



Международная  
финансовая корпорация  
Группа Всемирного банка



# ЭЫДҰ корпоративтік басқару принциптері

2004

Осы құжатта табылған мәліметтер, түсінулер және қорытындылар тек авторға(ларға) ғана тән және Халықаралық Қайта құру және Дамыту Банкі/Әлемдік Банк Атқарушы директорларының немесе олар танытатын басқару органдарының көзқарасын білдірмейді.

#### **Құқықтар мен Өкілеттер**

Осы жарияланым материалы бойынша барлық құқықтар қорғалған. Осы еңбектің бір бөлігін немесе толықтай көшіріп алу/немесе тапсыру қолданыстағы заңдарды бұзу болып танылуы мүмкін.

**Бастапқыда ЭДҮ тарапынан келесі атаумен ағылшын және француз тілдерінде басылып шығарылған:**

**OECD Principles of Corporate Governance – 2004 Edition  
Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE - Édition 2004 © 2004 OECD**  
Барлық құқықтары қорғалған.

© 2008 Халықаралық Қаржы Корпорациясы, осы Қазақ тіліндегі басылым үшін ЭДҮ келісімімен басылған, Париж.

Қазақ тіліне аудару сапасы мен оның түпнұсқа мәтініне сәйкестігі үшін Халықаралық Қаржы Корпорациясы

# ЭЫДҰ корпоративтік басқару принциптері

2004



ЭКОНОМИКАЛЫҚ ҮНТЫМАҚТАСТЫҚ ПЕН ДАМУ ҰЙЫМЫ

## ЭКОНОМИКАЛЫҚ ҮНТЫМАҚТАСТЫҚ ПЕН ДАМУ ҰЙЫМЫ

1960 жылы, желтоқсанның 14 күні Парижде қол қойылған және 1961 жылы, қыркүйектің 30 күні күшіне енген Конвенцияның 1- тарауына сәйкес Экономикалық ынтымақтастық пен даму ұйымы келесі саясатты жүргізуге бет алған:

- мемлекет-мүшелерде ең жоғарғы тұрақты экономика дамуына мен жұмыспен қамтамасыздандыруына, сонымен қатар тұрмыс дәреженің арттыруына жету, сондай-ақ, қаржы тұрақтылықты сүйеу және осылай дүниежүзілік экономиканың дамуына үлес қосу;
- экономика дамуы барысында мүше және мүше емес елдер арасында тұрақты экономикалық дамуға жәрдемдесу; және
- халықаралық міндеттерге сәйкес және көп тарапты кемсітусіз негізінде дүниежүзілік сауда кеңеюіне жәрдемдесу.

ЭЫДҰ алғашқы елдер - мүшелері Австрия, Бельгия, Канада, Дания, Франция, Германия, Греция, Исландия, Ирландия, Италия, Люксембург, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Испания, Швеция, Швейцария, Түркия, Ұлыбритания және Америка Құрама Штаттары. Келесі елдер кейінірек төмендегідей көрсетілген күні мүше болды: Жапония (28 көкек, 1964 ж), Финляндия (28 Қаңтар, 1969), Австралия (7 маусым, 1971), Жаңа Зеландия (29 мамыр, 1973), Мексика (18 мамыр, 1994), Чех Республикасы (21 желтоқсан, 1995), Венгрия (7 мамыр, 1996), Польша (22 қараша, 1996), Корея (12 желтоқсан, 1996) және Словак Республикасы (14 желтоқсан, 2000). Еуропа қоғамдарының Комиссиясы ЭЫДҰ жұмысына қатысады (ЭҰДҰ Конвенцияның 13- тарауы).

## *Kіріспе*

ЭЫДҰ Корпоративтік басқару принциптері ЭЫДҰ-ның министрлерімен 1999 жылы ұсынылған және әлемдегі жоғары қызметтегі саясатшыларға, инвесторларға және іскерлерге халықаралық эталонға айналды. Олар корпоративтік басқару мақсаттарын ілгерілетті және ЭЫДҰ мүше және мүше емес елдерде заңнамалық және басшылық бастамаларды ерекше нұсқаулармен қамтамасыз етті. Қаржылық тұрақтандыру Форумы Принциптерді тұрақты қаржылық жүйенің 12 басты стандарттарының біреуі ретінде белгіледі. Сонымен қатар, Принциптер ЭЫДҰ және ЭЫДҰ емес елдері арасындағы жан жақты өзара әрекеттестіктің негізін қалайды және Observance of Standards and Codes (ROSC) есептерінде Дүниежүзілік банк/IMF есептерінің корпоративтік басқару құрамдас бөлігін қолдауын қамтамасыз етеді.

