляющей профессиональные консультационные услуги данной компании или другой компании в составе группы;
- ▶ не является крупным поставщиком или клиентом данной компании или другой компании в составе группы, либо должностным лицом крупного поставщика или клиента, равно как и лицом, прямо или косвенно связанным с крупным поставщиком или клиентом;
- ▶ не связан существенными договорными отношениями с данной компанией или другой компанией в составе группы, за исключением того обстоятельства, что он занимает должность члена совета директоров компании;
- ▶ не имеет никакого интереса и не связан никакими деловыми или иными отношениями, которые могли бы существенно затруднить его возможность действовать в качестве директора в интересах компании или восприниматься со стороны как существенно затрудняющие для него такую возможность.

Разумеется, лица, не удовлетворяющие одному или нескольким из вышеперечисленных критериев, тем не менее могут совершенно объективно и беспристрастно выполнять обязанности членов совета директоров. Вместе с тем при определении понятия «независимый директор» совет директоров должен учитывать следующее:

- ▶ акционеры вправе ожидать более сбалансированной и объективной позиции от членов совета директоров, не являющихся должностными лицами компаний;
- ▶ информация обо всех соответствующих связях и деловых отношениях членов совета директоров должна раскрываться в годовой отчетности. Такой подход позволяет избежать проблемы неожиданного выявления «скрытого» конфликта интересов;
- ▶ совет директоров должен раскрывать информацию о критериях определения независимого директора.

Независимые члены совета директоров могут внести значительный вклад в процесс принятия решений. Они предоставляют объективный взгляд на работу совета и руководства, играют ключевые роли в тех областях, где интересы руководства, компании и акционеров могут расходиться, таких как вознаграждение руководителей, планирование преемственности, изменение корпоративного контроля, защита от поглощений, крупные приобретения и аудиторская функция. Для того, чтобы независимые члены могли выполнять эти важные функции, совет директоров должен четко определить лиц, исполняющих функции независимых директоров, предоставив точные критерии при принятии такого решения. В некоторых юрисдикциях также требуется периодическое проведение отдельных собраний независимых директоров.

Неисполнительным директорам принадлежит главная роль в назначении и смещении исполнительных директоров. Неисполнительные директора должны тщательно проверять и контролировать работу руководства и отдельных исполнительных директоров в соответствии с согласованными целями деятельности. Председатель совета директоров должен проводить встречи с неисполнительными директорами без присутствия исполнительных директоров.

ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, НАЗНАЧАЕМЫЕ ПО ПРЕДСТАВЛЕНИЮ ТРЕТЬИХ ЛИЦ

Так называемые «назначаемые члены совета директоров» могут рассматриваться как третья категория директоров, не являющихся должностными лицами компании. Это директора, назначаемые в совет директоров с целью представления интересов отдельных акционеров, кредиторов, государства, крупных клиентов и т. п.

С юридической точки зрения назначаемые члены совета директоров должны действовать в интересах компании, однако это

вступает в противоречие с реальными мотивами их назначения на эту должность. Законодательства ведущих западных стран разрешают лицам, назначаемым в совет директоров дочерней компании, находящейся в полной собственности материнской компании, учитывать в некоторых обстоятельствах интересы материнской компании.

ЧИСЛЕННОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Оптимальной численности совета директоров не существует. Во всемирных лучших практиках указывается, что в открытых акционерных компаниях должно быть как минимум три члена совета директоров, однако максимальное число членов не оговаривается. К числу факторов, определяющих количество мест в совете директоров, относятся следующие:

- ▶ особенности конкретной ситуации и потребности компании. Акционеры небольшой компании узкого профиля могут считать совет директоров численностью 12 человек непозволительной роскошью. В то же время для крупной многопрофильной компании, осуществляющей сложные хозяйственные операции, малочисленного совета директоров почти наверняка будет недостаточно;
- ▶ необходимость обеспечить правильное соотношение между членами совета директоров, которые являются должностными лицами компании, и членами совета директоров, которые таковыми не являются;
- ▶ при крайне малочисленном составе совета директоров становится нецелесообразным создание при нем различных комитетов и комиссий (аудиторского комитета, комитета по выдвижению кандидатов на пост члена совета директоров и т. д.);

- ▶ отсутствие всего нескольких членов малочисленного совета директоров может привести к тому, что будет невозможно собрать кворум;
- ▶ каждая компания должна определять требуемую численность совета директоров, учитывая все вышеперечисленные и другие соответствующие факторы.

ПОДБОР И НАЗНАЧЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Совершенно очевидно, что эффективно работающий совет директоров выступает единой командой, однако в ходе заседаний приветствуется открытое и конструктивное обсуждение возникающих разногласий.

В последнее время во многих странах подбор членов совета директоров, обладающих необходимой квалификацией, превратился в достаточно неформальный процесс. Обычно при поиске возможных кандидатов члены совета директоров используют личные контакты и знакомства, что заведомо сужает круг поисков, в результате чего из поля зрения могут выпасть вполне достойные кандидатуры.

Вместе с тем все больше и больше компаний начинают применять более системный подход при назначении новых членов, заблаговременно принимая необходимые меры. В частности, они создают комитеты по выдвижению кандидатов на пост члена совета директоров, в непосредственные обязанности которых входит подбор достойных кандидатов. Обычно такие комитеты приступают к работе по крайней мере за 9–12 месяцев до того, как место члена совета директоров станет вакантным, и работают в сотрудничестве с независимыми внешними консультантами по кадровым вопросам.

Комитет по выдвижению кандидатов на пост члена совета директоров или, при его отсутствии, председатель совета директоров должен проводить консультации с другими директорами по вопросу назначения новых директоров, не являющихся должностными лицами компании. Официально кандидатура нового члена совета директоров должна утверждаться советом директоров в полном составе.

При назначении новых членов совета директоров необходимо провести тщательный анализ сильных и слабых сторон действующего состава совета директоров, определить пробелы в профессиональном опыте и квалификации его членов, проанализировать половозрастной состав совета директоров, а также рассмотреть его планы на будущее.

ПРОЦЕСС НАЗНАЧЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Уставом компании обычно предусматривается минимальная и максимальная численность совета директоров, срок действия полномочий его членов и условия владения акциями.

Многие открытые акционерные компании требуют, чтобы каждый из членов совета директоров имел минимальное количество акций компании. Обычно новый член совета директоров обязан приобрести установленное количество акций в течение двух месяцев с момента назначения. Как правило, это относительно небольшой пакет акций. Если акции компании обращаются на фондовой бирже, новый член совета директоров обязан уведомить национальную фондовую биржу о приобретенном им пакете акций.

Для компаний, акции которых обращаются на фондовой бирже, правила получения листинга на национальной фондовой бирже предусматривают ежегодное частичное обновление состава совета директоров, при этом утверждение кандидатов на открывшиеся вакансии происходит путем голосования акционеров на годовом общем собрании.

Если директора, покидающие свои посты, удовлетворяют необходимым требованиям, они имеют право выставить свои кандидатуры на переизбрание. Правила замены членов совета директоров (которые компании могут включать в устав на свое усмотрение) разрешают членам совета директоров назначать своих преемников.

В то же время для частных компаний с ограниченной ответственностью действует порядок, согласно которому утверждать новое назначение должна сама компания путем принятия соответствующей резолюции в течение нескольких месяцев с момента назначения, если уставом не предусмотрен иной порядок. Что касается открытых акционерных компаний, то новое назначение должно подтверждаться акционерами на очередном годовом общем собрании, если уставом не предусмотрен иной порядок.

Как только человек дал согласие стать членом совета директоров компании, обычно совет директоров подтверждает его назначение на пост члена совета директоров соответствующим письмом, котором должно быть указано следующее:

- ▶ роль совета директоров;
- ▶ принципы корпоративного управления компании;
- ▶ официальные условия назначения директора на должность и условия, на которые рассчитывает директор;
- ▶ порядок официального введения в должность;
- ▶ порядок действий при возникновении конфликта интересов;
- ▶ порядок проверки эффективности деятельности директора председателем совета директоров;
- ▶ условия оплаты труда директора.

ЧЛЕНСТВО В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КАНДИДАТА НА ЭТУ ДОЛЖНОСТЬ

Предложение занять место в совете директоров часто рассматривается как большая честь, как признание профессионального опыта и квалификации человека, отражающее степень уважения и доверия к нему со стороны делового сообщества.

Вместе с тем человек должен тщательно взвесить все «за» и «против», прежде чем принять предложение о назначении его членом совета директоров. При этом кандидату на членство в совете директоров необходимо задуматься над следующими вопросами:

- ▶ Имеете ли вы представление об ответственности и обязанностях члена совета директоров компании?
- ▶ Знаете ли вы права и обязанности члена совета директоров, предусматриваемые уставом компании?
- ▶ Действительно ли вы хотите принять на себя ответственность и обязанности члена совета директоров? (Помните, если дело примет плохой оборот, под угрозой может оказаться ваша деловая репутация и в итоге — благосостояние)
- ▶ Готовы ли вы посвятить этой работе существенную часть своего времени?
- ▶ Считаете ли вы, что ваши личные качества, профессиональная квалификация и отраслевой опыт будут способствовать повышению эффективности работы совета директоров?
- ▶ Присутствует ли в вашем случае какой-либо конфликт интересов?
- ▶ Имеете ли вы представление о данной компании — ее хозяйственной деятельности, финансовых и производственных результатах, принятой системе ценностей, планах на будущее?

- ▶ Встречались ли вы с действующим составом совета директоров, считаете ли вы, что сможете конструктивно и плодотворно сотрудничать с этими людьми?
- ▶ Считаете ли вы адекватными структуру и состав совета директоров (его численность, соотношение директоров, являющихся и не являющихся должностными лицами компании, наличие или отсутствие соответствующих комитетов и т. д.)?
- ▶ Как вы оцениваете способности и деловую порядочность председателя совета директоров и генерального директора компании?

Рекомендуется, чтобы потенциальные члены совета директоров сами проводили предварительную проверку финансово-хозяйственной деятельности компании, в которую их приглашают.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ЦЕЛОМ И ОТДЕЛЬНЫХ ЕГО ЧЛЕНОВ

Эффективно действующий совет директоров соблюдает принятый стиль работы, знает свои сильные и слабые стороны и объективно оценивает возможности для конструктивных перемен. В некоторых компаниях совет директоров регулярно проводит оценку своей собственной деятельности, опираясь на консультации независимых экспертов. Каждый совет директоров и отдельные его члены должны быть готовы постоянно расширять свои знания в ходе проведения самооценки или аналогичных процедур.

Так, например, в США комиссия Национальной ассоциации директоров корпораций (NACD) ввела концепцию оценки

своей собственной деятельности, в том числе оценки вклада в работу совета директоров каждого из его членов. В докладе комиссии говорится:

«Принимая участие в оценке своей собственной деятельности, директора тем самым принимают на себя ответственность за данный процесс, как это и должно быть, поскольку совет директоров отвечает за свою деятельность в целом. Более того, поскольку директора сами контролируют процесс своего повторного выдвижения на должность для последующего утверждения на собрании акционеров, оценка своей собственной деятельности со стороны совета директоров и каждого из его членов наглядно демонстрирует акционерам подотчетность директоров и одновременно гарантирует директорам, что их успешная работа не останется незамеченной».

КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ СОВЕТ

Консультативный совет создается в компании с целью консультировать совет директоров по социально-политическим, правовым, научно-техническим, экологическим вопросам, особенностям коммерческой деятельности, региональной специфике и иным вопросам.

При этом не предполагается, что член консультативного совета должен быть членом совета директоров компании. Поэтому в положении о консультативном совете должно быть указано, что его функция является чисто консультативной, а совет директоров не обязан принимать к исполнению советы или рекомендации консультативного совета. Кроме того, должно быть четко оговорено, что консультативный совет не имеет полномочий предпринимать какие-либо действия от лица компании.

Члены консультативного совета не должны назначаться на руководящие посты или иные должности в компании. Предпочтительнее всего привлекать их по отдельным договорам в качестве независимых консультантов.

КОНСУЛЬТАЦИИ НЕЗАВИСИМЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЭКСПЕРТОВ

В тех случаях, когда члены совета директоров имеют какие-либо сомнения относительно представленных им рекомендаций, они могут обратиться за помощью к независимым профессиональным консультантам, которые будут привлечены к работе за счет компании.

Согласно передовым практикам совет директоров должен иметь четко отработанный порядок согласования вопроса о привлечении внешних консультантов и о последующем использовании полученных рекомендаций.

4

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Круг вопросов, рассматриваемых советом директоров, достаточно широк, что требует действительно напряженной работы даже от самого сильного состава совета директоров.

С учетом потенциальной нагрузки совет директоров должен продумать, каким образом организовывать свою работу, распределять время и определять приоритетность своих обязанностей. Значительную часть работы можно и следует передавать в соответствующие комитеты при совете директоров. Вместе с тем создание комитетов ни в коей мере не снимает с совета директоров общей ответственности за руководство деятельностью компании. Такая ответственность означает, что совет директоров должен постоянно следить за соблюдением порядка своей деятельности и не позволять руководству сокращать или игнорировать свои исключительные права. Далее по тексту рассматриваются возможности совета директоров по делегированию полномочий.

СТИЛЬ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Каждый совет директоров по-своему уникален и вырабатывает свой собственный стиль работы, который складывается под влиянием традиций компании, личных качеств членов совета директоров и внешних обстоятельств. Как такового оптимального стиля работы совета директоров не существует. То, что подходит для одного совета директоров, не обязательно подойдет для другого. Вместе с тем можно вывести несколько общих закономерностей.

Если совет директоров раздирают межличностные конфликты, он вряд ли будет работать продуктивно. В этом случае невозможно открытое и честное обсуждение вопросов, а на повестку дня зачастую выносятся вопросы личного характера в ущерб вопросам, имеющим действительно важное значение для акционеров.

Председатель совета директоров и генеральный директор компании определяют стиль работы совета директоров.

Продуктивно работающий совет директоров привлекает к себе талантливых людей.

Для успешно работающего совета директоров характерна творческая атмосфера. Спорные вопросы обсуждаются открыто. В таком совете директоров принято уважать чужую точку зрения и приветствовать личный вклад каждого в общее обсуждение. Вместе с тем совет в целом действует согласованно, руководствуясь единым пониманием целей и задач своей деятельности.

Для того чтобы совет директоров и руководство компании могли успешнее справляться с возникающими вопросами, целесообразно прибегать к услугам независимых экспертов.

Продуктивно работающие советы директоров не боятся принимать сложные решения. Отдельные члены совета директоров обязаны выполнять коллективные решения, даже если они лично с ними не согласны.

Совет директоров может повысить эффективность своей деятельности и улучшить стиль работы путем критического анализа своей собственной деятельности. Кроме того, председатель совета директоров может проводить ежегодную оценку вклада каждого директора, и при этом работа самого председателя будет оцениваться остальными членами совета директоров. Процесс проведения такого рода оценок может быть более или менее формальным и зависит от таких качеств, как честность членов совета директоров и их способность к совместной эффективной работе. В целях усовершенствования этого процесса иногда приглашаются внешние эксперты.

РОЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Председатель совета директоров играет центральную роль в эффективном руководстве советом, стимулировании открытых дискуссий и обеспечении вклада всех директоров, особенно неисполнительных. Важно поддерживать сбалансированный состав исполнительных и неисполнительных директоров, четко разграничивая обязанности по руководству советом директоров и исполнительным руководством. У неисполнительных директоров должно быть достаточно времени, чтобы эффективно выполнять свои обязанности, предлагая стратегическое руководство и обеспечивая подотчетность руководства.

Функции председателя совета директоров заключаются в следующем:

- ▶ ведение заседаний совета директоров;
- ▶ ведение годовых общих собраний акционеров и общих собраний акционеров;
- ▶ осуществление взаимодействия с генеральным директором и ответственным секретарем компании по вопросам подготовки повестки дня очередного заседания совета директоров.

Однако роль председателя совета директоров не ограничивается исполнением вышеперечисленных официальных обязанностей — в большинстве компаний председатель обладает значительными полномочиями и влиянием.

Кодекс корпоративного управления Великобритании устанавливает роль председателя совета директоров следующим образом, расширяя перечень его официальных обязанностей:

- ▶ председатель совета директоров в первую очередь отвечает за работу совета, сбалансированность его состава (который

должен быть утвержден советом директоров в полном составе и общим собранием акционеров), за включение в повестку дня всех действительно актуальных вопросов, обеспечение полноценного участия в работе совета всех его членов, независимо от того, являются они должностными лицами компании или нет;

- ▶ председатель совета директоров должен уметь в определенной мере абстрагироваться от оперативного управления деятельностью компании для того, чтобы обеспечить полный контроль за работой компании со стороны совета директоров и постоянно ориентировать директоров на исполнение своих обязанностей перед акционерами.

Председатель совета директоров влияет на эффективность работы совета самым различным образом, в частности:

- ▶ председатель регулирует «тональность» проведения заседаний совета директоров, направляет ход дискуссии, призывает всех участников высказывать свои точки зрения, сглаживает возникающие межличностные конфликты;
- ▶ председатель берет на себя основное бремя взаимодействия с генеральным директором компании, стремится наладить гармоничные отношения между советом директоров и руководством компании, служит неофициальным каналом доведения до сведения руководства вопросов, вызывающих беспокойство членов совета директоров, а также способствует повышению ответственности директоров за принятие всех важнейших решений, затрагивающих деятельность компании;
- ▶ председатель играет ключевую роль в подборе и назначении членов совета директоров, определяет специалистов, которых следует ввести в состав совета с тем, чтобы заполнить имеющиеся вакансии, а также решает вопросы, связанные с неэффективной работой отдельных директоров (влияние председателя совета директоров на определение состава совета может быть уменьшено, но не сводиться на нет при наличии комитета при совете директоров по выдвижению новых членов);

- ▶ председатель играет ключевую роль в оценке деятельности совета директоров, обсуждая полученные оценки эффективности деятельности с каждым из директоров в отдельности;
- ▶ председатель обсуждает условия назначения нового генерального директора компании, стремясь сделать так, чтобы наилучшие кандидаты находили эту должность для себя привлекательной; председатель служит своего рода лицом компании на собраниях акционеров, а также в ситуациях принятия решений или высказывания заявлений от лица совета директоров (например, при подаче заявок на приобретение компаний).

Совершенно очевидно, что отношения между председателем совета директоров и генеральным директором компании имеют важнейшее значение. Успешно работающий председатель совета директоров стремится поддерживать генерального директора компании, не умаляя при этом прерогатив совета директоров. Поэтому важную роль здесь играют общие навыки поддержания межличностных отношений.

В свете вышесказанного неудивительно, что председатель совета директоров обычно гораздо больше времени уделяет делам компании, чем другие директора, не являющиеся должностными лицами компании.

Согласно современной теории корпоративного управления функции председателя совета директоров и генерального директора компании должны быть разделены.

В США, где функции председателя совета директоров и генерального директора компании часто совмещаются, наиболее предпочтительным считается вариант, когда один из старших директоров, не являющийся должностным лицом компании, принимает на себя некоторые обязанности председателя (например, переговоры об условиях оплаты труда генерального директора компании).

Существует мнение, что председатель совета директоров должен проходить жесткую проверку на предмет своей независимости. Председатель должен не только быть объективным и беспристрастным, но и восприниматься таковым со стороны.

С учетом значимости роли председателя совет директоров должен самым тщательным образом подходить к вопросу выбора председателя. В настоящее время во многих компаниях председатель избирается по принципу старшинства, однако такую практику следует пересмотреть и избирать на эту должность кандидата, имеющего наилучшие рекомендации. В некоторых случаях целесообразнее выбирать председателя «со стороны».

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Как правило, уставом компании предусматривается возможность делегирования некоторых полномочий совета директоров генеральному директору компании или одному из комитетов совета директоров.

На сегодняшний день в законодательстве ведущих западных стран и лучших практик говорится, что члены совета директоров могут делегировать любые из своих полномочий (если иное не предусмотрено уставом компании). В результате каждый из директоров несет ответственность за реализацию полномочий лицом, которому они делегированы, как если бы он сам осуществлял такие полномочия.

Вместе с тем директор не будет нести ответственности в том случае, если он обоснованно и искренне считал, что уполномоченное лицо является надежным и компетентным.

Далее, законом предусматривается, что в тех случаях, когда директор использует информацию или рекомендации экспертов, действуя добросовестно и проведя предварительную независимую оценку рекомендаций (с учетом имеющихся у директора знаний о деятельности компании, сложности ее структуры и хозяйственных операциях), использование директором данных рекомендаций признается обоснованным.

Одни члены совета директоров обладают более глубокими знаниями об отдельных аспектах деятельности компании, чем другие. В настоящее время состав совета директоров обновляется с учетом конкретных знаний или профессиональных навыков, которыми члены совета директоров могут поделиться со своими коллегами. Например, если один из членов совета имеет большой опыт работы с финансами, то логично ожидать, что рекомендации финансового характера, представленные таким директором, будут иметь больший вес по сравнению с рекомендациями того же директора по вопросам, в которых он имеет менее обширный опыт.

ПОВЕСТКА ДНЯ ЗАСЕДАНИЙ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Тщательная подготовка повестки дня заседаний совета директоров способствует повышению его производительности и укрепляет его стратегическую и надзорную функции.

На каждом регулярном заседании совет директоров:

- ▶ рассматривает основные вопросы, оставшиеся нерешенными с момента проведения предыдущего заседания;

- ▶ рассматривает возникшие вопросы, которые могут оказать влияние на деятельность компании;
- ▶ получает от генерального директора отчеты по операционным и стратегическим вопросам;
- ▶ контролирует деятельность руководства и рассматривает его объяснения относительно допущенных отклонений;
- ▶ проводит обзор работы за предыдущий месяц, за период с начала года и рассматривает прогнозы на остаток отчетного года;
- ▶ рассматривает вопросы управления и принимает решения по ним;
- ▶ обсуждает и утверждает отчеты, представляемые различными комитетами.

Обсуждение всех этих вопросов должно быть отражено в документах совета директоров, и при этом основное внимание должно быть уделено обсуждению стратегических вопросов, представляющих наибольшую важность для компании.

В повестку дня заседаний совета директоров периодически необходимо включать ряд других вопросов:

- ▶ стратегическое планирование деятельности;
- ▶ оценка результатов деятельности на фоне работы конкурентов;
- ▶ обсуждение необходимости пересмотра стратегии;
- ▶ обсуждение структуры управления;
- ▶ контроль исполнения бюджета компании;
- ▶ разработка и контроль политики компании;
- ▶ оценка деятельности руководства;
- ▶ оценка рисков и планирование действий руководства по контролю за ними;
- ▶ анализ работы механизмов отчетности;
- ▶ рассмотрение вопросов корпоративного управления и регулярная оценка эффективности работы совета директоров и каждого директора;
- ▶ оценка работы системы управления рисками и внутреннего контроля (соблюдение требований регулирующих органов, ведение общего бухгалтерского учета, внутренний аудит, внешний аудит и случаи должностных преступлений);

- ▶ вопросы финансирования, приобретения, слияния, отчуждения и поглощения других предприятий;
- ▶ мониторинг отношений компании с инвесторами и акционерами;
- ▶ анализ состояния систем отчетности;
- ▶ обзор вопросов, переданных на рассмотрение совета директоров.

Приведенный выше перечень вопросов представляется огромным, но некоторые из содержащихся в нем вопросов требуют рассмотрения лишь на ежегодной или полугодовой основе. Часть этих вопросов будет представлена на рассмотрение совета директоров в форме отчетов руководства. Вместе с тем члены совета должны обеспечить следующее:

- ▶ ознакомление с содержанием этих отчетов;
- ▶ рассмотрение любых существенных вопросов, вытекающих из этих отчетов;
- ▶ решение выявленных проблем в соответствующем порядке.

СВОЕВРЕМЕННОЕ ПОЛУЧЕНИЕ ПОЛНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Совету директоров следует требовать от руководства своевременного информирования обо всех существенных событиях и фактах в деятельности компании. Вопросы, докладываемые совету директоров или представляемые на его рассмотрение, должны быть представлены в письменной форме.

Все члены совета директоров, вместе и по отдельности, несут ответственность за содержание публикуемой финансовой отчетности компании. Обычной практикой совета директоров является выдача полномочий одному из членов совета на утверждение и подписание финансовой отчетности. При выполнении этой

функции совет директоров должен поддерживать рабочие отношения с аудитором компании. Деятельность аудиторского комитета при совете директоров способствует укреплению этих отношений.

Совету директоров необходимо указать конкретные объемы, виды и порядок представления необходимой ему информации и проводить работу с руководством компании по совершенствованию уровня информационного пакета. Взаимосвязь с советом директоров не должна ограничиваться исключительно обменом документами. Активно работающий совет директоров участвует в презентациях и обсуждении различных вопросов с привлечением прочих членов руководства. Совет проводит рабочие встречи с ведущими представителями отрасли, основными поставщиками, дистрибьюторами, заказчиками и банкирами. Добросовестно работающие члены совета директоров должны быть хорошо осведомлены об основных тенденциях в бизнесе, регулярно знакомясь с публикациями в отраслевой и деловой прессе (включая соответствующие интернет-сайты), принимая участие в работе различных конференций и выставок, встречаясь с представителями законодательных органов, правительственными чиновниками, финансистами, зарубежными бизнесменами, техническими экспертами, журналистами, а также с другим лицами, которые могут служить независимыми источниками полезной информации.

ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАСЕДАНИЙ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Мировой опыт показывает, что, как правило, советы директоров компаний проводят заседания на ежемесячной основе (за исключением периодов отпусков). Однако все большее

распространение приобретает практика проведения таких заседаний с периодичностью один раз в два месяца (шесть раз в год), плюс при необходимости — специальные заседания по стратегическим вопросам. Следует отметить, что, за некоторыми исключениями, от многих компаний открытого типа требуется отражать в своих годовых отчетах количество проведенных заседаний совета директоров и его комиссий, а также приводить сведения о явке членов совета и комитетов на эти заседания.

ПРОВЕДЕНИЕ ЗАСЕДАНИЙ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Заседания должны проходить в деловой атмосфере, но при этом не должны носить слишком формального характера. Ход заседания во многом зависит от опыта и навыков председательствующего, от которого требуется умение грамотно вести заседание на фоне ожесточенных дебатов и при этом тщательно рассматривать основные вопросы.

Председатель совета директоров и его секретарь также должны контролировать такие технические вопросы, как подготовка и рассылка надлежащих уведомлений, пунктуальность, соблюдение кворума, содержание повестки дня, рассылка документов совета директоров, соблюдение устава компании и требований законодательства.

Члены совета директоров могут вносить определенный вклад в уровень качества проведения заседаний совета, придерживаясь существа обсуждаемых вопросов и внимательно выслушивая мнения других членов совета.

Советы директоров некоторых компаний используют информационные технологии для рассылки повестки дня и документов, подготавливаемых к заседаниям совета директоров, для поддержания взаимосвязи между руководством компании и советом директоров, а также для оказания содействия в ходе заседаний совета директоров. Однако совету директоров необходимо также обеспечивать конфиденциальность обсуждения вопросов повестки дня.

Несмотря на то, что в настоящее время закон позволяет проведение заседаний совета директоров с помощью электронных средств связи (что должно быть согласовано со всеми членами совета директоров), официальный протокол таких заседаний оформляется в обязательном порядке. Председатель совета директоров и генеральный директор компании не должны уклоняться от непосредственного участия в работе заседаний совета директоров, в особенности при рассмотрении советом директоров важных вопросов, используя телефонную или другие виды связи. В тех случаях, когда возникают действительно экстренные вопросы, допускается определенное отклонение от отдельных формальных процедур. Однако для рассмотрения таких вопросов должен быть предусмотрен соответствующий порядок.

ДОСТАТОЧНОЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ С ДОКУМЕНТАМИ

В соответствии с передовой западной практикой деятельности совета директоров члены совета должны получать документы, подлежащие обсуждению на предстоящем заседании, по крайней мере за семь дней до его проведения. По основным пунктам повестки дня должны быть подготовлены краткие справки с изложением ключевых вопросов, подлежащих решению.

Могут возникать обстоятельства, при которых решения по отдельным вопросам необходимо принять до намечаемого заседания. В таких случаях может быть использована практика поочередного ознакомления членов совета с документами, проведение селекторных совещаний по телефону или по каналам видеосвязи. Преимущество селекторных совещаний с использованием телекоммуникаций заключается в том, что каждый из членов совета имеет возможность выслушать точку зрения других членов совета до начала итогового обсуждения по конкретному вопросу. Допускается проведение заседаний совета директоров с помощью других электронных технологий.

Совету директоров необходимо четко контролировать повестку дня своих заседаний. Повестка дня составляется генеральным директором и секретарем компании и согласовывается с председателем совета директоров. Регламент каждого заседания должен предусматривать определенное количество времени для обсуждения вопросов, не включенных в официальную повестку дня.

РАССМОТРЕНИЕ СЛОЖНЫХ ВОПРОСОВ

Хорошим показателем работы любого совета директоров является подход к рассмотрению таких сложных и важных вопросов, как новые выпуски акций, существенные валютные риски или операции, связанные со сменой контроля за деятельностью компании. Поскольку такие вопросы иногда становятся предметом последующих судебных разбирательств, советам директоров настоятельно рекомендуется подходить к их рассмотрению с максимальной осторожностью.

Если устав компании не предусматривает иное, члены совета директоров могут делегировать любые из своих полномочий

комитетам, директору, служащему компании или какому-либо иному лицу. В таких случаях совет директоров может делегировать руководству компании полномочия относительно максимальной стоимости операции или максимального уровня риска, связанного с какой-либо операцией, решение относительно которого руководство может взять на себя. Любая операция, масштабы которой выходят за пределы предусмотренных полномочий, должна быть предметом тщательного обсуждения.

Если у совета директоров не имеется единого мнения относительно решения по сложному вопросу, то члены совета директоров, несогласные с принимаемым решением, вправе требовать отражения их мнений в протоколе заседания. Но при этом они должны признавать, что принятые ими решения являются для них юридически обязательными. Если члены совета директоров, имеющие мнение, отличное от мнения остальных членов совета, считают, что они не в состоянии принять коллективную ответственность по принимаемому решению, то они должны выйти из состава совета директоров.

ОТРАЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ЗАСЕДАНИЙ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Ведение полных и точных протоколов заседаний, в которых отражаются фактически принятые решения и которые сопровождаются соответствующими подтверждающими документами, является свидетельством того, что совет директоров действует осмотрительно. Корпоративный секретарь компании отвечает за ведение всего комплекта документации совета, включая протоколы заседаний, повестки дня, материалы для обсуждения, представления и предложения.

Необходимо тщательно вести протоколы всех заседаний совета директоров с учетом того, что они могут быть в дальнейшем использованы в качестве документов, имеющих большую правовую ценность в случае возникновения судебных разбирательств. Протоколы должны включать следующее:

- ▶ основные вопросы, обсуждавшиеся в ходе заседания совета;
- ▶ мнение членов совета директоров по обсужденным вопросам;
- ▶ опровержения или возражения, высказанные членами совета в ходе заседания;
- ▶ фактически принятые советом решения с указанием аргументов и фактов, на основе которых они были приняты;
- ▶ планы дальнейших действий и распределение обязанностей по их выполнению.

Протокол не должен содержать дословный пересказ или механическое воспроизведение всего сказанного участниками заседания. Если один и более членов совета высказывают просьбу отразить в протоколе их мнения, секретарь совета должен выполнить такую просьбу. Протокол заседания совета обычно утверждается на следующем заседании, и после его подписания рассматривается как официальный документ, точно отражающий содержание принятых решений.

ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ ОБЩЕСТВА

Должность секретаря совета директоров компании по-своему уникальна. Он выступает в качестве важного связующего звена между основными элементами структуры компании — членами совета директоров, руководством, акционерами и представителями регулирующих органов. Секретарь совета

директоров компании должен оказывать содействие совету директоров в разработке эффективных процедур корпоративного управления. В различных компаниях секретари советов директоров будут разными. В небольших компаниях эти функции часто выполняет главный бухгалтер, тогда как в крупных фирмах на эту должность все чаще назначаются юристы, которые хорошо знакомы с практикой работы компании.

В зависимости от размеров компании секретарь совета директоров играет более или менее заметную роль в выполнении требований, предъявляемых к корпоративному управлению.

Секретарь совета директоров компании несет основную ответственность за организацию и подготовку заседаний совета директоров и выполняет следующую работу:

- ▶ готовит повестку дня заседания совета директоров совместно с его председателем;
- ▶ обеспечивает эффективное проведение заседаний совета и консультирует его председателя и входящих в него членов по вопросам корпоративного управления;
- ▶ документирует решения, принятые советом директоров, и обеспечивает их доведение до сведения соответствующих руководителей, которым поручено их выполнение.

Секретарь совета директоров компании назначается решением совета директоров, при этом секретарь совета директоров компании рассматривается как должностное лицо компании. Назначение и увольнение секретаря компании проводится на основе решения совета директоров, которое доводится до сведения национальной комиссии по ценным бумагам и биржам.

В обязанности корпоративного секретаря входит соблюдение законодательства. Он следит за выполнением всех корпоративных норм и требований, что позволяет избежать юридических рисков и штрафов. Содействие совета директоров является еще одной важной задачей: корпоративный секретарь организует заседа-

ния, готовит повестку дня, ведет протоколы и предоставляет доступ к необходимым документам, что способствует принятию обоснованных решений и стратегическому планированию.

Коммуникация с акционерами также является обязанностью корпоративного секретаря. Он взаимодействует с акционерами, отвечает на их запросы и организует общие собрания, что укрепляет доверие и способствует прозрачности корпоративного управления.

Обучение и развитие директоров — важный аспект работы корпоративного секретаря. Он ориентирует новых членов совета директоров и организует их непрерывное обучение, помогая им адаптироваться к корпоративной культуре и повышая их эффективность.

Документационное обеспечение является еще одной важной обязанностью. Корпоративный секретарь управляет корпоративной документацией, включая уставы, регистры акционеров и протоколы заседаний, что обеспечивает их доступность и актуальность.

