

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО по внедрению стандартов корпоративного управления

1. Оглавление

В настоящее время растет понимание важности корпоративного управления, так как они ассоциируются с развитием привлекательного инвестиционного климата, содействие экономического роста и повышение конкурентоспособности страны, а также необходимым условием для вхождения Казахстана в число 30 самых развитых государств мира. Корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между органами управления, акционером, менеджерами и заинтересованными лицами по управлению предприятием.

Целью корпоративного управления является содействие созданию среды доверия, прозрачности и ответственности, которая необходима для стимулирования долгосрочных капиталовложений, финансовой стабильности и честности в предпринимательской деятельности, что в свою очередь обеспечивает более стремительный рост и развитие инклюзивных обществ.

Практическое руководство по внедрению стандартов корпоративного управления предлагают такие ориентиры, которые определяют ключевые элементы структуры корпоративного управления для их применения.

При внедрении стандартов корпоративного управления в медицинских организациях необходимо учитывать, что Правительством РК принято постановление от 24.02.2016 года №103 «Об утверждении Детального плана по улучшению инвестиционного климата в соответствии со стандартами Организации экономического сотрудничества и развития (далее ОЭСР) на 2016-2017 годы».

Следовательно, рекомендуется придерживаться именно применяемых стандартов ОЭСР.

Как известно, принципами ОЭСР являются следующие позиции:

➤ Права акционеров. Структура корпоративного управления должна защищать права акционеров.

➤ Равное отношение к акционерам. Структура корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение к акционерам, включая мелких и иностранных инвесторов. У всех акционеров должна быть возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав.

➤ Роль заинтересованных лиц. Структура корпоративного управления должна признавать предусмотренные законом права заинтересованных лиц и поощрять их активное сотрудничество с компанией в создании рабочих мест, повышении благосостояния и обеспечении финансовой стабильности предприятий.

➤ Раскрытие информации и прозрачность. Структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся компании, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

➤ Обязанности совета директоров. Структура корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое управление компанией, эффективный контроль за деятельностью администрации со стороны совета директоров, а также подотчетность совета директоров акционерам.

В качестве примера по внедрению стандарта корпоративного управления предлагается опыт АО «СамрукҚазына», которые в своей деятельности основываются на вышеуказанных принципах корпоративного управления и все эти принципы заложены в Кодексе корпоративного управления (далее Кодекс).

Кодекс ставит акценты на важные принципы надлежащего корпоративного управления, такие как устойчивое развитие, права акционеров и справедливое отношение к акционерам, профессиональный совет директоров и исполнительный орган, управление рисками и внутренний контроль, прозрачность.

2. История становления корпоративного управления

Впервые понятие «корпорация» возникло в средние века. В этот период между государствами активно развивались торговые связи. В результате этого процесса некоторые купцы стали объединяться, образуя торговые гильдии. Целью этого объединения было активное продвижение своего товара на чужих территориях. Конечно, на тот период гильдии не были целостными хозяйственными единицами. Однако они были отличным способом организации не только совместных походов, но эффективной защиты имущества от нападения разбойников – и все это было возможно за счет установления единых правил гильдии, которым подчинялись все ее члены. Общего капитала не было, но каждый ее член регулярно вносил заранее оговоренную плату. Гильдии развивались в нескольких направлениях. Примером тому могло служить производство, связанное с: мукомольной деятельностью; крестовыми походами; развитием морской торговли; объединением государственных кредиторов. Местом зарождения прообраза корпорации принято считать Рим. Именно в этой стране были определены частные формы ведения предпринимательской деятельности. На тот период корпорация была похожа не столько на организацию, сколько на некую общину со своими правилами и законами. По мере развития общества развивалось и усложнялось понятие корпорации: появление совместного имущества, общественные выступления членов этих обществ, возложение социальной ответственности и т.д.

Родиной зарождения корпоративного управления в том виде, который близок к современному пониманию, принято считать Англию. Первые правила и нормы были утверждены в английских законах еще в конце XIX века. На тот момент этот вид управления имел иное название, но по своим функциям был идентичен корпоративному.

Следующим этапом в развитии этого управления стал период начала XX века. Именно в годы «Великой депрессии» в 1929-1930 года в США были приняты основополагающие законы по корпоративному управлению. Они закрепили на уровне государства используемые методы. В последующем эта система получила название «Американская модель корпоративного управления». В это же время от США не отставали Япония и Германия, которые разработали и узаконили свои модели корпоративного управления, которые им казались более совершенными и эффективными. Аналогичные модели были разработаны и в странах Латинской Америки, Арабских странах. На сегодняшний день нет универсальной модели управления, которая идеально подошла бы ко всем странам с рыночной экономикой. И этому есть ряд причин: каждая система складывается в абсолютно разных социальных, экономических и исторических условиях.

Основными факторами здесь выступают: особенности формирования структуры корпорации; состав участников, которые принимают участие в корпоративных отношениях; интересы и задачи, которые ставит перед собой акционерное общество; способы осуществления внутреннего и внешнего контроля и т.д.

Развитие корпоративного управления в Казахстане началось после приватизированного периода. Так, за 1993-1995 гг. преобразованы в акционерные общества около 2 тысячи предприятий. [Одним из основных моментов в развитии корпоративных отношений можно назвать в 1998 году был принят закон «Об акционерных обществах».

В Казахстане под корпоративным управлением понимается совокупность процессов, обеспечивающих управление и контроль за деятельностью Общества и включающих отношения между акционерами, советом директоров, Правлением или лицом, единолично исполняющим функции Правления, иными органами Общества и заинтересованными лицами в интересах акционеров. Корпоративное управление также определяет структуру Общества, с помощью которой устанавливаются цели организации, способы достижения этих целей, а также мониторинг и оценка результатов деятельности.

