

**Форум КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ИМПЕРАТИВ  
ЛИБЕРАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК  
ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ЛИБЕРАЛИЗАЦИИ  
ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН И  
ЗАЩИТЫ ИНТЕРЕСОВ ВСЕХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ**

**Уполномоченный по защите прав предпринимателей Казахстана  
Канат Нуров**

7 ноября 2024г.  
г. Астана, МФЦА

# 3 СМЫСЛА ТЕРМИНА «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»:

1 **Корпоративное правление** (corporate governance) как процесс организации корпоративного управления со стороны общего собрания участников корпорации, свод правил равноправных взаимоотношений между инвесторами по поводу осуществления их прав на контроль менеджмента.

2 **Система внутреннего контроля** (и управления рисками) как организация разделения обязанностей и персональной ответственности между исполнительными должностными лицами по уровням, функциям и процедурам корпоративного управления (инструмент контроля инвесторов над менеджментом в виде управленческого, юридического, финансового и иных контролей).

3 **Корпоративное управление** (corporate management) как организация деятельности корпорации.

**Фикция** юридического лица – **институциональность** и **обособленность** имущества.

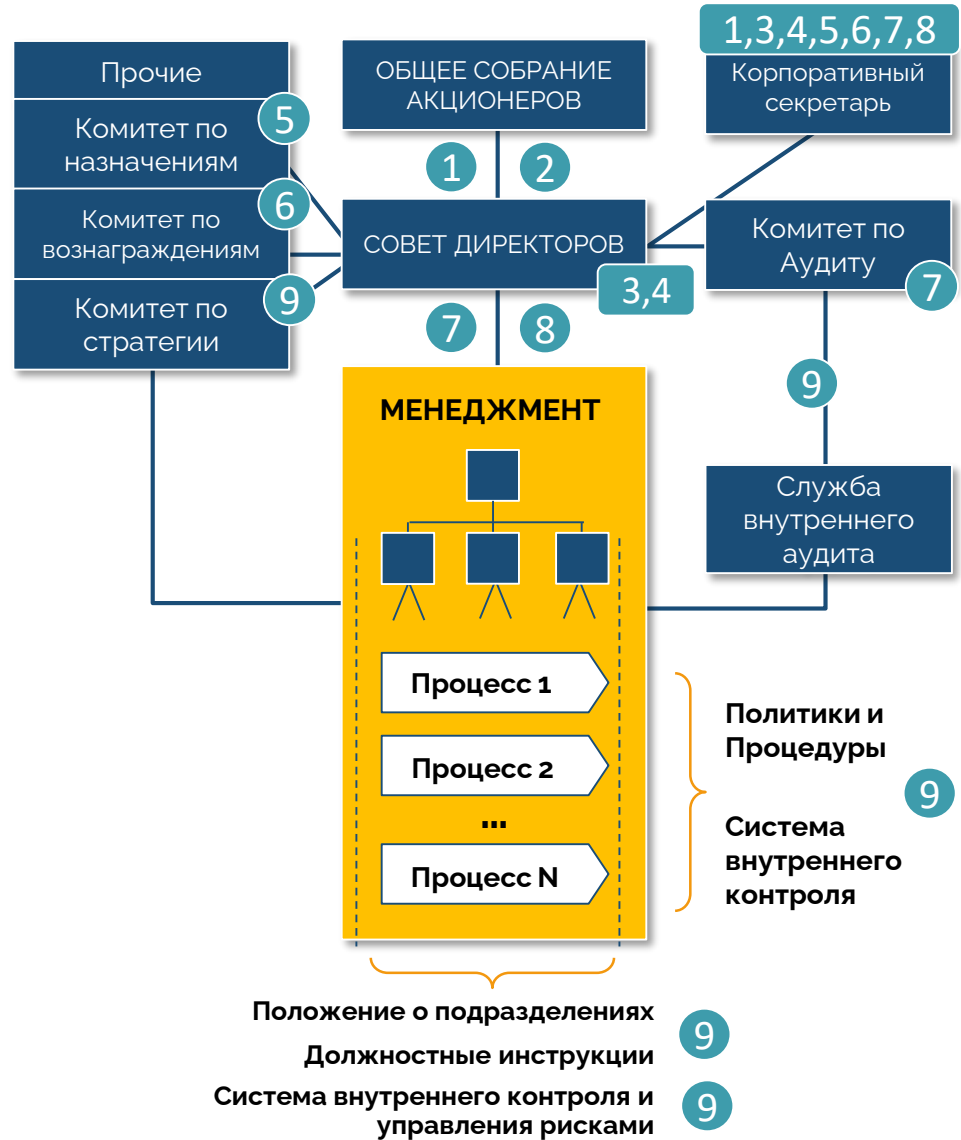
Концепция **«единого тела»** в представлении юридического лица органами его управления (ОСА, СД и Правление) – основа прозрачности в корпоративном правлении и управлении.

# ИНСТИТУТЫ КОРПОРАТИВНОГО ПРАВЛЕНИЯ:

|   |           |   |
|---|-----------|---|
| 1 | ОСА       | Общее собрание акционеров   |
| 2 | КС        | Корпоративный секретарь   |
| 3 | СД        | Совет директоров, наблюдательный совет<br>неисполнительных директоров<br><b>3.1</b> НД – независимые директора, члены СД<br><b>3.2</b> Комитеты СД (по аудиту, бонусам, стратегии, кадрам и т.д.) |
| 4 | Правление | Генеральный директор (CEO)  |

# КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

1. Соблюдение прав акционеров, инвесторов и заинтересованных сторон.
2. Четкое разделение полномочий и ответственности между органами управления.
3. Наличие эффективного наблюдательного органа (структура совета директоров, наличие работоспособных комитетов, отсутствие конфликта интересов и пр.)
4. Выстроенная система управленческой отчетности для наблюдательного органа.
5. Формализованная и прозрачная политика и процедура назначения/переизбрания директоров.
6. Формализованная и прозрачная политика и процедура вознаграждения директоров и руководителей компании
7. Информационная открытость для акционеров и заинтересованных сторон
8. Прозрачная дивидендная политика
9. Наличие эффективных систем внутреннего контроля и аудита.



В целях прозрачности системы внутреннего контроля надо:

- отменить все нормы НПА, нарушающие принцип обособленности имущества юридических лиц, прежде всего в части ограниченной ответственности предпринимателей как конечных бенефициаров за действия их предприятий в лице менеджмента;
- определить, что исполнительный и высший органы в АО и ТОО также являются органами корпоративного управления, а не только Совет Директоров (СД).
- указать СД лишь наблюдательным коллегиальным органом управления, где не может быть персональной исполнительной ответственности за представление и функционирование предприятия как единого тела.

Зависимых членов СД при этом должны избирать основные акционеры и платить им должны они же сами, а не предприятия.

Независимых членов же СД, получающих зарплату от самого предприятия, должны избирать (назначать) и снимать (увольнять) только миноритарии.