Соблюдение нормативных требований предотвращает юридические риски и штрафы, обеспечивая соответствие компании всем необходимым законам и правилам. Эффективное управление корпоративного секретаря способствует принятию обоснованных решений и стратегическому планированию совета директоров, что напрямую влияет на успех компании. Укрепление корпоративной культуры также является важной задачей корпоративного секретаря. Он внедряет и поддерживает корпоративные ценности и стандарты поведения, что способствует созданию положительной рабочей атмосферы и повышает уровень доверия среди сотрудников.

Корпоративный секретарь должен обладать высокой юридической грамотностью, знанием корпоративных права и норм. Организационные способности играют ключевую роль, так как эффективная организация и координация работы совета директоров напрямую влияют на его продуктивность. Коммуникативные

навыки также важны, поскольку корпоративный секретарь должен уметь четко и эффективно общаться с различными стейкхолдерами, включая членов совета директоров и акционеров. Высокий уровень профессиональной этики и умение работать с конфиденциальной информацией необходимы для успешного выполнения обязанностей корпоративного секретаря.

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Учитывая, что управление и контроль за деятельностью компаний постоянно усложняется, советы директоров создают комитеты в целях оказания содействия советам в выполнении их функций и обязанностей. Согласно закону Республики Казахстан «Об акционерных обществах» для рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций советом директоров в АО должны быть созданы различные комитеты совета директоров. Рассмотрение вопросов может быть отнесено к компетенции одного или нескольких комитетов, за исключением вопросов внутреннего аудита, рассматриваемых отдельным комитетом. Комитеты при совете директоров:

- ▶ обеспечивают членам Совета директоров возможность более эффективно использовать их ограниченное время;
- ▶ действуют в качестве «фильтра» при обобщении сложных вопросов и дают рекомендации относительно порядка действий;
- ▶ усиливают роль независимых директоров в управлении деятельностью компании.

Вместе с тем наличие комитетов при совете директоров не снижает ответственности совета за ведение дел компании. Как правило, комитеты самостоятельно не принимают важных решений, а предоставляют совету директоров соответствующие рекомендации.

Совет директоров может создавать комитеты для любых целей. Среди компаний открытого типа наиболее распространенными видами комитетов являются следующие:

- ▶ аудиторский комитет;
- ▶ комитет по вопросам вознаграждения;
- ▶ комитет по назначениям;
- ▶ комитет по устойчивому развитию и ESG;
- ▶ специальные комитеты.

Функции каждого из комитетов должны быть закреплены в положении о комитете или в уставе должны предусматривать следующее:

- ▶ общие задачи деятельности и функции комитета;
- ▶ вопросы членства в комитете;
- ▶ участие в работе заседаний совета директоров;
- ▶ вопросы деятельности комитета (количество проводимых заседаний, протоколы и отчеты, оценка эффективности);
- ▶ право членов комитета на получение информации от руководства и независимых профессиональных консультаций.

АУДИТОРСКИЙ КОМИТЕТ

Основная функция аудиторского комитета заключается в обеспечении дополнительных гарантий качества и достоверности финансовой информации, используемой советом директоров, и финансовой информации, публикуемой компанией. Хотя в целом ответственность за точность и уместность финансовой отчетности компании несет ее совет директоров, его членам довольно сложно быть в курсе всех тонкостей финансовой отчетности. Таким образом, аудиторский комитет обеспечивает дополнительный и более тщательный контроль за процессом подготовки и представления финансовой отчетности.

В некоторых компаниях открытого типа, зарегистрированных на фондовой бирже, с небольшим количеством членов сове-

та директоров задачи аудиторского комитета часто решает совет директоров.

У ведущих западных компаний аудиторские комитеты при советах директоров существуют уже многие годы.

Передовые практики, например, Кодекс корпоративного управления Великобритании 2024, рекомендуют, чтобы совет директоров создавал аудиторский комитет из независимых неисполнительных директоров, состоящий как минимум из трех членов, или в случае более маленьких компаний — из двух. При этом председатель совета директоров не должен быть членом комитета. Согласно закону Республики Казахстан «Об акционерных обществах» лицо, не являющееся членом совета директоров, не может быть назначено в аудиторский комитет.

В зависимости от конкретной компании аудиторские комитеты бывают разными по составу и задачам. Вместе с тем большинство аудиторских комитетов выполняют следующие функции:

- ▶ анализируют финансовую отчетность и прочую финансовую информацию, предназначенную для внешних пользователей;
- ▶ контролируют систему управления рисками, если этот вопрос не решен специально назначенным комитетом совета директоров, состоящим из независимых неисполнительных директоров, или самим советом директоров;
- ▶ проводят мониторинг и оценку эффективности системы внутреннего контроля;
- ▶ осуществляют надзор за деятельностью подразделения внутреннего аудита компании;
- ▶ анализируют отчеты внутренних и внешних аудиторов в целях принятия оперативных надлежащих действий при выявлении серьезных недостатков или сбоев в системах внутреннего контроля и других процедурах;
- ▶ рассматривают вопросы выбора внешнего аудитора и оценивают результаты его работы;

- ▶ рассматривают вопрос о совместимости неаудиторских услуг внешнего аудитора компании с его независимым статусом;
- ▶ поддерживают контакты с внешним аудитором в целях проведения эффективных полугодовых и годовых аудиторских проверок; контролируют состояние финансовой отчетности компании на предмет соблюдения ею требований законодательства, правил листинга фондовой биржи и других требований регулирующих органов;
- ▶ рассматривают факты растрат денег, краж, проявления мошенничества и контролируют состояние процедуры предупреждения должностных преступлений;
- ▶ контролируют соблюдение законодательства, требований регулирующих органов и профессиональных кодексов и кодекса этики.

Компании получают существенные выгоды при наличии аудиторских комитетов при советах директоров. Аудиторский комитет:

- ▶ демонстрирует стремление совета директоров тщательно следить за состоянием финансовой информации;
- ▶ углубляет понимание и расширяет представление неисполнительных директоров компании о состоянии ее финансов;
- ▶ сосредоточивает должное внимание на вопросах контроля за рисками, включая уровень полномочий, делегируемых советом директоров руководству компании;
- ▶ держит членов совета директоров в курсе вопросов бухгалтерского учета и работы систем внутреннего контроля компании;
- ▶ расширяет представление членов совета директоров о процедурах внутреннего и внешнего аудита;
- ▶ содействует поддержанию прочных связей между советом директоров и внешним аудитором;
- ▶ вносит вклад в повышение качества финансовой отчетности;
- ▶ организует рабочие встречи с главным финансовым лицом или финансовым директором компании для обсуждения насущных вопросов;

- ▶ налаживает работу механизма для внешнего аудитора, обеспечивающего его независимость в случае возникновения разногласий с руководством компании;
- ▶ совершенствует работу подразделения внутреннего аудита, обеспечивая большую степень его независимости от руководства компании.

КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Комитет по вознаграждениям совета директоров представляет полному составу совета рекомендации относительно комплекса мер по вознаграждению, выплачиваемому представителям руководящего звена и членам совета директоров.

Этот пакет мер может быть также использован для оценки работы генерального директора и других руководителей, а также в целях планирования преемственности членов руководства.

Вопросы вознаграждения носят сложный и деликатный характер. В идеальном случае члены этого комитета должны иметь опыт оценки пакета мер по вознаграждению руководителей. Многие компании привлекают для этой цели сторонних консультантов. В состав комитета по вознаграждениям должно входить большинство неисполнительных директоров.

Комитет по вознаграждениям в основном выполняет следующие функции:

- ▶ рассматривает политику по вопросам вознаграждения, как правило, на ежегодной основе;
- ▶ изучает текущую отраслевую практику;
- ▶ проводит оценку различных методов и механизмов вознаграждения;
- ▶ проводит оценку пенсионных льгот;

- ▶ проводит оценку выплат при выходе сотрудников на пенсию и при увольнении;
- ▶ рассматривает вопросы дополнительных выплат и дополнительных льгот;
- ▶ анализирует политику по вопросам выплаты компенсаций и страховых обязательств;
- ▶ рассматривает раскрываемую в финансовой отчетности информацию о взаимозависимых сторонах;
- ▶ проводит оценку деятельности генерального директора и высшего руководства;
- ▶ рассматривает вопросы преемственности руководства;
- ▶ представляет Совету директоров в полном составе рекомендации по вышеперечисленным вопросам.

КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ

Основная обязанность комитета по назначениям заключается в разработке требований и критериев оценки членов совета директоров, а также в выявлении конкретных кандидатур, выдвигаемых на назначения. Степень независимости и авторитет лиц, назначаемых на руководящие должности, будут значительно выше, если комитет по назначениям полностью состоит из неисполнительных директоров. Вместе с тем в этом процессе должен принимать активное участие и генеральный директор компании. Приветствуется подход, при котором полный состав совета директоров представляет комитету по назначениям конкретные фамилии кандидатов.

Окончательное утверждение назначения проводится советом директоров в полном составе. Некоторые компании проводят ежегодную оценку деятельности членов совета директоров. Комитет может также периодически рассматривать и представлять рекомендации по таким вопросам, как численный состав совета, структура комитета, назначения членов совета директоров, степень эффективности заседаний совета и составление графика проведения его заседаний.

КОМИТЕТ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ И ESG

В последние годы в связи с растущей важностью управления ESG-рисками советы директоров все чаще создают комитеты по устойчивому развитию, которые отвечают за рассмотрение вопросов, связанных с воздействием компаний на общество, экономику, климатическую систему и окружающую среду. Эти комитеты играют ключевую роль в разработке и внедрении стратегий корпоративного управления, направленных на достижение долгосрочной устойчивости. Они обеспечивают надзор за выполнением корпоративных обязанностей в области экологии, социальной ответственности и корпоративного управления, а также контролируют соблюдение нормативных требований и стандартов, способствуя созданию более прозрачной и ответственной бизнес-среды.

Совет директоров должен определять стратегию устойчивого развития компаний и обеспечивать надзор над внедрением принципов ESG, а также климатической повестки — комплекс задач и инициатив, связанных с изменением климата и его воздействием на бизнес, общество и окружающую среду. Комитет также отвечает за разработку рекомендаций по совершенствованию практик в области устойчивого развития компаний, рассмотрение этих рекомендаций, а также за контроль соответствия деятельности компаний международным и национальным стандартам в области устойчивого развития, включая требования по раскрытию нефинансовой информации в годовых отчетах и отчетах об устойчивом развитии.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМИТЕТЫ

Специальные комитеты могут создаваться в целях решения определенных вопросов и для представления соответствующих рекомендаций, например, по:

- ▶ вопросам проведения слияния, поглощения или отчуждения;

- ▶ вопросам деловой этики и связей с общественностью (например, внутриотраслевые отношения, профессиональная практика, защита интересов потребителей, техника безопасности и охрана здоровья и т. д.);
- ▶ вопросам охраны окружающей среды, которые могут играть особо важную роль для горнодобывающих компаний и предприятий обрабатывающей промышленности;
- ▶ соблюдению законодательства, нормативных требований, отраслевых кодексов и организационных стандартов;
- ▶ принятию решений по привлечению кредитов свыше определенного уровня;
- ▶ управлению пенсионными фондами.

Специальные комитеты, созданные для рассмотрения и решения конкретных вопросов, могут формироваться на короткие сроки. Однако при этом круг полномочий или положение о деятельности таких комитетов должны в обязательном порядке утверждаться советом директоров в полном составе.

СТРАХОВАНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Члены совета директоров принимают на себя обязательства и выполняют обязанности, в отношении которых они могут нести персональную ответственность. Персональная ответственность может также возникать в результате действий других членов совета директоров. Поскольку ожидается, что директора компании всегда действуют в ее интересах, против них могут быть также возбуждены иски в связи с действиями одного из других директоров.

Как правило, компаниям не разрешается освобождать директоров или аудиторов от ответственности перед компанией, возникающей в процессе их работы в качестве ответственных сотрудников или аудиторов компаний. Вместе с тем компании могут страховать своих ответственных сотрудников, включая директоров, от ответственности по отношению к третьей стороне, если такая ответственность не связана с недобросовестностью поведения.

Примером для предоставления страхования от гражданской ответственности в свете отраслевого законодательства являются случаи возбуждения судебных исков относительно вводящего в заблуждение поведения и действий, связанных с обманом акционеров.

Страхование ответственности членов совета директоров и руководителей компании обеспечивается по искам, выставленным против директоров и руководителей компании в связи с неправильными действиями по управлению организацией. Страховое покрытие включает судебные издержки, издержки, связанные с представлением интересов, и возмещение ущерба. Однако членам совета директоров необходимо иметь в виду и исключения по этим видам страхования.

Имеются определенные виды страхования от ответственности и страховые полисы для директоров и руководителей компаний, которые применяются к искам только в тех случаях, когда такие полисы действительны на дату представления иска. Это приводит к тому, что многие директора стремятся «выторговать» себе продление действия полисов после истечения срока их пребывания на постах членов совета директоров. Однако эти усилия бесполезны в случае ликвидации компании, когда действие полисов автоматически прекращается. Для удобства членов советов директоров сейчас существует страховой пакет, который обеспечивает определенное страховое покрытие для членов совета директоров на протяжении семилетнего периода после их ухода с директорских постов.

Этот период представляет собой своего рода срок давности, и страховая премия выплачивается авансом. Членам совета директоров рекомендуется согласовывать такой страховой пакет до их назначения в компании. Общепринятой практикой среди компаний является выплата премий по страховым полисам членов Совета директоров и руководящих работников. Несмотря на то, что компания может застраховать члена совета директоров от юридических издержек, страхование не допускается в отношении уголовных дел, в результате рассмотрения которых член совета директоров признается виновным. Любой договор страхования, предусматривающий страхование лица от преднамеренного нарушения должностных обязанностей в отношении деятельности компании, не имеет юридической силы.

Спрос на страхование членов советов директоров и руководящих сотрудников компаний продолжает расти, что связано в первую очередь с их более глубоким осознанием своих обязанностей, предусмотренных законодательством. С другой стороны, увеличивались как количество, так и объемы исков, выставленных против членов советов директоров в ряде западных стран.

Правильное применение страхования членов советов директоров и руководящих сотрудников компаний требует наличия специального практического опыта. Ценность страхования заключается в том, что оно обеспечивает защиту членов советов директоров от возможной персональной ответственности, связанной с ведением дел компании. Каждый из членов совета директоров обязан нести ответственность за эффективное, честное и добросовестное ведение дел компании. Участие члена совета директоров в деятельности компании выявляет его личные качества и профессиональный уровень.

Страхование членов советов директоров и руководящих сотрудников компаний должно являться лишь одним из компонентов комплексной программы по управлению рисками, которая

призвана оградить интересы компании и ее директоров и руководителей от различных рисков. Каждому из членов совета директоров компании, которого волнуют вопросы страхования от ответственности, рекомендуется прибегать к помощи независимых профессиональных консультантов.

5

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ И ДРУГИМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ЛИЦАМИ

Эффективное взаимодействие с акционерами и другими заинтересованными лицами является ключевым аспектом успешного корпоративного управления и устойчивого развития компании. Акционеры, сотрудники, клиенты, поставщики, общественные группы и другие стейкхолдеры играют важную роль в формировании корпоративной стратегии и достижении организационных целей. Четкое и прозрачное общение с этими группами позволяет компании учитывать их интересы и ожидания, что способствует укреплению доверия и поддержке.

Взаимодействие с акционерами и заинтересованными лицами охватывает не только регулярное информирование о финансовых результатах и корпоративных инициативах, но и активное участие в обсуждении стратегических решений, включая вопросы управления рисками, устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Это взаимодействие способствует формированию взаимопонимания, позволяет оперативно реагировать на запросы и беспокойства стейкхолдеров и обеспечивает более сбалансированный подход к принятию решений.

Понимание и учет интересов акционеров и других заинтересованных сторон создают основу для долгосрочного успеха компании, способствуя ее устойчивости, репутации и конкурентоспособности на рынке.

АКЦИОНЕРЫ И ДРУГИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА

Открытые акционерные компании, акции которых обращаются на фондовой бирже, по определению находятся в собственности сравнительно широкого круга отдельных акционеров. Как ука-

зывалось в предыдущих разделах, члены совета директоров компании несут ответственность перед обществом в целом, а не перед некоторыми из акционеров. Для того чтобы обеспечить подотчетность членов совета директоров перед обществом, существуют различные механизмы, в том числе:

- ▶ открытые акционерные общества и большинство частных компании с ограниченной ответственностью должны подавать в национальную комиссию по ценным бумагам и инвестициям аудированную годовую финансовую отчетность;
- ▶ открытые акционерные компании, акции которых обращаются на фондовой бирже, должны публиковать годовую и полугодовую финансовую отчетность;
- ▶ члены советов директоров компаний, акции которых обращаются на национальной фондовой бирже, периодически должны выставлять перед акционерами свои кандидатуры для переизбрания в советы директоров;
- ▶ члены советов директоров открытых акционерных компаний должны проводить годовое общее собрание акционеров;
- ▶ в некоторых обстоятельствах акционеры могут обязать членов совета директоров созвать общее собрание акционеров;
- ▶ члены советов директоров компаний, акции которых обращаются на национальной фондовой бирже, обязаны сообщать об обмене информацией, которая может повлиять на цену акций компании.

В западных странах уже не являются редкостью случаи, когда акционеры предпринимают организованные действия с целью заставить руководство открытой акционерной компании изменить систему корпоративного управления. Хорошо организованная группа акционеров, умеющая заставить себя услышать, даже если она представляет меньшинство, может доставить немало неприятностей совету директоров и создать неблагоприятный образ компании в средствах массовой информации.

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ АКЦИОНЕРАХ

Если действия компании противоречат интересам одного или более акционеров или являются дискриминацией одного или более акционеров, суд может вынести постановление о ликвидации компании или изменении ее устава, либо предписать компании принять определенные меры.

В целом акционеров можно подразделить на две категории:

- ▶ **институциональные акционеры** — в основном это управляющие фондов (таких как компании по страхованию жизни, пенсионные фонды, паевые инвестиционные фонды и т. д.), которые вкладывают чужие средства в акции компаний и осуществляют другие виды инвестиций;
- ▶ **частные акционеры** — это инвесторы, владеющие акциями от своего имени, а иногда от имени семейного предприятия, треста или пенсионного фонда.

Акционеры могут влиять как на состав совета директоров, так и на его деятельность. Особенно это справедливо в отношении крупных институциональных акционеров.

Институциональные акционеры могут оказывать влияние на компанию в следующих случаях:

- ▶ если они принимают решение о продаже принадлежащих им пакетов акций компании (что может существенно подорвать цену акции, так как в свете решения институциональных акционеров кредиторы и крупные клиенты компании могут прийти к заключению, что с компанией не все в порядке, и свернуть свое сотрудничество с ней);
- ▶ хотя недовольные институциональные акционеры могут и не иметь достаточной поддержки для смещения действующего

щего состава совета директоров, их открытое голосование против переизбрания прежних директоров будет служить мощным сигналом для инвестиционных рынков;

- ▶ решение крупных институциональных акционеров об отказе дать своим представителям полномочие поддержать действующий состав совета директоров;
- ▶ большое влияние на имидж компании оказывают опросы управляющих крупными фондами и аналитиков по вопросу о том, как они оценивают общие результаты деятельности компании, в том числе деятельность ее генерального директора и совета директоров.

Совету директоров компании настоятельно рекомендуется иметь налаженные каналы взаимодействия с крупными акционерами и прислушиваться к их мнению по вопросам системы корпоративного управления и деятельности компании.

Обычно институциональным акционерам принадлежит самое большое количество акций открытых акционерных компаний, однако частные акционеры составляют самую многочисленную группу акционеров.

Кроме того, акционеры также могут подразделяться на категории в зависимости от причин, побудивших их вкладывать средства в компанию.

Долгосрочные инвесторы стремятся получить прибыль от дивидендов и постепенного роста стоимости инвестиций, поэтому они рассчитывают держать средства в инвестициях в течение многих лет.

Биржевые спекулянты покупают и продают акции компаний, стремясь получить быструю прибыль от краткосрочных колебаний цен на акции. Обычно они редко держат ценные бумаги дольше нескольких месяцев, а зачастую стремятся продавать и покупать акции компаний в течение суток, а то и часов.

В зависимости от деловой репутации и характера деятельности одни компании могут быть более привлекательны для долгосрочных инвесторов, другие для биржевых спекулянтов. Члены совета директоров должны хорошо знать состав реестра акционеров своей компании.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Принципы корпоративного управления G20/OECD (2023) применительно к правам акционеров предусматривают восемь ключевых направлений. Анализ этих направлений приводит к выводу, что в целом ситуация с правами акционеров в Казахстане находится на достаточном уровне. Однако необходимо отметить обстоятельства, характерные для Казахстана в контексте прав акционеров.

- ▶ Высокая вовлеченность государства в экономику: АО «Фонд «Самрук-Казына» совместно с компаниями, входящими в его группу, является крупнейшим, но далеко не единственным субъектом квазигосударственного сектора. При этом Фонд находится под прямым контролем Правительства и Президента Республики Казахстан, а совет директоров Фонда возглавляет Премьер-министр страны. Активы компаний группы Фонда составляют сумму, сопоставимую с 60% ВВП Казахстана.
- ▶ Высокая концентрация капитала: около 50% общего богатства населения Казахстана сосредоточено в руках ограниченного круга.

Анализируя вышеуказанные обстоятельства через призму защиты прав акционеров, можно констатировать, почти во всех казахстанских компаниях преобладают контролирующие акцио-

неры, обладающие в совокупности пакетом акций, позволяющим самостоятельно определять принимаемые решения.

Мировая практика показывает, что акционерный активизм эффективен на ранних этапах развития компаний. Последующая эволюция компаний предполагает делегирование управленческих функций от акционеров к совету директоров. В этой связи акционеры, заинтересованные в развитии корпоративного управления в своей компании, должны усиливать роль профессионального совета директоров. Совет директоров, реализуя свои полномочия, должен обеспечивать защиту интересов компании, акционеров и учитывать интересы стейкхолдеров.

Права акционеров варьируются в зависимости от типа акций и количества приобретенных акций:

- ▶ голосующие акции — размещенные простые акции и иногда привилегированные акции, право голоса по которым предоставлено в случаях, предусмотренных законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах». В число голосующих акций не входят выкупленные АО акции, а также акции, находящиеся в номинальном держании и принадлежащие собственнику, сведения о котором отсутствуют в системе учета центрального депозитария;
- ▶ привилегированные акции — собственники привилегированных акций имеют преимущественное право перед акционерами — собственниками простых акций на получение дивидендов в заранее определенном гарантированном размере, установленном уставом общества, и на часть имущества при ликвидации общества в порядке, установленном законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах». Количество размещенных привилегированных акций общества не должно превышать двадцати пяти процентов от общего количества его размещенных акций. Привилегированная акция не предоставляет акционеру права на участие в управлении обществом, за исключением случаев, предусмотренных ст. 13 (4) закона Республики Казахстан «Об акционерных обществах»;

- ▶ голосование на общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна акция — один голос», за исключением случаев, установленных законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах» (голосование по процедурным вопросам общего собрания акционеров, кумулятивное голосование при формировании совета директоров);
- ▶ в зависимости от количества приобретенных голосующих акций акционеры делятся на крупных акционеров — акционер или несколько акционеров, действующих на основании заключенного между ними соглашения, которому (которым в совокупности) принадлежат десять и более процентов голосующих акций АО (ст. 1 закона Республики Казахстан «Об акционерных обществах»), и миноритарных акционеров — акционер, которому принадлежат менее десяти процентов голосующих акций АО.

ОБЩИЕ СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ (ОСА)

Закон Республики Казахстан «Об акционерных обществах» детально регламентирует все процедуры, связанные с деятельностью ОСА, охватывая этапы инициирования, созыва, проведения и оформления. Формализованный подход законодателя можно проиллюстрировать на примере инициирования созыва ОСА в контексте его деления на годовые и внеочередные ОСА.

Годовое ОСА должно быть проведено в течение пяти месяцев по окончании финансового года. Указанный срок считается продленным до трех месяцев в случае невозможности завершения аудита общества за отчетный период. В обществе, все голосующие акции которого принадлежат одному акционеру, ОСА не проводятся. Решения по вопросам, отнесенным к компетенции ОСА, принимаются таким акционером единолично и подлежат

оформлению в письменном виде при условии, что эти решения не ущемляют и не ограничивают права, удостоверенные привилегированными акциями.

На годовом ОСА могут быть приняты решения по следующим вопросам повестки дня:

- ▶ утверждение аудированной годовой финансовой отчетности компании;
- ▶ определение порядка распределения чистого дохода компании за истекший финансовый год и размера дивиденда в расчете на одну простую акцию компании;
- ▶ рассмотрение обращений акционеров на действия компании и ее должностных лиц, а также итогов их рассмотрения;
- ▶ годовое ОСА вправе рассматривать и другие вопросы, принятие решений по которым отнесено к компетенции ОСА. Все иные ОСА являются внеочередными.

Уставом компании может быть предусмотрена выплата дивидендов по простым акциям компании по итогам квартала или полугодия (после проведения аудита финансовой отчетности компании за соответствующий период). Принятие решений по этим вопросам относится к компетенции внеочередного ОСА.

Годовое ОСА созывается исключительно советом директоров. Иные органы компании не вправе созывать годовое ОСА.

Внеочередное ОСА может быть созвано в следующих случаях:

- ▶ по решению совета директоров: совет имеет право созывать внеочередное собрание при необходимости;
- ▶ по требованию исполнительного руководства: исполнительное руководство компании может потребовать созыва внеочередного собрания;
- ▶ по требованию ревизионной комиссии: если такая комиссия существует, она так же может инициировать созыв внеочередного собрания;

- ▶ по требованию акционеров: один или несколько акционеров, владеющих в совокупности не менее 10 % голосующих акций компании, имеют право требовать созыва внеочередного ОСА. В этом случае требование должно быть подано в письменной форме, и совет директоров обязан созвать собрание в течение 30 дней с момента получения требования.

Дополнительно закон предусматривает, что ОСА должно быть созвано на основании решения суда, принятого по иску:

- ▶ любого заинтересованного лица, в случае нарушения органами компании порядка созыва годового ОСА;
- ▶ крупного акционера компании, если органы компании не исполнили его требования о проведении внеочередного ОСА.

Соблюдение предусмотренных законодательством и уставом формальных процедур требует большого внимания, в связи с чем рекомендуется тесное взаимодействие с корпоративным секретарем и юридическим департаментом компании. Несоблюдение предусмотренных процедур может стать основанием для последующего оспаривания решений ОСА в судах.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С АКЦИОНЕРАМИ

Различные модели корпоративного управления предусматривают разнообразные подходы к распределению функций управления компанией между акционерами и советом директоров. Однако существует общая закономерность: акционеры в той или иной мере дистанцируются от непосредственного управления компанией, тогда как основные функции управления закрепляются за советом директоров. Это обусловлено готовностью компании

к частой смене директоров, включая тех, кто не обладает профессиональными знаниями в конкретном бизнесе.

Закон Республики Казахстан «Об акционерных обществах» в целом соответствует указанному подходу. Положения закона, формирующие компетенцию общего собрания акционеров, сосредоточены на жизненно важных вопросах деятельности компании, таких как:

- ▶ реорганизация и ликвидация;
- ▶ изменение устава компании;
- ▶ выбор и освобождение от должности членов совета директоров;
- ▶ утверждение Кодекса корпоративного управления;
- ▶ определение внешней аудиторской организации;
- ▶ утверждение аудированной годовой финансовой отчетности;
- ▶ распределение прибыли и дивидендов;
- ▶ вопросы, связанные с выпуском ценных бумаг и листингом/делистингом;
- ▶ утверждение крупных сделок, стоимость которых составляет пятьдесят и более процентов от общего размера балансовой стоимости активов.

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ДРУГИХ ЗАИНТЕРЕСО- ВАННЫХ ЛИЦАХ

Не будет преувеличением сказать, что акционеры являются наиболее влиятельной группой заинтересованных лиц. Однако существуют и другие группы лиц, которые заинтересованы в деятельности компании, к числу которых относятся следующие:

- ▶ работники и члены их семей;
- ▶ поставщики;

- ▶ покупатели и заказчики;
- ▶ кредиторы;
- ▶ правительство;
- ▶ местные органы власти и общественность городов и населенных пунктов, где компания является основным работодателем или вносит большой вклад в экономику данного региона;
- ▶ профсоюзы;
- ▶ природоохранные организации;
- ▶ будущие поколения.

Некоторые из перечисленных заинтересованных лиц могут не иметь долгосрочного экономического интереса в развитии компании и перспективах ее деятельности, однако при этом они могут придавать большое значение нефинансовым последствиям ее деятельности; в этом случае они обычно не жалеют времени для того, чтобы обеспечить подотчетность руководства компании перед общественностью по данным вопросам. Например, природоохранные организации могут испытывать обеспокоенность по поводу загрязнения окружающей среды в результате деятельности компании, а защитники прав человека могут выступать против существующей в компании практики приема на работу.

Одни и те же заинтересованные лица могут принадлежать к нескольким группам. Например, некоторые акционеры могут быть одновременно работниками и клиентами компании.

Различные законодательные акты налагают определенные обязательства на компании (и советы директоров), направленные на то, чтобы их деятельность отвечала ожиданиям заинтересованных лиц. К таким обязательствам относятся следующие:

- ▶ работники имеют право на справедливое и объективное отношение со стороны руководства компании в соответствии с трудовым законодательством;
- ▶ покупатели и заказчики вправе ожидать, что получаемые ими товары и услуги будут отличаться надлежащим качеством;

- ▶ поставщики вправе ожидать, что компании будут соблюдать свои обязательства по договору;
- ▶ органы власти вправе ожидать, что компании будут исправно платить налоги и соблюдать применимое законодательство по самым различным вопросам, начиная от охраны труда и обеспечения промышленной безопасности и заканчивая охраной памятников истории и культуры. Кроме того, они вправе ожидать от компаний проявления гражданской ответственности;
- ▶ кредиторы вправе ожидать, что компании будут выполнять свои финансовые обязательства, при этом они получают существенные полномочия в отношении заемщиков, если те не выполняют обязательств по займам;
- ▶ Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Международная организация труда, ООН и другие международные органы управления вправе ожидать, что компании будут соблюдать международные этические нормы по вопросам источников поставки продукции, регулирования трудовых отношений, защиты окружающей среды и глобального потепления.

Группы активистов и местные органы власти могут не иметь права на применение к компаниям правовых санкции, однако проводимые ими кампании в средствах массовой информации могут отрицательно повлиять на стоимость акций, особенно если вскрываются случаи нарушения этических норм, что подрывает репутацию компании.

Поэтому, хотя совет директоров и может считать, что, в первую очередь, он несет ответственность перед акционерами, он не может позволить себе игнорировать других заинтересованных лиц. Если совет директоров не умеет надлежащим образом учитывать интересы и пожелания других заинтересованных лиц, это может привести скорее к снижению, чем повышению рыночной стоимости акции. В идеале совет директоров должен выработать принципы, на основе которых будут согласовываться противоречащие друг другу интересы различных заинтересованных лиц.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ

Если компании призваны обеспечивать максимальную прибыль акционеров, они должны не просто увеличивать ее стоимость, но и доводить до сведения заинтересованных лиц свои усилия в этом направлении. В первую очередь речь идет об акционерах, потенциальных акционерах и третьих лицах, которые в состоянии оказывать влияние на решения инвесторов о купле-продаже акций (в частности, это биржевые брокеры, аналитики, консультанты по вопросам инвестиций и журналисты, специализирующиеся на финансовой тематике).

Многие открытые акционерные компании, акции которых обращаются на фондовой бирже, используют уже существующие программы развития связей с инвесторами для того, чтобы организовать процесс направления своевременной, точной и актуальной информации выборочной целевой аудитории. Программы развития связей с инвесторами обычно предусматривают рассылку кратких сообщений от имени руководства компании, однако совет директоров обязательно должен быть в курсе того, какая информация распространяется в рамках этих программ.

При реализации программ развития связей с инвесторами и предоставлении сведений в средства массовой информации необходимо следить за тем, чтобы использовались только общедоступные данные. В тех случаях, когда существенная для рынка информация не может быть получена из общедоступных источников, компания должна обеспечить необходимое раскрытие информации в своей финансовой отчетности.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ И ДРУГИМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ЛИЦАМИ В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Кризис в деятельности компании можно определить как неожиданное событие, которое тем или иным образом ставит под угрозу репутацию или само существование компании. Кризис по определению требует немедленных действий.

Для кризисных ситуаций заранее производится планирование бизнес-непрерывности (BCP, business continuity planning), направленное на обеспечение устойчивости и непрерывности деятельности компании в условиях чрезвычайных ситуаций и непредвиденных обстоятельств. BCP включает в себя разработку и внедрение планов, процедур и ресурсов, и продолжать функционировать в случае возникновения кризисных ситуаций, таких как природные катастрофы, технические сбои или другие внешние и внутренние угрозы. BCP также должен включать план восстановления после сбоев (DRP, disaster recovery plan), который позволяет компании быстро восстанавливать критически важные процессы и информационные системы и данные после возникновения значительных инцидентов или катастроф. Эффективное управление бизнес-непрерывностью помогает минимизировать финансовые потери, сохранить репутацию компании и обеспечить защиту интересов клиентов, сотрудников и партнеров.

При возникновении кризиса совет директоров обычно редко бывает сразу вовлечен в ответные меры, хотя отдельные его члены, такие как генеральный директор компании и другие директора, занимающие должностные посты, почти наверняка будут принимать в них самое непосредственное участие. Именно по этой причине совет директоров должен следить за тем, чтобы в компании имелись разработанные планы кризисного управления, в которых должна быть прописана и роль совета директоров. Такая работа должна рассматриваться как составная часть исполнения советом директоров своих обязанностей по управлению рисками.

Совет директоров также должен настаивать на том, чтобы в планах кризисного управления предусматривался адекватный механизм взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными лицами. Кризисы в деятельности компании могут привлекать внимание средств массовой информации, особенно если они затрагивают общественную безопасность и интересы. Люди хотят знать, что произошло и что это означает для них лично. Однако естественная реакция большинства компаний состоит в том, чтобы давать минимальную информацию о кризисе или даже делать вид, что не произошло ничего из ряда вон выходящего.