Итак, это исторические основы возникновения корпоративного управления. Вполне очевидно, что возникновение этого вида управления явилось исторической необходимостью, поскольку оно позволяет осуществлять контроль за деятельностью акционерных обществ наиболее качественно, полно и эффективно. Наша страна не стала исключением, и на сегодняшний день активно примеряет на себе все имеющиеся модели корпоративного управления.

3. Общая структура корпоративного управления

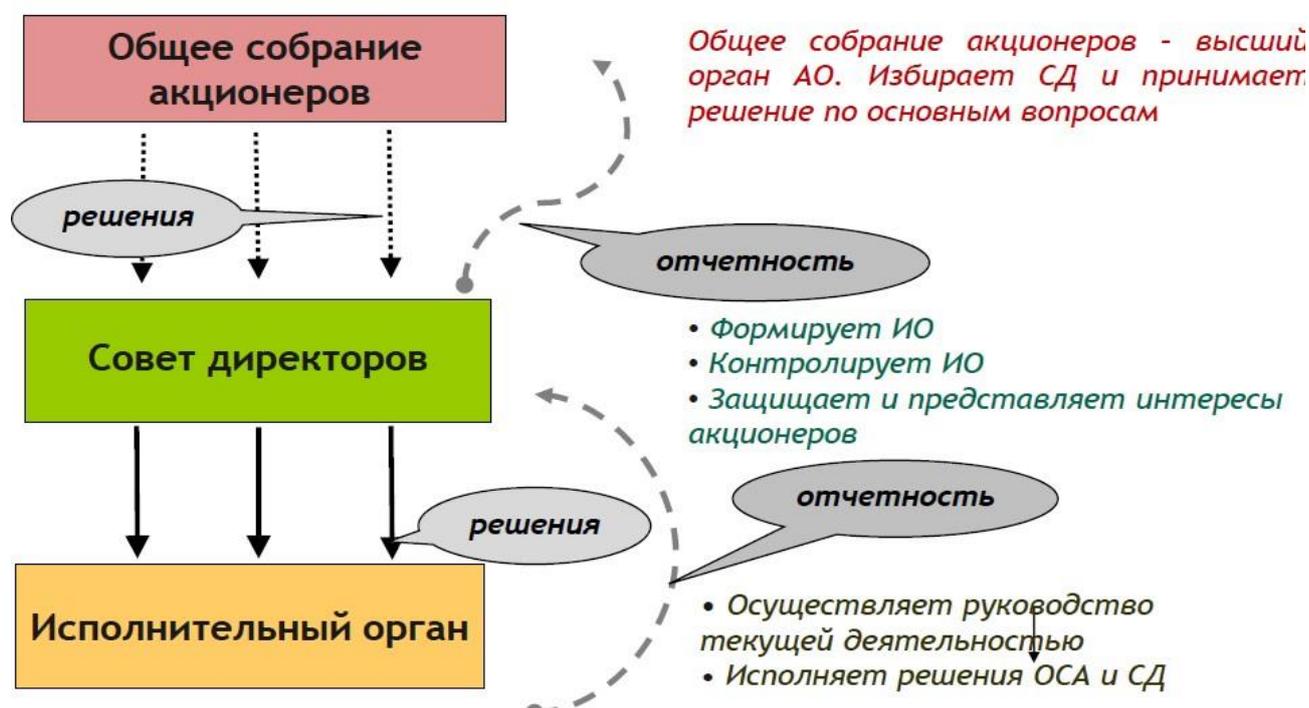
Общая структура корпоративного управления состоит из следующих институтов:

- Единственный акционер/участник (уполномоченный орган соответствующей отрасли);
- Совет директоров/Наблюдательный совет;
- Единоличный или Коллегиальный исполнительный орган;
- Служба внутреннего аудита;
- Корпоративный секретарь/секретарь Наблюдательного совета.

Одним из эффективности корпоративной системы в организации является четкое разделение функции: медицинские, операционные, финансовые и хозяйственные. Такой подход обеспечит коллегиальность и прозрачность в принятии решении.

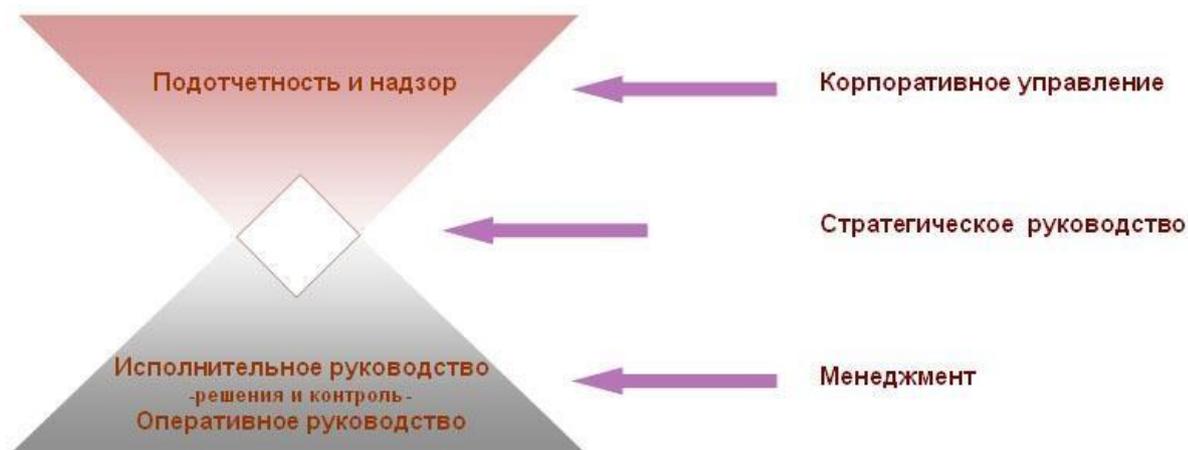
Систему корпоративного управления можно увидеть на нижеследующем рис. 1:

Принцип управления АО



На ниже приведенных рис. (2 и 3) представлены особенности корпоративного управления и его отличия от менеджмента и стратегического руководства.