Принциптер ЭЫДҰ мүше және мүше емес елдердің соңғы жетістіктерін және тәжірибесін ескеру үшін мұқият қаралып шыққан. Қазір саясатшылар тиісті корпоративтік басқару қаржылық нарықтық тұрақтылыққа, инвестициялық және экономикалық өсуге қосатын үлесі туралы көбірек түсінетін болды. Компаниялар тиісті корпоративтік басқару олардың бәсекеге қабілеттілігін арттыратынын көбірек ұғатын болды. Инвесторлар - әсіресе ұжымдық инвестициялық институттар мен жұрт сенген өкіл ретінде қызмет атқаратын зейнетақы қорлар тиісті корпоративтік басқару әрекеттерді қамтамасыз етуге міндетті екендігін аңғарады, сондықтан олар өздерінің инвестициялар құнын сүйемелдейді. Бүгінгі экономикада корпоративтік басқаруға қызығушылық акционерлер арасында жеке компаниялардың жұмыс атқаруынан гөрі артады. Компаниялар біздің экономикаларымызда басты рөл атқарғандықтан және жеке жиналған ақшаны басқару және зейнетақы табыстарымызды сақтау үшін көбірек жеке меншік секторға сене бастағаннан тиісті корпоративтік басқару халықтың кең және өсіп келе жатқан сегментіне маңызды.

Принциптерді қайта қарау ЭЫДҰ Корпоративтік басқару Басқарма тобымен ЭЫДҰ Министрлері тапсырысымен 2002 жылы жасалған. Қайта қарау мүше-елдер әр түрлі корпоративтік басқару мәселелерін қалай шешу керек толық шолумен қамтамасыз етілген. Сонымен қатар, өз тәжірибесін

ЭЫДҰ тыс аймақтарда пайдаланып, аймақтық реформалау әрекеттерін қолдау үшін, ЭЫДҰ Дүниежүзілік Банкпен және басқа демеушілермен бірлесе отырып Аймақтық корпоративтік басқарманың дөңгелек үстелдерін ұйымдастырады.

Қайта қарау үдерісі көптеген партиялардың қосылған үлесінен ұтады. Негізгі халықаралық мекемелер қатысып жеке меншік сектор өкілдерімен, жұмысшылармен, азаматтық қоғаммен және ЭЫДҰ мүшесі емес елдер өкілдерімен жан жақты мәжілістер өткізілген. Бұл үдеріс мен шақырған екі жоғары деңгейдегі бейресми кездесулерге қатысқан әлемге танымал сарапшылар түйсігінен ұтты. Ақыры, Принциптер жобасы интернетте көпшілік талқысына салынғанда, бірталай сындарлы ұсыныстар қабылданған.

Принциптер ерікті стандарттар мен тиісті практиканы әрекеттенуге нұсқау ретінде ұсынатын өмірлік құрал және жеке елдер және аймақтар оларды нақты жағдайларға бейімдей алады. ЭЫДҰ ағымдағы сұхбат үшін форум мен мүше және мүше емес елдер арасында тәжірибе алмасуға ұсынады. Үнемі өзгеріп жатқан жағдайларға қатарлас жүру үшін ЭЫДҰ үрдістерді анықтап және жаңа мәселелер шешімдерін тауып корпоративтік басқарудағы жақсартуларды ұстанады.

Осы Қайта қаралған принциптер бұдан былай алдағы жылдарда әлемде корпоративтік басқару құрылымын күшейту үшін бірлескен әрекеттермен ЭЫДҰ қосылған үлесін және міндетін одан әрі нығайтады. Бұл жұмыс қылмысты біржола жоймайды, бірақ Принциптерге сай қабылданған ережелер мұндай әрекетерге тосқауыл қояды.