Юристы обычно действуют в том же стиле, советуя компаниям не говорить ничего или практически ничего во время кризиса. Совет директоров должен помогать руководству компании соблюдать разумный баланс между правовыми моментами и необходимостью взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными лицами. В конце концов, будущее компании зависит не только от окончательного разрешения юридических вопросов, сопряженных с кризисом, но и от общественного мнения, и принимаются и обсуждаются ли решения открыто. Если компания в моменты кризиса пренебрегает своими обязанностями по взаимодействию с общественностью, то образующийся информационный вакуум заполняют другие источники.

Если компании не могут правильно организовать взаимодействие с акционерами и другими заинтересованными ли-

цами в период кризиса, они могут понести дополнительный ущерб, в том числе:

- ▶ потерять инициативу в процессе взаимодействия с акционерами;
- ▶ позволить создаться такой ситуации, когда вместо фактов будут циркулировать слухи и догадки;
- ▶ подорвать свою репутацию на рынке;
- ▶ потерять доверие сотрудников.

Методика эффективного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными лицами в периоды кризиса относительно проста, но для ее применения требуется определенная смелость. Вот почему для продуктивного взаимодействия в периоды кризиса совершенно необходима поддержка совета директоров. Ведущие специалисты по этим вопросам считают, что для организации эффективного взаимодействия необходимо предпринимать если не все, то многие из нижеперечисленных мер:

- ▶ сообщить об известных фактах как можно быстрее и максимально доступным языком;
- ▶ охарактеризовать компанию как основной источник надежной и точной информации о сложившейся ситуации;
- ▶ проинформировать сотрудников о том, что происходит, причем сделать это быстро;
- ▶ держать членов совета директоров полностью в курсе дела по мере развития ситуации и при необходимости просить их содействия.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ

Было бы несправедливо утверждать, что компании работают в своего рода морально-этическом и социальном вакууме.

Свидетельством обратному могут служить следующие факты. Лишь очень немногие советы директоров проявляют полное равнодушие к вопросам финансового и социального благополучия своих сотрудников.

Большинство компаний прекрасно осознают, что потеряют клиентов, если тех не будут устраивать цены, качество товаров и услуг или какие-либо аспекты культуры производства компании.

Ответственность перед обществом так же включает устойчивое развитие бизнеса и забота об окружающей среде. Компании все чаще приходят к выводу, что пренебрежение вопросами охраны окружающей среды им дорого обходится, поскольку влечет за собой штрафы и другие санкции, судебные разбирательства, ущерб для репутации, протесты общественности и даже бойкот со стороны потребителей. Более детально этот вопрос рассмотрен в разделе 2 «Ответственное ведение бизнеса и ESG».

Многие компании начинают понимать, что если они сами не будут прислушиваться к обоснованным претензиям и пожеланиям акционеров и других заинтересованных лиц, их заставит это сделать правительство.

Инвесторы обычно относятся с подозрением к компаниям, имеющим репутацию «корпоративных изгоев».

По мнению ряда аналитиков, компании, соблюдающие морально-этические нормы, сознающие свою ответственность перед обществом и соблюдающие требования охраны окружающей среды, оказываются в соизмеримом выигрыше и с коммерческой точки зрения. Такой подход к взаимоотношениям с акционерами и другими заинтересованными лицами можно описать одной фразой — «Добрые дела приносят финансовый успех». Компании постоянно балансируют между коммерческими интересами и соображениями морально-этического и социального

характеров. Точно так же они балансируют между интересами сиюминутной выгоды и возможностью получить еще большую прибыль в будущем. В обоих случаях серьезный просчет может поставить под угрозу само существование организации.



6

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ СТАБИЛЬНОГО РОСТА АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Компании с гордостью объявляют о своей роли и предназначении в мире. Они провозглашают свои видение, миссию и основные корпоративные цели. Проблемы начинаются тогда, когда компании отступают от провозглашенных ими концепций.

Зачастую советы директоров утверждают корпоративные цели, не зная их фактического содержания, не зная того, как они будут оцениваться и выполняться. Это чревато возникновением расхождений между словами и делами. Они пытаются совместить несовместимые понятия, понятия, для которых нет конкретных рецептов быстрой реализации, понятия, влияющие на оценку рыночной стоимости компании / положения компании на рынке. При утверждении стратегических планов необходимо учитывать, что они должны быть конкретными, четкими, реалистичными и рассчитанными по времени (по возможности, содержать конкретные даты). В конечном итоге в открытых акционерных обществах корпоративная цель должна быть увязана с необходимостью сохранения и стабильного увеличения акционерной стоимости компании. Стремление к увеличению акционерной стоимости должно быть сбалансировано с ответственностью перед другими заинтересованными сторонами. Необходимо помнить, что если не обращать должного внимания на аспект стоимости, компания либо сократит свою деятельность и прекратит существование, либо будет поглощена более агрессивными и организованными конкурентами. Компании же, уделяющие должное внимание акционерной стоимости, получают следующие важные преимущества:

- ▶ руководство сосредотачивает усилия на достижении четко сформулированных целей, поддающихся количественной оценке;
- ▶ совету директоров предоставляются четко очерченные направления принятия решений, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью;

- ▶ совет директоров может использовать фактор создания стоимости в качестве инструмента для оценки эффективности деятельности руководства и собственной деятельности;
- ▶ акционеры не сомневаются в том, что совет директоров работает в их интересах.

Одновременно с этим такие компании также прекрасно понимают свою ответственность перед другими заинтересованными сторонами.

ПОНЯТИЕ «АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ»

Что такое «акционерная стоимость»? С точки зрения акционеров, это лишь дивиденды, которые они получают, плюс увеличение (снижение) рыночной стоимости их акций в течение всего периода оборота их инвестиций.

Именно так акционеры рассматривают акционерную стоимость — это стоимость от реализации их инвестиций. Капитализация компании зависит от того, как фондовый рынок оценивает стоимость компаний. Компаниям необходимы объективные методы оценки акционерной стоимости, а именно меры, не зависящие от нестабильности и неопределенности рыночных оценок.

Совет директоров должен определить, как они будут оценивать акционерную стоимость. Принятие данного решения является исключительно важным, поскольку оно влияет на то, как компания в целом определяет и оценивает акционерную стоимость.

Для удобства показатели оценки акционерной стоимости могут быть разделены на традиционные и стоимостные показатели.

Традиционные показатели оценки акционерной стоимости основаны на общепринятых данных финансового учета за достаточно длительный период времени, поэтому они, как правило, легки для понимания. Стоимостные показатели оценки стоимости выявляют фактические изменения в чистой акционерной стоимости.

ПОКАЗАТЕЛИ СТОИМОСТИ НА ПРАКТИКЕ

При принятии решения о том, как компания, а именно ее руководство, должна оценивать акционерную стоимость, совет директоров должен иметь в виду следующее:

- ▶ отсутствует единый показатель, который фиксировал бы увеличение или снижение акционерной стоимости любой компании и при любых обстоятельствах. Компании определяют именно те показатели, которые, в зависимости от конкретных обстоятельств, оптимальны именно для них;
- ▶ многие компании используют целый ряд не связанных друг с другом показателей стоимости; в некоторых случаях используется система сбалансированных показателей. Для того чтобы выбрать оптимальные показатели стоимости, компании должны решить вопрос о том, что определяет и способствует увеличению стоимости в их конкретном сегменте и что способствует увеличению стоимости акций их компании;
- ▶ показатели стоимости, используемые компанией, будут оказывать влияние на стратегию финансово-хозяйственной деятельности. Компании должны понимать ограничения используемых ими показателей и их способность исказить суть принятых стратегических решений;

- ▶ для внутренних целей следует воздержаться от соблазна выбрать только те показатели, которые дают самую оптимистичную оценку акционерной стоимости;
- ▶ все чаще и чаще компании стараются увязать показатели акционерной стоимости с системой мотивации и с определением величины вознаграждения руководства, рассчитываемой исходя из результатов деятельности.

РИСК И ДОХОДНОСТЬ

Акционеры оценивают результаты деятельности, а не то, как руководство избегает и сводит к минимуму бизнес-риски. На практике директора не могут избежать предпринимательского риска, поскольку он является неотъемлемой частью хозяйственной деятельности.

Хотя законодательство и ведущие практики западных стран признают, что директора компаний имеют право на ошибку, это не означает, что члены совета директоров могут легкомысленно относиться к бизнес-рискам. Предполагается, что члены совета директоров должны принимать обоснованные хозяйственные решения, при этом они должны логично считать, что принятые ими решения служат интересам компании.

При оценке рисков директорами должны быть учтены следующие три аспекта:

- ▶ стратегические и операционные риски надлежащим образом определены;
- ▶ соотношение риск/доходность является удовлетворительным;
- ▶ руководство осуществляет активное управление рисками.

При анализе стратегического риска директора должны постоянно помнить о том, что излишнее пренебрежение по отношению

к рискам несовместимо с намерением создавать ценности на долгосрочную перспективу. Пренебрежение к риску отрицательно влияет, а в некоторых случаях и парализует процесс принятия решений. При утверждении политики компании по управлению рисками совет директоров должен определить степень толерантности/восприятия риска (т. е. что может быть приемлемо, а что — нет).

Опытные акционеры самостоятельно рассчитывают соотношение риск/прибыль. Они утверждают, что существует общая связь между риском и прибылью: чем выше потенциальная прибыль, тем выше риск убытка, и это не простая линейная связь.

Совет директоров должен периодически анализировать соотношение риск/прибыль, стараясь при этом составлять максимально объективные суждения.

Проблемы возникают, когда оценка соотношения риск/прибыль, произведенная директорами, отличается от аналогичной оценки инвесторов.

Инвесторы могут принять факт постоянного изменения величины прибыли, если подобная нестабильность характеризует отраслевую специфику компании. Вместе с тем инвесторы менее терпимо относятся к непредвиденной прибыли (существенные колебания прибыли, о которых ранее не было сообщено акционерам и участникам рынка и природа возникновения которых не была разъяснена). В глазах инвесторов непредсказуемость повышает фактор риска. Непредсказуемость зачастую является результатом недостаточного обмена информацией.

Эффективные меры оценки стоимости помогают компаниям высветить характер соотношения риск/прибыль. Например, советы директоров, как правило, пытаются сократить риски путем распределения капитальных затрат на весь бизнес-портфель. Наиболее проницательные директора участвуют в стратегических инвестициях или управлении стоимостью путем

распределения большей части ресурсов в пользу только тех проектов или направлений деятельности, которые, по их мнению, могут принести положительные результаты с учетом стоимости капитала.

СКРЫТАЯ СТОИМОСТЬ: ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

Американский аналитик Томас А. Стюарт дает классическое определение интеллектуальному капиталу как «...сумму всего, что знают все сотрудники компании, что дает ей неоценимые преимущества в конкурентной борьбе».

Интеллектуальный капитал имеет разные формы: это могут быть документы, руководства, электронные базы данных, а также содержимое рабочих столов работников. Но основными носителями интеллектуального капитала являются, безусловно, люди, в силу чего компании не могут быть единственными его владельцами.

Директора должны различать понятия «интеллектуальный капитал» и «интеллектуальная собственность». Последнее понятие включает те интеллектуальные активы, которые подпадают под правовую защиту, а именно, патенты, товарные знаки, коммерческая тайна и авторское право. Интеллектуальная собственность — это только часть интеллектуального капитала компании.

Интеллектуальный капитал является нематериальным активом. При условии правильного управления он может дать огромные конкурентные преимущества и способствовать

повышению акционерной стоимости. Одной из обязанностей совета директоров является контроль за сохранением, преумножением и использованием интеллектуального капитала. Оценка интеллектуального капитала наталкивается на целый ряд серьезных теоретических и практических препятствий. Совет директоров обязан знать, какие стратегии и структуры используются компанией для использования интеллектуального капитала и управления им.

Компании решают вопросы по использованию интеллектуального капитала следующими путями:

- ▶ анализ процессов приобретения и сохранения знаний;
- ▶ формирование выводов на основе собранной информации;
- ▶ объединение сотрудников, обладающих разнообразными навыками и опытом, для поиска новаторских решений давно возникших проблем;
- ▶ скорейшее воплощение новых идей;
- ▶ использование современных технологий для получения, хранения, сортировки, применения и передачи полученных знаний;
- ▶ поощрение сотрудничества и передачи знаний и опыта (во многих компаниях корпоративная культура не поощряет передачу знаний и опыта, поскольку они считаются источником власти, но не ценностью);
- ▶ изучение возможности применения интеллектуального капитала для повышения эффективности процесса принятия стратегических решений.

ДЕЙСТВИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО ПОВЫШЕНИЮ АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ

Реализация мер по обеспечению финансового благосостояния акционеров — главная цель деятельности совета директоров, достижение которой затрудняется в том случае, если цели руководства отличаются от целей акционеров:

- ▶ акционеры (а также потенциальные акционеры и аналитики) прогнозируют величину дивидендов, которые они получают, их стабильность и рост, а также ожидаемую цену продажи своих акций. При этом на постоянной основе проводится переоценка прогнозов. На ожидания акционеров влияют различные факторы, но одним из наиболее важных является стратегия, выбранная и реализуемая руководством. Акционеры хотят знать, будет ли реализация этой стратегии способствовать увеличению и стабильности акционерной стоимости;
- ▶ исполнительное руководство, со своей стороны, зачастую стремятся к достижению краткосрочных финансовых целей и решению оперативных вопросов. Руководители опираются на результаты оценки деятельности компании на основе данных балансовой стоимости, поскольку они, как правило, более привычны, чем данные, полученные с использованием альтернативных вариантов. Как уже отмечалось, данные о балансовой стоимости не подходят для акционеров, осуществляющих инвестиции по рыночной стоимости.

Основной обязанностью совета директоров является привлечение внимания руководства к вопросу акционерной стоимости,

учитывая при этом обязанности компании по отношению к акционерам. Необходимо, чтобы руководители:

- ▶ рассматривали показатели финансовой деятельности с точки зрения акционеров и аналитиков;
- ▶ понимали взаимосвязь риск/прибыль;
- ▶ проводили параллель между результатами финансовой деятельности и стратегической позицией компании;
- ▶ разрабатывали и оценивали стратегию хозяйственной деятельности с точки зрения собственного вклада в повышение акционерной стоимости;
- ▶ внедрили системы управления хозяйственной деятельностью для полномасштабной реализации стратегии.

Деятельность компаний, эффективность управления которыми находится на высоком уровне, и основной задачей которых является обеспечение дохода акционеров и повышение акционерной стоимости, отличается следующими характеристиками:

- ▶ дисциплинированный подход к хозяйственному планированию;
- ▶ четкое понимание взаимосвязи между результатами финансовой деятельности и стратегической позицией компании;
- ▶ знание деятельности клиентов и конкурентов компании;
- ▶ наличие методики выявления рисков, присущих той или иной стратегии;
- ▶ наличие методики оценки акционерной стоимости;
- ▶ наличие системы интегрированного управления деятельностью, которая включает планирование, распределение ресурсов, постановку целей и подготовку бюджета с последующим контролем полученных результатов, выплатой вознаграждения и отражением их в учетных документах.

7

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДАЛЬНОВИДНОСТИ

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

Стратегическое планирование является основой долгосрочного успеха и устойчивости компании. В условиях глобальной конкуренции и быстро меняющихся рынков ошибки в стратегии могут привести к значительным финансовым потерям или даже к краху бизнеса. Компании, не имеющие четко сформулированной стратегии, часто испытывают трудности с привлечением инвесторов, поскольку им сложно продемонстрировать потенциал роста и устойчивость на рынке. Закон Республики Казахстан «Об акционерных обществах» наделяет совет директоров полномочиями по определению приоритетных направлений и стратегии развития компании, что подчеркивает важность этого процесса.

Совет директоров определяет основное направление деятельности компании, устанавливая видение, миссию, ценности и риск-аппетит. Видение компании описывает ее долгосрочные цели и стремления, миссия — ее основное предназначение и способы достижения целей, ценности — основные принципы и убеждения, на которых строится деятельность компании, а риск-аппетит определяет уровень рисков, которые компания готова принимать. Руководство отвечает за достижение целей, используя предоставленные ресурсы, включая финансовые, человеческие и материальные. Важна регулярная координация между советом директоров, руководством и другими структурами, такими как служба корпоративного секретаря, комплаенс и внутренний аудит, для обеспечения единства действий и стратегической направленности. Комитет по стратегическому планированию играет ключевую роль, помогая совету директоров в разработке и мониторинге стратегии, что позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

На основе оценки стратегического положения формулируются стратегические приоритеты, такие как безопасность труда, рациональное использование ресурсов, развитие человеческого капитала и рост прибыльности. Безопасность труда включает

меры по обеспечению безопасных условий работы для сотрудников, что способствует снижению травматизма и повышению производительности труда. Рациональное использование ресурсов предполагает эффективное использование природных, финансовых и материальных ресурсов для достижения целей компании. Развитие человеческого капитала включает обучение и развитие сотрудников, что способствует повышению их квалификации и мотивации. Рост прибыльности предполагает увеличение доходов и снижение затрат, что способствует финансовой устойчивости компании. Концепция развития включает оценку текущего положения, ожидания стейкхолдеров, внешние и внутренние стратегические ограничители.

Прогнозные макроэкономические предположения и анализ внешней среды помогают формировать различные сценарии развития, которые учитывают изменения в ключевых показателях, таких как цена на энергоресурсы и драгоценные металлы, уровень инфляции, валютные курсы и другие. Эти сценарии позволяют компании подготовиться к различным вариантам развития событий и разработать соответствующие стратегии.

Альтернативные сценарии развития анализируются с использованием различных методологий и инструментов, таких как матрица Shell/DPM и стратегическая финансово-экономическая модель, что позволяет выбрать оптимальный сценарий на основе дисконтированного свободного денежного потока. Это помогает компании оценить потенциальные выгоды и риски различных стратегий и принять обоснованные решения.

Реализация стратегии осуществляется через бизнес-планы, инвестиционные программы и бюджетирование. Менеджмент отвечает за предоставление необходимых ресурсов и достижение стратегических целей, установленных советом директоров. Совет директоров контролирует прогресс, основываясь на отчетах о реализации стратегии и ключевых показателях эффективности. В случае необходимости стратегия пересматривается и корректируется с учетом изменений внешней и внутренней среды.

РОЛЬ ДИРЕКТОРА В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

Для большей части компаний, являющихся открытыми акционерными обществами, реальность такова, что у представителей советов директоров не хватает отраслевого опыта, недостаточно ресурсов и времени для разработки стратегии в полном смысле этого слова.

Вместе с тем советы директоров должны оказывать влияние на разработку стратегии как минимум следующим образом:

- ▶ обеспечивать внедрение разработанного процесса стратегического планирования;
- ▶ устанавливать параметры, которых руководство должно придерживаться при разработке стратегии;
- ▶ выступать в роли стратегических наблюдателей, т. е. анализировать результаты проделанной работы и влиять на руководство с целью более четкого и продуманного подхода к разработке стратегии;
- ▶ отказаться от утверждения стратегических инициатив, которые, по их мнению, являются слишком рискованными или не будут способствовать защите и соблюдению интересов акционеров;
- ▶ настаивать на введении таких механизмов отчетности, которые помогут выявить слабые стороны и недостатки в существующей стратегии;
- ▶ в принудительном порядке заставить руководство отказаться от дальнейшей реализации неудачной или неподходящей стратегии вплоть до увольнения лиц, занимавшихся разработкой и внедрением подобной стратегии;
- ▶ советы директоров должны искать пути сотрудничества с руководством в атмосфере взаимопонимания и уважения. Члены совета директоров не должны забывать, что именно на них лежит конечная ответственность за разработку четкой стратегии деятельности и ее последующее успешное внедрение.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

На начальном этапе совет директоров и руководства совместно формулируют корпоративное стратегическое видение. Это, по сути, краткая декларация о том, чего компания собирается достичь в будущем, что компания хотела бы сохранить или изменить в будущем. Иными словами, это заявление о путях устойчивого конкурентного преимущества на выбранном рынке (рынках).

Стратегическое видение не должно быть ни слишком абстрактным, ни чрезмерно конкретным, что может привести к блокированию потенциально выгодных возможностей. Совет директоров должен добиться, чтобы увеличение акционерной стоимости стало бы основой стратегического видения. Видение должно определяться на средне- и долгосрочную перспективу деятельности компании, в зависимости от отрасли и устойчивости рынка, на котором представлена компания.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РИСК

Риск может рассматриваться как с точки зрения стратегии, так и с точки зрения операционной деятельности.

Стратегический риск касается будущего рынков, на которых действуют компании, а также изменения их конкурентоспособности на этих рынках. Он также относится к способности компаний успешно реализовать принятую бизнес-стратегию. Стратегия может быть четко продуманной и фундаментальной, но при плохой реализации она может потерпеть неудачу, и, соответственно, акционерная стоимость компании может

существенно снизиться. Как правило, акционерная стоимость снижается в результате следующих действий:

- ▶ компании продолжают заниматься реализацией плохо проработанной и неподходящей стратегии даже после того, как были обнаружены ее недостатки;
- ▶ проблемы, связанные с реализацией стратегии, не были своевременно выявлены и решены.

Директора отвечают за сбор информации, позволяющей им убедиться в наличии действенного плана управления стратегическими рисками и соблюдении его положений. Цель подобного плана состоит в следующем:

- ▶ выявление стратегических рисков;
- ▶ разработка и внедрение политики, направленной на минимизацию и устранение рисков;
- ▶ оценка происходящих событий;
- ▶ оценка конкретных рисков;
- ▶ принятие соответствующих мер, направленных на решение возникающих вопросов.

Советы директоров должны пытаться достичь разумного баланса между кратко- и долгосрочными рисками. С течением времени степень стратегических рисков увеличивается — чем больше проходит времени, тем более непредсказуемыми они становятся и тем более совершенными ресурсами должна обладать компания для их устранения.

Многие организации разрабатывают стратегии, которые предусматривают несколько вариантов развития событий в будущем, что позволяет предвидеть возникновение различных видов угрозы и максимально снизить степень их влияния на деятельность компании.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ КАК ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ

Совет директоров или по меньшей мере директора, не наделенные исполнительскими полномочиями, должны быть генераторами идей, глядя на варианты стратегии своих компаний с точки зрения сторонних наблюдателей. Однако они не смогут это сделать, формально одобряя стратегии, спущенные руководством. Они должны искать возможность постоянно влиять на мнение руководства путем тестирования стратегических планов и инвестиционных предложений, пытаясь найти ответ на вопрос «а что, если?», а также анализируя допущения, лежащие в основе стратегии.

В целом и по отдельности директора способствуют разработке и формулированию стратегии в том, что:

- ▶ анализируют влияние мировых тенденций развития и технологий;
- ▶ изучают последние отраслевые наработки;
- ▶ трансформируют собственный практический опыт в других отраслях применительно к сфере деятельности своих компаний;
- ▶ постоянно стремятся к поиску новых способов руководства компанией;
- ▶ четко осознают связь между результатами деятельности и результатами деятельности других компаний, занятых в этой же отрасли;
- ▶ поощряют целостный и единый подход к руководству всеми подразделениями компании;
- ▶ изучают потенциальные потребности и предпочтения покупателей.

В некоторых случаях результатом стратегических изысканий директоров становится проведение официальных обзоров принятой стратегии. Большая часть результатов обзора окажет косвенное влияние на принятую стратегию. Менеджеры научатся предвосхищать вопросы руководства и сформируют четкое представление о стратегических интересах директоров. Именно таким образом начинается процесс разработки и формулирования стратегии.

Стратегический анализ включает оценку стратегического положения компании, выявление конкурентных преимуществ и альтернатив развития. Важными традиционными инструментами являются SWOT-анализ, PESTEL-анализ, модель Портера «Пять сил» и матрица BCG.

Помимо этих инструментов, существуют и другие инструменты и методы для стратегического анализа. Вот несколько из них:

- ▶ аналитика больших данных: использование больших объемов данных для получения инсайтов о рыночных тенденциях, поведении клиентов и операционной эффективности. Инструменты, такие как Hadoop, Spark и различные алгоритмы машинного обучения, применяются для анализа сложных наборов данных и получения практических рекомендаций;
- ▶ искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение: алгоритмы ИИ и машинного обучения могут анализировать огромные объемы данных, чтобы выявлять шаблоны, предсказывать тренды и делать основанные на данных рекомендации. Они все чаще используются для конкурентного анализа, управления рисками и стратегического принятия решений;
- ▶ анализ блокчейн-технологий: исследование воздействия блокчейна на бизнес-модели и операции. Включает оценку потенциала для децентрализованных приложений, смарт-контрактов и того, как блокчейн может повысить прозрачность и безопасность;
- ▶ инструменты управления клиентским опытом (СЕМ): инструменты, такие как карта путешествий клиента, анализ

настроений и платформы обратной связи, помогают организациям понять и улучшить клиентский опыт. Современные СЕМ-инструменты используют ИИ для анализа взаимодействий с клиентами и повышения вовлеченности;

- ▶ дизайн-мышление: человекоцентрированный подход к инновациям, который акцентирует внимание на понимании потребностей пользователей, создании прототипов и итеративном тестировании. Помогает разработать креативные решения для сложных проблем и согласовать стратегии с потребностями клиентов;
- ▶ платформы конкурентной разведки: инструменты, такие как Crayon, Kompyte и Owler, предоставляют актуальные данные о стратегиях конкурентов, рыночных движениях и отраслевых тенденциях. Эти платформы помогают организациям оставаться информированными о конкурентной среде;
- ▶ инструменты визуализации данных: инструменты, такие как Tableau, Power BI и QlikView, позволяют создавать интерактивные и интуитивно понятные визуальные представления данных. Они помогают выявлять тренды, принимать решения на основе данных и эффективно коммуницировать инсайты;
- ▶ картирование экосистемы: включает создание карты всей экосистемы организации, включая партнеров, конкурентов, клиентов и других заинтересованных сторон. Помогает понять, как различные сущности взаимодействуют и влияют друг на друга;
- ▶ гибкое управление стратегией: интеграция принципов гибкого управления в стратегическое планирование и выполнение. Ориентировано на итеративное планирование, непрерывную обратную связь и адаптацию к быстро меняющимся условиям. Инструменты, такие как Jira и Trello, часто используются для управления гибкими проектами;
- ▶ программное обеспечение для моделирования сценариев: инструменты, которые позволяют организациям моделировать различные стратегические сценарии и оценивать их потенциальные результаты. Примеры включают Python, AnyLogic и Simul8, которые помогают понять влияние различных стратегических решений;

- ▶ платформы управления инновациями: платформы, такие как IdeaScale и Spigit, облегчают сбор, оценку и внедрение инновационных идей от сотрудников, клиентов и партнеров. Поддерживают процесс стратегического инновационного управления;
- ▶ анализ цепочки создания стоимости (Value Chain Analysis): метод, разработанный Майклом Портером, который помогает выявить ключевые этапы, на которых создается ценность для клиента, и определить возможности для улучшения эффективности и конкурентных преимуществ;
- ▶ анализ заинтересованных сторон (Stakeholder Analysis): оценка интересов, ожиданий и влияния различных заинтересованных сторон (например, клиентов, поставщиков, акционеров) на организацию и ее стратегию;
- ▶ анализ сценариев (Scenario Planning): метод, используемый для оценки возможных будущих сценариев и подготовки стратегий для каждого из них. Это помогает организациям готовиться к неопределенностям и изменениям в окружающей среде;
- ▶ анализ бизнес-моделей (Business Model Canvas): методология, предложенная Александром Остервальдером, которая помогает визуализировать и анализировать ключевые элементы бизнес-модели, такие как ценностные предложения, каналы сбыта, клиентские сегменты и доходные потоки;
- ▶ анализ ресурсов и компетенций (Resource-Based View — RBV): подход, который фокусируется на внутреннем потенциале и уникальных ресурсах компании (например, технологии, человеческий капитал) как на источнике конкурентных преимуществ;
- ▶ анализ цифровых тенденций (Digital Trends Analysis): оценка влияния цифровых технологий и инноваций на бизнес-среду, включая такие аспекты, как большие данные (Big Data), искусственный интеллект (AI) и автоматизация;
- ▶ анализ конкурентного ландшафта (Competitive Landscape Analysis): инструмент для изучения и понимания структуры конкурентного рынка, включая новые и потенциальные конкуренты, а также изменения в конкурентной среде;

- ▶ анализ стратегических групп (Strategic Group Analysis): метод анализа, который группирует компании с похожими стратегиями или позициями на рынке для понимания их конкурентных позиций и динамики;
- ▶ анализ клиентских путешествий (Customer Journey Mapping): метод, позволяющий визуализировать и анализировать путь клиента от первого контакта с компанией до покупки и последующего обслуживания, чтобы улучшить клиентский опыт и выявить возможности для улучшения.

Использование инструментов стратегического анализа помогает сформировать детальное описание текущего положения компании в различных аспектах ее деятельности. Анализ стейкхолдеров позволяет понять их ожидания и определить стратегию взаимодействия с ними. Стейкхолдеры включают акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, государственные органы и общественность. Учитывая их интересы и ожидания, компания может разработать более эффективные и устойчивые стратегии.

ОБЗОР СТРАТЕГИИ

Совет директоров должен регулярно проводить формальный аудит или анализ стратегии. Подобные мероприятия представляют собой анализ существующей корпоративной стратегии, проверку результатов уже выполненных работ и их оценку с точки зрения достижения поставленных целей. Анализ должен быть общим по характеру и проводиться членами совета директоров отдельно от анализа стратегии, проводимого руководством компании.

Критерии, используемые для оценки результатов реализации стратегии, должны определяться советом директоров, но не руководителями компании. Они должны обращать особое внимание в основном на результаты финансовой деятельности

и показатели стоимости акционерного капитала. Подобные мероприятия должны проходить по меньшей мере раз в год, а в современных условиях даже чаще. В центре внимания при проведении анализа должны быть три следующих вопроса:

- ▶ Является ли текущее стратегическое направление деятельности компании жизнеспособным и соответствует ли оно стратегической цели?
- ▶ Насколько успешно происходит реализация стратегии?
- ▶ Есть ли какие-либо другие стратегические варианты, которые в данный момент следует рассмотреть более подробно?

Анализ стратегии, проводимый советом директоров, должен быть максимально объективным, основываться на реальных фактах, но не на мнениях или суждениях. Члены совета директоров могут рассмотреть возможность привлечения сторонних консультантов с тем, чтобы последние оказали содействие в разработке структуры анализа и сборе требуемой информации. Результаты анализа должны обсуждаться неисполнительными директорами и генеральным директором. Это дает возможность выявления и устранения расхождений и разногласий между советом директоров и исполнительным руководством в отношении выбора стратегического направления деятельности и его реализации. В это же время можно согласовать меры по совершенствованию деятельности и новые стратегические инициативы. Официально результаты обзора и соответствующие меры можно принять на заседании совета директоров.

Основная цель анализа стратегии, проводимого советом директоров, состоит в том, чтобы дать совету директоров и руководству возможность отвлечься от рутинных ежедневных операций и еще раз проанализировать основополагающие вопросы стратегии. Придав подобным мероприятиям статус официальных и проводя их по инициативе совета директоров, члены совета директоров подтверждают свою ответственность за разработку и реализацию стратегии.

8

СОХРАНЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



ПОНИМАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Понятию «корпоративная культура» трудно дать определение. В своей основе корпоративная культура выражает общие убеждения и ценности, которые развиваются внутри компании и направляют поведение ее работников, то есть «то, как мы работаем». В корпоративной культуре воплощаются:

- ▶ история и традиции;
- ▶ церемонии и ритуалы;
- ▶ знаки и символы;
- ▶ ценности и запреты;
- ▶ нормы поведения, а также закрепленные функции и обязанности в рамках организации.

Корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей и норм поведения, определяющих взаимодействие сотрудников и принятие решений внутри компании. Она может формироваться как стихийно, так и целенаправленно руководством, создавая уникальную атмосферу, способствующую достижению стратегических целей. Ясное видение, миссия и ценности компании направляют сотрудников к общим целям и формируют основу корпоративной культуры, что повышает их мотивацию и лояльность.

Корпоративная культура и этика являются фундаментальными элементами успешного корпоративного управления. Они оказывают значительное влияние на успех реализации стратегии компании, помогая создать единый подход к достижению целей и способствуя привлечению инвесторов и лояльности сотрудников. Корпоративная культура и этика определяют способность компании управлять переменами,

нововведениями и коренными изменениями стратегии, что делает компанию более устойчивой, адаптивной к изменениям и конкурентоспособной. Влияние корпоративной культуры на стратегию проявляется в улучшении внутренней коммуникации, повышении уровня доверия и увеличении вовлеченности сотрудников в процессы принятия решений. Это в свою очередь способствует более эффективной реализации стратегических инициатив и достижению поставленных целей.

Культура компании определяется по тому, как она «работает», не обязательно путем официального утверждения корпоративных ценностей и взглядов. Корпоративная культура формируется через ежедневные практики и примеры директоров, руководства и других лидеров, распространяясь через неформальное общение, то есть «тоном сверху».

Для крупных компаний идея о единой, объединяющей корпоративной культуре является иллюзорной. В крупных компаниях сосуществует множество культур, возникающих по профилю деятельности или местоположению групп сотрудников. При этом они могут не совпадать с общепринятой корпоративной культурой. Транснациональные или глобальные организации сталкиваются с трудностями при создании единой бизнес-культуры, что вызвано влиянием местных общественных и культурных традиций. Несовместимость корпоративных культур может негативно сказываться на потенциальной ценности компаний, особенно при слияниях и поглощениях.

Оптимальной культуры для всех компаний не существует. Культура, подобно характеру, индивидуальна, она формируется уникальным образом на основе опыта практической деятельности предприятия. Советы директоров не могут позволить себе игнорировать культуру своих компаний, поскольку она оказывает влияние на результаты деятельности и может увеличить или уменьшить прибыль акционеров.

Корпоративные культуры обладают способностью самосохранения, в особенности благодаря процессу отбора сотрудников, в котором предпочтение отдается лицам, способным отвечать установленным стандартам поведения. Изменение культуры требует времени и усилий.

Низкий уровень корпоративной культуры отталкивает талантливых менеджеров и других работников, тогда как высокий уровень культуры привлекает наиболее одаренных сотрудников, приумножая интеллектуальное богатство компании.