Корпоративное управление и менеджмент



Уровни и потенциальные преимущества надлежащего корпоративного управления

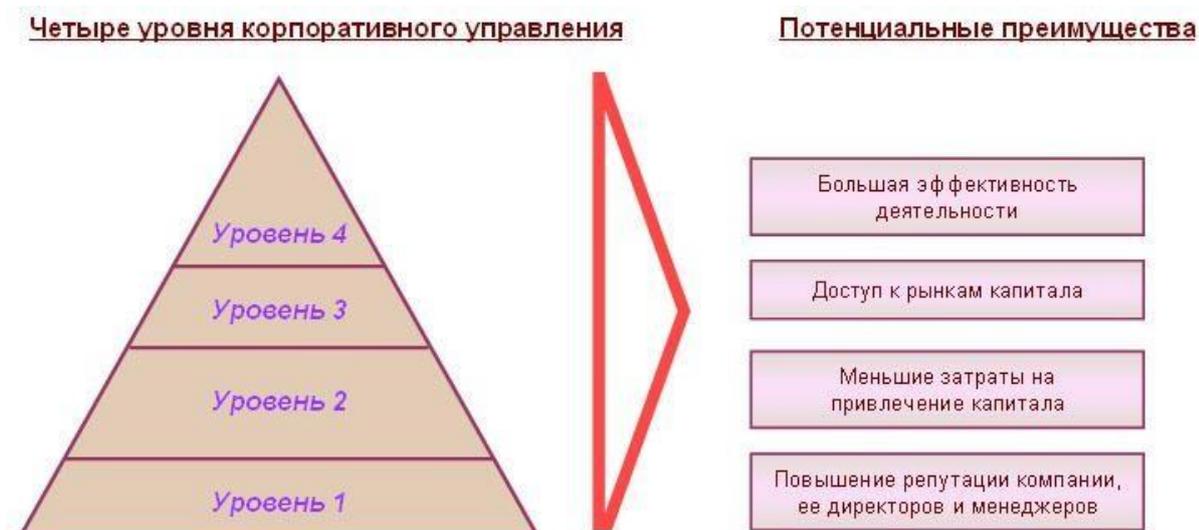


Рис. 3. Уровни и потенциальные преимущества надлежащего корпоративного управления

Уровень 1: Соблюдение требований законодательства.

Уровень 2: Предпринимаются начальные шаги по улучшению корпоративного управления.

Уровень 3: Развитая система корпоративного управления.

Уровень 4: Лидерство в области корпоративного управления.

Руководствуясь действующими нормами законодательства РК и изучив опыт национальных компаний, предлагается следующее:

- первоначально следует разработать Кодекс корпоративного управления, включив в него реализацию всех принципов ОЭСР применительно к конкретной организации;

- все положения по полномочиям и компетенциям органа управления, их прав и обязанностей относительно обеспечения реализации принципов ОЭСР необходимо отразить в Уставе организации;

- в Уставе организации необходимо предусмотреть порядок принятия и утверждения Кодекса.

Кодекс рекомендуется разделить на главы – введение; уполномоченный орган и его компетенция; развитие предприятия; права акционеров; эффективность Совета директоров и исполнительного органа; управление рисками; внутренний контроль и аудит; прозрачность.

В введении следует указать о сфере действия Кодекса, о цели, о требовании исполнения должностными лицами положений Кодекса, об ответственности при неисполнении, а также необходимо раскрыть основные понятия, которые используются в Кодексе.

В главе – уполномоченный орган и его компетенция указывается о единственном акционере, его полномочиях и его компетенции, при этом необходимо указать о невмешательстве акционера в операционную и текущую деятельность предприятия за исключением случаев предусмотренных законами и другими нормативными правовыми актами. Здесь же необходимо указать полномочия Уполномоченного органа по отношению к органам управления предприятия.

В главе - устойчивое развитие указывается о задачах предприятия к росту долгосрочной стоимости предприятия с соблюдением баланса интересов заинтересованных сторон, при этом предприятие должно обеспечить согласованность своих экономических, экологических и социальных целей для устойчивого развития в долгосрочном периоде.

Экономическая составляющая должна направлять на обеспечение интересов акционеров и инвесторов, повышение эффективности процессов, создание и развития более совершенных технологий и повышение производительности труда.

Экологическая составляющая должна обеспечить минимизацию воздействия на биологические и физические природные системы.

Социальная составляющая ориентирована на принципы социальной ответственности, которые в числе прочих включают: обеспечение безопасности и охраны труда, справедливое вознаграждение, реализация социальных программ для персонала, создание новых рабочих мест.

Принципами в области устойчивого развития является открытость, подотчетность, прозрачность, этическое поведение, уважение интересов заинтересованных сторон, законность, соблюдение прав человека, нетерпимость к коррупции, недопустимость конфликта интересов.

В этой главе обязательно указывается, что отчетность в области устойчивого развития ежегодно публикуется, при этом предварительно утверждается Советом директоров.