Біздің талпыныстар тиісті жұмыс істейтін рынокқа байланысты кәсіби және этикалық тәртіп үшін мәдени құндылықтарды өркендетуге көмектесетімен маңызды. Экономикалық тірлігінде сенім мен адалдық маңызды рөл атқарады және бизнес пен болашақ өркендеу үшін оларды лайықты бағалай жүруіміз керек.



Дональд Д. Джонсон  
ЭЫДҰ Бас хатшысы

## АЛҒЫСТАР

Мен Басқарма тобына және оның төрайымы Вероника Инграмға алғысымды білдіргім келеді. Ол өзінің іске берілгендігімен мен мол тәжірибесімен шолуды қысқа уақытта тамамдауға көмектесті. Сонымен қатар, біздің мәжілістерімізге қатысқан, түсініктемелер ұсынған немесе басқаша ЭЫДҰ Корпоративтік басқару принциптерін өзгермелі уақытта дайындауына үлес қосқан әлемнің түкпір-түкпіріндегі лауазымды адамдар мен сарапшыларға рақметімді айтқым келеді.

ЭЫДҰ корпоративтік басқару жұмысы басталған күннен көмегін көрсеткен Ира Мильштейн мен Адриан Кэдбериге және Парижде өзін ұйымдастырған екі жоғарғы деңгейдегі кездесулер қатысушыларына және шолуға ат салысқан келесі атақты сарапшыларға арнайы алғысымды айтамын: Сьюзан Бис, Сьюзан Брей, Рон Блеквелл, Ален-Ксавье Брайт, Дэвид Браун, Луис Кантидиано, Мари Ливанос Каттауи, Питер Клиффорд, Эндрю Крокет, Стефан Девис, Питер Дей, Кармин Ди Нойа, Джон Еванс, Джеффри Гартен, Лео Голдшмидт, Джеймс Грант, Герд Хослер, Том Джонс, Стефан Джойнт, Эрик Кандлер, Майкл Клейн, Игорь Костиков, Дэниел Лебег, Джейн-Франкос Лепети, Клодин Малоне, Терио Масаки, Айл-Чонг Нам, Тайджи Окусу, Мишель Пибери, Каролина Филипс, Патрисия Питер, Джон Плендер, Майкл Прада, Яйн Ричард, Аластар Росс Губи, Альбрехт Шафер, Кристиан Шрик, Фернандо Тиксера до Сантос, Кристиан Стренжер, Барбара Томас, Жан-Клод Трише, Том Ван, Грехем Ворд, Мартин Вассел, Питер Войк, Дэвид Райт и Эдди Виммерш.

ЭЫДҰ елдерден қатысушыларға қоса, ЭЫДҰ Корпоративтік басқарудың Басқарма тобы Дүниежүзілік банктің, Халықаралық монетарлық қордың (IMF) және Халықаралық келісімдер Банкінің сарапшыларын қамтиды (BIS). Принциптерге шолу жасау үшін Қаржы тұрақтылық форумы (FSF), Қадағалау мен реттеу жөніндегі Базель комитеті және бағалы қағаздар жөнінде комиссиялар халықаралық ұйымы (IOSCO) арнайы сарапшылар ретінде шақырылған.

Сонымен қатар, ЭЫДҰ Кәсіпкерлік пен өнеркәсіп жөнінде кеңестік комитеттің (BIAC) және Сауда бірлестігі кеңестік комитеттің (TUAC) сындарлы үлесі үшін алғы айтамын. Осы ұйымдар өкілдері шолу барысында Басқарма топтың жиналыстарына белсенді қатысқан.

Сонымен қатар мен ЭЫДҰ директорындағы қаржы және кәсіпкерлік жөніндегі секретариат ұжымын ұзақ уақыт Басқарма тобына белсенді көмектескен үшін ризашылығымды білдіремін: Вильям Висерел, Райнер Гейгер, Риналдо Печиоли, Роберт Ли, Мат Исаксон, Грант Киркпатрик, Алесандро Гоглио, Лаура Холлидей және басқа да Корпоративтік істер бөліміне.