Руководство компании может вносить изменения в корпоративную культуру посредством:

- ▶ механизмов измерения и контроля;
- ▶ реакции руководства на серьезные происшествия и кризисные ситуации в компании;
- ▶ примера, подаваемого руководством;
- ▶ обучения и наставничества;
- ▶ политик найма, продвижения и повышения квалификации персонала;
- ▶ политик распределения вознаграждений и должностей;
- ▶ условий работы;
- ▶ декларирования ценностей компании;
- ▶ распространения соответствующей информации.

Совет директоров играет ключевую роль в их формировании и поддержании культуры в компании. Совет утверждает кодекс корпоративного управления, обеспечивает создание этической среды и соблюдение деловой этики. Поддержка ценностей компании является важным аспектом работы совета директоров. Внедрение и поддержка корпоративных ценностей способствуют созданию положительной рабочей атмосферы и повышению уровня доверия среди сотрудников. Принятие и контроль за соблюдением Кодекса этики позволяют установить высокие стандарты поведения и взаимодействия внутри компании, что способствует укреплению ее репутации и доверия со стороны стейкхолдеров.

Возможности советов директоров по непосредственному влиянию на корпоративную культуру ограничиваются:

- ▶ установкой набора показателей эффективности деятельности, требуемых для управленческой отчетности;
- ▶ указанием ценностей, стандартов и норм поведения, которые должны соблюдаться руководством;
- ▶ указанием качеств и требований, которые они предъявляют к генеральному директору компании;
- ▶ собственным поведением.

Советы директоров должны помнить, что соблюдение ценностей компании относится и к ним, и только советы директоров могут санкционировать существенные отклонения от этих ценностей.

КУЛЬТУРА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Советам директоров, как и их компаниям, присуща определенная культура. Внутренняя динамика совета директоров отражает единые ценности и убеждения, которые влияют на подход директоров к выполнению своих обязанностей и принятию решений. Культура эффективно работающего совета директоров будет характеризоваться определенными качествами:

- ▶ независимость мышления;
- ▶ стремление к обучению;
- ▶ открытость для новых идей и терпимость к неординарным взглядам;
- ▶ понимание различий в роли директоров и руководителей;
- ▶ чувство коллегиальности — осознание того, что эффективный совет директоров есть не просто собрание разных личностей;

- ▶ готовность к вынесению на повестку дня и обсуждению важных вопросов;
- ▶ уважение к истории и традициям компании;
- ▶ профессиональный подход к выполнению обязанностей в совете;
- ▶ поддержка ценностей компании вместе;
- ▶ рассмотрение и решение этических вопросов;
- ▶ готовность принимать и отстаивать трудные решения;
- ▶ приверженность интересам акционеров;
- ▶ ответственность перед всеми заинтересованными лицами.

Несмотря на растущий интерес к вопросам корпоративного управления и, как следствие, интерес к вариантам структуры, процедурам и составу совета директоров, решающее влияние на эффективность деятельности оказывает культура совета директоров. На нее воздействуют многие факторы:

- ▶ преобладание культуры советов директоров. Этот феномен объясняется возможно тем, каким путем избираются и назначаются директора в данной компании. Однако наибольшее значение имеет роль председателя совета, что задает тон для других членов совета директоров;
- ▶ соотношение между исполнительными и неисполнительными директорами влияет на внутреннюю динамику совета. Исполнительные директора часто выступают как блок руководства компании. Если они составляют большинство в совете, то существует риск превращения совета директоров в дополнение к исполнительному руководству, который не способен или не желает осуществлять независимый и беспристрастный контроль. В крайних случаях меньшинство, представленное неисполнительными директорами, игнорируется и создается лишь видимость независимости. Такая ситуация также потенциально опасна для совета директоров;
- ▶ исполнительные директора, кроме генерального директора, могут противиться отклонениям от линии руководства компании, опасаясь последствий своего противостояния генеральному директору, хотя бы косвенного;

- ▶ аналогичная ситуация может возникнуть при наличии особой группы директоров, выдвинутых крупным акционером, скорее всего, для продвижения или защиты интересов данного акционера. Присутствие этих директоров может препятствовать открытому и откровенному обсуждению дел компании;
- ▶ личные трения между отдельными членами совета директоров могут иметь непредсказуемые последствия.

Внутренняя культура совета директоров отражает всю совокупность навыков и опыта, которые директора привнесли с собой в компанию.

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

Деловая этика представляет собой систему моральных принципов, регулирующих поведение сотрудников и руководства компании. Кодекс этики определяет допустимые действия и способствует созданию атмосферы доверия и ответственности. Соблюдение деловой этики и следование Кодексу этики помогают компании избегать конфликтов и обеспечивают справедливое и этическое взаимодействие на всех уровнях.

Один из наиболее важных аспектов культуры компании состоит в том, как в ней обстоят дела с этическими нормами и правилами. Советы директоров должны считать себя «защитниками» этических взглядов и ценностей компаний, подавать личный пример.

Деловая этика относится к правилам, нормам или сформулированным ценностям компании, которые определяют, какое поведение считается приемлемым или неприемлемым в конкретных ситуациях. Советам директоров следует принимать во внимание, что вопросы этики являются неотъемлемой частью повседневного ведения бизнеса. Обычно к ним относится и уре-

гулирование конкурентных трений между заинтересованными лицами. Такие вопросы бывает трудно решать, потому что часто нельзя получить четкие положительные и отрицательные ответы.

Непринятие во внимание этических последствий принятых решений не только подвергает риску репутацию компании, но и, при некоторых обстоятельствах, может привести к серьезным финансовым последствиям.

Каждая организация имеет явные и неявные этические установки. Они передаются работникам через действия и поведение руководства, а также через ценности компании, выраженные в политике и практике вознаграждений, мотивации и найма персонала. Одно из основных препятствий для профессионального управления деловой этикой лежит в допущении обязательного компромисса между этикой и получением прибыли. Вследствие этого многие компании дают весьма сдержанное определение приемлемых и неприемлемых принципов поведения как способа ведения бизнеса. А решение вопроса о том, что значит «зайти слишком далеко», отдается на откуп отдельным менеджерам и другим работникам, что иногда приводит к разрушительным последствиям.

КОДЕКСЫ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

В настоящее время во многих компаниях принимаются официальные кодексы корпоративной этики как способ формализации этических установок. Как правило, кодекс корпоративной этики находится на одном уровне с кодексом корпоративного поведения. Вместе они определяют основные правила повседневного поведения и указывают на то, как следует принимать решения в непредвиденных ситуациях.

Кодекс корпоративной этики и кодекс корпоративного поведения — это разные вещи. Кодекс этики, как правило:

- ▶ разъясняет ценности и принципы компании;
- ▶ отражает и формализует культуру организации; и
- ▶ делает прозрачной атмосферу ценностей, в которой организация стремится к достижению своих целей.

В кодексе поведения определяются приемлемые/неприемлемые принципы поведения на работе. В нем речь идет о соответствии нормам, обрисовываются правила поведения и параметры оценки соблюдения работниками декларированных ценностей и принципов.

Основой разработки и соблюдения кодекса этики должна быть честность. Честность отражает уровень поддержки и приверженности этическим принципам как директоров, так и руководства. Простое копирование чьего-то кодекса этики или иное небрежное решение данного вопроса открывает дорогу для оппортунистического поведения отдельных работников.

Кодексы корпоративной этики должны утверждаться советами директоров. Некоторые советы могут пожелать участвовать в составлении кодекса. Они также должны удостовериться в том, что этические положения воспринимаются должным образом на всех уровнях организации, и дать понять, что любые сознательные и периодические нарушения не останутся без внимания. Если советы директоров желают избежать обвинений в лицемерии, они должны продемонстрировать, что согласованные нормы и стандарты в равной степени относятся к ним. Директора должны показывать личный пример.

Компании с большим объемом международных операций сталкиваются с дополнительными трудностями при разработке и соблюдении кодексов корпоративной этики. Отчасти причиной этого является различие в национальных культурных нормах и правилах — то, что принято в Казахстане, может не быть

приемлемым, скажем, в Японии или во Франции. Но некоторые этические проблемы более серьезны, выливаясь в конфликт интересов, инсайдерскую торговлю, мошенничество и коррупцию. Эти вопросы рассматриваются в разделе 10.

АУДИТ СОБЛЮДЕНИЯ ЭТИЧЕСКИХ НОРМ

Мониторинг корпоративной культуры совета директоров — это важный процесс, который помогает определить, какие изменения необходимы для улучшения процессов и нормативных актов с целью достижения стратегических целей компании. Корпоративная культура, будучи своеобразным невидимым кодексом, определяет ценности, нормы поведения и общие убеждения, направляющие действия сотрудников и формирующие атмосферу внутри организации. Соответственно, ее оценка становится неотъемлемой частью стратегического управления, особенно в условиях современных вызовов и требований бизнеса.

Оценка уровня корпоративной культуры является важным процессом, который помогает организации понять, насколько эффективно текущая система управления способствует реализации видения, миссии и стратегии компании. Этот процесс интегрирован в корпоративную культуру и используется для оценки общего состояния предприятия. Существует множество методов оценки корпоративной культуры, один из которых — применение теории спиральной динамики.

Спиральная динамика — это метод, разработанный Доном Бекон и Крисом Кованом и базирующийся на теории эмерджентных циклических уровней существования Клера Грейвза. Позднее появилась теория интегральной спиральной динамики, предложенная теми же авторами. Эта теория объединяет принципы

спиральной динамики с концепциями интегральной теории, разработанной Кеном Уилбером. Интегральная спиральная динамика включает в себя аспекты как внутреннего, так и внешнего развития человека и общества, а также анализирует их взаимодействие.

Теория интегральной спиральной динамики предлагает модель, основанную на комплексном и многомерном подходе к развитию личности и общества, на понимании эволюции ценностей и убеждений в компании. Теория интегральной спиральной динамики описывает несколько уровней развития, каждый из которых характеризуется определенными ценностями, мировоззрением и подходами к управлению. Оценка корпоративной культуры с применением этой теории позволяет определить текущее положение компании на эволюционной шкале и выявить потенциальные области для улучшения, что способствует более эффективному управлению и развитию организации.

Проведение оценки корпоративной культуры и аудита реализации этических норм требует комплексного подхода и использования разнообразных методов и инструментов. Эти методы могут включать опросы сотрудников, анализ документации, наблюдение за рабочими процессами и другие методики, например, в следующем виде:

- ▶ **опросы и анкетирование сотрудников:** проведение анонимных опросов и анкетирования помогает выявить мнения и оценки сотрудников по различным аспектам корпоративной культуры, таким как ценности компании, коммуникация, степень удовлетворенности и другие;
- ▶ **анализ коммуникаций и обратная связь:** изучение формы и содержания коммуникаций в организации (например, электронная переписка, совещания, внутренние публикации) позволяет оценить, насколько открытыми, прозрачными и эффективными являются коммуникационные процессы;
- ▶ **наблюдение за поведением и общением сотрудников:** анализ поведения, общения и взаимодействия сотрудников

в рабочей среде помогает оценить, насколько корпоративная культура отражается на их действиях и взаимоотношениях;

- ▶ **интервью с советом директоров, руководством и ключевыми сотрудниками:** позволяют понять их видение корпоративной культуры, ценностей компании и способы их внедрения;
- ▶ **анализ результатов бизнес-процессов и ключевых показателей эффективности (KPI):** изучение показателей производительности, уровня удовлетворенности клиентов, текучести кадров и других бизнес-процессов дает представление о том, как корпоративная культура влияет на результативность организации.

Одним из способов обеспечения целостности кодекса корпоративной этики является проведение периодического аудита или оценки соблюдения этических норм, который включает анализ соответствия действий компании принятым этическим стандартам и оценку эффективности механизмов контроля и соблюдения этических норм. Ниже приводятся примерные вопросы, которые задаются в ходе проверки:

- ▶ Существуют ли четкие правила, определяющие поведение сотрудников компании в отношениях друг к другу и к заинтересованным сторонам?
- ▶ Имеют ли сотрудники и руководители единое понимание того, что такое успех и как его достичь?
- ▶ Имеется ли единое понимание того, какое поведение поддерживает сформулированные ценности компании?
- ▶ Понимают ли сотрудники, как принимаются решения в компании, особенно те, которые оказывают на сотрудников непосредственное влияние?
- ▶ Проводится ли как минимум ежегодная проверка и оценка результатов деятельности компании в сопоставлении с ее ценностями?
- ▶ Свидетельствует ли поведение высшего руководства о соблюдении им сформулированных ценностей компании? (Соответствуют ли слова делам?)

- ▶ Ознакомлены ли сотрудники с ценностями компании и обучены ли они тому, как решать возможные этические вопросы?
- ▶ Существует ли соглашение с администрацией компании об отношении к сотрудникам? Оценивается ли его выполнение?
- ▶ Каково моральное состояние работника?
- ▶ Является ли процесс передачи информации двусторонним — сверху вниз и снизу вверх?
- ▶ Имеются ли процедуры или системы, позволяющие работникам поднимать этические вопросы без опасения быть наказанными?
- ▶ Существуют ли официальные процедуры подачи жалоб, известны ли они и используются?
- ▶ Существуют ли четкие и недвусмысленные наказания, применяемые к тем, чье поведение нарушает ценности и этику компании?

Результаты оценки культуры и соблюдения этических норм позволяют выявить сильные и слабые стороны корпоративной культуры, определить потенциальные риски и выработать меры для улучшения, а также разработать стратегии по ее укреплению и развитию. Эти меры нацелены на приведение поведения работников организации в соответствие сформулированным ценностям и включают четыре процесса.

1. Разъяснение правил

Сотрудники компании должны знать о правилах, а руководство должно демонстрировать пример соответствующего поведения. При расхождении между декларированными ценностями и реальной необходимо либо изменить практику, противоречащую ценностям, либо пересмотреть сами ценности.

2. Добиваться приверженности целям

Если организация не оставляет без внимания проблемы своих сотрудников, последние чувствуют себя частью организации. Помощь сотрудникам в разработке индивидуальных ценностей

и этических норм — отправная точка в процессе развития синергии между организацией и персоналом, в становлении приверженности системе ценностей компании. Сотрудники, отдающие себя работе, вносят больший вклад, чем те, ценности и нормы поведения которых противоречат корпоративным ценностям и нормам.

3. Подавать пример

Пока высшее руководство компании не готово показывать пример соответствующего поведения и его вознаграждения, все призывы к общим ценностям будут напрасны. Поэтому следует приложить усилия для достижения приверженности высшего руководства ценностям компании. В этом основную роль может сыграть позиция совета директоров. К проблемам старшего руководства тоже следует прислушиваться.

4. Создать систему обучения

Ценности меняются. Эти перемены часто отражают изменения в общей социальной среде, в которой компания ведет свою деятельность и откуда они привлекают сотрудников и клиентов. Должны быть разработаны системы мониторинга социальных изменений и соблюдения компанией этических норм, которые будут предоставлять информацию для проверки и адаптации ценностей и кодексов этики компании.

9

УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ РУКОВОДСТВОМ КОМПАНИИ



СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Роль генерального директора в результативности деятельности открытых акционерных обществ очень важна. Генеральные директора должны обеспечивать:

- ▶ лидерство;
- ▶ стратегическое видение;
- ▶ здравый смысл; а также
- ▶ решение краткосрочных задач не в ущерб долгосрочному росту.

Ясно, что генеральные директора отвечают за нечто большее, чем просто повседневное ведение дел и передача указаний совета директоров. Действительно, в большинстве современных организаций крайне редко важные решения принимаются без участия генерального директора, и его воля часто бывает решающей. Генеральные директора имеют в своем распоряжении значительные полномочия и «задают тон» в своих организациях.

Директора отвечают за выбор, поддержку и оценку деятельности генерального директора и, если того потребуют обстоятельства, снятие его с должности. Для большинства советов директоров назначение нового генерального директора может быть наиболее важным решением. Независимо от того, сколько советы директоров наймут консультантов по подбору кадров, именно директора будут нести ответственность за неправильный выбор кандидата на пост генерального директора.

Сверх этого, Советы директоров должны наладить продуктивное и гармоничное взаимодействие с генеральным директором. Советы директоров должны:

- ▶ предоставить генеральному директору свободу для осуществления своей деятельности, но быть готовыми вмешаться в случае необходимости;
- ▶ четко разграничить функции и обязанности совета директоров и генерального директора;
- ▶ разработать нормы и процедуры оценки результатов деятельности генерального директора;
- ▶ определять в рамках деятельности комитета по вознаграждениям при совете директоров размер вознаграждения генерального директора;
- ▶ относиться к генеральному директору как к члену команды директоров, уважая при этом его/ее должность главного служащего компании и (обычно) наиболее высокооплачиваемого сотрудника.

Переходный период может стать сложным, стрессовым и даже опасным периодом для компаний. Риск неблагоприятных событий становится меньше, если советы директоров тщательно готовятся к выбору генерального директора.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА

Комиссия национальной ассоциации директоров корпораций (NACD) разграничивает избрание генерального директора как одноразовое событие и систему преемственности как непрерывный процесс. В данном контексте цель системы преемственности состоит в обеспечении постоянного наличия у совета директоров кандидатов на должность генерального директора на случай внезапного и неожиданного ухода действующего генерального директора. В идеальном случае плани-

рование преемственности должно начаться со дня назначения нового генерального директора.

Не существует твердых правил планирования преемственности генерального директора. Каждая компания имеет свои потребности, которые меняются с течением времени, как меняется и кадровым резерв, из которого можно выбрать нового генерального директора. Тем не менее комиссия NACD определяет пять ключевых принципов планирования преемственности, которые помогут советам директоров выбрать процедуру преемственности, наилучшим образом соответствующую условиям их компаний.

1. Нужный руководитель в нужное время

Перемены нужны не только в руководстве компании — могут меняться и результаты деятельности генерального директора, и его приверженность и интерес к работе. Как отметила комиссия, «хорошо спланированный по времени переход к новому руководству укрепляет долгосрочное доверие акционеров и акционерную стоимость». Это означает, что директора не должны позволять себе замыкаться на отдаленных, заранее определенных сроках ухода генерального директора с должности — они должны быть готовы к более ранним изменениям, если это будет продиктовано интересами организации.

Совет директоров должен управлять процессом преемственности даже совместно с действующим генеральным директором. Не должно быть никаких возражений в вопросе о праве генерального директора выбирать кандидатуру своего преемника. Избрание генерального директора входит в полномочия общего собрания акционеров или совета директоров, в зависимости от положения устава.

2. Непрерывный процесс

Совет директоров должен знать, в течение какого периода времени генеральный директор может или должен оставаться

на своей должности, какие шаги необходимо предпринять, чтобы найти преемника, и кто должен вступить в должность в случае внезапного и неожиданного ухода генерального директора.

3. Организация способных людей

Совет директоров должен убедиться в том, что действующий генеральный директор строит организацию из способных людей, привлекая и продвигая нужных сотрудников. Следуя данному принципу, компании увеличивают свои возможности по нахождению достойных кандидатов внутри компании на должность генерального директора.

4. Роль корпоративной стратегии

Совет директоров должен определять критерии выбора генерального директора в соответствии со стратегическими целями компании и понимать, какова стратегия компании относительно исполнительного руководства.

Совету директоров необходимо продумать свой подход к сложным вопросам, связанным с планированием преемственности генерального директора.

5. Где взять кандидата

Некоторые советы директоров предпочитают выдвигать генеральных директоров из состава существующего руководства компании.

Преемник, являющийся сотрудником компании, может взять на себя функцию генерального директора без длительного ознакомления с делами и обучения. Более того, советы директоров, неспособные выдвигать генеральных директоров из числа сотрудников компаний, рискуют получить обвинение в пренебрежении своими обязанностями по повышению квалификации руководящих кадров и формированию кадрового резерва.

Однако случаются ситуации, в которых предпочтительным бывает приглашение генерального директора извне. Например, когда директора намерены произвести коренную и быструю переориентацию культуры и стратегии компании, или когда ухудшение финансового состояния требует радикальной реструктуризации.

Советы директоров могут также пожелать дать оценку внутренним кандидатам в сопоставлении с внешними, хотя на практике это бывает сложно осуществить.

МОМЕНТ НАЗНАЧЕНИЯ НОВОГО ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Иногда совет директоров выбирает следующего генерального директора задолго до запланированного ухода действующего генерального директора. Не всегда такой поступок является благоразумным — он может привести к психологическим конфликтам и создать проблемы для генерального директора, его преемника, совета директоров и других руководителей высшего звена. Другие Советы директоров предпочитают определить группу потенциальных генеральных директоров (из сотрудников фирмы и извне), откладывая выбор конкретного преемника до последнего момента.

КОНТРАКТ С ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

В контракте с генеральным директором обычно определяются его полномочия, указывается размер заработной платы и другие выплаты, содержится запрет на владение долей собственности конкурирующих компаний. В контракте может также содержаться условие его разрыва в случае банкротства.

РОЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

В вопросе кадрового резерва следует учитывать мнение генерального директора. Однако выбор генерального директора является в конечном счете обязанностью совета директоров, а именно директоров, не являющихся исполнительными лицами компании. Существует аргумент в пользу участия совета директоров во всех назначениях высшего руководства, а не только в назначении генерального директора.

ВЫНУЖДЕННЫЙ УХОД

Советы директоров должны добиться полного согласия с генеральными директорами по вопросу сроков возможного ухода в отставку/на пенсию, после чего эти сроки не подлежат обсуждению, и на их основе производится планирование преемственности.

ВХОЖДЕНИЕ БЫВШЕГО ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Случаи вхождения вышедшего в отставку генерального директора в совет директоров в качестве неисполнительного директора или председателя сейчас встречаются реже. Главная проблема состоит в том, что новый генеральный директор ощущает себя «подставленным» своим предшественником и опасается, что бывший генеральный директор заставляет совет вмешиваться в дела руководства компании. Новому генеральному директору также может быть трудно рекомендовать необходимые изменения в стратегии компании, если они могут восприниматься как отказ от стратегических установок, введенных предыдущим генеральным директором, который продолжает пользоваться влиянием в совете директоров.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Комиссия NACD предлагает советам директоров при подходе к вопросу о вознаграждении руководствоваться тремя принципами:

- ▶ в короткий срок обеспечить предложение достаточной суммы для привлечения наиболее подходящего кандидата;
- ▶ постоянно предлагать соответствующие льготы, побуждая генерального директора прилагать максимум усилий в работе;
- ▶ в долгосрочном плане — выровнять размер вознаграждения генерального директора с биржевой стоимостью акций,

предоставляя льготы или привилегии, благодаря которым ему будет невыгодно работать на какого-либо другого работодателя.

Советы директоров должны быть осведомлены о размерах вознаграждений генеральных директоров (в этом могут помочь внешние консультанты), о величине текущих заработных плат предпочитаемых кандидатов, а также о нефинансовых обстоятельствах, которые могут повлиять на кандидатов. В согласованный пакет могут входить — заработная плата, акции, фондовые опционы, привязанные к результатам деятельности, пенсия по выслуге лет и премии, зависящие от результатов деятельности. Советы директоров должны проявлять разумную гибкость в способе сочетания вышеуказанных элементов. Советам не следует замыкаться в рамки прошлой политики в области вознаграждений и руководствоваться прежними уровнями оплаты труда, которые уже могут быть неадекватными.

ОТНОШЕНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С РУКОВОДСТВОМ КОМПАНИИ

Как совет директоров должен строить свои отношения с другими руководителями компании, кроме генерального директора?

Твердых правил не существует. Начинать лучше с обычной практики отношения, установившейся в отдельных компаниях, и здравого смысла. При этом следует учитывать ряд других моментов:

- ▶ в тех случаях, когда в совет директоров, кроме генерального директора, входят другие исполнительные директора

компании (например, финансовый директор и др.), ожидается, что исполнительные директора будут высказывать самостоятельные суждения, а не просто следовать предопределенной линии руководства компании (которая фактически может быть линией генерального директора). В этой сфере могут возникнуть проблемы. Неисполнительным директорам следует попытаться достигнуть взаимопонимания с генеральным директором по вопросу о роли исполнительных директоров, особенно в отношении их обязанности защищать интересы акционеров, даже если такими действиями они вызовут недовольство своих коллег по коллегиальному исполнительному руководству компании;

- ▶ некоторые советы директоров настаивают на утверждении некоторых намеченных назначений в высшем руководстве компании. При этом существенное значение имеют вопросы преемственности генерального директора и повышения квалификации руководящих кадров. Действительно, некоторые советы директоров выдвигают аргумент о том, что повышение квалификации руководителей высшего звена (включая вопрос о преемственности генерального директора) является совместной обязанностью совета директоров и генерального директора;
- ▶ некоторые руководители высшего звена, не будучи членами совета директоров, могут регулярно посещать заседания совета и рекомендовать совету решения по вопросам, за которые они несут ответственность или в которых они разбираются больше всего. Другие руководители могут выступать на заседаниях совета от случая к случаю со специальными предложениями;
- ▶ советы директоров должны поощрять практику приглашения менеджеров компании на заседания совета. Мировые лучшие практики призывают руководство время от времени приглашать на заседания совета директоров руководителей, которые (а) могут дополнительно пояснить обсуждаемые вопросы благодаря своему личному участию в работе с ними, и/или (б) являются перспективными,

в связи с чем с ними, по мнению высшего руководства компании, следует ознакомить совет директоров;

- ▶ в соответствии со своими установленными обязанностями советы директоров должны иметь свободный доступ к оперативному руководству компании. Такой доступ должен использоваться осмотрительно: директора, не являющиеся исполнительными лицами, не должны создавать впечатление, что они вмешиваются в дела руководства. Выходы на исполнительное руководство компании, как правило, должны производиться с целью получения информации. Для советов директоров может оказаться полезной разработка процедур встреч с руководством. Лучше всего разрабатывать их совместно с генеральным директором;
- ▶ неисполнительным директорам следует чаще посещать предприятия компании, выполняя социальные функции и проводя коллективные мероприятия. Цель этой деятельности заключается в получении неисполнительными директорами, не занимающимися оперативным руководством, представления о хозяйственной деятельности и культуре компании.

МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО РУКОВОДСТВА

При управлении исполнительным руководством и контроле за его деятельностью совету директоров следует сохранять разумное равновесие между излишним вмешательством и бездействием. В этой области совету следует предпринять следующие шаги:

- ▶ создание системы оценки результатов деятельности. Ключевые показатели деятельности (KPI) могут включать сопоставление реальных показателей с плановыми, сегментированную

- информацию и сравнение ключевых показателей деятельности компании с аналогичными показателями конкурентов или индустриальными стандартами;
- ▶ определение необходимого уровня детализации предоставляемой информации. Советы директоров зачастую не в состоянии исполнять свои основные функции, поскольку они «тонут» в слишком подробной и излишней информации, и при этом им не достает простых сводных данных;
 - ▶ рассмотрение как краткосрочных, так и долгосрочных показателей;
 - ▶ ограничение доминирования генерального директора и исполнительных директоров компании на заседаниях совета председателем совета директоров;
 - ▶ организация предварительных встреч с руководителями, которые непосредственно подотчетны генеральному директору. Это помогает совету получить дополнительную информацию, ознакомиться с другими точками зрения на определенные вопросы и предотвратить излишнюю концентрацию власти в руках генерального директора.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ РУКОВОДСТВА

Как указано выше, вопрос о вознаграждении генерального директора обычно обсуждается непосредственно с советом директоров. Часто совет директоров утверждает вознаграждение и других ключевых представителей исполнительного руководства.

Политика вознаграждения руководства компании представляет интерес для совета директоров по следующим причинам:

- ▶ вознаграждение руководства составляет значительную часть операционных затрат;
- ▶ политика вознаграждения руководства влияет на результаты деятельности руководителей и их мотивацию;
- ▶ политика вознаграждения руководства влияет на способность компаний привлекать и сохранять для компании квалифицированных менеджеров.

Все чаще компании стараются увязать вознаграждение руководства с возрастанием акционерной стоимости, хотя трудно определить вклад конкретного руководителя.

Во многих компаниях часть вознаграждения составляют акции компании. Это осуществляется посредством:

- ▶ выпуска «свободных» акций;
- ▶ выпуска акций со скидкой к рыночной цене; и
- ▶ передачи опционов акций по цене исполнения, побуждающей руководителей и увеличивать стоимость акции компании через повышение эффективности деятельности. Таким образом, руководители создают ситуацию, при которой цена исполнения опциона выгоднее рыночной.

Такие схемы, безусловно, помогают примирить интересы руководства и акционеров. Однако разрабатывать схемы включения акций в вознаграждения следует с большой осторожностью, так как они могут быть неправильно восприняты руководством. Например, если в определенный момент большое количество опционов выгодно к исполнению, руководители высшего звена могут получить сильный стимул к повышению краткосрочных показателей за счет долгосрочных. Принципы построения таких схем должны также соответствовать «рыночной практике», и в этом контексте нельзя игнорировать точку зрения влиятельных акционеров:

- ▶ советы директоров должны согласиться с тем, что не существует универсального подхода к вознаграждению руководителей на основе результатов их деятельности;

- ▶ компании должны быть готовы модифицировать систему мотивации в зависимости от конкретных условий;
- ▶ вопросы вознаграждения могут стать большим препятствием в извлечении максимальной прибыли от слияний и поглощений. Согласование различных политик и подходов в области вознаграждения следует производить с большой осторожностью;
- ▶ советы директоров должны не только устанавливать общие принципы вознаграждения руководства компании, но и осуществлять тщательный мониторинг реализации этих принципов, поощряя новые идеи и эксперименты.

«Тон сверху» в корпоративном управлении заключается в том, что высшее руководство и совет директоров задают стандарты поведения и ценностей, которые пронизывают всю компанию. Этот «тон сверху» формирует корпоративную культуру, влияет на внутренние процессы и направляет стратегическое развитие компании. Пример, который подают руководители, определяет, как воспринимаются и реализуются корпоративные политики, как сотрудники ведут себя в повседневной деятельности и как соблюдаются нормы и стандарты. Эффективное руководство, устанавливающее ясные ожидания, поддерживающее прозрачность и ответственность, способствует созданию здоровой рабочей атмосферы, укрепляет доверие среди сотрудников и акционеров, а также способствует достижению долгосрочных стратегических целей компании.

«Тон снизу» в корпоративном управлении отражает реальное соблюдение корпоративных стандартов и политику на всех уровнях компании, демонстрируя, как сотрудники воспринимают и реализуют установленные нормы и ценности. Он также включает обратную связь и участие сотрудников, что позволяет выявить разрывы между ожиданиями руководства и практическим поведением в организации.

10

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

В контексте компании термин «управление» означает стремление к обеспечению общего благополучия. Управление компанией предполагает, что члены совета директоров должны заботиться о благополучии компании и все их действия должны быть направлены на обеспечение ее долголетия и процветания:

- ▶ директора ответственны за прошлые успехи компании, будучи гарантами будущих;
- ▶ директора ответственны за достижения предшествующих сотрудников и акционеров, сохраняя и развивая возможности для будущих;
- ▶ директора — гаранты репутации компании; член совета директоров, неспособный поддерживать репутацию компании, не может пройти тест на «управление».

Таким образом, управление компанией можно назвать «действиями гаранта защиты ценностей компании». Умелое управление значительно снижает риск возникновения неприятных сюрпризов.

Вышесказанное не означает, что членам совета директоров следует избегать риски. На практике это недостижимо, поскольку бизнес всегда тесно связан с риском. Директора должны знать о рисках, с которыми сталкивается компания, уметь грамотно их оценить и ответственно подойти к их контролю.

В данном разделе освещаются основные элементы управления компанией, распределенные по двум основным направлениям.

1. Коллективная ответственность совета директоров:

- ▶ соблюдение законодательных требований и норм;
- ▶ политики и процедуры;

- ▶ управление рисками;
- ▶ внутренний контроль;
- ▶ отчетность;
- ▶ вопросы аудита.

2. Персональные обязанности членов совета директоров:

- ▶ должностные обязанности;
- ▶ платежеспособность;
- ▶ конфликты интересов;
- ▶ операции с акциями.

Традиционно под управлением компанией подразумевалось соблюдение установленных законодательных требований и регулирующих норм. Однако в настоящем разделе, кроме традиционных вопросов соблюдения законодательных требований и регулирующих норм, затрагиваются некоторые аспекты эффективности управления.

ПОЛИТИКИ И ПРОЦЕДУРЫ

Определение

Политика представляет собой курс или направление действий, утвержденных и проводимых управляющим органом — советом директоров. Политика должна в документальной форме отражать порядок действий руководства и сотрудников компании или по крайней мере устанавливать общие параметры поведения. Политика воплощает ценности организации и корпоративный кодекс поведения, если таковой существует. Процедуры поддерживают политику, представляя собой детальное описание последовательности определенных шагов по выполнению поставленной задачи.

Обзор

Работая с руководством компании, совету директоров необходимо либо установить политики и процедуры, либо удостовериться в их наличии и применении. Среди наиболее существенных вопросов, охватываемых политиками и процедурами, можно указать следующие:

- ▶ управление рисками;
- ▶ корпоративное управление;
- ▶ финансовая политика;
- ▶ система бухгалтерского учета и механизмы внутреннего контроля;
- ▶ порядок передачи полномочий;
- ▶ периодическая отчетность;
- ▶ контроль качества;
- ▶ создание дублирующих мощностей, хранение и архивирование наиболее важных записей;
- ▶ разработка плана на случай чрезвычайных ситуаций;
- ▶ обеспечение непрерывной деятельности организации;
- ▶ заключение коллективных договоров; природоохранные мероприятия;
- ▶ отношение внутри отрасли;
- ▶ охрана здоровья на производстве и техника безопасности;
- ▶ порядок использования сети Интернет и электронной почты; отношения со СМИ;
- ▶ контроль условий торговой деятельности;
- ▶ казначейские функции.

Наличие официально утвержденных политик и процедур снижает риск несоблюдения требований и норм законодательства, положений, отраслевых кодексов и организационных стандартов.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Определение

Отчетность, представляемая совету директоров компании, является основным каналом получения информации, необходимой ему для принятия решений. Хорошо подготовленная отчетность удовлетворяет следующим четырем требованиям:

- ▶ она подтверждает, что члены совета директоров выполняют свои обязательства по соблюдению установленных требований и норм, а также обязательства по корпоративному управлению;
- ▶ она позволяет членам совета директоров применить свой опыт для решения важных вопросов, стоящих перед компанией;
- ▶ она концентрирует внимание совета директоров на ключевых направлениях деятельности компании;
- ▶ служит основой для принятия оперативных решений.