В главе - права акционеров указывается о правах и обязанностях акционеров, которые предусмотрены действующим законодательством, а также имеющиеся в учредительных документах предприятия.

Как известно, права акционеров включают в себя получение информации, участия в общем собрании акционеров, голосовании по вопросам своей компетенции, участием в определении количественного состава, срока полномочий Совета директоров (наблюдательного совета, исполнительного органа), избрании его членов и прекращении их полномочий, а также определении размера и условий выплаты вознаграждения.

В главе - эффективность Совета директоров и исполнительного органа указывается о роли этих органов, порядок их создания, компетенции, функции, и их взаимодействие между собой и с другими органами и должностными лицами.

Совет директоров является органом управления, подотчетным общему собранию акционеров, обеспечивающим стратегическое руководство организацией и контроль за деятельностью исполнительного органа. Совет директоров обеспечивает внедрение всех положений Кодекса.

Исполнительный орган подотчетен Совету директоров, осуществляет руководство ежедневной деятельностью организации и обеспечивает ее соответствие стратегии, плану развития и решениям, принятым общим собранием акционеров и Советом директоров.

Совет директоров и исполнительный орган должны взаимодействовать в духе сотрудничества, действовать в интересах организации и принимать решения на основе принципов устойчивого развития и справедливого отношения ко всем акционерам.

Совет директоров выполняет свои функции согласно уставу и уделяет особое внимание вопросам, которые прямо предусмотрены действующим законодательством, такими как определение стратегии развития и т.п..

В составе Совета директоров необходимо обеспечить разнообразие по опыту, личностным характеристикам и гендерному составу. В состав Совета директоров должны входить независимые директора.

В этой главе указывается порядок избрания членов Совета директоров, а также председателя Совета директоров.

В целях эффективной организации деятельности Совета директоров и взаимодействия Совета директоров, исполнительного органа с акционерами, Советом директоров назначается корпоративный секретарь.

Совет директоров принимает решение о назначении корпоративного секретаря, определяет срок его полномочий, функции и порядок деятельности, размер должностного оклада и условия вознаграждения. Корпоративный секретарь подотчетен Совету директоров и независим от исполнительного органа. Основные обязанности корпоративного секретаря включают содействие в своевременном и качественном принятии корпоративных решений со стороны Совета директоров, единственного акционера, выполнение роли советника для членов Совета директоров по всем вопросам их деятельности и применения положений Кодекса, а также мониторинг за реализацией Кодекса и участие в совершенствовании корпоративного управления в Фонде и организациях. Корпоративный секретарь также осуществляет подготовку отчета о соблюдении принципов и положений Кодекса, который включается в состав годового отчета предприятия. Данный отчет должен содержать перечень принципов и положений Кодекса, которые не соблюдаются, с приведением соответствующих объяснений.

Исполнительный орган подотчетен Совету директоров и осуществляет руководство ежедневной деятельностью организации, несет ответственность за реализацию стратегии, плана развития и решений, принятых Советом директоров и общим собранием акционеров.

Совет директоров избирает руководителя и членов исполнительного органа, определяет сроки полномочий, размер должностного оклада, условия оплаты их труда.

В этой главе должно быть подробно указано о лицах кто может быть кандидатом на избрание в состав коллегиального исполнительного органа, о процедуре прекращения полномочий членов исполнительного органа.

Руководитель и члены исполнительного органа оцениваются Советом директоров. Основным критерием оценки является достижение поставленных КПД.

Мотивационные КПД руководителя и членов исполнительного органа утверждаются Советом директоров.

Предложения в части мотивационных КПД членов исполнительного органа на рассмотрение Совету директоров вносит руководитель исполнительного органа.

Результаты оценки оказывают влияние на размер вознаграждения, поощрение, переизбрание (назначение) или досрочное прекращение полномочий.

Случаи нарушения норм Кодекса деловой этики со стороны членов исполнительного органа должны доводиться руководителем исполнительного органа до сведения Совета директоров.

В случае возникновения корпоративных конфликтов, участники изыскивают пути их решения путем переговоров в целях обеспечения эффективной защиты интересов организации и заинтересованных сторон.

Эффективность работы по предупреждению и урегулированию корпоративных конфликтов предполагает, прежде всего, максимально полное и скорейшее выявление таких конфликтов и четкую координацию действий всех органов организации.

В главе – управления рисками и внутренний аудит указывается о необходимости создания эффективно функционирующей системы управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении организацией стратегических и операционных целей.

Советом директоров должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, исходя из задач этой системы и с учетом лучших практик работы и методологии в области управления рисками и внутреннего контроля.

Советом директоров должны быть утверждены внутренние документы, определяющие принципы и подходы к организации эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля, демонстрирующие приверженность компании лучшим практикам работы в области управления рисками и внутреннего контроля.

В организации должна быть создана Служба внутреннего аудита (СВА) для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления.

Внутренний аудит должен осуществляться посредством создания отдельного структурного подразделения – СВА Цели, полномочия и ответственность СВА, квалификационные требования (требования к профессионализму внутренних аудиторов) должны быть определены во внутреннем документе организации (Положении о СВА). Положение о СВА должно разрабатываться и утверждаться с учетом требований Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и корпоративных стандартов в области внутреннего аудита.

Для обеспечения независимости и объективности внутреннего аудита СВА должна быть организационно подчинена и функционально подотчетна Совету директоров. Совет директоров принимает решения по утверждению планов и стратегии деятельности СВА, бюджета СВА, определяет количественный состав, размер и условия оплаты труда и премирования работников СВА.