## *Мазмұны*

Кіріспе .....	11
---------------	----

### *Бірінші бөлім*

#### **ЭЫДҰ корпоративтік басқару принциптері**

I. Тиімді корпоративтік басқару құрылымының негізін қалау .....	17
II. Акционерлер құқықтары мен меншіктің негізгі функциялары .....	18
III. Акционерлерге тең көңіл бөлу.....	20
IV. Мүдделі тұлғалардың корпорация басқаруындағы рөлі .....	21
V. Ақпаратты жариялау мен мөлдірлік .....	22
VI. Басқарма міндеттері.....	24

### *Екінші бөлім*

#### **ЭЫДҰ Корпоративтік басқару принциптерінің түсініктемелері**

I. Тиімді корпоративтік басқару құрылымының негізін қалау .....	29
II. Акционерлер құқықтары мен меншіктің негізгі функциялары .....	32
III. Акционерлерге тең көңіл бөлу.....	40
IV. Мүдделі тұлғалардың корпорация басқаруындағы рөлі .....	46
V. Ақпаратты жариялау мен мөлдірлік .....	49
VI. Басқарма міндеттері.....	58



## *ЭЫДҰ Корпоративтік басқару принциптері*

ЭЫДҰ Корпоративтік басқару принциптері алғашқыда министрлер деңгейінде 1998 жылы, 27-28 сәуірінде ЭЫДҰ Кеңес кездесудің талабы бойынша әзірленген, онда Кеңес ұжымды ұлттық өкіметтермен, басқа мүдделі мекемелермен және жеке меншік секторымен бірлесе корпоративтік басқару жөнінде стандарттар мен нұсқаулар жинағын дайындауға тапсырыс берді. Принциптер 1999 жылы бекітілгеннен кейін, олар ЭЫДҰ мүшесі және мүшесі емес елдерде корпоративтік басқару бастамалар негізін қалады. Оған қоса, олар Қаржы тұрақтандыру форумымен Тұрақты қаржы жүйенің он екі басты стандартының біреуі болып қабылданды. Сонымен, олар Observance of Standards and Codes (ROSC) есебі бойынша Дүниежүзілік Банк/IMF Есептерінің корпоративтік басқару құрамдас бөлігінің негізін қалыптастырады.

Министрлер деңгейіндегі ЭЫДҰ Кеңесі 2002 жылы ЭЫДҰ елдерінде дайындамаларды зерттеуге және Принциптерді корпоративтік басқаруда дамулар тұрғысынан бағалауға келіскен. Бұл міндет ЭЫДҰ елдерден өкілдерді қамтитын ЭЫДҰ Корпоративтік басқарудың Басқарма тобына жүктелген. Сондай-ақ, Дүниежүзілік банк, Халықаралық келісімдер банкі және Халықаралық монетарлық қор Топ сарапшылары болды. Бағалау үшін, сонымен қатар, Басқарма тобы Қаржы Тұрақтандыру форумын, Базель комитеті мен Бағалы қағаздар жөнінде комиссияларды халықаралық ұйымын арнайы сарапшылар ретінде шақырған.

Принциптерге шолу жасағанда, Басқарма тобы жан жақты кеңестер өткізді және мүшелер арқылы ЭЫДҰ елдеріндегі дайындамаларға шолу жасады. Кеңестер Ресей, Азия, Оңтүстік Шығыс Еуропа, Латын Америка мен Еуразияда Жаһандық корпоративтік басқару Форумы және басқалар арқылы, және Дүниежүзілік банк және басқа ЭЫДҰ елдері емес арқылы Аймақтық корпоративтік басқару туралы дөңгелек үстелдерге қатысқан елдердің бірталайын қамтыған. Одан басқа, Басқарма тобы бизнес сектор, ұлттық және халықаралық деңгейдегі кәсіби топтар, сауда бірлестіктері, азаматтық қоғамдық ұйымдар мен халықаралық стандарттар орнату мекемелері сияқты мүдделі тараптардың кең ауқымына кеңес берді.

Принциптер жобасы ЭЫДҰ веб-торабына талқыға салынған және осы жөнінде көп жауаптар келген. Олар ЭЫДҰ веб-торабында жарияланды.