Обзор

Создание соответствующей основы для представления отчетности совету директоров — одно из важнейших направлений корпоративного управления. Показателями слабо организованного процесса подготовки и представления отчетности являются следующие:

- ▶ отчетность сосредоточена на сокрытии, а не на объективном освещении происходящего в компании;
- ▶ члены совета директоров не уделяют достаточное внимание стратегическим вопросам, затрачивая время и усилия на получение информации, которая должна включаться в представляемую им отчетность;

- ▶ члены совета директоров тратят время на рассмотрение второстепенных и малозначимых вопросов, тогда как действительно серьезные проблемы остаются нерешенными;
- ▶ представляемая совету директоров отчетность поднимает серьезные вопросы, но при этом не дает разъяснений относительно того, что предпринимается для их решения;
- ▶ директорам бывает сложно получить дополнительную необходимую информацию;
- ▶ отчетная документация представляется членам совета директоров в слишком короткие сроки до проведения заседаний совета.

ПРИНЦИП НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Обязанности по подготовке финансовой отчетности компании

В соответствии с требованиями законодательства директора обязаны подтвердить, что финансовая отчетность достоверно отражает состояние дел компании, соответствует данным бухгалтерской отчетности и предоставляет достаточные основания для уверенности, что компания в состоянии оплатить свою задолженность в положенные сроки.

Неплатежеспособность является окончательным доказательством неспособности совета директоров к управлению компанией. Директора обязаны по закону гарантировать способность компании выполнять свои долговые обязательства в срок. Положения общего и статутного права направлены на защиту кредиторов компании. Директорам следует признать тот факт, что при неплатежеспособности компании они оперируют не средствами компании, а средствами кредиторов.

Определение

Принцип непрерывности деятельности или принцип непрерывности (going concern principle) — это основополагающий концепт в бухгалтерском учете и финансовой отчетности. Он предполагает, что компания будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем и не планирует и не обязана ликвидироваться или прекратить деятельность. Международные стандарты составления финансовой отчетности основываются на принципе непрерывности.

Обзор

Согласно правовым процедурам проверки неплатежеспособности, изложенным в законодательстве ведущих западных стран, директор нарушает обязанность по предотвращению ведения неплатежеспособных торговых операций, когда:

- ▶ он/она является директором компании на момент возникновения задолженности;
- ▶ компания является неплатежеспособной на момент возникновения задолженности;
- ▶ имеются достаточные основания для вывода о существующей или потенциальной неплатежеспособности компании в результате совершения операции;
- ▶ должностное лицо знает о подобных основаниях;
- ▶ должностное лицо не принимает меры по предотвращению возникновения задолженности у компании.

Директора также должны знать о том, что поскольку дивиденды выплачиваются только за счет прибыли, правила осмотрительности и соблюдения интересов компании должны соблюдаться до объявления дивидендов.

Как только совет директоров сделает вывод о том, что компания не сможет финансировать имеющуюся у нее задолженность, необходимо прекратить расходование средств (пока компания

еще является платежеспособной), которое может привести к возникновению еще большей задолженности, и незамедлительно обратиться за советом к профессиональным консультантам.

Признаки наступления неплатежеспособности

Неплатежеспособность редко наступает неожиданно. Сопровождающие ее признаки очевидны. Основными исключениями из этого правила могут быть крупномасштабные нераскрытые мошеннические операции и крупные финансовые, хозяйственные и операционные риски, которые не были своевременно выявлены.

Опытные члены советов директоров постоянно отслеживают прогноз и фактические денежные потоки, признаки недостоверности финансовой отчетности, потенциальную возможность сокрытия ухудшения финансового состояния компании. Директора должны проверить факт отсутствия таких признаков, прежде чем заявить о платежеспособности компании.

Многие из наиболее серьезных финансовых крахов в развитых странах произошли с крупными сложно построенными компаниями. Часто проблемы возникают там, где советы директоров отвечают за состояние дел в подконтрольных компаниях.

Во многих юрисдикциях материнская компания отвечает за долги дочерних структур при возникновении неплатежеспособности последних в результате данной задолженности, а также:

- ▶ когда существуют достаточные основания для предположения о неплатежеспособности дочерней структуры;
- ▶ когда головное предприятие или один и более из его директоров знает о подобных основаниях;
- ▶ когда можно предположить, что головное предприятие или по меньшей мере один из его директоров должны были бы знать о подобных основаниях.

Материнская компания обязана компенсировать ликвидатору неплатежеспособной компании убытки или ущерб, возникший у незащищенных кредиторов в результате нарушений.

Вопросы соблюдения/несоблюдения установленных требований и норм:

- ▶ основные законодательные акты и действующие нормативные документы в отношении так называемых «компаний-призраков» определяют меры по работе с ними;
- ▶ директора, нарушающие положения нормативных документов в отношении обеспечения платежеспособности, могут нести индивидуальную ответственность за убытки кредиторов.

Вопросы текущей деятельности:

- ▶ сомнения в платежеспособности компании приводит к проблемам ведения бизнеса, поскольку заказчики и поставщики находят других партнеров.

РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

Предприятия и организации, обязанные раскрывать необходимую информацию

Согласно ведущим практикам многих западных стран компании, акции которых котируются на фондовой бирже, обязаны раскрывать информацию о своей деятельности на регулярной основе. Такие компании обязаны предоставлять фондовой бирже, на которой зарегистрированы ее ценные бумаги, информацию (если таковая имеется) о событиях, которые могут оказать материальное влияние на цену или стоимость ее ценных бумаг.

Также на качество и количество раскрытия информации влияют международные стандарты финансовой отчетности и национальные стандарты бухгалтерского учета, применяемые в каждой стране в соответствии с национальным законодательством.

Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, включая финансовое положение, результаты деятельности, устойчивое развитие, собственность и управление компанией.

Компании должны назначить сотрудников, имеющих доступ к высшему руководству, ответственных за координацию работы с фондовой биржей. Эти сотрудники не будут нести каких-либо специфических обязательств, а ответственность перед биржей будет закреплена за компаниями. Заявление о состоянии корпоративного управления, включаемое в годовой финансовый отчет компании, должно также содержать сведения об основных процедурах и мерах, направленных на удовлетворение растущих требований к регулярному раскрытию информации.

Ниже приводятся примеры видов информации, подлежащей раскрытию:

- ▶ финансовые отчеты компании;
- ▶ существенные изменения в состоянии или деятельности компании;
- ▶ риски и угрозы;
- ▶ изменения в уставе;
- ▶ изменения в составе высшего руководства и смена генерального директора компании;
- ▶ сведения о связанных сторонах;
- ▶ корпоративные события;
- ▶ регулярные отчеты о корпоративном управлении;
- ▶ сведения о корпоративной социальной ответственности;

- ▶ назначение получателя кредита или руководителя по его получению в рамках организации или ее дочерних предприятий;
- ▶ решение об объявлении/необъявлении дивидендов;
- ▶ недостаточная/избыточная подписка на выпуск;
- ▶ отправка/получение уведомления о поглощении;
- ▶ соглашение между юридическим лицом и директором или между связанной стороной и директором;
- ▶ невыполнение/пересмотр ранее опубликованного прогноза по прибыли;
- ▶ ликвидация предприятия;
- ▶ реорганизация предприятия;
- ▶ приобретение других предприятий;
- ▶ незавершенные судебные разбирательства;
- ▶ факты вмешательства со стороны регулирующих органов.

Особые требования к раскрытию информации

Правила листинга западных фондовых бирж, а также Астинской международной биржи (AIX), требуют, кроме прочей информации, представления уведомлений о фактах поглощения, обратного выкупа, коренной реорганизации, отзыва акций, выпуска ценных бумаг, выборах членов совета директоров на собраниях акционеров, а также о результатах выполнения решений таких собраний.

Раскрытие информации в целом не требуется, если информация:

- ▶ конфиденциальна;
- ▶ ее раскрытие может повлечь за собой нарушение закона;
- ▶ относится к вопросам, решения по которым еще не приняты;
- ▶ основана на предположениях и носит неопределенный характер;
- ▶ собрана исключительно для внутреннего пользования;
- ▶ представляет собой коммерческую тайну;
- ▶ ее публикация не представляется разумно обоснованной.

Штрафные санкции

Мировые практики предусматривают, что действия юридического лица, раскрывающего информацию о своей деятельности, не должны противоречить перечисленным требованиям. Юридическое лицо не вправе намеренно, по неосторожности или небрежности не представлять фондовой бирже необходимую информацию, наличие которой может оказать материальное влияние на цену акций. Информация считается доступной, если она известна лицам, инвестирующим свои средства в ценные бумаги по прошествии достаточного времени после ее раскрытия.

В конечном счете ответственность за заявления о раскрытии информации несет совет директоров, хотя при определенных обстоятельствах эта функция может быть делегирована одному из комитетов совета директоров или старшему руководству.

Следующие нарушения могут быть причиной применения штрафных санкций со стороны Астанинской международной фондовой биржи (AIX) для обеспечения соблюдения стандартов прозрачности и достоверности информации на рынке:

- ▶ несвоевременное или неполное представление отчетности:
 - опоздание с подачей промежуточных и годовых финансовых отчетов;
 - отсутствие обязательных аудиторских заключений;
- ▶ отсутствие уведомлений о существенных событиях:
 - неинформирование о значительных изменениях в финансовом состоянии компании или ее деятельности;
 - пропуск уведомлений о поглощении, обратном выкупе акций, реорганизации, изменении структуры капитала;
- ▶ неправильное или недостаточное раскрытие информации:
 - неполное раскрытие информации о сделках со связанными сторонами;
 - непредставление данных о корпоративной социальной ответственности и устойчивом развитии;
- ▶ неактуальные или недостоверные сведения:

- представление искажающей или недостоверной информации в отчетах и уведомлениях;
- нарушение требований по предоставлению актуальной информации о составе руководства и акционеров;
- ▶ невыполнение требований к корпоративному управлению:
 - отсутствие отчетов о соблюдении стандартов корпоративного управления;
 - игнорирование обязательств по публикации решений собраний акционеров и избранных членов совета директоров.

Финансовая отчетность

Финансовая отчетность — это комплект документов, отражающих финансовое состояние, результаты деятельности и денежные потоки компании за определенный период. Основные пользователи финансовой отчетности — инвесторы, кредиторы, менеджеры, регулирующие органы и другие заинтересованные стороны.

Цели финансовой отчетности:

- ▶ принятие инвестиционных решений: предоставляет инвесторам информацию для обоснованных решений о покупке, продаже или удержании акций;
- ▶ оценка кредитоспособности: помогает кредиторам оценить платежеспособность и кредитный риск компании;
- ▶ управление и контроль: используется руководством для планирования, контроля и управления деятельностью;
- ▶ регулирование и соответствие: необходимо для соблюдения нормативных требований и стандартов бухгалтерского учета, таких как Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) или Общепринятые принципы бухгалтерского учета (GAAP).

Принципы составления финансовой отчетности:

- ▶ достоверность и объективность: предоставление достоверной и объективной информации;

- ▶ непрерывность деятельности: предположение о продолжении деятельности компании в обозримом будущем;
- ▶ соответствие: признание доходов и расходов в том периоде, когда они получены или понесены;
- ▶ сопоставимость: возможность сравнения финансовой информации за разные периоды и между компаниями.

Согласно закону Республики Казахстан «Об акционерных обществах» компания должна подготавливать финансовую отчетность и отчет в совет директоров за каждое полугодие/год, обеспечивая их аудиторскую проверку или обзор. Годовая отчетность (и по решению совета директоров — полугодовая отчетность) направляется на аудиторскую проверку или обзор.

Согласно закону Республики Казахстан «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» финансовая отчетность, за исключением отчетности государственных учреждений, должна включать в себя:

1. бухгалтерский баланс (отчет о финансовом положении);
2. отчет о прибылях и убытках;
3. отчет о движении денежных средств;
4. отчет об изменениях в капитале;
5. пояснительную записку.

В годовом отчете компании обычно включены следующие аспекты:

общая информация:

- ▶ обзор операционной деятельности;
- ▶ существенные изменения в положении дел компании;
- ▶ основные виды деятельности;
- ▶ факты, влияющие на деятельность компании и ее результаты;
- ▶ будущее развитие событий;
- ▶ соблюдение норм охраны окружающей среды;

специальная информация:

- ▶ дивиденды, выплачиваемые акционерам;
- ▶ невыплаченные рекомендованные дивиденды;
- ▶ члены совета директоров и срок их полномочий;
- ▶ предоставленные опционы;
- ▶ акции, выпущенные или невыпущенные в обращение;
- ▶ суммы компенсаций и страховых взносов;
- ▶ информация о заседаниях совета директоров, созванных по просьбе руководства.

Согласно лучшим мировым практикам (например, SOX 404 и Кодекс корпоративного управления Великобритании 2024) директора дают письменное подтверждение, включаемое в годовой отчет, что финансовая отчетность достоверно отражает состояние дел компании и соответствует данным бухгалтерской отчетности. В Казахстане пока это не требуется законодательством.

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Определение

Система показателей эффективности деятельности является основой управления компанией, позволяя оценить результаты деятельности компании в количественном выражении.

Оценка деятельности компании и ключевые показатели эффективности (KPI) играют критическую роль в управлении и развитии бизнеса. Они обеспечивают основу для принятия обоснованных решений и оценки успешности компании в достижении

стратегических целей. В этом контексте важно рассмотреть, как результаты деятельности совета директоров представляются и как стратегические цели декомпозируются на KPI.

Обзор

Оценка деятельности компании основывается на анализе ее финансовых и операционных результатов. KPI служат основными инструментами для мониторинга достижения стратегических целей и оценки общих результатов. KPI могут включать финансовые метрики, такие как выручка, прибыль, рентабельность, а также нефинансовые показатели, такие как удовлетворенность клиентов, уровень производительности и инновационные достижения. Эффективное использование KPI позволяет руководству компании своевременно выявлять проблемы и адаптировать стратегию для достижения поставленных целей.

Совет директоров несет ответственность за стратегическое руководство и контроль за деятельностью компании. Для исполнения этой ответственности важно, чтобы совет директоров ежеквартально получал управленческий отчет об управлении рисками, операционной и финансовой деятельности компании. Представление информации о результатах деятельности совету директоров включает в себя отчеты о выполнении стратегических целей, анализ ключевых финансовых и нефинансовых показателей, а также оценку рисков и возможностей. Эти отчеты должны быть прозрачными и доступными для акционеров и заинтересованных сторон. Использование KPI в отчетах позволяет четко продемонстрировать эффективность выполнения компанией планов и достижения поставленных целей.

Стратегические цели компании часто являются широкими и амбициозными, поэтому их декомпозиция на конкретные KPI является необходимым шагом для достижения этих целей и мониторинга их выполнения. Этот процесс включает в себя разбиение крупных целей на более мелкие и управляемые задачи, которые могут быть измерены и отслежены с помощью

KPI. Например, стратегическая цель по увеличению рыночной доли может быть декомпозирована на KPI, такие как рост объема продаж, улучшение удовлетворенности клиентов и увеличение числа новых клиентов. Такой подход помогает обеспечить более четкое понимание того, как каждый отдельный KPI влияет на достижение общей стратегии компании.

KPI играют ключевую роль в управлении компанией, поскольку они предоставляют руководству объективные данные для принятия решений. Регулярный мониторинг KPI позволяет выявлять отклонения от намеченных целей и принимать корректирующие меры. Кроме того, KPI помогают в установлении приоритетов и распределении ресурсов, обеспечивая более целенаправленное и эффективное выполнение стратегических планов. Таким образом, правильное использование KPI обеспечивает не только контроль за выполнением задач, но и способствует стратегическому планированию и улучшению общей результативности компании.

Эти аспекты подчеркивают важность систематического подхода к оценке и управлению результатами, а также необходимость эффективной декомпозиции стратегических целей на управляемые и измеримые KPI.

Для достижения целей и стратегии компании необходима трансформация целей компании в конкретные и измеримые показатели, которые можно отслеживать на уровне подразделений и индивидуальных сотрудников. Для этого используется процесс каскадирования KPI сверху вниз: от совета директоров через правление и руководящий состав до каждого отдельного сотрудника. Этот метод обеспечивает согласованность между общими корпоративными целями и повседневной деятельностью компании.

Баланс между чрезмерным управлением и контролем за исполнительным руководством компанией и уклонением от этих обязанностей — непростая задача для совета директоров. По-

следние должны разработать систему ключевых показателей деятельности для оценки эффективности компании и раннего предотвращения проблем. Ключевые показатели деятельности включают:

- ▶ сопоставление фактических и плановых показателей;
- ▶ своевременное получение корректных данных по основным результатам деятельности в разбивке по видам деятельности и географическим регионам;
- ▶ выборочные показатели, отражающие способность компании к решению проблем, которые могут возникнуть в будущем;
- ▶ периодическое сравнение показателей деятельности компании с показателями других организаций.

МОДЕЛЬ ТРЕХ ЛИНИЙ

Современные компании сталкиваются с разнообразными рисками и вызовами, требующими надежных методов управления и контроля. В этом контексте модель трех линий представляет собой ключевую концепцию для создания эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля. Этот подход обеспечивает структурированное разделение ролей и обязанностей, что позволяет организациям лучше справляться с рисками и достигать своих стратегических целей.

Модель трех линий помогает организациям определять процессы, которые наилучшим образом способствуют достижению целей организации и способствуют эффективному корпоративному управлению и управлению рисками. Модель применима для всех организаций и оптимизирована путем:

- ▶ принятия подхода, основанного на принципах и адаптации модели в соответствии с целями и обстоятельствами организации;

- ▶ фокуса на управление рисками в достижении целей и создание ценности, а также в вопросах «защиты» ценностей;
- ▶ четкого понимания ролей и обязанностей, представленных в модели, и отношений между ними;
- ▶ реализации мер по обеспечению соответствия деятельности и целей приоритетным интересам заинтересованных сторон¹.

Эта модель структурирует функции внутри компании на три основных уровня:

1. *Первая линия: операционные управленцы и работники — владельцы бизнес-процессов.* Они несут ответственность за управление и контроль рисков в рамках их повседневной деятельности. Это включает в себя выполнение задач, установленных внутренними процедурами, и обеспечение соблюдения политик и стандартов компании.

2. *Вторая линия: функции управления рисками и мониторинга внутреннего контроля.* Эти функции предоставляют методологическую поддержку и контроль за соблюдением политик и процедур. Они могут включать отделы по управлению рисками, соблюдению нормативных требований, службу безопасности, контроль качества, подразделение по внутреннему контролю и комплаенс. Их задача — мониторинг, анализ и помощь первой линии защиты в управлении рисками.

3. *Третья линия: функция независимой оценки эффективности управления рисками и контролями.* Внутренний аудит независим и объективен. Его основная роль — предоставление услуг по обеспечению уверенности совета директоров о том, что риски эффективно управляются, а внутренние контроли работают как положено. Внутренний аудит оценивает процессы управления рисками и контроля и предлагает рекомендации по улучшению.

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>

Эта модель помогает структурировать функции и обеспечить комплексный подход к управлению рисками и внутреннему контролю, улучшая общую эффективность и прозрачность компании. В некоторых случаях упоминается внешний аудит как четвертая линия, хотя это не является частью традиционной модели трех линий. В этой концепции внешний аудит рассматривается как дополнительный уровень обеспечения независимой оценки и контроля.

Разделение функций может зависеть от размера компании и анализа эффективности трудозатрат и результатов (например, в маленькой компании юристы могут совмещать исполнение функции комплаенс).

Первая и вторая линия, согласно рекомендациям COSO и Института внутренних аудиторов, подконтрольны руководству компании, в то время как третья линия находится под контролем совета директоров для обеспечения независимости.

Ответственность и оценка эффективности

Несмотря на наличие различных уровней защиты и контроля, ответственность за управление рисками и обеспечение эффективной системы контроля лежит на руководстве (исполнительное руководство), и при этом совет директоров ответственен за стратегическое направление и надзор.

Кодекс корпоративного управления Великобритании² требует, чтобы совет директоров производил мониторинг или надзор над системой управления рисками и системой внутреннего контроля компании и проводил их оценку на эффективность не реже одного раза в год.

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

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Определение

Риск определяется как вероятность возникновения событий, способных повлиять на достижение поставленных целей. Величина риска зависит от вероятности возникновения такого события и величины возможного ущерба от его последствий. Риски — это события, угрожающие активам или доходам компании, несущие возможность срыва важнейших направлений ее деятельности. Система управления рисками распространяется на все направления деятельности компании: производственные, технические, коммерческие и финансовые операции, а также административные действия.

Обзор

В современном мире, где бизнес сталкивается с множеством внешних и внутренних угроз, управление рисками становится неотъемлемой частью корпоративного управления.

Важность управления рисками организации при стратегическом планировании и его внедрении в рамках всей организации объясняется тем, что риски могут оказывать влияние на реализацию стратегии и эффективность деятельности всех отделов и функциональных подразделений, поэтому требуется увязка этих факторов.

Концептуальные основы представляют собой ряд принципов, объединенных в пять взаимосвязанных компонентов.

1. Корпоративное управление и культура. Корпоративное управление задает тон организации, усиливая значение управления рисками организации и устанавливая обязанности по надзору в этой области. Культура относится к этическим ценностям, желаемому поведению и пониманию риска в организации.

2. Стратегия и постановка целей. Управление рисками организации, стратегия и постановка целей действуют совместно в процессе стратегического планирования. Риск-аппетит устанавливается и согласовывается со стратегией; бизнес-цели воплощают стратегию в жизнь, одновременно выступая в качестве основы для выявления, оценки и реагирования на риски.

3. Эффективность деятельности. Риски, которые могут повлиять на реализацию стратегии и достижение бизнес-целей, необходимо выявлять и оценивать. Риски приоритизируются по степени серьезности в контексте риск-аппетита. Затем организация выбирает способы реагирования на риски и формирует комплексную картину величины риска, которую она приняла. Результаты этого процесса сообщаются ключевым стейкхолдерам.

4. Анализ и пересмотр. Посредством анализа эффективности деятельности организация может оценить, насколько хорошо функционируют компоненты управления рисками организации с течением времени и в свете существенных изменений, а также какие изменения необходимо внести.

5. Информация, коммуникация и отчетность. Управление рисками организации требует непрерывного процесса получения и распространения необходимой информации как из внутренних, так и из внешних источников, которая передается внутри организации в направлениях вверх, вниз и по горизонтали.

Пять компонентов обновленных концептуальных основ поддерживаются набором принципов. Эти принципы охватывают все: от корпоративного управления до мониторинга. Они управляемы по объему, и они описывают практики, которые могут применяться различными способами разными организациями независимо от их размера, вида и отрасли. Соблюдение этих принципов может дать менеджменту и Совету директоров достаточные основания ожидать, что организация понимает риски, связанные с ее стратегией и бизнес-целями, и стремится управлять ими.

Основные категории рисков

Риски могут подразделяться на четыре основные категории:

- ▶ операционные риски: риски, связанные с повседневной деятельностью компании, такие как сбои в производственных процессах, ошибки сотрудников, несоответствие стандартам качества, нарушение торговой практики, сбои в цепочке поставщиков, нарушения безопасности труда, ущерб имуществу и природные катаклизмы;
- ▶ финансовые риски: риски, связанные с финансовыми операциями, влияющие на уровень ликвидности или состояние компании, включая колебания валютных курсов, изменения процентных ставок, кредитные риски, неплатежеспособность контрагентов;
- ▶ стратегические риски: риски, связанные с реализацией стратегических планов, такие как неудачные инвестиции, изменение рыночных условий, страновые риски, новые конкуренты, потеря или ухудшение деловой репутации;
- ▶ законодательные риски: риски, связанные с несоблюдением законодательства, такие как изменения в налоговом и трудовом законодательстве, экологические нормы, требования к защите данных.

Процессы управления рисками

Корпоративная система управления рисками (СУР) направлена на достижение стратегических целей организации для сохранения и увеличения стоимости компании. Эффективная система управления рисками играет ключевую роль в достижении стратегических, операционных и финансовых целей компании путем выявления потенциальных событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей компании, и позволяет управлять рисками в пределах допустимого уровня риск-аппетита.

Процесс управления рисками интегрирован во все ключевые процессы компании и начинается с разработки стратегии

с учетом рисков и риск-ориентированного бюджетирования. Эффективное управление рисками помогает компании не только предотвращать убытки, но и использовать возможности, возникающие в процессе управления рисками, тем самым способствуя ее долгосрочному развитию и конкурентоспособности.

Процесс управления рисками включает несколько ключевых этапов: идентификацию, оценку, управление и мониторинг рисков.

- ▶ Идентификация рисков: определение потенциальных рисков, которые могут повлиять на компанию. Это может включать анализ внутренних процессов, внешней среды, а также консультации с экспертами и стейкхолдерами.
- ▶ Оценка рисков: оценка вероятности и потенциального воздействия рисков. Для этого используются различные методологии и инструменты, такие как качественный и количественный анализ, которые помогают определить приоритеты в управлении рисками.
- ▶ Управление рисками: разработка и внедрение мер для минимизации рисков. Это может включать изменение внутренних процессов, внедрение новых технологий, обучение сотрудников и разработку планов на случай чрезвычайных ситуаций.
- ▶ Мониторинг рисков: постоянное наблюдение за рисками и их изменениями. Это включает регулярный пересмотр рисков, оценку эффективности мер по управлению рисками и своевременное обновление информации о рисках.

Процессы управления рисками должны быть достаточно гибкими для обеспечения непрерывного выявления, контроля и управления как существующими, так и потенциальными рисками.

Наибольшую угрозу представляют еще не выявленные риски. Характер и величина рисков, с которыми сталкивается компания,

постоянно меняются. Потенциальные области возникновения новых рисков включают:

- ▶ искусственный интеллект;
- ▶ электронную коммерцию и Интернет;
- ▶ климатические риски и ожидания инвесторов по устойчивому развитию бизнеса;
- ▶ растущую глобализацию;
- ▶ конкуренцию со стороны ранее неизвестных участников рынка; и
- ▶ угрозу потери интеллектуальной собственности и накопленных ценностей.

Советам директоров необходимо иметь четкое представление об основных рисках, с которыми их компании сталкиваются в своей деятельности, и обеспечивать наличие эффективных механизмов управления рисками. Эффективное управление рисками включает следующие действия:

- ▶ постоянный контроль за бизнес-средой с целью своевременного выявления рисков;
- ▶ выявление каждого существенного риска;
- ▶ оценка выявленного риска с точки зрения его потенциальных параметров (стоимость, подверженность риску) и определение степени вероятности его возникновения;
- ▶ контроль за процессами управления рисками.

Для контроля за рисками применяются четыре подхода:

- ▶ прекращение деятельности, являющейся источником риска;
- ▶ снижение риска посредством внедрения соответствующих процедур, механизмов контроля и стратегии;
- ▶ принятие риска;
- ▶ передача риска другой стороне.

В стандартах ISO и COSO Enterprise Risk Management и интегральном риск-менеджменте организации принято рассматривать

три лимита, которые относятся к пределам допустимого риска и являются элементами управления рисками и ключевыми показателями зрелости систем управления в любой организации:

1. емкость риска — под емкостью риска принято понимать порог, который организация в состоянии выдержать, с учетом всех имеющихся активов, принятых обязательств, внутренних и внешних ограничений;
2. риск-аппетит — представляет собой показатель уже приемлемого для владельцев/руководства компании риска. Как правило, размер риск-аппетита уже гораздо ниже, чем емкость риска, поскольку риск-аппетит устанавливается с учетом не просто выживания компании, но и ее полноценного развития, и принимаемые в рамках аппетита риски связаны чаще всего не просто с нормальной, но с инвестиционной деятельностью. Риск-аппетит показывает, сколько бизнес готов потерять в рамках своей деятельности;
3. толерантность к риску — это детальные лимиты на конкретные виды рисков: например, уровень текучести кадров не более чем 10 % или уровень потерь от аварий не более чем 5 %. Толерантность или аппетит к конкретным видам риска может существенно различаться не только в пределах рынка, но и в пределах одной организации, отражая разную природу рисков и корпоративную культуру компании.

Грамотное определение лимитов является результатом тонкого баланса между желаемым объемом и скоростью роста компании и необходимым уровнем контроля и устойчивости. Соответственно, такой баланс определяется как отраслью, стадией развития компании и рыночной средой (включая регулярные ограничения и даже культурные факторы), так и желаниями собственников. Например, венчурный бизнес сам по себе предполагает принятие высоких рисков в обмен на потенциально возможные высокие прибыли и не слишком зарегулирован, некоторые же классические финансовые

организации (например, банки, пенсионные фонды) более консервативны в вопросах готовности к потерям и жестко ограничиваются надзорными органами.

Для управления рисками используются различные инструменты и методы, которые помогают компании эффективно справляться с угрозами и использовать возможности (не ограничиваясь):

- ▶ анализ сценариев: оценка различных сценариев развития событий и их влияния на компанию. Это помогает подготовиться к различным вариантам развития событий и разработать соответствующие стратегии;
- ▶ стресс-тестирование: изменение различных факторов рисков до исключительных, но возможных значений для выявления слабых мест и подготовки к возможным кризисам;
- ▶ карта рисков: визуализация рисков и их влияния на компанию. Это помогает наглядно представить риски и их взаимосвязи, что упрощает процесс управления ими;
- ▶ модель Баумгартнера: определение и оценка ключевых рисков. Эта модель помогает идентифицировать наиболее значимые риски и сосредоточить усилия на их управлении;
- ▶ Value-at-Risk (VaR): представляет собой максимальный ожидаемый убыток за определенный период времени с заданной вероятностью. VaR рассчитывается с учетом возможных изменений рыночных условий и выражается в денежном эквиваленте. Например, VaR в размере \$1 млн с вероятностью 95 % за один день означает, что существует 95 % вероятность того, что потери не превысят \$1 млн за один день;
- ▶ Conditional Value at Risk (CVaR): ожидаемое значение потерь в наихудшем случае, превышающих VaR;
- ▶ мониторинг ключевых показателей рисков: постоянное наблюдение за ключевыми индикаторами, которые могут указывать на изменение уровня рисков. Это позволяет своевременно реагировать на изменения и принимать меры по минимизации рисков.

Для успешного внедрения СУР необходимы несколько ключевых факторов:

- ▶ поддержка руководства: активное участие и поддержка со стороны топ-менеджмента. Руководство должно демонстрировать приверженность управлению рисками и выделять необходимые ресурсы для его внедрения и функционирования;
- ▶ обучение сотрудников: регулярное обучение и повышение квалификации сотрудников. Включает тренинги по идентификации и оценке рисков, разработке мер по управлению рисками и использованию инструментов мониторинга;
- ▶ интеграция с корпоративной культурой: внедрение управления рисками в корпоративную культуру и процессы. Это предполагает создание атмосферы, в которой управление рисками рассматривается как неотъемлемая часть повседневной деятельности компании;
- ▶ интеграция с KPI всех директоров и работников: требования по управлению рисками и внутренним контролям интегрируются в должностные обязанности (контракты) директоров и работников, измеряются соответствующими KPI и влияют на вознаграждения (например, бонусы).

Регулярный мониторинг и пересмотр системы управления рисками необходимы для обеспечения ее актуальности и эффективности и включают в себя:

- ▶ аудит или оценку СУР: периодический аудит или оценка (внутренняя или внешняя) позволяет оценить эффективность текущих мер по управлению рисками и выявить области для улучшения;
- ▶ актуализацию рисков: регулярное обновление информации о рисках и пересмотр стратегии управления рисками с учетом изменений внешней и внутренней среды;
- ▶ отчетность и коммуникацию: регулярные отчеты о состоянии СУР и коммуникация со стейкхолдерами помогают обеспечить прозрачность и повысить доверие к СУР.

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Определение

Внутренний контроль — это процесс по обеспечению достаточных гарантий достижения компанией поставленных целей, а именно:

- ▶ эффективности и экономичности деятельности;
- ▶ надежности финансовой и нефинансовой отчетности;
- ▶ соблюдения действующего законодательства и регулирующих норм. Ответственность за состояние внутреннего контроля несет совет директоров компании. Его роль заключается в обеспечении выполнения руководством и сотрудниками компании необходимого комплекса мер по внутреннему контролю.

Эффективная система внутреннего контроля представляет собой механизм, благодаря которому владельцы, советы директоров, руководство и сотрудники компаний могут быть уверены в том, что их организация эффективно справляется с достижением поставленных целей, неся при этом разумно обоснованные издержки в рамках приемлемого риска.

Каждый сотрудник компании несет определенную долю ответственности за внутренний контроль. Однако в целом за работу этой системы отвечает руководство компании (перед советом директоров), а в итоге ответственность за ее функционирование лежит на генеральном директоре компании.

Центральным звеном управления системой внутреннего контроля являются руководители финансового подразделения и бухгалтерии, хотя в целом все руководители компании играют важную роль в осуществлении контроля за работой своих подразделений и несут ответственность за состояние этой работы. Внутренние аудиторы способствуют повышению эффективности

системы внутреннего контроля, но не несут ответственности за разработку и внедрение этой системы. Совет директоров и его аудиторский комитет осуществляют надзор за состоянием системы внутреннего контроля.

Сторонние организации, например, внешние аудиторы, так же помогают организации достичь поставленных целей, предоставляя информацию для обеспечения функционирования системы внутреннего контроля. Вместе с тем они не отвечают за эффективность этой системы и не являются ее составной частью.

Обзор

В то время как СУР охватывает ключевые риски, система внутреннего контроля (СВК), являясь составной частью СУР, сосредоточена на управлении операционными и процессными рисками компании посредством внедрения внутренних контролей для митигации рисков.

СВК способствует достижению целей компании, повышению операционной эффективности и адаптации контроля в ответ на внутренние и внешние изменения. СВК снижает операционные риски до приемлемого уровня и помогает руководству компании в принятии эффективных решений в управлении компанией.

Согласно COSO внутренний контроль — это процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и другими сотрудниками, направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении следующих задач:

- ▶ операционная эффективность: достижение операционных и финансовых целей, сохранение активов;
- ▶ надежность, своевременность и прозрачность отчетностей: обеспечение качества внутренних и внешних, финансовых и нефинансовых отчетностей;
- ▶ соблюдение законодательства и регуляторных требований: гарантия соответствия всем необходимым нормам и правилам.