Оценка эффективности деятельности СВА, ее руководителя и работников осуществляется Советом директоров на основе рассмотрения отчетов СВА, соблюдения сроков исполнения годового аудиторского плана и представления отчетности, оценки соответствия отчетов требованиям стандартов и внутренних нормативных документов СВА.

В главе - прозрачность указывается о необходимости предоставления информации всех важных аспектах своей деятельности организации, включая финансовое состояние, результаты деятельности, структуру собственности и управления.

В организации должны быть утверждены внутренние документы, определяющие принципы и подходы к раскрытию и защите информации, а также перечень информации, раскрываемой заинтересованным сторонам. Организация определяет порядок отнесения информации к категориям доступа, условия хранения и использования информации, в том числе круг лиц, имеющих право свободного доступа к информации, составляющей коммерческую и служебную тайну, и принимает меры к охране ее конфиденциальности.

4. Совет директоров

Совет директоров является органом управления, подотчетным общему собранию акционеров, обеспечивающим стратегическое руководство организацией и контроль за деятельностью правления.

Совет директоров обеспечивает полную прозрачность своей деятельности перед акционерами, а также внедрение всех положений настоящего Кодекса.

Совет директоров осуществляет свои функции в соответствии с законодательством Республики Казахстан, уставом Общества, настоящим Кодексом, положением о совете директоров и иными внутренними документами Общества. При этом, совет директоров уделяет особое внимание вопросам по:

- 1) определению стратегии развития (направления и результаты);
- 2) постановке и мониторингу КПД, устанавливаемых в стратегии развития и/или плана развития;
- 3) организации и надзору за эффективным функционированием системы управления рисками и внутреннего контроля;
- 4) утверждению и мониторингу эффективной реализации крупных инвестиционных проектов и других ключевых стратегических проектов в рамках компетенции совета директоров;
- 5) избранию (переизбранию), вознаграждению, планированию преемственности и надзору за деятельностью руководителя и членов исполнительного органа;
- 6) корпоративному управлению и этике;
- 7) соблюдению в Обществе положений настоящего Кодекса и корпоративных стандартов Общества в области деловой этики (Кодекса деловой этики).

По действующему законодательству РК число членов совета директоров должно составлять не менее трех человек. Не менее тридцати процентов от состава совета директоров общества должны быть независимыми директорами.

Членом совета директоров может быть только физическое лицо.

Член совета директоров не вправе передавать исполнение функций, возложенных на него в соответствии с настоящим Законом и (или) уставом общества, иным лицам.

Члены совета директоров избираются из числа:

1) акционеров – физических лиц;

2) лиц, предложенных (рекомендованных) к избранию в совет директоров в качестве представителей акционеров;

3) физических лиц, не являющихся акционером общества и не предложенных (не рекомендованных) к избранию в совет директоров в качестве представителя акционера.

При советах директоров создаются комитеты, в компетенцию которых входит рассмотрение вопросов по аудиту, стратегическому планированию, управлению рисками, кадрам и вознаграждениям, а также иных вопросов предусмотренных внутренними документами Общества. В организациях, операции которых связаны с риском технологических катастроф (к примеру, промышленные компании, авиа перевозки), необходимо создать комитеты по безопасности и охране окружающей среды. В целях повышения эффективности принятия инвестиционных решений рекомендуется включить в компетенцию одного из комитетов при совете директоров вопросы, связанные с инвестиционной деятельностью организации, рассмотрение которых входит в компетенцию совета директоров. Количественный состав Комитета составляет не менее 3 человек.

Наличие комитетов не освобождает членов совета директоров от ответственности за принятые решения в рамках компетенции совета директоров.

Комитеты создаются для проведения детального анализа и выработки рекомендаций по кругу наиболее важных вопросов до их рассмотрения на заседании совета директоров. Окончательное решение по рассматриваемым комитетами вопросам принимается советом директоров.

Деятельность всех комитетов регулируется внутренними документами, утверждаемыми советом директоров, содержащими положения о составе, компетенции, порядке избрания членов комитета, порядке работы комитетов, а также о правах и обязанностях их членов. Акционеры (единственный акционер) вправе ознакомиться с положениями о комитетах.

Для организации работы комитета, комитетом или советом директоров, назначается секретарь комитета из числа работников службы корпоративного секретаря. Секретарь комитета обеспечивает подготовку заседаний комитета, сбор и систематизацию материалов к заседаниям, своевременное направление членам комитета и приглашенным лицам уведомлений о проведении заседаний комитета, повестку дня заседаний, материалов по вопросам повестки дня, протоколирование заседаний, подготовку проектов решений комитета, а также последующее хранение всех соответствующих материалов. Совет директоров принимает решение о создании комитетов, определяет состав комитетов, сроки и полномочия.

Комитеты состоят из числа членов совета директоров, обладающих необходимыми профессиональными знаниями, компетенциями и навыками для работы в комитете. При формировании составов комитетов принимается во внимание наличие потенциальных конфликтов интересов. Председателям Комитетов наряду с профессиональными компетенциями следует обладать организаторскими и лидерскими качествами, хорошими коммуникативными навыками для эффективной организации деятельности комитета.

Существующая модель корпоративного управления в государственных предприятиях на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения состоит из единоличного руководителя предприятия и наблюдательного совета, при этом действующим законодательством предусмотрен ограниченный круг полномочий наблюдательного совета государственного предприятия на праве хозяйственного ведения, не позволяющий принимать необходимые управленческие решения и соответственно в полной мере эффективно управлять предприятием. Деятельность наблюдательного совета в этом виде не позволяет реализовать этот институт в полном объеме.