Басқарма тобының пікірталас өзегі болған Шолу және түсініктемелер кең ауқымды кеңестерде алынған. Сонда 1999 жылдың Принциптері жаңа нәтижелер мен мәндерді ескеруімен қайтадан қаралу керек деген байлам жасалған. Қайта қарау құбылмалы құқықтық экономикалық және мәдени жағдайларға бейімделу қажетін мойындайтын ерікті принципте негізделген амалды қолдау тұрғысынан өткізілу керек деп келісілген. Осы құжатта қайта тексерілген Принциптер осылайша ЭЫДҰ аймағында және ЭЫДҰ елдерінде емес тәжірибенін әжептәуір көлемі арқасында құрылған.

## *Преамбула*

Осы принциптер ЭЫДҰ мүшелері және мүшелері емес елдер өкіметтеріне олардың елдеріне корпоративтік басқарудың құқықтық, институционалдық және реттеу құрамаларын бағалау мен жетілдіру әрекеттерінде көмектесуге, сонымен қатар, қор биржаларына, инвесторларға, корпорацияларға және корпоративтік басқаруды жетілдіру үдерісінде белгілі рөл атқаратын өзге адамдарға бағыттар мен ұсыныстар беруге арналған. Осы Принциптер рыноктағы акциялары еркін айналып жатқан компанияларға арналған. Дегенмен, тиісті деңгейге дейін олар, сонымен қатар, биржада бағаланбайтын компанияларда корпоративтік басқаруды жетілдіруінің пайдалы құралы болу мүмкін, мысалы жеке меншік және мемлекеттік кәсіпорындарда. Осы Принциптер ЭЫДҰ мүше-елдер басқару саласында тиісті практиканы дамыту үшін қажет деп есептейтін жалпы негізді білдіреді. Олар халықаралық бірлестікке қысқа, түсінікті және қол жетерлік болады деп күтілуде. Олар басқару саласындағы егжей-тегжейлеу «ең лайықты практиканы» дайындау бойынша мемлекеттік, мемлекеттік емес және жеке меншік секторының бастамаларын алмастырмау керек.

ЭЫДҰ және ЭЫДҰ мүше-елдер өкіметтері іргелі саяси мақсаттарға жетуінде көбірек макроэкономикалық және құрылымдық саясат арасындағы синергизмді мойындай бастады. Экономикалық тиімділікті және өсуді ұлғайтудың түйінді элементтерінің бірі инвестор сенімін арттыруымен қатар корпоративтік басқару болып табылады. Корпоративтік басқару дегеніміз компания әкімшілігінің, оның басқармасының, акционерлерінің және басқа мүдделі тұлғалардың қатынастар кешені. Корпоративтік басқару компания мақсаттары белгіленген шеңберін және осы мақсаттарды орындау мен қызмет нәтижелерін бақылау құралдарын анықтайтын құрылымын жасайды. Тиісті корпоративтік басқару компания басқармасы мен әкімшілігі компания мен акционерлер мүдделеріне сай мақсаттарға ұмтылу үшін және тиімді бақылауды жеңілдету үшін оларды ынталандыру керек. Тиімді корпоративтік басқару жүйенің жеке компанияда немесе жалпы экономика көлемінде болуы нарықтық экономиканың тиісті жұмыс істеуіне қажетті сенім дәрежесімен қамтамасыз етуге көмектеседі. Нәтижесінде, капитал құны төмендейді және фирмалар қорларын тиімдірек қолдануға ынталандырылады, сондықтан олар дамуды қолдаған.

Корпоративтік басқару кеңірек экономикалық контекстің бөлігі болып саналады, онда мысалы, макроэкономикалық саясатты мен тауарлар рыногындағы бәсекелестік және өндіріс факторлар деңгейін қосатын фирмалар әрекет етеді. Корпоративтік басқару құрылымы құқықтық, реттеу және институционалдық ортаға тәуелді. Одан басқа, іскерлік этика мен корпорацияның компаниялар жұмыс істеп жатқан бірлестіктердің экологиялық және қоғамдық мүдделерін сезінуі де компанияның атағына және ұзақ мерзімді өркендеуіне әсер ету мүмкін.