Для достижения этих задач, согласно COSO, необходимо наличие следующих пяти компонентов внутреннего контроля:

- ▶ контрольная среда: установление «тона сверху» советом директоров и руководством, честность и этические ценности, компетентность работников, установление показателей эффективности и вознаграждения;
- ▶ оценка рисков: процесс идентификации и анализа рисков, являющийся основой для определения мероприятий по управлению рисками;
- ▶ контрольные процедуры: политики и процедуры, направленные на снижение процессных рисков;
- ▶ информация и коммуникации: своевременный сбор и передача информации по внутреннему контролю внутри компании;
- ▶ мониторинг: непрерывная и разовая оценка функционирования пяти компонентов внутреннего контроля.

Подход COSO обеспечивает гибкость и позволяет применять суждения для разработки, внедрения и применения контрольных процедур на всех уровнях организации, а также для оценки эффективности СВК.

Одним из основных инструментов СВК является матрица рисков и контролей, которая помогает компании определить, оценить и внедрить меры контроля для снижения рисков. Этот инструмент включает перечень процессных рисков и контрольных процедур для минимизации соответствующих рисков.

Матрица рисков и контролей позволяет выявить недостатки контрольных процедур, исключить дублирующие, неэффективные или избыточные контроли при низком риске, но высоких затратах, выявить наличие конфликта интересов при выполнении обязанностей, а также удостовериться в том, что необходимые контрольные процедуры включены во внутренние документы компании.

Данный инструмент может служить чек-листом для руководителя, проверяющего выполнение контролей, и инструментом для тестирования операционной эффективности внутренних контролей. При тестировании операционной эффективности внутренних контролей должен соблюдаться принцип независимости между исполнителем контрольных процедур и тестирующим их.

Одной из задач внутреннего контроля является обеспечение надежных, своевременных и прозрачных отчетностей (внутренних и внешних, финансовых и нефинансовых). В 2013 году в модели COSO «Внутренний контроль — Интегрированная модель» было исключено слово «финансовая» из задач по отчетностям, что расширило модель на все виды отчетностей. Эта задача распространяется на корпоративные отчетности для внутренних и внешних пользователей, включая финансовые отчетности в соответствии с требованиями Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX) для публичных компаний американского фондового рынка, а также отчетности в области устойчивого развития и ESG.

В рамках надзорной функции совет директоров должен получать информацию о состоянии СВК от руководства компании, а от внутренних аудиторов — независимую оценку эффективности СВК. Отчетность о состоянии СВК является основой для определения направлений дальнейшего развития СВК. Внешний аудитор также изучает процессы и отчетность по управлению рисками и внутренним контролям в качестве другой информации и включает наблюдения и рекомендации в отчет совету директоров.

АУДИТ

Определение

Аудит можно определить как процесс независимой проверки и оценки, результатом которого является выражение мнения

о проверяемом аспекте деятельности компании. Необходимо отметить, что предметом аудиторской проверки может являться любой аспект деятельности компании, хотя обычно понятие «аудит» применяется к аудиторской проверке финансовой отчетности компании, а также к проверке системы бухгалтерского учета.

Обзор

Совет директоров, как правило, делегирует большую часть ответственности за аудит финансовой отчетности действующему под его эгидой аудиторскому комитету. Аудиторский комитет контролирует функции внутреннего и внешнего аудита. В целях сохранения его независимости в состав аудиторского комитета часто входят только неисполнительные директора.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Внутренний аудит есть деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование хозяйственной деятельности организации. Внутренний аудит помогает организации достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности управления рисками, контроля и системы корпоративного управления.

Хотя основной функцией внутреннего аудита является совершенствование процессов руководства организацией, управления рисками и внутреннего контроля, влияние деятельности внутренних аудиторов распространяется за пределы компании. Внутренний аудит способствует повышению общей стабильности и устойчивости организации за счет обеспечения уверенности в эффективности ее операционной деятельности, достоверности отчетности, соблюдении законодательных и (или) нормативных актов, сохранности активов и этической культуре. В свою

очередь это приводит к росту доверия и уверенности общества в отношении организации и более широких систем, частью которых она является.

Внутренний аудит является третьей линией защиты в организации. Деятельность внутреннего аудита регулируется Международными основами профессиональной практики (МОПП, International Professional Practices Framework — IPPF), которые включают Международные стандарты внутреннего аудита (МСВА), опубликованные Институтом внутренних аудиторов (ИВА) 9 января 2024 года (эффективны с 9 января 2025 года). МСВА включают 5 разделов, 15 принципов, 52 стандарта и основаны на принципе «соблюдай или объясняй».

Основная роль внутреннего аудита состоит в содействии совету директоров и аудиторскому комитету в выполнении ими своих обязанностей по корпоративному управлению путем выявления рисков и управления ими, что обеспечивается предоставлением:

- ▶ объективной оценки хозяйственных рисков;
- ▶ оценки систем контроля, существующих в компании;
- ▶ всестороннего анализа результатов финансовой и операционной деятельности.

Внутренние аудиторы должны быстро реагировать на изменения, применяя скорее упреждающие, чем корректирующие меры, способствуя внедрению передовых методов и практик по всей организации. Сложность вопросов, с которыми сталкиваются компании в развивающихся рыночных условиях, вызывает повышенные ожидания от деятельности внутренних аудиторов.

Основной деятельностью внутреннего аудита является предоставление услуги по обеспечению уверенности (assurance services) — услуг, в рамках которых внутренние аудиторы проводят объективную оценку с целью обеспечения уверенности. Обеспечение уверенности — это заверение, предназначенное для повышения уверенности заинтересованных сторон в со-

ответствии процессов руководства организацией, управления рисками и внутреннего контроля в рассматриваемых предметных областях или объектах аудита установленным критериям. Примерами данных услуг являются задания по комплаенс-аудиту, финансовому аудиту, операционному аудиту (аудиту эффективности) и аудиту информационных технологий. Внутренние аудиторы могут обеспечивать ограниченную или разумную уверенность в зависимости от характера, сроков и объема выполняемых процедур.

Дополнительной деятельностью внутреннего аудита является предоставление консультационных услуг, в рамках которых внутренние аудиторы дают рекомендации заинтересованным сторонам организации без обеспечения уверенности или принятия на себя управленческих обязанностей. Характер и объем консультационных услуг подлежат согласованию с соответствующими заинтересованными сторонами. К примерам консультационных услуг относятся консультирование по разработке и внедрению новых политик, процессов, систем и продуктов; предоставление экспертных услуг; проведение обучения, а также обсуждений по вопросам рисков и контрольных процедур, и форензик услуг. Консультационные услуги также называют «консультированием».

Внутренний аудит укрепляет способность организации создавать, защищать и сохранять стоимость организации, предоставляя совету и руководству организации независимые, основанные на оценке рисков, объективные заверения, мнения, рекомендации и прогнозы. Внутренний аудит способствует:

- ▶ успешному достижению организацией своих целей;
- ▶ совершенствованию процессов руководства организацией, управления рисками и внутреннего контроля;
- ▶ повышению качества принимаемых решений и надзора в организации;
- ▶ укреплению репутации и росту доверия к организации у заинтересованных сторон;

- ▶ улучшению способности организации служить общественным интересам.

Внутренний аудит наиболее эффективен, когда:

- ▶ он проводится компетентными специалистами в соответствии с Международными стандартами внутреннего аудита, разработанными с учетом общественных интересов;
- ▶ функция внутреннего аудита занимает независимое положение в организации и подотчетна непосредственно совету директоров (или аудиторскому комитету при совете директоров);
- ▶ внутренние аудиторы не подвержены ненадлежащему влиянию и стремятся быть объективными.

Совет директоров несет ответственность за организацию работы внутреннего аудита, включая назначение руководителя, определение условий труда и бюджета службы. Основная задача внутреннего аудита — содействие улучшению результатов деятельности компании через систематизированную оценку и рекомендации по повышению эффективности управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Объем работ внутреннего аудита может охватывать любые элементы деятельности организации, включая операционные, финансовые, комплаенс, СУР и СВК. Сфера деятельности внутреннего аудита включает оценку:

- ▶ эффективность корпоративного управления, СУР и СВК;
- ▶ эффективность политик и процедур компании;
- ▶ надежность системы бухгалтерского учета и информации;
- ▶ достоверность, эффективность и целостность систем управленческой отчетности;
- ▶ сохранность активов и капитала.

Внутренний аудит играет критически важную роль в корпоративном управлении, содействуя прозрачности, объективности и эффективности внутренних процессов и системы управления

рисками, что в итоге способствует устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности компании. Роль внутреннего аудита в корпоративном управлении включает:

- ▶ независимую оценку и контроль: объективная оценка различных аспектов деятельности компании позволяет выявлять и минимизировать риски;
- ▶ содействие совету директоров: взаимодействие с советом директоров, предоставление информации для обоснованных управленческих решений;
- ▶ улучшение процессов и процедур: рекомендации по улучшению бизнес-процессов и адаптации к изменяющимся условиям;
- ▶ поддержание этической культуры: проверка соблюдения этических норм, выявление нарушений и предложения мер по их устранению;
- ▶ обеспечение соответствия нормативным требованиям: контроль за соблюдением применимых законов и нормативных актов, информирование о необходимых действиях.

Служба внутреннего аудита подчиняется напрямую совету директоров (или его аудиторскому комитету) и действует независимо от исполнительного руководства компании. Задачи, функции, права и ответственность службы внутреннего аудита регламентируются положением, утверждаемым советом директоров, что обеспечивает объективность и независимость службы.

Руководитель службы внутреннего аудита должен ежегодно подтверждать совету директоров свою независимость и независимость службы, включая информирование о любых нарушениях независимости и мерах по их устранению. Это гарантирует объективность и беспристрастность в деятельности службы.

Служба внутреннего аудита использует рискориентированный подход при разработке годового аудиторского плана (ГАП), формируя независимое, обоснованное мнение относительно рисков, присущих деятельности компании.

Совет директоров утверждает ГАП, рассматривает квартальные и годовые отчеты службы внутреннего аудита о его выполнении и решает вопросы, связанные с назначением, освобождением от должностей, вознаграждением руководителя и сотрудников службы, а также утверждает бюджет службы.

В случае существенных ограничений полномочий внутренних аудиторов совет директоров рассматривает эти вопросы для обеспечения независимости, непрерывности и эффективности аудиторских процессов.

Руководитель службы внутреннего аудита информирует совет директоров, предоставляя данные для надзорных функций, обсуждает изменения в уставе службы, потенциальные нарушения независимости и результаты аудиторских проверок.

Для обеспечения качества службы внутреннего аудита руководитель службы внутреннего аудита должен разработать, внедрить и поддерживать программу обеспечения и повышения качества, охватывающую все аспекты функций внутреннего аудита. Программа включает в себя два вида оценок:

- ▶ внешние независимые оценки — минимум один раз в пять лет;
- ▶ внутренние оценки — ежегодные самооценки, оценки со стороны совета директоров и аудиторского комитета.

ВНЕШНИЙ АУДИТ

Определение

Внешний аудит является неотъемлемой частью системы корпоративного управления, обеспечивая объективную оценку финансовой отчетности и деятельности предприятия. Аудит укрепляет доверие инвесторов и заинтересованных сторон, повышая прозрачность и подотчетность, снижая риск мошенничества и ошибок, способствуя улучшению внутреннего контроля

и управления рисками, поддерживая устойчивое развитие компании и ее конкурентоспособность.

Внешний аудит представляет собой независимую проверку финансовой отчетности компании внешними, независимыми аудиторами. Цель внешнего аудита — мнение аудитора о том, не содержит ли финансовая отчетность существенных искажений, соответствует ли финансовая отчетность в целом установленным стандартам отчетности/принципам бухгалтерского учета/требованиям законодательства и дает ли она достоверное представление о финансовом положении и результатах деятельности компании.

Обзор

В условиях глобализации и усиливающегося контроля со стороны регуляторов и инвесторов роль внешнего аудитора приобретает особое значение. Внешний аудит способствует повышению прозрачности, надежности и достоверности финансовой информации, что является критически важным для принятия обоснованных решений акционерами, инвесторами и другими заинтересованными сторонами.

Внешний аудитор выполняет ключевую роль в обеспечении достоверности и прозрачности финансовой отчетности предприятия. Основной задачей внешнего аудитора является проведение независимой проверки финансовой отчетности с целью подтверждения ее соответствия установленным стандартам и требованиям. В Казахстане, как и в большинстве стран, эта роль регламентируется национальными и международными стандартами аудита, такими как Международные стандарты аудита (ISA) и Национальные стандарты аудита Республики Казахстан. Основные функции внешнего аудитора включают:

- ▶ проверку финансовой отчетности. Внешний аудитор проводит тщательную проверку финансовых документов и отчетов предприятия, чтобы подтвердить их соответствие международным финансовой отчетности и национальным

стандартам бухгалтерского учета. Такая проверка включает анализ бухгалтерского баланса, отчета о прибыли и убытках, отчета о движении денежных средств, пояснительной записки и других ключевых финансовых документов;

- ▶ оценку корпоративного управления, системы управления рисками и системы внутреннего контроля. Поскольку финансовая отчетность подготавливается руководством компании, их отношение к бизнесу и «тон сверху» значительно влияют на достоверность и качество финансовой отчетности. Такая оценка позволяет выявить и минимизировать риски мошенничества и ошибок в финансовой отчетности. Оценка включает проверку процедур и процессов, направленных на защиту активов предприятия, обеспечение точности и полноты финансовой информации. Хотя внешние аудиторы предоставляют информацию, которая используется для усовершенствования системы внутреннего контроля, они не несут ответственности — ни в целом, ни частично — за ее эффективность;
- ▶ предоставление рекомендаций. По итогам аудита внешний аудитор предоставляет рекомендации по улучшению СВК, повышению эффективности финансового управления и снижению рисков. Эти рекомендации могут касаться различных аспектов деятельности предприятия, включая учетные политики, процессы и процедуры, а также информационные системы;
- ▶ участие в годовых собраниях акционеров. Внешний аудитор может быть приглашен для участия в годовых собраниях акционеров, где он предоставляет отчет о результатах аудита, отвечает на вопросы акционеров и дает свои рекомендации по улучшению финансового управления.

Роль внешнего аудитора является критически важной для обеспечения доверия к финансовой отчетности и укрепления репутации предприятия на рынке. Независимая оценка и подтверждение достоверности финансовой информации способствуют повышению уровня доверия со стороны инвесторов, кредиторов и других заинтересованных сторон.

Совет директоров и комитет по аудиту взаимодействуют с внешними аудиторами для мониторинга финансового состояния и эффективности внутреннего контроля, что способствует устойчивому развитию и стабильности компании.

Внешний аудитор представляет аудиторское заключение совету директоров и акционерам, подтверждая соответствие финансовой отчетности требованиям законодательства и стандартам финансовой отчетности. Аудитор также отдельно отмечает недочеты или несоответствия в отчетности, выявленные в ходе аудита и соответствующие рекомендации по устранению.

Аудиторская проверка проводится и заключение составляется в соответствии с международными или национальными стандартами аудита и требованиями текущих законодательных актов. Соответственно, аудиторы должны выполнить достаточное количество тестов для получения достоверного подтверждения того, что информация, подготовленная на основе учетных данных, является надежной и достаточной для формирования аудиторского заключения. Аудиторы также должны проанализировать адекватность раскрытия соответствующей информации в финансовой отчетности в соответствии с требованиями международных или национальных стандартов финансовой отчетности.

Независимость внешних аудиторов

Независимость внешнего аудитора является залогом объективности и надежности аудиторской проверки, что способствует укреплению доверия со стороны акционеров, инвесторов и других заинтересованных сторон. В условиях усиливающегося контроля и требований к качеству аудиторских услуг соблюдение принципов независимости становится все более важным фактором для обеспечения успешной и устойчивой деятельности предприятия.

Предоставление внешним аудитором неаудиторских услуг может стать источником значительных преимуществ для предприятия. Однако такие услуги могут быть сопряжены с существенными рисками ущерба независимости внешнего аудитора. В интересах инвесторов и общества вопрос независимости аудиторов регулируется национальными законами о компаниях, правилами листинга и положениями, публикуемыми объединенными организациями профессиональных бухгалтеров.

Международный совет по этическим стандартам для бухгалтеров (IESBA) устанавливает руководящие принципы, которые помогают аудиторам сохранять независимость и объективность при предоставлении как аудиторских, так и неаудиторских услуг. Вот основные ограничения, которые они налагают:

1. запрещенные неаудиторские услуги: определенные услуги считаются несовместимыми с ролью аудитора и запрещены. К ним относятся:

- ▶ **функции управления:** аудитор не может выполнять функции управления или принимать решения от имени руководства клиента;
- ▶ **внутренний аудит:** предоставление услуг внутреннего аудита клиенту-аудируемому ограничено из-за потенциального конфликта интересов;
- ▶ **бухгалтерские услуги:** выполнение бухгалтерских услуг для аудируемого клиента может повлиять на независимость, особенно если аудитор участвует в подготовке финансовой отчетности;

2. ограничения на определенные неаудиторские услуги: для некоторых неаудиторских услуг существуют конкретные условия, чтобы сохранить независимость:

- ▶ **налоговые услуги:** хотя налоговые услуги могут предоставляться, аудитор должен убедиться, что эти услуги не создают конфликта интересов и не влияют на независимость;

- ▶ **консультационные услуги:** эти услуги подлежат строгим правилам. Аудитор должен избегать ситуаций, когда предоставление таких услуг может привести к конфликту интересов или повлиять на его объективность;

3. меры предосторожности и контроль: при предоставлении разрешенных неаудиторских услуг аудиторы обязаны внедрять меры предосторожности для снижения угроз независимости. Такие меры могут включать:

- ▶ **разделение обязанностей:** обеспечение того, чтобы отдельные команды занимались аудиторскими и неаудиторскими услугами;
- ▶ **раскрытие информации и одобрение:** информирование и получение одобрения от аудиторского комитета, чтобы гарантировать сохранение независимости;

4. вознаграждение: размер вознаграждения за неаудиторские услуги относительно вознаграждения за аудит так же может повлиять на восприятие независимости. Большие вознаграждения за неаудиторские услуги могут подлежать проверке, чтобы убедиться, что они не создают неоправданной зависимости от клиента.

Кроме вышеуказанного, для общественно значимых организаций (ОСО) существуют специфические, более строгие ограничения, которые обеспечивают высочайшие стандарты независимости и объективности в аудите из-за их значительного влияния на общественность. Этих требования включают:

1. ротацию партнеров: в аудитах ОСО существуют более строгие требования к обязательной ротации партнеров, чтобы избежать угрозы излишней фамиллярности. Например, ведущий аудитор и сопутствующий партнер должны сменяться через установленный период, обычно каждые пять лет;

2. периоды охлаждения: существуют конкретные периоды охлаждения — ограничения по трудоустройству для старших

сотрудников ОСО, которые ранее принимали участие в аудите. Это предотвращает слишком ранний переход бывших аудиторов на ключевые должности в управлении клиента;

3. повышенную прозрачность и отчетность/требования к раскрытию информации: ОСО часто имеют дополнительные требования к раскрытию информации о природе и объеме неаудиторских услуг, предоставленных аудитором, а также о любых вознаграждениях за такие услуги.

Эти ограничения направлены на поддержание целостности и независимости аудиторов, что в свою очередь обеспечивает надежность финансовой отчетности и поддерживает общественное доверие к профессии аудитора.

Ротация внешнего аудитора

Ротация внешнего аудитора является важным инструментом для обеспечения независимости и объективности аудиторской проверки, так как это способствует обновлению взглядов и подходов к аудиту, повышению качества аудиторских услуг и укреплению доверия к результатам аудита.

Регулярная ротация позволяет избежать длительных и тесных взаимоотношений между аудитором и предприятием, что способствует сохранению независимости и объективности аудиторской проверки. В условиях усиливающегося контроля и требований к качеству аудиторских услуг со стороны регуляторов и инвесторов соблюдение принципов ротации является важным аспектом корпоративного управления.

ФУНКЦИЯ КОМПЛАЕНС

Роль функции комплаенс в этическом ведении бизнеса

Комплаенс служит основой для поддержания этических стандартов в бизнесе, обеспечивая соблюдение законов, регуляций и внутренних правил. Это позволяет предотвращать правовые нарушения, снижать риски и способствовать устойчивому развитию организации. Совет директоров должен не только поддерживать существующие комплаенс-программы, но и активно участвовать в их развитии, обеспечивая адаптацию к изменяющимся рыночным и законодательным условиям.

Комплаенс играет ключевую роль в формировании корпоративной культуры. Соблюдение этических норм и прозрачность действий организации способствуют созданию доверия со стороны клиентов, инвесторов и регуляторов. В данном контексте совет директоров обязан гарантировать, что организация не только придерживается законодательства, но и действует в соответствии с высокими этическими стандартами.

Совет директоров несет ответственность за разработку стратегии комплаенса и ее обеспечение, принимает меры по улучшению комплаенс-процессов, утверждает политики и процедуры организации, определяющие основные принципы и цели комплаенса (Кодекс этики или Кодекс корпоративного поведения), а также политики комплаенса, устанавливающие правила и процедуры для соблюдения законов и стандартов (Антикоррупционную политику, Санкционную политику, Политику по противодействию отмыванию денег и финансированию терроризма и др.), осуществляет контроль за их выполнением и принимает меры по устранению выявленных нарушений.

Согласно исследованию «Chief Ethics & Compliance Officer Survey», проведенному KPMG в 2023 году среди 240 главных сотрудников по этике и комплаенсу (ССО), были выделены ключевые

направления, на которых организации должны сосредоточиться для развития комплаенс-культуры. В качестве рекомендаций были выделены: регулярное рассмотрение отчетов о соблюдении требований, анализ потенциальных последствий бизнес-стратегий и решений для организации, управление рисками, а также функции соблюдения и надзора со стороны совета директоров.

В современном бизнесе роль совета директоров в формировании корпоративной культуры незаменима. Как отмечает эксперт по лидерству и автор бестселлеров Дениз Ли Йон в статье, опубликованной в *Harvard Business Review* 8 февраля 2021 года³: «Совет директоров руководит определением и развитием желаемой культуры, обеспечивая ее соответствие бизнес-целям и тому, чтобы она отвечала потребностям всех заинтересованных сторон». ОЭСР в своих «Принципах корпоративного управления»⁴ от 2004 года также подчеркивает важность роли совета директоров для достижения организационных целей и контроля за действиями руководства. Его создание необходимо для того, чтобы организация могла достичь своих целей, контролируя действия руководителей организации. В связи с этим совет директоров также несет ответственность перед акционерами и другими стейкхолдерами за эффективное управление организацией, включая обеспечение комплаенса.

Как отметил директор по публичной политике «Общества по корпоративному комплаенсу и деловой этике» Джозеф Э. Мерфи, ССЕР, ССЕР-I, в статье «Программа комплаенса и деловой этики за один доллар в день: как небольшой организации обзавестись эффективной программой»⁵, опубликованной в марте 2014 года: «Получение резолюции совета директоров (или аналогичной структурной единицы) — это изящный ход для запуска программы комплаенс. Если у вас в штате имеется юрист, вам это обойдется даром. Если юриста нет, можно оттолкнуться от уже имеющихся резолюций и объявить, что организация

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

берет на себя обязательства по соблюдению правовых норм и вследствие этого решает учредить официальную программу по обеспечению соблюдения правовых норм и деловой этики. В этой же резолюции назначьте главного руководителя по деловой этике и комплаенсу».

Крайне важно, чтобы совет директоров оказывал постоянную поддержку функции комплаенс, предоставляя необходимые ресурсы и поддерживая культуру соблюдения норм, включая финансирование, персонал и технологии, чтобы комплаенс-команда могла выполнять свои обязанности эффективно. Он должен поддерживать обучение и развитие членов комплаенс-команды, чтобы обеспечить их компетентность в сфере комплаенса и этического поведения. Для установления статуса функции комплаенс и предотвращения конфликта интересов руководитель комплаенс-функции должен обладать независимостью, быть подотчетным совету директоров и занимать позицию высшего руководящего звена.

Также важно, чтобы функция комплаенс предоставляла совету директоров информацию и консультации по вопросам соблюдения законов и нормативов, что помогает принимать обоснованные решения и минимизировать риски для организации.

В свою очередь, функции комплаенс следует регулярно предоставлять отчеты совету директоров о выполнении комплаенс-процедур и обнаруженных нарушениях. Для этого практикуется создание независимых комитетов по этике и комплаенс при совете директоров, в практике казахстанских организаций данные функции возложены на Комитет по аудиту совета директоров. Комитет по этике и комплаенс — это орган в компании, который занимается вопросами этики, соблюдения правил и норм поведения, а также обеспечивает контроль за соблюдением законов и стандартов. В некоторых случаях совет директоров

может возложить обязанности по надзору вопросов в области этики и комплаенс на Комитет по аудиту. Совет директоров должен обеспечить прозрачность в отношении своих решений и действий в области комплаенса. Функция комплаенс помогает совету директоров (или его комитетам) убедиться, что организация соблюдает все применимые законы, правила и стандарты, что является ключевым аспектом корпоративного управления и этичного поведения.

Функция комплаенс также помогает совету директоров разрабатывать стратегию организации в отношении управления комплаенс-рисками, связанными с недобросовестным поведением или нарушениями этических принципов, что помогает обеспечить устойчивость и долгосрочное развитие организации. Если совет директоров своевременно выявляет нарушения или проблемы в системе управления комплаенс-рисками, он должен принять меры по их устранению и улучшению комплаенс-процессов.

Совет директоров должен обеспечить наличие эффективной СВК и аудита, которая помогает выявлять и предотвращать нарушения законов, процедур и стандартов. Он также должен следить за выполнением рекомендаций внутреннего аудита по улучшению комплаенса и принимать меры по исправлению нарушений и улучшению комплаенс-программы на основе таких отчетов и рекомендаций.

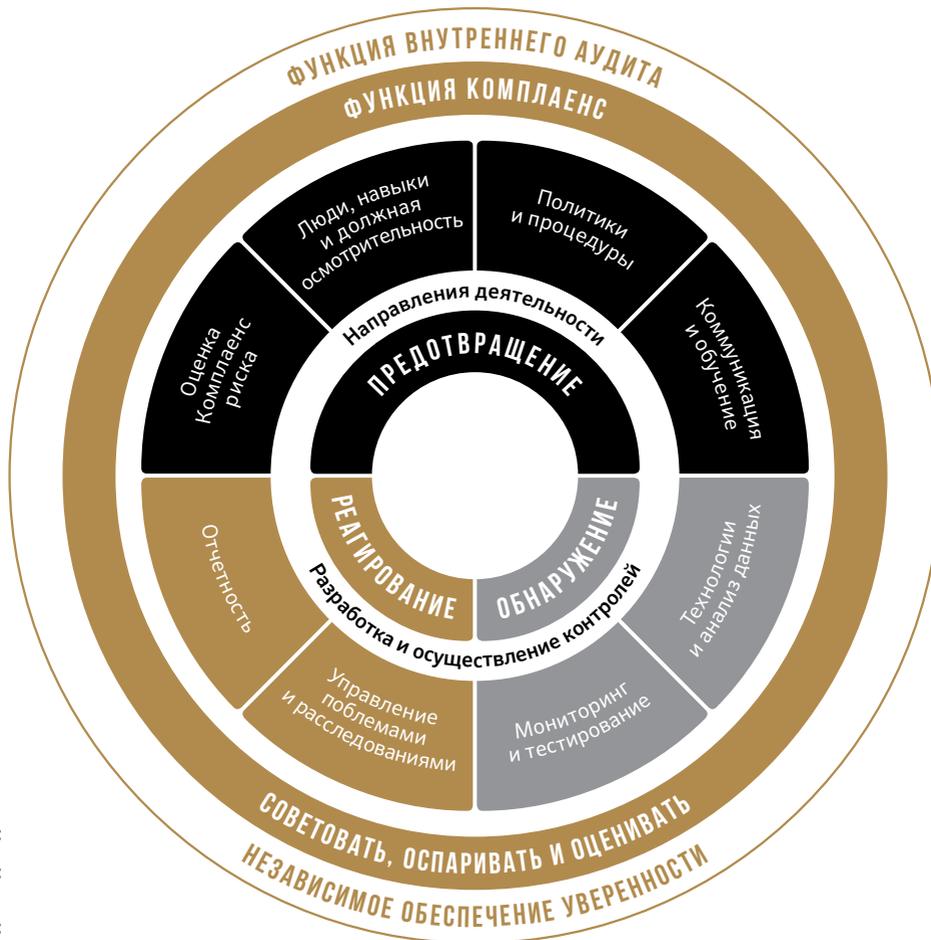
Эффективная комплаенс-программа

Компоненты комплаенс-программы должны быть интегрированы во все аспекты организационной структуры и бизнес-процес-

сов компании. К основным элементам комплаенс-программы следует отнести:

- ▶ политики и процедуры: разработка четких политик и процедур, которые определяют ожидаемое поведение работников и устанавливают процессы для соблюдения законодательных и этических требований;
- ▶ организацию работы комплаенс-функции: наличие необходимых полномочий (автономность и независимость) и ресурсов, оценка и повышение профессиональных компетенций с учетом изменений в профиле комплаенс-рисков;
- ▶ риск-менеджмент: проведение регулярной оценки комплаенс-рисков, связанных с деятельностью организации, для идентификации и минимизации потенциальных угроз в сфере регуляторных требований и этики;
- ▶ обучение и коммуникацию: реализация обучающих программ для повышения осведомленности работников о комплаенс-требованиях и развитие культуры открытости и прозрачности;
- ▶ отчетность: внедрение надлежащей отчетности в сфере комплаенса;
- ▶ мониторинг и аудит: внедрение процессов постоянного мониторинга и периодического аудита для оценки эффективности комплаенс-контролей и выявления областей для улучшения;
- ▶ управление инцидентами и расследование нарушений (более детально — в разделе «Эффективная «горячая линия» (Whistleblowing)»);
- ▶ ответственность и дисциплину: установление системы ответственности за нарушения комплаенс-требований, включая принятие соответствующих и соразмерных мер при недобросовестных действиях.

Пример визуализации комплаенс-программы⁶:



Эффективное внедрение комплаенс-программ включает в себя следующие основные этапы:

- ▶ оценка текущего состояния: перед разработкой комплаенс-программы необходимо провести анализ комплаенс-обя-

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

зательств текущих политик и процедур, чтобы определить потенциальные уязвимости и области для улучшения;

- ▶ определение целей и задач: совет директоров должен четко формулировать цели и задачи комплаенс-программы, учитывая специфику бизнеса, региональные и отраслевые требования, определить ресурсы для ее внедрения и реализации;
- ▶ разработка и внедрение политик и процедур в области комплаенс;
- ▶ эффективная «горячая линия» политик и процедур, которые будут основой для поведения работников и управления организацией;
- ▶ внедрение и обучение: разработка эффективных программ обучения для работников всех уровней, чтобы обеспечить понимание и соблюдение комплаенс-требований;
- ▶ мониторинг и своевременная актуализация: регулярный мониторинг и анализ эффективности комплаенс-программы для своевременного обнаружения проблем и внесения необходимых изменений.

Управление изменениями в сфере комплаенс:

- ▶ анализ внешней и внутренней среды: понимание текущих тенденций в законодательстве, отраслевых стандартах и рыночных условиях помогает адаптировать комплаенс-программу к изменяющимся условиям;
- ▶ вовлечение стейкхолдеров: ключевые стейкхолдеры, включая работников, партнеров и регуляторов, должны быть вовлечены в процесс изменений для обеспечения их поддержки и сотрудничества;
- ▶ планирование и реализация изменений: разработка четкого плана изменений с определенными целями, сроками и ответственными лицами обеспечивает систематическое и эффективное внедрение необходимых адаптаций в комплаенс-программу;
- ▶ коммуникация изменений: открытая и прозрачная коммуникация с работниками и другими стейкхолдерами о целях и преимуществах изменений способствует успешному управлению ожиданиями и снижает сопротивление.

Отчетность комплаенс функции

Совет директоров должен обладать актуальной, полной и достоверной информацией для эффективной реализации своей роли в корпоративном управлении. Отчетность в сфере комплаенс, представляемая советом директоров компании, является основным каналом получения информации о существующих гарантиях в отношении комплаенс-рисков⁷, необходимой ему для принятия своевременных стратегических решений и формирования надежной и устойчивой корпоративной культуры компании.

Формат и содержание отчета в сфере комплаенс зависят от регуляторных требований к отрасли, в которой компания осуществляет свою деятельность. Как правило, надлежащая отчетность в сфере комплаенс должна включать следующие основные элементы:

- ▶ информацию о статусе выполнения решений/поручений совета директоров (при наличии);
- ▶ область применения: краткое содержание и период охвата отчета, обзор основных изменений регуляторных требований и комплаенс-обязательств компании за отчетный период (например, изменения в применимом законодательстве по борьбе со взяточничеством и коррупцией, санкционных программах) с предоставлением анализа их влияния на деятельность компании;
- ▶ обзор результатов реализации комплаенс-процессов в рамках выполнения комплаенс-программы: результаты реализации комплаенс-процессов компании и задач комплаенс-программы в рамках развития системы комплаенс менеджмента, основанные на соответствующих комплаенс-метриках, демонстрирующих в том числе:

⁷ Комплаенс-риск — это вероятность возникновения и последствия невыполнения организацией обязательств по выполнению требований, которые она должна соблюдать в обязательном порядке, а также тех требований, которые она добровольно приняла для соблюдения (ISO 37301).
<https://cdn.standards.itech.ai/samples/75080/98db41625e0445a193a12f005dd5f30b/ISO-37301-2021.pdf>

- a. текущий уровень присущих комплаенс-рисков — на основании проведенных в отчетном периоде оценок с учетом применимых регуляторных требований, комплаенс-обязательств компании и установленного риск-аппетита;
 - b. основные результаты реализации комплаенс-процессов — статус внедрения в компании политик и процедур по комплаенс, управление комплаенс-рисками, в т. ч. результаты проверки контрагентов/клиентов, управления рисками конфликтов интересов, работы «горячей линии» и др.;в) эффективность комплаенс-контролей — на основании проведенных процедур самотестирования и/или внешних оценок;
 - c. уровень осведомленности работников и ключевых контрагентов/клиентов об этических принципах компании — на основании проведенного в отчетном периоде комплаенс-обучения;
 - d. случаи нарушения регуляторных требований, комплаенс-политик и процедур компании, выявленные в отчетном периоде, принятые митигирующие меры, в т. ч. направленные на недопущение подобных нарушений в будущем, информация о других существенных рисках, требующих внимания СД;
- ▶ основные выводы и рекомендации: краткие выводы и рекомендации по дальнейшему развитию системы комплаенс-менеджмента компании, внедрению наиболее эффективных контрольных процедур в рамках реализации комплаенс-программы, перечень решений в отношении выявленных нарушений и рисков, эскалированных на уровень совета директоров, требуемая поддержка в формате «тона сверху».