Создание государственного предприятия на праве хозяйственного ведения с наблюдательным советом в сфере здравоохранения, а также введение наблюдательного совета в действующих государственных предприятиях на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения, соответствующих критериям, предъявляемым к государственным предприятиям на праве хозяйственного ведения, утвержденным приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 20 февраля 2015 года № 114, осуществляются на основании решения Правительства Республики Казахстан или местного исполнительного органа

После принятия решения Правительства Республики Казахстан (местного исполнительного органа) о введении наблюдательного совета в государственном предприятии на праве хозяйственного ведения или создании государственного предприятия на праве хозяйственного ведения с наблюдательным советом уполномоченный орган соответствующей отрасли (местный исполнительный орган):

утверждает положение о наблюдательном совете, порядок созыва и проведения заседаний наблюдательного совета;

проводит конкурсный отбор кандидатов в члены наблюдательного совета в соответствии с Правилами конкурсного отбора членов наблюдательного совета и досрочного прекращения их полномочий, утвержденными настоящим приказом;

формирует и утверждает состав наблюдательного совета.

Число членов наблюдательного совета государственного предприятия на праве хозяйственного ведения должно быть нечетным и составлять не менее пяти человек, не находящихся в отношениях близкого родства и свойства друг с другом и руководителем государственного предприятия на праве хозяйственного ведения. Члены наблюдательного совета не входят в штат работников государственного предприятия на праве хозяйственного ведения.

Председатель наблюдательного совета избирается из числа членов наблюдательного совета большинством голосов членов наблюдательного совета.

В состав наблюдательного совета входят представители уполномоченного органа соответствующей отрасли (местного исполнительного органа), руководитель государственного предприятия на праве хозяйственного ведения и лица, избираемые на конкурсной основе в соответствии с Правилами конкурсного отбора членов наблюдательного совета и досрочного прекращения их полномочий, утвержденными настоящим приказом.

В настоящее время возникает на законодательном уровне вопрос о расширении полномочий наблюдательного совета который позволит повысить статус наблюдательного совета, усилить его ответственность за принимаемые решения и полноценно использовать этот институт в текущей деятельности и в стратегическом развитии предприятия.

5. Правление

Ключевой теорией, о введении коллегиального исполнительного органа, будет знаменитая концепция Ицхака Адизеса, изложенная им в книге «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует». По мнению Адизеса, менеджмент любой организации должен выполнять несколько основных (ключевых, базовых) функций, которые он выделяет и классифицирует. Для того чтобы одновременно их осуществлять, руководителю необходимо обладать многочисленными, порой взаимоисключающими личностными качествами. Вывод Адизеса: качественный профессиональный менеджмент – слишком сложный процесс, который не под силу одному человеку, хотя бы и самому гениальному. Идеальный менеджер – существо мифическое, не существующее в природе.

Для эффективности предприятия одновременно в краткосрочной и долгосрочной перспективах её должна возглавлять команда менеджеров, состоящая из людей с взаимодополняющими друг друга базовыми стилями управления, соответствующими базовым функциям менеджмента. Фактически речь идёт о модели коллективного руководителя компании, представляющего собой команду высших менеджеров предприятия. Такая команда должна быть: во-первых, составлена из менеджеров, обладающих в совокупности оптимальным набором базовых стилей управления по Адизесу, во-вторых, являться «руководителем», органом компании, наделённым соответствующими властными полномочиями, т. е. коллегиальным исполнительным органом».

Таким образом, введение коллегиального исполнительного органа в структуру органов государственного предприятия на праве хозяйственного ведения позволит:

- повысить степень персональной ответственности менеджеров за принимаемые решения;
- разгрузить наблюдательный совет, освободив его от незначительных оперативных решений, а также единоличный исполнительный орган;
- повысить качество и степень проработки вопросов, выносимых на рассмотрение наблюдательного совета и единственного участника;

- повысить качество и степень проработки решений, принимаемых менеджментом;
- снизить финансовые риски по заключаемым организацией сделкам.

Институт коллегиального исполнительного органа в виде Правления также как и в зарубежных странах, будет подотчетен органу управления Наблюдательному совету.

Наличие коллегиального исполнительного органа (правления) будет способствовать более качественной проработке принимаемых коллегиальных решений, повышению персональной ответственности. Наилучшая международная практика корпоративного управления показывает, что осуществление деятельности Правления является дополнительным защитным механизмом от возможных коррупционных нарушений со стороны единоличного руководителя.

Так, по действующему законодательству в акционерных обществах руководство текущей деятельностью осуществляется исполнительным органом. Исполнительный орган может быть коллегиальным или единоличным.

Исполнительный орган вправе принимать решения по любым вопросам деятельности общества, не отнесенным Законом об акционерных обществах, иными законодательными актами Республики Казахстан и уставом общества к компетенции других органов и должностных лиц общества.

Членами коллегиального исполнительного органа могут быть акционеры и работники общества, не являющиеся его акционерами.

Член исполнительного органа вправе работать в других организациях только с согласия совета директоров.

В Обществе создается коллегиальный исполнительный орган – правление. Руководителю и членам правления следует обладать высокими профессиональными и личностными характеристиками, а также иметь безупречную деловую репутацию и придерживаться высоких этических стандартов. Руководителю правления также необходимо обладать высокими организаторскими способностями, работать в активном взаимодействии с акционерами и конструктивно выстраивать с ними диалог, советом директоров, работниками и другими заинтересованными сторонами.

Правление подотчетно совету директоров и осуществляет руководство ежедневной деятельностью Общества, несет ответственность за реализацию стратегии развития и/или плана развития и решений, принятых советом директоров и общим собранием акционеров.