Компаниялардағы басқару және шешімдер қабылдау үдерісіне көптеген факторлар әсер етсе де және оларға ұзақ мерзімді өркендеуге жету үшін үлкен маңызы болса да, осы Принциптер меншіктің басқарудан бөлінуден пайда болған басқару проблемаларына баса назар аударылған. Дегенмен, бұл жай акционерлер мен әкімшіліктің арасындағы қатынас мәселесі ғана емес, бірақ негізгі элементі болады. Кейбір заңнамаларда басқару мәселелері акциялардың бақылау пакетін иемденген белгілі акционерлердің акционерлер азшылығынан өкілеттілігі басым болғаннан пайда болады. Өзге елдерде қызметкерлерде меншік құқықтарынан тәуелсіз маңызды заңды құқықтар бар. Сондықтан, Принциптер заңнамалық, сот және атқарушы биліктің өзара шектеу принциптің кең бабына қосымша болу керек.

Компаниядағы шешім қабылдау үдерістерге байланысты кейбір басқа аспектілер, экологиялық және этикалық мәселелер сияқты, ескерілген, бірақ толығырақ олар ЭЫДҰ-ның басқа құжаттарында (Транснационалдық кәсіпорындар нұсқауын және Халықаралық келісімдерде шетелдік мемлекеттік лауазымды тұлғалардың паракорлығымен күресу туралы Конвенцияны қосқанда), сондай-ақ, өзге халықаралық ұйымдар құжаттарында анықталған.

Корпоративтік басқаруға басқару жүйенің қатысушылары арасындағы қатынастар ықпалын тигізеді. Акциялардың бақылау пакетін иемденген акционерлер ретінде жеке тұлғалар, отбасылар, одақтар және акцияларды өзара иемдену арқылы әрекеттенетін басқа корпорациялар корпоративтік тәртіпке едәуір ықпал жасау мүмкін. Акциялар иесі ретінде, институционалдық инвесторлар кейбір рыноктардағы корпоративтік басқаруда пікір айтуға құқығына мұқтаж. Әдетте, жеке акционерлер басқару құқықтарын пайдалануға асықпайды, бірақ олар акциялардың бақылау пакетін иемденетін акционерлер мен әкімшілік оларға әділ көңіл бөлуіне назар аударады. Кредиторлар кейбір басқару жүйелерде маңызды рөл атқарады және корпорациялар қызметіне сырттан бақылау жасай алады. Қызметкерлер мен басқа мүдделі тұлғалар ұзақ мерзімді табысқа және корпорациялар қызметінің нәтижелеріне жету үшін маңызды рөл атқарады, ал өкіметтер корпоративтік басқарудың жалпы институционалдық және

құқықтық құрылымдарын құрды. Осы әрбір қатысушылардың рөлі және өзара әрекеттестігі ЭЫДҰ мүше-елдерде және мүше емес елдерде бірталай өзгеріп тұрады. Бір жағынан бұл қатынастар заңдармен және заңға бағынатын нормативтік актілермен, екінші жағынан – құбылмалы шарттарға және нарықтық механизміне ерікті бейімделумен реттеледі.

Тиісті корпоративтік басқарудың негізгі принциптерін корпорациялармен сақтау дәрежесі инвестициялар мәселелері бойынша шешім қабылдағанда маңызды фактор болып табылады. Корпорацияларды басқару практикасы мен инвестициялардың көбірек интернационалдық сипаты арасындағы қатынастар ерекше мәнге ие болады. Капиталдың халықаралық ағындары компанияларға инвесторлардың кеңірек көлемі арқылы қаржыландыру көздерін табуға мүмкіндік береді. Егер елдер капиталдың жаһандық рыногының барлық артықшылықтарын пайдаланып ұзақ мерзімді «төзімді» капитал тартқысы келсе, корпоративтік басқару әдістері шекараның арғы-бергі жағында нанымды, түсінікті және халықаралық бекітілген принциптерге сай болу керек. Тіпті егер корпорациялар шетелдік қаржыландыру көздеріне негізінде сенім артпаса да, корпоративтік басқарудың тиісті практика жолын ұстаушылық ішкі инвесторлар сенімін нығайтуға, капитал құнын азайтуға, ақырында, қаржыландырудың тұрақтырақ көздерін ынталандыруға көмектеседі.