Согласно лучшим практикам отчетность в сфере комплаенс предоставляется на регулярной основе (как правило, ежеквартально, с обязательным предоставлением годового отчета) ответственным подразделением — функцией комплаенс, независимость

которой должна быть обеспечена соответствующей организационной структурой компании. В дополнение к регулярным отчетам в сфере комплаенс в компании должен быть реализован алгоритм немедленного информирования совета директоров в случае значительных инцидентов, связанных с несоблюдением регуляторных требований, комплаенс-политик и процедур компании, или выявления других существенных рисков.

Совет директоров может учредить соответствующий комитет (например, комитет по этике и комплаенс при совете директоров) для рассмотрения и утверждения регулярной отчетности в сфере комплаенс, с эскалацией на уровень совета директоров вопросов, которые затрагивают существенные комплаенс-риски.

Отчетность в сфере комплаенс является одним из основных подтверждающих документов предоставления гарантий соответствующим стейкхолдерам в отношении соблюдения компанией применимых регуляторных требований.

Роль совета директоров в поддержке комплаенс

- ▶ «Тон сверху»: лидеры организации должны активно демонстрировать свою приверженность комплаенсу, устанавливая тон и культуру, которые способствуют этическому поведению и прозрачности.
- ▶ Пример для подражания: совет директоров и руководство должны служить примером, соблюдая установленные правила и стандарты, чтобы мотивировать работников следовать корпоративным ценностям и этическим нормам.
- ▶ Оценка и поощрение: совет директоров и руководство должны участвовать в оценке эффективности комплаенс-программ, а также признавать и поощрять соблюдение этических стандартов и принципов в работе.
- ▶ Открытость для обратной связи: необходимо обеспечить культуру открытости, где работники могут свободно высказывать свои опасения и предложения по улучшению комплаенс-процедур без страха получения угроз или наказаний.

Дальнейшие шаги в укреплении комплаенс-культуры

- ▶ Постоянное совершенствование: комплаенс должен рассматриваться как динамический процесс, требующий регулярной оценки и адаптации к новым вызовам и условиям.
- ▶ Интеграция в бизнес-процессы: комплаенс должен стать неотъемлемой частью всех бизнес-процессов и решений, гарантируя, что этические соображения учитываются на всех уровнях организации.
- ▶ Укрепление корпоративной ответственности: поддержка и развитие программ КСО помогают укрепить репутацию организации и способствуют созданию стойкой комплаенс-культуры.

Функция комплаенс является одной из ключевых элементов в управлении современной организацией, требующая активного участия и поддержки на всех уровнях организации, особенно со стороны совета директоров и руководства. Успешная реализация комплаенс-стратегии имеет несколько важных аспектов. Во-первых, это снижение рисков, связанных с возможными нарушениями законодательства и этических стандартов. Во-вторых, комплаенс способствует укреплению этических норм и стандартов в организации, что ведет к формированию более здоровой корпоративной культуры. В-третьих, успешная комплаенс-стратегия помогает укрепить доверие со стороны стейкхолдеров, таких как клиенты, инвесторы и регуляторы.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Определение

Конфликт интересов — это ситуация, когда личные интересы члена совета директоров, руководителя, работника органи-

зации или любого другого лица, принимающего решения, могут влиять или кажутся таковыми, что они влияют на объективное и непредвзятое выполнение его или ее официальных (должностных) обязанностей. Это может произойти, когда есть возможность получения личной выгоды (финансовой, репутационной или иной) из-за своего служебного положения или принятия решений, которые могут повлиять на интересы организации.

Конфликт интересов может быть:

- ▶ прямым, когда личные интересы напрямую сталкиваются с интересами организации, в которой человек работает или которую представляет;
- ▶ косвенным, когда личные интересы перекрещиваются с интересами организации через третьих лиц, например, семью, друзей или другие внешние организации.

У членов совета директоров конфликт интересов может возникнуть, когда личное финансовое благополучие, связи с другими организациями (в том числе являющимися конкурентами) или личные отношения могут повлиять на объективность принятия решений на заседаниях совета директоров.

Важно осознавать, что конфликт интересов может подорвать доверие к члену совета директоров и причинить ущерб как его/ее репутации, так и репутации организации. Поэтому необходимо разумно и бдительно подходить к решению вопросов, связанных с возможными конфликтами интересов.

Использование служебного положения

Директор не имеет права злоупотреблять своим служебным положением в целях личного обогащения или обогащения других лиц и не имеет права наносить ущерб компании.

Обязанность по раскрытию информации о личной материальной заинтересованности и ограничение права голоса

Директор обязан не допускать возникновения конфликта интересов, который может скомпрометировать его. Директор, имеющий личную материальную заинтересованность в вопросах, относящихся к делам компании, должен (за некоторыми исключениями) уведомить об этом других директоров. Директор открытого акционерного общества не имеет права присутствовать на собрании, на котором рассматривается вопрос или проводится голосование по вопросу, в котором он имеет личную материальную заинтересованность, если только не получено соответствующее разрешение.

Операции со связанными сторонами

Если компания передает финансовые выгоды связанной стороне, она должна получить разрешение компаний — членов компании. Такое разрешение не требуется, если сделка совершается на коммерческих условиях.

Общее право также налагает на директора обязанность не извлекать выгоду из коммерческих возможностей, если эту выгоду может извлечь компания. При этом для доказательства нарушения этого строгого требования не обязательно доказывать, что компания понесла убыток в результате подобных действий директора.

При отсутствии ограничений на выдачу кредитов и предоставление иных выгод директорам и связанным сторонам частных компаний директора открытых акционерных обществ, ставящие личные интересы выше интересов акционеров, нарушают обязанность управления компанией. Более того, обязанность фидуциария, налагаемая общим правом и предписывающая действовать честно и в интересах компании, частично совпадает с обязанностями по всемирным лучшим практикам о не злоупотреблении служебным положением, честности действий

и раскрытию конфликта интересов. Директора также обязаны проверять уставы и учредительные меморандумы своих компаний на предмет наличия политики недопущения конфликтов интересов.

Уже возникший или потенциальный конфликт интересов не обязательно должен привести к исключению какого-либо лица из состава совета директоров компании. Полное раскрытие информации о конфликте интересов производится в соответствии с требованиями действующего законодательства и этических норм.

Обзор

Конфликты интересов в совете директоров и в организации в целом, при отсутствии четких процедур по их выявлению и урегулированию, могут иметь серьезные последствия, включая:

- ▶ юридические последствия: сделки, совершенные при наличии конфликта интересов, могут быть признаны недействительными по иску стейкхолдеров. Также, в зависимости от юрисдикции, в которой организация осуществляет свою деятельность, это может повлечь за собой юридические последствия, включая административную и иную установленную законом ответственность (штрафы, санкции со стороны регуляторов), что будет иметь влияние на финансовое состояние и операционную деятельность организации;
- ▶ финансовые потери: сделки, заключенные вразрез с интересами компании с оказанием предпочтения определенным поставщикам из-за конфликта интересов, могут привести к финансовым потерям. Должностные лица несут ответственность перед акционерами и инвесторами за свои действия и решения, которыми был причинен ущерб интересам компании;
- ▶ репутационные риски: действия и/или решения, принятые при наличии конфликта интересов, могут навредить репутации компании и привести к утрате доверия к ней, что осо-

бенно губительно для публичных организаций, которые находятся под постоянным наблюдением медиа, регуляторов и общественности. Негативные публикации в СМИ и/или социальных сетях могут сказаться не только на лояльности клиентов, деловых партнеров, но и на отношении инвесторов, которые ценят прозрачность, предсказуемость и могут пересмотреть свои инвестиционные позиции. Как следствие, это приведет к снижению инвестиционной привлекательности и падению акций на бирже.

Также отсутствие должного надзора со стороны совета директоров в части выявления и урегулирования конфликта интересов может привести к ухудшению корпоративной культуры, снижению морального духа среди работников и увеличению текучести кадров.

Предотвращение и урегулирование конфликта интересов в совете директоров включает в себя как этические, так и юридические аспекты. С этической точки зрения директорам важно быть осознанными в своих личных интересах и близких личных связях.

Прозрачность и обязательное раскрытие всех потенциальных конфликтов интересов помогают поддерживать доверие к членам совета директоров. Действия в интересах компании и ее акционеров, а также ориентир на объективные факты и аргументы обеспечивают независимость и объективность принимаемых решений советом директоров.

Юридические аспекты включают соблюдение законодательства и корпоративных политик, регулирующих конфликты интересов в корпоративном секторе.

Раскрытие должностным лицом своих аффилированных лиц

В соответствии с законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах» совет директоров должен отслеживать и по возможности устранять потенциальные конфликты интересов на уровне

должностных лиц и акционеров, в том числе неправомерное использование собственности компании и злоупотребление при совершении сделок, в которых имеется заинтересованность.

Одним из способов предотвращения потенциальных конфликтов интересов в будущем является раскрытие должностным лицом своих аффилированных лиц.

Обязательное раскрытие сведений о своих аффилированных лицах является неотъемлемой частью работы членов совета директоров. Указанное обязательство установлено в законодательных актах Республики Казахстан.

Согласно закону Республики Казахстан «Об акционерных обществах» физические и юридические лица, являющиеся аффилированными лицами компании, обязаны представлять компании в течение семи дней со дня возникновения аффилированности сведения о своих аффилированных лицах.

Более того, сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, требуют соблюдения особых условий по их заключению. Так, решение о заключении компанией сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается простым большинством голосов членов совета директоров, не заинтересованных в ее совершении, за исключением случаев, когда типовые условия такой сделки утверждены советом директоров компании.

В случае, если все члены совета директоров компании являются заинтересованными лицами и при невозможности набрать достаточное количество голосов, решение о заключении сделки принимается ОСА большинством голосов акционеров.

Раскрытие сведений об аффилированных лицах позволяет установить прозрачные отношения и обеспечить информированность компании о возможных связях, которые могут повлиять на принятие решений.

Корпоративными политиками могут быть предусмотрены обязательства по раскрытию финансовых интересов, владения акциями других организаций, семейных или профессиональных связей, создающих потенциальный конфликт интересов.

Общее соблюдение этических и юридических принципов урегулирования конфликта интересов не только способствует прозрачности и доверию в компании, но и обеспечивает эффективное функционирование совета директоров и компании в целом.

Идентификация и управление конфликтами интересов в рамках совета директоров играют ключевую роль в обеспечении эффективного принятия решений и поддержания доверия со стороны акционеров и других заинтересованных сторон.

Для эффективного управления потенциальными конфликтами интересов члены совета директоров должны внимательно ознакомиться с политиками организации в области предотвращения и урегулирования конфликта интересов.

Благодаря политикам организации члены совета директоров получают ясное определение конфликта интересов и смогут на основании примеров понять, какие ситуации могут быть расценены как конфликт интересов.

Важно отметить, что наличие потенциального конфликта интересов само по себе не является нарушением этики или закона. Однако необходимо его своевременное раскрытие и управление для предотвращения возможных предвзятых действий или восприятия таковых заинтересованными сторонами. Эффективное управление конфликтами интересов способствует поддержанию доверия в организации к ее руководству.

Дополнительно, в политиках компании должны быть представлены методы раскрытия информации о конфликте интересов, определены лица, ответственные за урегулирование конфликта интересов. Кроме того, в политиках можно будет ознакомиться

с формой для раскрытия информации о конфликте интересов, например, декларацией о наличии/отсутствии конфликта интересов. Только после этого члены совета директоров смогут приступить к систематическому выявлению потенциальных конфликтов интересов. Этот процесс может включать в себя анализ и оценку финансовых интересов, владения акциями других компаний, а также выявление семейных и профессиональных связей.

Форма раскрытия сведений о конфликте интересов, такая как декларация/заявление о конфликте интересов, является главным инструментом в процессе раскрытия информации о потенциальных или фактических конфликтах интересов. Данная форма предоставляет членам Совета директоров возможность детально описать любые личные, финансовые или профессиональные интересы, которые могут влиять на их способность действовать в интересах компании. В декларации также могут быть указаны сведения о финансовых инвестициях, связях с другими организациями, семейных отношениях и других факторах, которые могут создавать конфликт интересов. После заполнения декларации о конфликте интересов эта информация будет рассмотрена и проанализирована соответствующими уполномоченными подразделениями компании с принятием решений по их урегулированию.

В предотвращении и урегулировании конфликтов интересов большое значение имеют разработанные и реализованные процедуры и алгоритмы по управлению конфликтами интересов. В политиках компании могут быть предусмотрены алгоритмы, согласно которым лица, заявившие о потенциальном или фактическом конфликте интересов, могут быть временно отстранены от процесса принятия решений до разрешения ситуации. Эти алгоритмы могут определяться в зависимости от характера конфликта интересов и степени его влияния на принятие решений в совете директоров.

Внедрение процедур по проверке поставщиков по спискам аффилированных лиц организации также может быть эффек-

тивным методом идентификации потенциального конфликта интересов в бизнес-процессах компании.

Кроме того, наличие списка аффилированных лиц должностного лица может быть полезным при установлении деловых и трудовых отношений. К примеру, в случае, если организация намеревается принять на работу лицо, имеющее родственные связи с должностным лицом, либо в случае перевода действующего работника на должность, которая будет иметь прямое взаимодействие с упомянутым должностным лицом, наличие актуального списка аффилированных лиц может оказаться важным инструментом для обнаружения и управления потенциальными конфликтами интересов.

Регулярное обучение членов совета директоров в области управления конфликтами интересов помогает повысить осведомленность и готовность эффективно реагировать на подобные ситуации. Идентификация и управление конфликтами интересов требуют от членов совета директоров внимательности, этичности и профессионализма. Эффективное управление конфликтами интересов способствует поддержанию доверия, прозрачности и эффективного функционирования организации.

Управление конфликтами интересов среди высшего руководства также является ключевой задачей совета директоров, обеспечивающей прозрачность и справедливость корпоративного управления. Совет директоров должен принимать активное участие в предотвращении, выявлении и разрешении потенциальных конфликтов интересов, которые могут возникнуть среди членов высшего руководства.

Роль и обязанности функции комплаенс в управлении конфликтами интересов

Служба комплаенс отвечает за разработку, внедрение и соблюдение политик и процедур, направленных на предотвращение и урегулирование конфликтов интересов. Это включает в себя

создание политик по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов, которые определяют обязательные процедуры для всех работников, в том числе для членов совета директоров по раскрытию своих личных, финансовых и профессиональных интересов, которые могут создать потенциальный конфликт интересов, а также процедур оценки и управления конфликтами интересов.

Кодекс поведения является ключевым документом, разрабатываемым подразделением комплаенс, и устанавливает стандарты этического поведения и ответственности в организации в целом, в том числе и в совете директоров. Он определяет ожидаемые нормы поведения, принципы честности и прозрачности, а также процедуры решения этических вопросов и конфликтов интересов. Руководствуясь этим документом, члены совета директоров могут обеспечить эффективное принятие решений в соответствии с высокими стандартами корпоративного поведения, способствуя укреплению доверия и прозрачности в работе органа управления.

Служба комплаенс отслеживает соблюдение этих политик и процедур, обеспечивая их эффективное выполнение членами совета директоров и другими работниками компании. Подразделение комплаенс может проводить регулярные проверки и мониторинг, чтобы убедиться в том, что процессы раскрытия и управления конфликтами интересов выполняются в соответствии с установленными стандартами.

Кроме того, функция комплаенс может предоставлять консультации и обучение членам совета директоров и другим работникам компании по вопросам управления конфликтами интересов. Это включает в себя обучение по основным принципам этики и законодательства, связанного с конфликтами интересов, а также обучение по применению политик и процедур компании в реальных рабочих ситуациях.

Обучение и повышение осведомленности членов совета директоров о конфликтах интересов.

Программы обучения членов совета директоров должны охватывать различные аспекты конфликтов интересов, включая их определение, причины возникновения, потенциальные последствия и методы управления. Члены совета директоров должны понимать, как распознавать и предотвращать конфликты интересов в своей деятельности, а также знать процедуры раскрытия и урегулирования подобных ситуаций. Обучение может проводиться в форме семинаров, тренингов, вебинаров или индивидуальных консультаций с экспертами по корпоративному управлению и этике. Помимо этого, регулярное обновление знаний и информирование о новых трендах и лучших практиках в области управления конфликтами интересов также являются важными составляющими процесса повышения осведомленности членов совета директоров.

Вопросы, относящиеся к конфликту интересов, которые возникли по вине кого-либо из директоров, и раскрытию информации о нем, представляют потенциальную опасность для компаний. Решать этот вопрос необходимо радикально. Потенциальные конфликты интересов могут возникать в ряде случаев, включая:

- ▶ заключение компанией контракта с ее директором (например, на оказание услуг);
- ▶ займы связанным сторонам, гарантии и прочие ценные бумаги;
- ▶ инсайдерские сделки;
- ▶ извлечение директором коммерческой выгоды, которая по праву принадлежит компании;
- ▶ участие директора в обсуждении вопроса, в котором он имеет личную материальную заинтересованность.

Конфликт интересов может возникать в отношениях между компанией и директором или ближайшим родственником директора, например, супругом (супругой), членами его семьи или связанной стороной.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ МОШЕННИЧЕСТВУ И КОРРУПЦИИ

Определения

Мошенничество — разновидность хищения чужого имущества (наличности, движимого или недвижимого имущества, документов) или приобретения прав на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием.

Коррупция — незаконное использование лицами, занимающими ответственную государственную должность, лицами, уполномоченными на выполнение государственных функций, лицами, приравненными к лицам, уполномоченным на выполнение государственных функций, должностными лицами своих должностных (служебных) полномочий и связанных с ними возможностей в целях получения или извлечения лично или через посредников имущественных (неимущественных) благ и преимуществ для себя либо третьих лиц, а равно подкуп данных лиц путем предоставления благ и преимуществ.

Легализация (отмывание) доходов, полученных преступным путем — вовлечение в законный оборот денег и (или) иного имущества, полученных преступным путем, посредством совершения сделок в виде конверсии или перевода имущества, представляющего доходы от уголовных правонарушений, либо владение и использование такого имущества, сокрытие или утаивание его подлинного характера, источника, местонахождения, способа распоряжения, перемещения, прав на имущество или его принадлежности, если известно, что такое имущество представляет доходы от уголовных правонарушений, а равно посредничество в легализации денег и (или) иного имущества, полученных преступным путем.

Финансирование терроризма — предоставление или сбор денег и (или) иного имущества, права на имущество или выгоды имущественного характера, а также дарение, мена, пожертвования, благотворительная помощь, оказание информационных и иного рода услуг либо оказание финансовых услуг физическому лицу либо группе лиц, либо юридическому лицу, совершенные лицом, заведомо осознававшим террористический характер их деятельности либо то, что предоставленное имущество, оказанные информационные, финансовые и иного рода услуги будут использованы для осуществления террористической деятельности либо обеспечения террористической группы, террористической организации, незаконного военизированного формирования.

Обзор

Риски мошенничества и коррупции: Казахстан и лучшие практики

В современном мире риск мошенничества и коррупции представляет собой серьезную репутационную и финансовую угрозу для организаций, и потому важно эффективно и правильно управлять этими рисками. В Республике Казахстан существует несколько законов и нормативных актов, регулирующих вопросы противодействия коррупции, взяточничеству и мошенничеству. К ним относятся Уголовный кодекс Республики Казахстан, закон Республики Казахстан «О противодействии коррупции», закон Республики Казахстан «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», а также другие законы и нормативные акты.

Эффективное управление рисками мошенничества, взяточничества и коррупции требует активного участия совета директоров, руководства и сотрудничества со всеми уровнями организации. Совет директоров должен создать и поддерживать культуру прозрачности, этики и честности в организации. Это может

быть достигнуто путем принятия соответствующих политик, процедур, стандартов, а также обеспечением их соблюдения на всех уровнях организации. Так как совет директоров играет важную роль в управлении рисками мошенничества и коррупции в организации, можно выделить несколько способов, как именно совет директоров может управлять такими рисками:

- ▶ в форме принятия политики нулевой терпимости к взяточничеству, коррупции и мошенничеству;
- ▶ политика внедрена на всех уровнях организации и строго соблюдается для обеспечения честного и этичного поведения всех ее членов. Крайне важно, чтобы члены совета директоров демонстрировали высокие стандарты этики и честности в своем поведении, чтобы служить примером для всей организации.

Как указывается в докладе объединенной инспекционной группы «Предупреждение и выявление мошенничества и борьба с ним в организациях системы Организации Объединенных Наций» JIU/REP/2016/4, изданном в Женеве в 2014 году: «Нулевая терпимость к мошенничеству в строгом значении этого понятия может предполагать необходимость внедрения полного комплекса контрольных механизмов противодействия мошенничеству в целях предупреждения и выявления любых мошеннических действий». Вместе с тем контрольные механизмы нейтрализации рисков мошенничества связаны для организаций с издержками, в том числе с точки зрения финансовых, людских и иных ресурсов. Риски, связанные с мошенничеством, могут варьироваться в зависимости от ряда факторов, включая характер деятельности организации и условия ее работы.

Нулевая терпимость к мошенничеству не должна подразумевать нулевой готовности к принятию рисков мошенничества. Риск мошенничества невозможно полностью исключить. Речь идет о том, чтобы его эффективно минимизировать путем реализации динамичной программы управления рисками, связанными

с мошенничеством. Смыслу и значению понятия «нулевой терпимости к мошенничеству» соответствует разработка подобной программы, а также оперативное принятие соответствующих мер в случаях выявления мошенничества.

Нулевая терпимость к взяточничеству и коррупции нашла также свое отражение в 9-й статье закона Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года № 410-V «О противодействии коррупции», где указывается, что «формирование антикоррупционной культуры является деятельностью, осуществляемой субъектами противодействия коррупции в пределах своей компетенции по сохранению и укреплению в компании системы ценностей, отражающей нетерпимость к коррупции. Оно осуществляется посредством комплекса мер образовательного, информационного и организационного характера.

Антикоррупционное образование в свою очередь — это непрерывный процесс воспитания и обучения, осуществляемый в целях нравственного, интеллектуального, культурного развития и формирования активной гражданской позиции неприятия коррупции личностью.

Информационная и организационная деятельность реализуется путем проведения разъяснительной работы в средствах массовой информации, организации социально значимых мероприятий, государственного социального заказа в соответствии с законодательством Республики Казахстан и иных мер, предусмотренных законодательством Республики Казахстан».

Совет директоров может поддерживать программы обучения и развития работников по вопросам этики, законности и противодействия коррупции, чтобы повысить их осведомленность и способность реагировать на потенциальные риски.

В рамках образовательной программы членов совета директоров и персонала по вопросам коррупции и мошенничества

для повышения их осведомленности о рисках и методах их предотвращения можно внедрять:

- ▶ обучающие программы: разработка специальных обучающих программ, охватывающих основы этики, принципы корпоративной культуры и нормы поведения, связанные с коррупцией и мошенничеством;
- ▶ онлайн-курсы и вебинары: проведение онлайн-курсов и вебинаров для дистанционного обучения работников, что особенно актуально для крупных организаций с множеством филиалов и отделений;
- ▶ Case-studies и обсуждения случаев: анализ реальных случаев коррупции и мошенничества для понимания причин и последствий подобных действий, а также для обсуждения способов их предотвращения;
- ▶ отслеживание и оценка: отслеживание уровня усвоения знаний и эффективности обучения с целью постоянного улучшения программы;
- ▶ стимулирование и поощрение: поощрение работников, проявляющих высокий уровень знаний и навыков в области противодействия коррупции и мошенничеству.

Совет директоров должен убедиться, что в организации существуют эффективные системы контроля и надзора, которые позволяют своевременно выявлять и предотвращать случаи мошенничества и коррупции. Те организации, которые подвержены рискам коррупции и мошенничества в бизнесе, стремятся обеспечить эффективный контроль и надежную программу по реагированию на коррупцию и мошенничество. Это подразумевает создание и выполнение контрольных мер, направленных на эффективное и действенное снижение рисков.

Совет директоров может также активно участвовать в аудите и расследованиях случаев мошенничества и коррупции, чтобы обеспечить независимость и объективность этих процессов. Это помогает обеспечить прозрачность, эффективность и за-

конность деятельности организации, что является основой для долгосрочного успеха и устойчивости бизнеса. Данное мероприятие возможно при активном участии в вопросах совета директоров, аудитов и расследований. В случае возникновения подозрений на коррупцию или мошенничество совет директоров должен немедленно инициировать расследование и должен обеспечить, чтобы расследование проводилось профессионально, независимо и в соответствии с применимыми нормами и законодательством. Совет директоров может создать специальные комитеты или включить в задачи существующих комитетов функции по аудиту и расследованиям. Это поможет усилить контроль и надзор в этих областях.

Компания может сотрудничать с внешними сторонами, такими как аудиторы, юристы и правоохранительные органы, для обеспечения эффективного противодействия мошенничеству и коррупции. Сотрудничество с внешними сторонами может осуществляться со следующими организациями:

- ▶ государственными органами, такими как правоохранительные органы и налоговые службы в случае возникновения подозрений на коррупцию или мошенничество. Это поможет обеспечить эффективное расследование и привлечение виновных к ответственности;
- ▶ некоммерческими организациями, которые занимаются проблемами коррупции и мошенничества, чтобы получить рекомендации и поддержку в борьбе с этими явлениями;
- ▶ другими организациями в своей отрасли для обмена лучшими практиками по борьбе с коррупцией и мошенничеством;
- ▶ акционерами и другими заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить открытость и прозрачность в деятельности организации и получить обратную связь по вопросам контроля и надзора.

Совет директоров должен разрабатывать и утверждать стратегию управления рисками, которая включает в себя меры

по предотвращению и минимизации рисков мошенничества, взяточничества и коррупции. Это возможно посредством:

- ▶ определения целей и контекста: совет директоров должен определить цели управления рисками и учитывать контекст организации, включая ее стратегические и операционные цели, внешнюю среду, а также риски, с которыми она сталкивается;
- ▶ оценки рисков: совет директоров должен проводить систематическую оценку рисков, чтобы определить их вероятность и воздействие на организацию, а также идентифицировать области, требующие внимания;
- ▶ разработки стратегии управления рисками: на основе оценки рисков совет директоров должен разработать стратегию управления рисками, которая определит методы и инструменты для управления рисками в организации;
- ▶ развития политики управления рисками: совет директоров должен утвердить политику управления рисками, которая определит основные принципы, процедуры и ответственность за управление рисками в организации;
- ▶ мониторинга и обновления стратегии: совет директоров должен регулярно осуществлять мониторинг эффективности стратегии управления рисками и вносить необходимые коррективы в случае изменения обстоятельств.

Одной из стратегических целей компании является развитие корпоративной комплаенс культуры, которая способствует формированию положительной репутации. Основной задачей совета директоров является формирование правильного «тона сверху». Результат достижения данной задачи зависит от различных факторов, однако ключевым является этическое принятие решения на пути реализации корпоративных целей компании. В компании решения должны приниматься с учетом оценки комплаенс-рисков, и для этого в компании создается функция комплаенс, которая имеет особый статус независимости от исполнительного руководства компании через прямую подотчетность совету директоров. Ее основная задача — это разработка действенных механизмов для контрольно-ценностного подхода

так, чтобы решения на всех уровнях максимально принимались этично с учетом выявленных комплаенс-рисков. Ответственный за комплаенс работник формирует комплаенс-программу, которая состоит из комплексного контрольно-ценностного подхода.

Разработка качественной комплаенс-стратегии и плана является ключевым индикатором высокого уровня приверженности руководства этичному и законному ведению бизнеса. Это важное условие при интегрировании комплаенс-культуры и контролей в общую корпоративную стратегию и повседневную деятельность компании.

Роль функции санкционного комплаенс в ведении бизнеса

По мере того, как вследствие геополитических событий санкционное регулирование становится все более сложным, организациям необходимо проявлять инициативу и быть готовыми быстро реагировать на новые вызовы и требования законодательства. Санкционный комплаенс позволяет своевременно выявлять и предотвращать риски, связанные с нарушением применимых санкций международных организаций и юрисдикций (США, Великобритании, ЕС и др.), и способствует устойчивому развитию организации. Совет директоров должен не только поддерживать существующие программы санкционного комплаенс, но и активно участвовать в их развитии, обеспечивая адаптацию к изменяющимся регуляциям с области санкционного комплаенс.

В соответствии с законом Республики Казахстан «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» целевые финансовые санкции — меры по замораживанию операций с деньгами и (или) иным имуществом, принимаемые субъектами финансового мониторинга и государственными органами в соответствии с указанным Законом и резолюциями Совета Безопасности ООН, относящимися к предупреждению и предотвращению терроризма и финансированию террориз-

ма, предупреждению, воспрепятствованию и прекращению распространения оружия массового уничтожения и его финансирования.

Рекомендуется применять риск-ориентированный подход по соблюдению санкций путем разработки, внедрения санкционной комплаенс-программы. Видение и подходы организации в отношении соблюдения санкций должны соответствовать резолюциям Совета Безопасности ООН, законодательству Республики Казахстан и внешней политике.

Соблюдение санкционных норм таких юрисдикций, как США, Великобритания, ЕС и прозрачность действий компании способствуют укреплению доверия со стороны соответствующих клиентов, контрагентов, инвесторов и регуляторов. В этом контексте совет директоров должен обеспечивать не только соответствие букве закона, но и поддержание этических стандартов.

КОНТРОЛЬ ЗА ИНСАЙДЕРСКОЙ ТОРГОВЛЕЙ

Определение

Инсайдерская информация — это точная и конкретная информация о компании, которая не была опубликована (не доступна в открытом публичном доступе), распространение которой может оказать существенное влияние на цены финансовых инструментов, иностранной валюты и товаров. В более широком смысле под инсайдерской информацией понимают любую внутреннюю информацию, которая известна определенному кругу лиц и не доступна иным лицам.

Инсайдерская информация должна быть точной, поэтому к ней не относятся слухи и предположения о ситуации в компании и результаты технического или фундаментального анализа.

Информация, которая может повлиять на цену акций, не доступная участникам рынка и акционерам и относящаяся к финансовой деятельности компании может включать:

- ▶ существенные изменения в обороте;
- ▶ данные по текущей прибыли и прибыли будущих периодов;
- ▶ крупномасштабные продажи или приобретение активов;
- ▶ наиболее существенные контракты;
- ▶ изменения:
 - ▶ в составе совета директоров;
 - ▶ в составе основных акционеров;
 - ▶ в характере деятельности.

Например, к инсайдерской информации относятся данные о новой стратегии и новых разработках, о запуске нового продукта, о смене руководства, о переговорах с другими игроками рынка и о заключенных сделках. В этот перечень также входят финансовые отчеты, существенные факты, прогнозы, списки аффилированных лиц до их официального публичного раскрытия.

Инсайдером считается лицо, обладающее информацией, в общем случае не доступной другим лицам, которая при общедоступности может оказать существенное влияние на цену акций. Если инсайдер, обладая информацией, не являющейся общедоступной, и зная, что она может повлиять на цену акции при публикации, совершает сделки с ценными бумагами, привлекает других лиц для таких сделок или консультирует их по этому вопросу, такие действия будут считаться нарушением закона.

Если директор, являясь инсайдером в компании, получает информацию в силу занимаемого служебного положения, такая информация подлежит исключительно целевому использованию

и не может быть использована им в целях личного обогащения или обогащения других лиц, а также для нанесения ущерба для компании.

Обзор

Директора компаний, акции которых котируются на национальной фондовой бирже, обязаны сообщать бирже о принадлежащих им долях директора компаний, акции которых котируются на национальной фондовой бирже, обязаны сообщать бирже о любых принадлежащих им ценных бумагах компании и любых договорах, в которых директор является одной из сторон или имеет право на получение каких-либо выплат. Уведомление должно содержать количество ценных бумаг и ссылку на обстоятельства, при которых возникает выгода.

Директора являются владельцами конфиденциальной информацией о компании. Всемирные лучшие практики, в частности, запрещают директорам использовать свое служебное положение или какую-либо полученную информацию в целях личного обогащения, обогащения других лиц, а также для нанесения ущерба компании.

Это особенно важно в части операций, осуществляемых директорами, с ценными бумагами компании. Директорам, представителям высшего руководства и сотрудникам компании, обладающим конфиденциальной информацией, запрещены любые операции с ценными бумагами.

Организации по закону обязаны составлять собственные списки инсайдерской информации. В такой список может войти коммерческая, служебная, банковская тайна и тайна связи в части информации о почтовых переводах денежных средств.

Совет директоров играет ключевую роль в создании и поддержании культуры корпоративной ответственности и прозрачности. Он обязан не только обеспечивать соблюдение законодательства

в области инсайдерской торговли, но и воспитывать этические стандарты в компании. Эффективный контроль за инсайдерскими сделками помогает предотвратить юридические риски, сохраняет доверие инвесторов и поддерживает репутацию компании. Роль совета директоров в контроле инсайдерских сделок включает, но не ограничивается следующим:

- ▶ установление политик и процедур для предотвращения инсайдерской торговли, включая кодекс этики и корпоративные правила поведения;
- ▶ организация обучения для работников и руководства о законодательстве и последствиях инсайдерской торговли;
- ▶ установление системы мониторинга и отчетности для отслеживания сделок, подозрительных на инсайдерскую торговлю.