Совет директоров избирает руководителя и членов правления, определяет сроки полномочий, размер должностного оклада, условия оплаты их труда. Ключевую роль в процессе поиска и отбора кандидатов в состав правления, определении их вознаграждения играет комитет по кадрам и вознаграждениям совета директоров Общества.

Предложения по кандидатам, на избрание в состав правления на рассмотрение комитета по кадрам и вознаграждениям совета директоров вносит руководитель правления. В случае отклонения советом директоров кандидата, предложенного руководителем правления на одну и ту же вакантную должность в состав правления во второй раз, право на внесение предложения по кандидату на данную вакантную должность переходит к совету директоров.

Совет директоров может в любое время прекратить полномочия руководителя и членов правления.

Рекомендуется избирать руководителя и членов правления Общества сроком до трех лет. Сроки полномочий руководителя и членов правления совпадают со сроком полномочий правления в целом.

Для повышения прозрачности процессов назначения и вознаграждения руководителя и членов правления Общества, совету директоров рекомендуется утвердить и строго соблюдать правила по назначениям, вознаграждениям, оценке и преемственности руководителя и членов правления Общества.

Все вопросы, выносимые по инициативе правления на рассмотрение совета директоров и общего собрания акционеров (единственного акционера), предварительно рассматриваются и одобряются правлением.

Руководитель и члены правления не допускают возникновения ситуации с конфликтом интересов. При возникновении конфликта интересов, они заблаговременно уведомляют об этом совет директоров либо руководителя правления, зафиксировать это письменно и не участвовать в принятии решения по вопросу.

6. Служба внутреннего аудита

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, оценки в области внутреннего аудита и контроля, управления рисками, соблюдения законодательства Республики Казахстан в Обществе создается служба внутреннего аудита. Совет директоров Общества определяет количественный состав службы внутреннего аудита, срок полномочий ее работников, назначает ее руководителя, а также досрочно прекращает его полномочия, определяет порядок ее работы, размер и условия оплаты труда и премирования работников службы внутреннего аудита, а также бюджет службы внутреннего аудита.

Работники службы внутреннего аудита не могут быть избраны в состав совета директоров и правления Общества.

Служба внутреннего аудита подчиняется непосредственно совету директоров Общества и является независимой от правления Общества. Задачи и функции службы внутреннего аудита, ее права и ответственность определяются положением о службе внутреннего аудита, утверждаемым советом директоров Общества.

Ключевые обязанности службы внутреннего аудита включают оценку качества системы внутреннего контроля и управления рисками в Обществе и доведение до сведения совета директоров информации о достаточности и эффективности данной системы. Основная задача службы внутреннего аудита заключается в содействии улучшению результатов деятельности Общества.

Оценка эффективности деятельности службы внутреннего аудита, ее руководителя и работников осуществляется советом директоров на основе рассмотрения отчетов службы внутреннего аудита, соблюдения сроков исполнения годового аудиторского плана и представления отчетности, оценки соответствия отчетов требованиям стандартов и внутренних нормативных документов службы внутреннего аудита.

7. Корпоративный секретарь

В целях эффективной организации деятельности совета директоров и взаимодействия правления с акционерами, советом директоров назначается корпоративный секретарь.

Совет директоров принимает решение о назначении корпоративного секретаря, определяет срок его полномочий, функции и порядок деятельности, размер должностного оклада и условия вознаграждения, принимает решение о создании службы (секретариата) корпоративного секретаря (при необходимости) и определяет бюджет указанной службы. Корпоративный секретарь подотчетен совету директоров Общества и независим от правления Общества. Основные обязанности корпоративного секретаря включают содействие в своевременном и качественном принятии корпоративных решений со стороны совета директоров, единственного акционера, выполнение роли советника для членов совета директоров по всем вопросам их деятельности и применения положений настоящего Кодекса, а также мониторинг за реализацией настоящего Кодекса и участие в совершенствовании корпоративного управления в Обществе и организациях. Корпоративный секретарь также осуществляет подготовку отчета о соблюдении принципов и положений настоящего Кодекса, который включается в состав годового отчета Общества. В данном отчете следует отражать перечень принципов и положений Кодекса, которые не соблюдаются, с приведением соответствующих объяснений.

Основные функции корпоративного секретаря включают, но не ограничиваются следующими.

В части обеспечения деятельности совета директоров:

- 1) оказание помощи председателю совета директоров в формировании плана работы и повесток заседаний;
- 2) организация проведения заседаний совета директоров и его комитетов;
- 3) обеспечение получения членами совета директоров актуальной и своевременной информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня и в рамках компетенции совета директоров;

4) протоколирование заседаний совета директоров и комитетов, обеспечение хранения протоколов, стенограмм, аудио-видео записей, материалов заседаний совета директоров и комитетов;

5) консультирование членов совета директоров по вопросам законодательства Республики Казахстан, Устава Общества, настоящего Кодекса, внутренних документов, осуществление мониторинга происходящих изменений и своевременное информирование членов совета директоров;

6) организация введения в должность вновь избранных членов совета директоров;

7) организация обучения членов совета директоров и привлечения экспертов;

8) организация взаимодействия членов совета директоров с акционерами, правлением.

В части обеспечения взаимодействия с акционерами (единственным акционером):

1) организация проведения общих собраний акционеров;

2) своевременное направление материалов по вопросам, выносимым на рассмотрение общего собрания акционеров/единственного акционера для принятия соответствующих решений;

3) протоколирование общего собрания акционеров, обеспечение хранения протоколов, стенограмм, материалов заседаний общего собрания акционеров (решений единственного акционера);

4) обеспечение надлежащего взаимодействия организации с акционерами, включая контроль за предоставлением информации на запросы акционеров на своевременной основе.