Тиісті корпоративтік басқарудың бірыңғай моделі жоқ. Дегенмен, ЭЫДҰ мүше-елдерде және мүше емес елдерде өткізілген жұмыс тиісті корпоративтік басқару негізінде жатқан кейбір жалпы элементтерді анықтады. Осы жалпы элементтерде негізделген Принциптер әр түрлі бар моделдерді қамту үшін тұжырымдалған. Мысалы, басқару органдардың ешбір нақты құрылымы тұспалданбаған, ал осы құжатта қолданған мәнде «басқарма» термині ЭЫДҰ елдерінде және басқа елдерде кездесетін басқармалық құрылымдардың әр түрлі ұлттық моделдерін қамтиды. Кейбір елдерде қолданатын типтік екі бөлімдік жүйеде Принциптерде қолданатын «басқарма» термині «бақылау кеңесіне» сәйкес, ал «басты лауазымды тұлғалар» «әкімшілік басқармасына» сәйкес келеді. Ішкі ревизия комиссиясының бақылауындағы басқару бірыңғай басқармасы бар жүйелерде принциптер «басқарма» термині екі ұғымдарды қамтиды. «Корпорация» және «компания» терминдері мәтінде өзара ауыспалы қолданылады.

Осы Принциптер міндетті емес және ұлттық заңнамаға егжей-тегжейлі рецепттер беруді көздеп отырған жоқ. Олар мақсаттарды анықтап, соларға жету үшін әр түрлі тәсілдер ұсынуға талпынады. Олардың мақсаты – дұрыс бағдар көрсету. Олар саяси көш басшылармен елдерінде экономикалық, әлеуметтік, құқықтық және мәдени танымдық шарттарды бейнелейтін корпоративтік басқарудың құқықтық және реттеу

құрылымдарын бағалау және даярлау кезінде, сонымен қатар, корпоративтік басқарудың өздерінің практикасын даярлағанда рынок қатысушыларымен пайдалануы мүмкін.

Осы Принциптер эволюциялық сипатымен ерекшеленеді және оларды құбылмалы жағдайлар тұрғысынан қайта қарау керек. Өзгермелі әлемде бәсекеге қабілеттілікті сақтау үшін корпорациялар жаңа талаптарға сай болу үшін және жаңа мүмкіндіктерді қолдану үшін корпоративтік басқару практикасын жаңартып, түзету тиіс. Осыған іспеттес, рыноктарға тиімді жұмыс істеуге және акционерлер мен басқа мүдделі тұлғалардың үміттерін ақтайтын жетерлік икемділікпен қамтамасыз ететін тиімді реттеу құрылымның қалыптастыруына өкіметтер жауапты. Дәл өкіметтер мен рынок қатысушыларына реттеудің артықшылықтары мен кемшіліктерін ескере отырып, корпоративтік басқару құрылымдарын дайындағанда осы Принциптерді қалай пайдалануын шешуге тұра келеді.

Осы құжат екі бөлімге бөлінген. Құжаттың бірінші бөлімінде бес салаға қарайтын принциптер мазмұндалған: I) Тиімді корпоративтік басқару құрылымының негізін қалау; II) Акционерлер құқықтары және меншіктің басты функциялары; III) Акционерлерге тең көңіл бөлу; IV) Мүдделі тұлғалардың рөлі; V) Ақпаратты жариялау мен мөлдірлік; және VI) Басқарма міндеттері. Әр бөлім басында көлбеу мен қалың қаріппен бөлектенген және оның артынан қосымша ұсыныстар бар принцип келтірілген. Құжаттың екінші бөлімінде түсініктемелер және принциптер қисынын түсінуге көмектесуге арналған мазмұндамалар берілген. Осы мазмұндамаларда үстем үрдістер мен басқа баламалар сипаттамалары және бұл принциптерді қолдану кезінде пайдалы болу мүмкін мысалдар болу ықтимал.