Как правило, советы директоров и руководство разрабатывают и внедряют политику по регулированию операций с ценными бумагами, проводимую директорами, представителями высшего звена руководства и сотрудниками, с учетом степени их доступа к конфиденциальной информации. Такая политика признает, что в определенные периоды финансового года компании информация, которая может влиять на цену акции, известна всем акционерам, например, в период сразу после представления участникам рынка результатов финансовой деятельности компании за период, а также после проведения годового собрания акционеров, и разрешает директорам и представителям высшего звена руководства совершать операции с ценными бумагами при условии, что они не обладают нераскрытой конфиденциальной информацией. В исключительных случаях политика разрешает директору совершать операции с ценными бумагами и вне вышеуказанных периодов.

Совет директоров должен утвердить политику совершения операций с ценными бумагами компании ее акционерами, представителями высшего звена руководства и сотрудниками. Политика должна содержать порядок раскрытия информации о сделках и утверждения запланированных операций.

Лучшие мировые практики требуют от директоров компаний, акции которых котируются на национальной фондовой бирже, информировать биржу о принадлежащих им акциях компании в течение определенного периода с даты назначения на должность директора и с момента изменения состава акционеров.

Меры предотвращения и контроля:

- ▶ введение «окон торговли», когда работники могут осуществлять сделки с акциями компании;
- ▶ определение и контроль «списков инсайдеров», включающих в себя лиц, имеющих доступ к конфиденциальной информации, и ограничение их возможности для торговли ценными бумагами;
- ▶ регулярные внутренние проверки и аудиты для выявления возможных нарушений и оценки эффективности внутренних контрольных механизмов.

Отчетность и раскрытие информации:

- ▶ обеспечение своевременного и точного раскрытия информации об инсайдерских сделках и владении акциями руководством и работниками;
- ▶ содействие в разработке и внедрении систем автоматического отслеживания сделок с ценными бумагами для обнаружения необычных торговых паттернов, которые могут указывать на инсайдерскую торговлю.

Сотрудничество с регуляторами:

- ▶ регулярное взаимодействие с национальными регуляторами, такими как Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка, Национальный Банк Казахстана или Комиссия по ценным бумагам и фондовым рынкам (США — SEC), для обеспечения соблюдения нормативных требований;

- ▶ содействие регуляторам в проведении расследований и аудитов, связанных с подозрительной торговлей ценными бумагами.

Для эффективного контроля за инсайдерскими сделками необходимо обеспечить:

- ▶ постоянное обучение и информирование работников и руководства о законах и регуляторных требованиях;
- ▶ разработку четких процедур и политик, контролирующих инсайдерские сделки;
- ▶ внедрение систем мониторинга и отчетности, позволяющих отслеживать и анализировать сделки с ценными бумагами;
- ▶ активное сотрудничество с регуляторами и другими сторонами для обмена информацией и лучших практик.

Таким образом, контроль за инсайдерскими сделками требует комплексного подхода и постоянного внимания со стороны совета директоров для обеспечения соблюдения корпоративной этики и законности, что в конечном счете способствует устойчивому развитию компании.

ШТРАФНЫЕ САНКЦИИ

Вследствие многочисленных неудачных попыток преследования директоров по законам ведущих западных стран и лучших практик в последние были внесены изменения по исключению некоторых нарушений обязанностей директоров из числа уголовно наказуемых. Были введены гражданско-правовые санкции.

Во многих юрисдикциях существует ряд гражданских и уголовных санкций за инсайдерскую торговлю. В Казахстане вопросы, связанные с инсайдерской торговлей, регулируются несколькими законодательными актами и нормативными документами. Основные положения включают:

1. закон Республики Казахстан «О рынке ценных бумаг» — этот закон регулирует деятельность на финансовом рынке, включая вопросы инсайдерской торговли. В нем предусмотрены правила, касающиеся раскрытия информации и обеспечения прозрачности на фондовом рынке;

2. закон Республики Казахстан «О противодействии коррупции» — включает положения, касающиеся предотвращения и борьбы с коррупционными действиями, в том числе в контексте использования инсайдерской информации;

3. правила листинга и регуляторные акты — такие как правила фондовых бирж, например, Казахстанская фондовая биржа (KASE) и Астанинская международная фондовая биржа (AIX), которые могут содержать специфические требования и нормы относительно инсайдерской торговли;

4. Кодекс Республики Казахстан об административных правонарушениях и Уголовный кодекс Республики Казахстан — включают статьи, касающиеся административных и уголовных санкций за нарушение законодательства о рынке ценных бумаг, включая инсайдерскую торговлю.

Ключевые положения:

- ▶ запрет на использование инсайдерской информации: лица, имеющие доступ к не раскрытой широкой публике информации, которая может повлиять на цену ценных бумаг, не могут использовать эту информацию для совершения торговых операций;
- ▶ ответственность: за нарушение правил инсайдерской торговли предусмотрены как административные, так и уголовные санкции. Это может включать штрафы, запрет на занятия определенными должностями, а также уголовное преследование в случае серьезных нарушений;
- ▶ обязанности по раскрытию информации: организации обязаны раскрывать информацию о сделках с ценными бумагами

и обеспечивать соблюдение правил о внутреннем контроле и предотвращении инсайдерской торговли, а информация об инсайдерах должна быть доступна регулятору.

Эти нормы направлены на обеспечение честности и прозрачности на финансовых рынках и защиту интересов инвесторов.

Гражданско-правовые санкции

Если суд убедится в том, что какое-либо лицо нарушило положение, считающееся, согласно действующему законодательству, гражданско-правовым нарушением, может быть назначен денежный штраф или вынесено решение о дисквалификации директора. Гражданско-правовые санкции применяются к таким нарушениям, как непринятие мер к минимизации убытков кредиторов в случае, когда директору стало известно о неплатежеспособности компании; невыполнение требований к представлению финансовой отчетности; нарушение порядка проведения операций со связанными сторонами и нарушение обязанности действовать добросовестно, осмотрительно, в интересах компании; злоупотребление служебным положением и нецелевое использование информации, которая стала известной директору в силу занимаемой должности.

Меры уголовного преследования

Помимо гражданско-правовых санкций, могут применяться меры уголовного преследования. Подобные меры могут быть применены только в том случае, если будет доказано, что нарушение было сознательным, преднамеренным, стало результатом грубой неосторожности, а также:

- ▶ имело своей целью извлечение личной выгоды или выгоды для какого-либо другого лица;
- ▶ имело своей целью обман какого-либо другого лица.

Санкции, установленные правилами получения листинга

Национальная фондовая биржа в любое время может приостановить котировку ценных бумаг компании в том случае, если компания, по мнению биржи, нарушает или не может и не желает соблюдать установленные правила получения листинга.

ЭФФЕКТИВНАЯ «ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ» (WHISTLEBLOWING)

Определение

Горячая линия или телефон доверия — система сбора и обработки информации, направленная на своевременное выявление и предотвращение мошенничества, хищений и коррупции в компании и позволяющая работникам компании, а также третьим лицам направлять сообщения о признаках (возможных случаях) и фактах мошенничества, неэтичного поведения, хищений и коррупции.

Обзор

Как сказал сэр Винфрид Бишофф, служивший председателем Совета по финансовой отчетности Великобритании (Financial Reporting Council — FRC) и ряда финансовых организаций: «Здоровая культура одновременно защищает и создает ценность. Поэтому важно постоянно уделять внимание культуре, а не ждать кризиса»⁸. Сильная корпоративная культура является ценным активом и неотъемлемым элементом корпоративного управления.

⁸ https://media.frc.org.uk/documents/Corporate_Culture_and_the_Role_of_Boards_Report_of_Observations_interactive_PDF.pdf

Роль совета директоров в развитии культуры открытого общения

Одна из ключевых ролей совета директоров включает в себя внедрение и поддержку этических стандартов делового поведения в компании, в том числе путем установления правильного «тона сверху». Это помогает предотвратить неправомерные действия внутри компании, способствует снижению рисков и достижению долгосрочных целей.

В то же время, чтобы в компании не было несоответствия между принципами этичного ведения бизнеса, которые декларирует компания, и тем, как эти принципы работают на практике, важно, чтобы каждый работник компании активно участвовал в развитии желаемой культуры. «В итоге именно работники претворяют в жизнь нормы корпоративного управления и делают его практически полезным инструментом», — отмечает также в своем интервью Forbes Kazakhstan⁹ Жанат Бердалина, известный эксперт в области аудита, налогообложения и управленческого консалтинга Республики Казахстан, независимый член советов директоров ряда крупных компаний.

Важным элементом здесь является культура открытого общения («speak-up culture»), которая предоставляет всем работникам возможность свободно задавать вопросы и сообщать о несоблюдении принципов этичного ведения бизнеса и проблемах, возникающих при этом, без опасения, что против них будут приняты ответные меры. Исследования¹⁰ показывают, что именно формирование сильной культуры открытого общения способствует повышению уровня доверия внутри компании.

Наличие «горячей линии» в компании как одного из инструментов для инициативного информирования является неотъемлемой частью такой культуры.

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>

Стратегические цели «горячей линии» и ожидания

Согласно Кодексу корпоративного управления Великобритании совет директоров должен определить цель, ценности и стратегию компании и убедиться в том, что все эти элементы и культура компании совпадают¹¹. Совет директоров должен принимать активное участие в формировании корпоративной культуры, в т. ч. культуры открытого общения, определяя стандарты делового поведения и политики компании.

Культура открытого общения основывается на следующих элементах:

- ▶ этика и осведомленность: в компании должны быть внедрены единые ценности и принципы этичного ведения бизнеса. При этом компания должна стремиться обеспечить понимание работниками этических стандартов компании и надлежащих моделей поведения в ходе повседневной деятельности и при принятии управленческих решений, в том числе посредством программы обучения и коммуникаций;
- ▶ «тон сверху»: топ-менеджмент должен на личном примере демонстрировать свою приверженность ценностям и этическим принципам компании. Менеджмент среднего звена также должен способствовать укреплению культуры приверженности принципам на практических примерах, развивая вовлеченность работников в формирование корпоративной культуры компании;
- ▶ нулевая терпимость: в компании должна быть выстроена правильная коммуникация о нулевой терпимости к нарушениям, чтобы работники не скрывали их, опасаясь преследования и/или принятия к ним мер дисциплинарного характера. Например, многие этические компании отказываются от термина «zero tolerance» в своих политиках, заменяя их принципами сильной корпоративной культуры¹²;

¹¹ https://media.frc.org.uk/documents/UK_Corporate_Governance_Code_2018.pdf

¹² https://magazine.ethisphere.com/wmeinsights_s2020/

- ▶ информирование: у каждого работника должна быть возможность сообщать о нарушении этических стандартов компании или о подозрении такого нарушения без опасения какого-либо преследования. Для этого работник может обратиться к своему руководителю, руководителю высшего звена, в юридическую службу, службу комплаенс, в зависимости от правил системы комплаенс менеджмента компании. В то же время, в некоторых ситуациях работнику может быть не комфортно при предоставлении сведений о допущенном или подозреваемом нарушении по одному из указанных выше каналов. Именно поэтому внедрение «горячей линии», как инструмента информирования о нарушениях, является важным элементом культуры открытого общения;
- ▶ недопустимость преследования: культура открытого общения не допускает принятия каких-либо ответных мер и/или преследования в отношении лиц, добросовестно сообщивших о нарушениях этических принципов компании или своих подозрениях. Ряд юрисдикций внедрил у себя специальные законодательные акты, направленные на защиту осведомителей (например, Директива Европейского парламента и Совета о защите лиц, сообщающих о нарушениях законодательства ЕС¹³);
- ▶ прозрачность и доверие: в компании должны быть внедрены политики и процедуры, обеспечивающие прозрачность и законность проводимых внутренних расследований в целях укрепления уровня доверия. Например, почти треть компаний из списка самых этических компаний мира¹⁴ указывает, что они делятся со своими работниками информацией о количестве и типологии поступивших сообщений, а также о результатах их расследования.

Принципы работы эффективной «горячей линии»

Следует выделить ключевые аспекты эффективной работы «горячей линии»:

¹³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937>

¹⁴ https://magazine.ethisphere.com/wmeinsights_s2020/

- ▶ доступность каналов «горячей линии» для всех работников компании и других стейкхолдеров 24/7/365: в компании должна проводиться надлежащая коммуникация для работников и третьих лиц об актуальных контактах «горячей линии». Надлежащее функционирование и доступность «горячей линии» должны обеспечиваться на постоянной основе;
- ▶ регулярное повышение осведомленности работников: в компании должны проводиться обучение и коммуникации, поясняющие роль каждого работника в сохранении репутации компании и предотвращении этических и правовых нарушений путем добросовестного информирования. Такие коммуникации наиболее эффективно проводить от лица высшего руководства (совет директоров);
- ▶ независимость «горячей линии»: согласно лучшим практикам, независимость «горячей линии» достигается при обслуживании независимым оператором. Также возможно обслуживание службой комплаенс, если служба починается непосредственно совету директоров;
- ▶ возможность обратиться анонимно и равнозначность анонимных сообщений и сообщений, в которых информатор раскрыл свою личность: согласно исследованию компании Navex «2023 Hotline & Incident Management Benchmark Report»¹⁵ доля анонимных сообщений до 56 % от общего количества поступающих сообщений соответствует лучшей практике, снижение этого показателя может свидетельствовать о недостаточном уровне доверия информаторов к «горячей линии»;
- ▶ защита информатора: в компании должны быть внедрены политики и процедуры, строго запрещающие принятие каких-либо ответных мер и преследование в отношении информаторов. Эти правила должны неукоснительно соблюдаться всеми работниками компании;
- ▶ законность, объективность, полнота, конфиденциальность и своевременность расследования в отношении каждого поступившего сообщения: здесь важно внедрение внутреннего нормативного документа, определяющего типы нарушений,

¹⁵ <https://www.navex.com/en-us/campaigns/2023-hotline-benchmark-report/>

- принципы и алгоритм расследования, роль и ответственность участников расследования, сроки проверки и др. Согласно лучшей практике, роль основного координатора расследования поступивших сообщений должна быть отведена функции, независимость которой обеспечивается организационной и/или функциональной структурой компании (например, комплаенс, форензик, внутренний аудит или служба безопасности, в зависимости от системы комплаенс менеджмента компании). В отношении сроков расследования, согласно исследованию компании Navex «2023 Hotline & Incident Management Benchmark Report», срок проверки не должен превышать 44 дней;
- ▶ прозрачность процедуры расследования и принимаемых мер: в компании должна быть внедрена прозрачная процедура расследования поступающих сообщений, которая демонстрирует конфиденциальность и полноту проверки, а также эффективность митигирующих мер, которые принимаются по результатам расследования;
 - ▶ надлежащее документирование результатов расследования (в форме отчета, в котором в т. ч. указываются участники проверки, выявленные риски и нарушения, митигирующие меры, с приложением подтверждающих документов);
 - ▶ предоставление обратной связи информатору по итогам расследования (если информатор не является анонимным);
 - ▶ мониторинг, анализ и отчетность: регулярный анализ поступающих сообщений позволяет выявлять тенденции, риски и возможные области для улучшения. Совет директоров должен регулярно получать отчеты о работе «горячей линии», включая статистику и анализ поступающих обращений, результаты расследований и принимаемые меры, направленные на устранение последствий и недопущение таких нарушений в будущем;
 - ▶ постоянное улучшение: в целях постоянного улучшения совет директоров должен быть осведомлен об уровне эффективности «горячей линии», достигнутых результатах, направлениях дальнейшего развития с учетом стратегических целей компании и ожиданий стейкхолдеров. Совет

директоров может также взаимодействовать с внешними аудиторами или независимыми консультантами для проверки эффективности «горячей линии» и получения объективной оценки ее работы.

Ожидания стейкхолдеров от работы «горячей линии»:

- ▶ обеспечение соответствия законодательству и внутренним правилам компании: «горячая линия» помогает компании выявлять и предупреждать потенциальные нарушения законодательства, внутренних правил и стандартов, тем самым снижая риски штрафов, судебных исков и ущерба репутации;
- ▶ риск-менеджмент и предотвращение финансовых потерь: идентификация и управление рисками, связанными с неправомерными действиями или нарушениями, является одной из ключевых целей «горячей линии». Поэтому совет директоров может рассматривать ее как инструмент раннего предупреждения, позволяющий предотвратить или минимизировать потенциальные финансовые потери и операционные риски;
- ▶ продвижение культуры открытого общения в компании: в недавнем исследовании Институт деловой этики (IBE) спросил членов Совета директоров, как они в настоящее время убеждаются в том, что понимают свою корпоративную культуру. Среди ответов лидировало информирование в рамках культуры открытого общения и данные «горячей линии» («speak up and whistleblowing data»), подчеркивая их значение как важного потенциального источника информации о поведении, культуре и рисках мошенничества¹⁶;
- ▶ повышение доверия стейкхолдеров: создание и поддержание доверия среди инвесторов, клиентов, работников и общественности является важной стратегической задачей. «Горячая линия» демонстрирует приверженность компании принципам прозрачности и ответственности, что в свою очередь способствует укреплению доверия и лояльности;
- ▶ улучшение операционной эффективности: анализ дан-

¹⁶ https://www.ibe.org.uk/userassets/pubsummaries/summ_gpg_speakup2.pdf

ных и сообщений, поступающих через «горячую линию», позволяет выявлять системные проблемы, недостатки в процессах и контролях компании и определять возможности для улучшения. Совет директоров заинтересован в использовании этой информации для оптимизации операционной деятельности и повышения общей производительности компании.

КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ И ЗАЩИТА ДАННЫХ

Кибербезопасность

В условиях стремительного развития цифровых технологий и увеличения объемов обрабатываемой и хранимой информации кибербезопасность становится одной из ключевых задач для всех организаций, включая государственные предприятия и частные компании. Вопросы защиты информации и предотвращения кибератак приобретают все большее значение, поскольку утечка данных, кибератаки и другие инциденты могут привести к серьезным финансовым потерям, ущербу репутации и правовым последствиям.

Политика кибербезопасности является основой для защиты информации и предотвращения кибератак. Она определяет основные принципы, цели и методы обеспечения безопасности информации, а также обязанности и ответственность сотрудников и руководства компании.

Физическая безопасность включает меры по защите физической инфраструктуры и оборудования от несанкционированного доступа, повреждений или кражи. Это важный аспект кибербезопасности, так как физический доступ к устройствам и серверам

может привести к компрометации данных и систем. Основные меры физической безопасности включают:

- ▶ контроль доступа. Внедрение систем контроля доступа к зданиям, помещениям и оборудованию, таких как электронные замки, карты доступа, биометрические системы идентификации. Эти меры позволяют ограничить доступ только уполномоченным лицам и предотвратить несанкционированное проникновение;
- ▶ видеонаблюдение. Установка систем видеонаблюдения для мониторинга и записи происходящих событий в критически важных зонах. Это помогает выявлять и предотвращать попытки несанкционированного доступа, а также собирать доказательства в случае инцидентов;
- ▶ охрана и патрулирование. Наличие физической охраны и регулярное патрулирование территории предприятия для обеспечения безопасности и быстрого реагирования на инциденты;
- ▶ защита оборудования. Использование специализированных шкафов, сейфов и других средств для защиты серверов, компьютеров и другого оборудования от кражи или повреждений.

Управление персоналом является ключевым аспектом обеспечения кибербезопасности, так как человеческий фактор часто становится причиной инцидентов и утечек данных. Важно обеспечить высокий уровень осведомленности и подготовки сотрудников по вопросам кибербезопасности. Основные меры управления персоналом включают:

- ▶ обучение и повышение осведомленности. Проведение регулярных обучающих мероприятий и тренингов по кибербезопасности для сотрудников всех уровней. Это помогает повысить осведомленность о потенциальных угрозах и мерах защиты, а также уменьшить вероятность ошибок и нарушений;
- ▶ политика доступа. Определение и внедрение политик доступа к информационным системам и данным на основе принципа минимально необходимого доступа. Это позволяет ограни-

чить доступ сотрудников только к тем ресурсам, которые необходимы для выполнения их обязанностей;

- ▶ проверка сотрудников. Проведение проверок новых сотрудников перед их приемом на работу, включая проверку на наличие криминального прошлого, финансовых проблем и других факторов, которые могут повлиять на их надежность и безопасность;
- ▶ ответственность и дисциплина. Установление четких обязанностей и ответственности сотрудников за соблюдение политики кибербезопасности, а также внедрение дисциплинарных мер за нарушения;
- ▶ программное обеспечение играет важную роль в обеспечении кибербезопасности, так как многие кибератаки и утечки данных происходят через уязвимости в программных продуктах и системах. Важно использовать надежное и обновленное программное обеспечение, а также внедрять меры по защите от киберугроз.

Основные меры по защите программного обеспечения включают:

- ▶ обновление и патчинг. Регулярное обновление операционных систем, приложений и других программных продуктов для устранения уязвимостей и обеспечения защиты от новых угроз. Это включает установку патчей безопасности и обновлений, выпущенных разработчиками программного обеспечения;
- ▶ антивирусные и антишпионские программы. Использование антивирусных и антишпионских программ для защиты от вредоносного ПО, вирусов, троянов и других киберугроз. Это позволяет выявлять и удалять вредоносные программы, предотвращая их распространение и ущерб;
- ▶ брандмауэры и системы предотвращения вторжений. Внедрение брандмауэров и систем предотвращения вторжений (IPS) для защиты сетей и систем от несанкционированного доступа и атак. Эти средства позволяют фильтровать трафик, выявлять подозрительные активности и блокировать попытки вторжений;

- ▶ шифрование данных. Использование методов шифрования для защиты конфиденциальных данных при их передаче и хранении. Включает шифрование электронной почты, файлов, баз данных и других информационных ресурсов.

В Казахстане кибербезопасность приобретает все большее значение в условиях активного развития цифровых технологий и увеличения объемов обрабатываемой информации. Государственные органы и частные компании активно внедряют меры по защите информации и предотвращению кибератак.

Государством разработано и принято ряд нормативных актов и программ, направленных на обеспечение кибербезопасности и защиту информации. Основные из них включают:

- ▶ закон «О защите персональных данных». Данный закон регулирует вопросы сбора, обработки и хранения персональных данных, а также устанавливает обязанности операторов данных и права субъектов данных. Он направлен на обеспечение защиты конфиденциальности и безопасности персональных данных граждан Казахстана;
- ▶ стратегия «Киберщит Казахстана». Эта стратегия представляет собой комплексную программу по обеспечению кибербезопасности в стране, включающую меры по защите критически важных информационных систем, развитию национальной кибербезопасности, подготовке кадров и повышению осведомленности населения;
- ▶ национальная система мониторинга и реагирования на кибератаки. В рамках стратегии «Киберщит Казахстана» создана национальная система мониторинга и реагирования на кибератаки, включает Центр реагирования на инциденты информационной безопасности (CERT-KZ). Эта система позволяет оперативно выявлять и реагировать на киберугрозы, а также координировать действия различных органов и организаций.

В государственных предприятиях Казахстана кибербезопасность имеет особое значение, так как они обрабатывают и хранят большое количество конфиденциальной информации и данных о гражданах. Основные меры кибербезопасности в государственных предприятиях включают:

- ▶ внедрение стандартов и регламентов. Государственные предприятия обязаны соблюдать национальные и международные стандарты и регламенты по кибербезопасности, такие как ISO/IEC 27001, NIST и другие. Это позволяет обеспечить высокий уровень защиты информации и предотвратить кибератаки;
- ▶ обучение и подготовка кадров. В государственных предприятиях уделяется большое внимание подготовке кадров по вопросам кибербезопасности, включающее в себя проведение регулярных тренингов, обучающих программ и сертификаций для сотрудников всех уровней;
- ▶ использование современных технологий. Государственные предприятия активно внедряют современные технологии и решения для обеспечения кибербезопасности, такие как системы контроля доступа, брандмауэры (firewall), антивирусные программы, системы предотвращения вторжений и другие;
- ▶ мониторинг и аудит. В государственных предприятиях проводятся регулярные аудиты и мониторинг процессов обработки данных для выявления и устранения возможных нарушений и обеспечения соответствия требованиям законодательства и стандартов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение важно отметить, что в мире нет универсальной системы корпоративного управления, что связано с культурными и правовыми особенностями разных стран. Тем не менее глобализация бизнеса и стремительное развитие информационных и коммуникационных технологий создают давление как на инвесторов, так и на управляющих, требуя большей координации и единых подходов в корпоративном управлении.

Инвесторы и управляющие должны осознавать, что эффективное корпоративное управление начинается с четкого понимания требований к раскрытию информации и стандартизации отчетности. Прозрачность и высокие стандарты финансового и нефинансового раскрытия становятся основой доверия между всеми участниками рынка. В свою очередь, компании, которые обеспечивают открытость и соблюдение принципов корпоративного управления, укрепляют свою инвестиционную привлекательность и способствуют устойчивому развитию.

Кроме того, корпоративное управление определяет правила взаимодействия между собственниками и руководством, что особенно важно по мере роста и эволюции бизнеса. На начальном этапе собственники часто выполняют функции управляющих, но с развитием компании роль профессиональных менеджеров становится ключевой. В таких условиях особое внимание следует уделять защите прав миноритариев и управлению сложными корпоративными отношениями.

Правильное корпоративное управление способствует не только внутренней эффективности компании, но и улучшает макроэкономическую ситуацию. Эффективное распределение капитала через фондовый рынок помогает направить инвестиции к более успешным и инновационным компаниям, стимулируя развитие как фондового, так и реального сектора экономики.

Ответственность за обеспечение качественного корпоративного управления лежит не только на руководстве, но и на акционерах и совете директоров. Совместные усилия по установлению и поддержанию высоких стандартов организационного управления, стратегии, корпоративной культуры и мониторинга являются залогом долгосрочного успеха компании.

Подводя итог, можно сказать, что создание эффективной системы корпоративного управления — это постоянный процесс, требующий внимания и усердной работы. Компании, которые инвестируют в развитие и совершенствование своих систем корпоративного управления, не только укрепляют свою рыночную позицию, но и способствуют общему прогрессу экономики.



АССОЦИАЦИЯ «QAZAQ INDEPENDENT DIRECTORS»

Единственная в Казахстане профильная организация в области развития института независимых директоров и представления интересов независимых директоров в государственных органах и организациях, осуществляющая деятельность с 2007 года.

Направления деятельности ассоциации:

- ▶ ведение реестра независимых директоров;
- ▶ представление интересов Ассоциации и ее членов в государственных органах и организациях;
- ▶ обучение и сертификация независимых директоров;
- ▶ развитие института независимых директоров и создание экспертного сообщества.

Общественная организация «Qazaq Independent Directors»

E-mail: info@qid.kz

Тел.: +7 705 402 6169

Сайт: www.qid.kz

Instagram: qid_kz



- ▶ Аукенов Ерлан Муратович
- ▶ Байдусенов Алихан Жексембаевич
- ▶ Бейсембинов Ерлан Нурланович
- ▶ Бердалин Арман Алпысбаевич
- ▶ Бердалина Жанат Колановна
- ▶ Никитинская Екатерина Сергеевна
- ▶ Сабиргалиев Марат Абуханович
- ▶ Урастаева Динара Джулдгалиевна
- ▶ Корсунов Денис Сергеевич



ЦЕНТРАЛЬНО-АЗИАТСКАЯ АССОЦИАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СЕКРЕТАРЕЙ

Центрально-Азиатская ассоциация корпоративных секретарей (ЦААКС, www.caacs.pro) — объединение профессионалов корпоративного управления и корпоративных секретарей с целью обмена опытом, знаниями и лучшими практиками, представляет собой профессиональную организацию, целью которой является обучение и развитие передового опыта в области корпоративного управления и ESG.

ЦААКС сотрудничает с другими профессиональными организациями для продвижения и развития корпоративного управления и вопросов ESG в Центрально-Азиатском регионе.

Общественный фонд «Центрально-Азиатская ассоциация корпоративных секретарей»

E-mail: welcome@caacs.pro

Тел.: +7 701 818 90 19, +7 (701) 744 02 40

Сайт: www.caacs.pro

Instagram: corporate_secretary



- ▶ Курмангазиев Жардем Есламгалиевич
- ▶ Смагулова Дильда Курмашевна
- ▶ Чедаева Татьяна Алексеевна

АССОЦИАЦИЯ КОМПЛАЕНС И ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Ассоциация комплаенс и деловой этики — организация для объединения специалистов по комплаенс и бизнес-этике на локальном и международном рынках, созданная в декабре 2021 года дипломированными профессионалами комплаенс-функции.

Благодаря богатому опыту и команде экспертов из разных стран мы продвигаем идею добропорядочного ведения бизнеса.

Наши партнеры — это компании — международные провайдеры обучающих программ по комплаенс, компании вендоры, предлагающие цифровые решения в области комплаенс, международные профильные ассоциации и компании.

Ассоциация на своей площадке проводит различные информационные, практические мероприятия, снимает подкасты, проводит исследования и обучение специалистов в области.

Совместно с учебным центром «Зерде» в 2023 году запущена Национальная сертификационная программа по получению квалификации «Руководитель функции комплаенс» по 3 модулям:

- ▶ Антикоррупционный комплаенс;
- ▶ Управление санкционными рисками;
- ▶ Корпоративное управление рисками.

E-mail: support@compliance.org.kz

Сайт: www.compliance.org.kz

- ▶ Адибай Айпара Орынгаликызы
- ▶ Акшалов Даурен Есалыулы
- ▶ Гардашханова Нармина
- ▶ Кангереева Асемгуль Жоламановна
- ▶ Лим Юлия Валерьевна
- ▶ Натанзон Аннета Сергеевна
- ▶ Тулин Даурен Серикович



QAZAQSTAN RISK MANAGERS' ASSOCIATION

Qazaqstan Risk Managers' Association (QRM Association) — объединение профессионалов в области риск-менеджмента и внутреннего контроля с целью обмена опытом, знаниями и лучшими практиками. Цели QRM Association:

- ▶ повышение уровня осведомленности специалистов, организаций и широкой общественности в области риск-менеджмента и внутреннего контроля;
- ▶ развитие профессии в области риск-менеджмента и внутреннего контроля;
- ▶ содействие повышению уровня знаний и квалификации риск-менеджеров;
- ▶ содействия в повышении качества профессиональной деятельности риск-менеджеров;
- ▶ содействия организациям в построении эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля путем внедрения лучших практик, стандартов и знаний;
- ▶ содействие организациям в использовании современных технологий автоматизации для улучшения эффективности и качества процессов управления рисками и внутреннего контроля;
- ▶ предоставление организациям возможности оценить эффективность своих систем управления рисками и внутреннего контроля, определить области для улучшения с целью повышения качества управления бизнес-процессами и уменьшения финансовых потерь;
- ▶ содействие в обеспечении непрерывности деятельности организаций при рисках возникновения непредвиденных ситуаций.

QRM Association сотрудничает с другими профессиональными организациями для продвижения и развития риск-менеджмента в Казахстане.

Instagram: [qrm.kz](https://www.instagram.com/qrm.kz)

- ▶ Бекмагамбетова Гульжан Жумабековна
- ▶ Кажобаева Айжан Бажановна



РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО ESGQ

Миссия Рейтингового Агентства ESGQ

Мы надежный партнер, который поддержит Вас на пути к экологически устойчивому, справедливому будущему и поможет стать более привлекательными для устойчивых инвестиций.

Наша экспертиза с учетом отраслевых и региональных особенностей, а также знание лучших мировых практик управления ESG-рисками содействуют принятию ответственных инвестиционных решений.

В июле 2023 года компания стала участником Глобального договора ООН (UN Global Compact).

Наши услуги

Рейтинговое агентство ESGQ специализируется на предоставлении консалтинговых услуг в сфере ESG, проводит ESG-диагностику, анализ ESG-рисков инвестирования, оказывает содействие в разработке и внедрении ESG-стратегий, в разработке внутренних нормативных документов и проводит обучение принципам ESG.

Рейтинг ESGQ: уникальный продукт нашей компании — ESG-паспорт предприятий с учетом международных и национальных критериев оценки деятельности и репутации компании в вопросах ESG.

Предлагаемые нами обучающие курсы в области ESG созданы для внедрения лучших практик в разработке и реализации стратегий устойчивого развития.

Авторская программа основана на академических знаниях, которые были получены в лучших казахстанских и международных вузах, на экспертизе и личном многолетнем профессиональном опыте лекторов.

E-mail: info@esgq.kz

Сайт: www.esgq.kz

- ▶ Қаражан Ерлік Нариманұлы, к.э.н.
- ▶ Хамитова Айжан Нурсултановна



QAZAQ ASSOCIATION OF MINORITY SHAREHOLDERS (QAMS)

«Qazaq Association of Minority Shareholders (QAMS)» Non-Profit Organisation — некоммерческая организация, зарегистрированная в апреле 2019 года в соответствии с правом МФЦА.

QAMS объединяет держателей ценных бумаг казахстанских эмитентов, а также держателей (резидентов РК) ценных бумаг зарубежных эмитентов.

Деятельность Ассоциации QAMS направлена на содействие развитию открытого и прозрачного фондового рынка Казахстана, а также повышению прозрачности корпоративного сектора страны путем популяризации акционерной активности. Целями деятельности QAMS в соответствии с уставом являются в том числе:

- ▶ создание профессионального сообщества миноритарных инвесторов, содействие в защите их интересов;
- ▶ разработка предложений по совершенствованию законодательства РК;
- ▶ внедрение международных норм и принципов реализации прав миноритарных акционеров.

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



КPMG в Казахстане и Центральной Азии

Офис в г. Астана

Бизнес-центр «Конгресс-Офис»

ул. Гейдар Алиев, зд. 16

Астана, Z05P7Y7

Телефон: +7 717 255 2888

Факс: +7 717 255 2800

E-mail: company@kpmg.kz

Офис в г. Алматы

Бизнес-центр «Коктем»

Проспект Достык, 180

Алматы, 050051

Телефон: +7 727 298 0898

E-mail: company@kpmg.kz

Офис в г. Ташкент

Международный бизнес-центр,

проспект Амира Темура, 107-Б, 11-й этаж, блок А

Ташкент, 100084

Телефон: +998 78 147 77 44

Факс: +998 78 147 77 44

E-mail: info@kpmg.co.uz

Офис в г. Бишкек

Бульвар Эркиндик, 21, офис 201

Бишкек, 720040

Телефон: +996 312 62 3380

Факс: +996 312 62 3856

E-mail: kpmg@kpmg.kg