В части внедрения надлежащей практики корпоративного управления:

1) мониторинг реализации и соблюдения принципов и положений настоящего Кодекса;

2) подготовка отчета о соблюдении принципов и положений настоящего Кодекса;

3) выявление в рамках исполнения своих функций нарушений в части норм корпоративного управления, закрепленных законодательством, Уставом и другими документами Общества;

4) консультирование акционеров, должностных лиц, работников Общества по вопросам корпоративного управления;

5) мониторинг лучшей мировой практики в сфере корпоративного управления и внесение предложений по совершенствованию практики корпоративного управления в Обществе.

В случае возникновения ситуаций с конфликтом интересов, корпоративный секретарь доводит данную информацию до сведения председателя совета директоров.

Для профессионального исполнения своих обязанностей корпоративному секретарю следует обладать знаниями, опытом и квалификацией, безупречной деловой репутацией и пользоваться доверием совета директоров и акционеров. В зависимости от размера Общества и масштаба его деятельности, может быть создана служба корпоративного секретаря.

На должность корпоративного секретаря назначается лицо, имеющее высшее юридическое или экономическое образование, с не менее чем 5-летним опытом работы, и практические знания в сфере корпоративного управления и корпоративного права.

В целях повышения эффективности подготовки и проведения заседаний совета директоров рекомендуется периодически обсуждать полноту и полезность предоставленных членам совета директоров материалов. Результаты данных обсуждений служат основанием для оценки эффективности деятельности корпоративного секретаря.

В отношении корпоративного секретаря в Обществе разрабатывается программа введения в должность и планирования преемственности. Поиск и назначение корпоративного секретаря осуществляются на основе открытых и прозрачных процедур, закрепленных во внутренних документах Общества.

Корпоративный секретарь осуществляет свою деятельность на основе положения, утверждаемого советом директоров, в котором указываются функции, права и обязанности, порядок взаимодействия с органами Общества, квалификационные требования и другая информация.

Для выполнения своих функций корпоративный секретарь наделяется следующими полномочиями:

1) запрашивать и получать у органов, должностных лиц и работников Общества документы и информацию, необходимые для принятия решений на заседаниях совета директоров и общих собраниях акционеров (единственного акционера);

2) принимать меры по организации заседаний совета директоров и общего собрания акционеров по доведению до должностных лиц Общества информации о принятых решениях, а также последующему контролю их исполнения;

3) непосредственно взаимодействовать с председателем и членами совета директоров, первым руководителем и членами правления, работниками Общества, акционерами.

Правление Общества оказывает корпоративному секретарю всестороннее содействие при исполнении им своих полномочий

8. Корпоративные документы

Корпоративные документы — документы, которые определяют систему управления, структуру и порядок работы органов управления, принятие и фиксацию решений, стратегию развития, раскрытие и предоставление информации, а также правила взаимодействия участников корпоративных отношений.

В соответствии с установившимися обычаями делового оборота, корпоративные документы можно условно разделить на следующие группы:

- ✓ структурные документы;
- ✓ процедурные документы;
- ✓ регламентирующие документы;
- ✓ инструментальные документы.

К этим группам можно отнести следующие документы:

Структурные документы:

- ✓ устав;
- ✓ кодекс корпоративного поведения/управления;
- ✓ положение о службе внутреннего аудита;
- ✓ положение о совете директоров;
- ✓ положения об исполнительных органах управления (правление, генеральный директор);
- ✓ положение о корпоративном секретаре.

Процедурные документы:

- ✓ положение о взаимодействии органов управления;
- ✓ положение об информационном обеспечении;
- ✓ положения о процедурах подразделений;
- ✓ положение об урегулировании корпоративных конфликтов и конфликтов интересов.

Регламентирующие документы:

- ✓ положение о регламенте собрания акционеров;
- ✓ положение о регламенте совета директоров;
- ✓ положение о регламенте внутреннего инвестиционного фонда;
- ✓ положение о регламенте подготовки годового отчета;
- ✓ положение о регламенте выдвижения представителей в органы управления (для холдинговых структур).

Инструментальные документы:

- ✓ концепция, миссия, стратегия развития общества;
- ✓ дивидендная политика;
- ✓ инвестиционная политика;
- ✓ положение о внутреннем инвестиционном фонде;
- ✓ положение о методике оценки деятельности предприятия (подразделений);
- ✓ положение о мотивации;
- ✓ положение об отчетности;
- ✓ положение о раскрытии информации.

В отдельную группу, направленную на повышение инвестиционной привлекательности и устойчивости бизнеса, можно выделить:

- ✓ Кодекс корпоративного поведения (управления);
- ✓ Документы, фиксирующие корпоративную культуру компании,
- ✓ Положение о социальной политике компании.

Структурные, процедурные и регламентирующие документы, в зависимости от принятой в обществе системы оформления документов, могут относиться к одной — структурной группе, т.е. определять структуру и порядок деятельности органов управления, или составлять различные группы, самостоятельно решающие вопросы организации деятельности по отдельным направлениям или процедурам.

Инструментальные документы являются определяющими систему, правила и принципы деятельности общества, устанавливают «правила игры» для всех участников корпоративных отношений, в том числе и для менеджмента, обеспечивают соблюдение интересов акционеров и выполнение стратегических планов и целей, стоящих перед обществом. Кроме того, что документы определяют корпоративное управление и деятельность органов управления, они должны корреспондироваться с документами, определяющими текущую деятельность. То есть они регламентируют деятельность исполнительного органа при организации текущей деятельности и управлении обществом.

Исходя из позиции необходимости соблюдения интересов акционеров, целесообразно утверждать большинство этих документов общим собранием акционеров или советом директоров.