*Бірінші бөлім*

**ЭЫДҰ Корпоративтік басқару принциптері**



## *Тиімді корпоративтік басқару құрылымының негізін қалау*

*Корпоративтік басқару құрылымы рыноктар мөлдір әрі тиімді болуына көмектесу керек, заңға сәйкес болу тиіс және қадағалау, реттеу және атқарушы әкімшіліктер арасында жауапкершілікті түсінікті бөліп тұжырымдау керек.*

- A.** Корпоративтік басқару құрылымы жалпы экономикалық қызметіне, рынок адалдығына әсер ету және рынок қатысушылары мен мөлдір және тиімді рыноктарын ынталандыру тұрғысынан даму тиіс.
- B.** Юрисдикциядағы корпоративтік басқару практикасына әсер ететін құқықтық және реттеу талаптар заңға сәйкес, мөлдір және қолдануға мүмкін болу керек.
- C.** Юрисдикциядағы әр түрлі әкімшіліктер арасында жауапкершілікті бөлу түсінікті тұжырымдалу керек және мемлекет мүддесіне қайшы келмейтініне кепіл болу керек.
- D.** Міндеттерін кәсіби және объективті түрде орындау үшін қадағалау, реттеу және атқару органдарында билік, адалдық және қорлар болу керек. Оған қоса, шешімдері уақытында, түсінікті және толығымен түсіндірілу тиіс.

## *II. Акционерлер құқықтары мен меншіктің негізгі функциялары*

*Корпоративтік басқару құрылымы акционерлер құқықтарының практикасын қорғау және көмектесу тиіс.*

- A.** Акционерлер: 1) меншік құқығын тіркеудің сенімді әдістеріне; 2) акцияларды алуға не беруге; 3) корпорация туралы қажет ақпаратты уақытылы және тұрақты негізінде алуға; 4) акционерлердің жалпы жиналыстарына қатысу мен дауыс беруге; 5) басқарма сайлауына қатысуға; және 6) корпорация табысының үлесіне құқықтары бар.
- B.** Акционерлер корпорациядағы шешім қабылдауға қатысуға және тәуелсіз өзгерістерге қатысты шешімдер туралы жеткілікті ақпарат алуға құқықтары бар, соның ішінде: 1) жарғыға немесе компания қызметін реттейтін басқа іспеттес құжаттарға өзгерістер енгізу; 2) қосымша акциялар шығаруға рұқсат; және 3) компания сатуына әкелетін төтенше сипаты бар мәмлелер.
- C.** Акционерлердің өздерінің жиналыстарына тиімді қатысуға және дауыс беруге мүмкіндіктері болу керек, олар акционерлердің жалпы жиналыстарының өткізілуі реттелетін дауыс беру ретімен қоса ережелер туралы ақпарат алу керек:
1. Акционерлер жалпы жиналыстардың күні мен орны, күн тәртібі туралы жеткілікті әрі уақытында ақпаратты алу тиіс, сонымен қатар, жиналыста талқыланатын сұрақ бойынша толық әрі дер кезінде ақпарат алу керек.
  2. Акционерлерге басқармаға сауал қоюға, соның ішінде жылдық сыртқы аудитты қоса, жалпы жиналыстарының күн тәртібіне сұрақтарды жүйелі шектеулер шеңберінде енгізуге мүмкіндік берілу керек.
  3. Басқарма мүшелерін тағайындау не сайлау сияқты корпоративтік басқарудағы негізгі шешімдер қабылдауына акционердің тиімді қатысуға жағдай жасалу керек. Акционерлер басқарма мүшелері мен басты лауазымды тұлғаларға сыйақы саясаты туралы өз көзқарасын жеткізуге мүмкіндігі болу керек. Басқарма мүшелері мен қызметкерлердің сыйақы жүйелерінің акциялық құрамдасы акционерлер талқысына түсу тиіс.
  4. Акционерлердің дербес және дербес емес дауыс беруге мүмкіндігі болу керек және дербес не дербес емес берілген дауыстарда тең күші болу тиіс.
- D.** Капитал құрылымы мен кейбір акционерлерге акциялар иемденетін бөлігіне сай емес бақылау дәрежесін алуға мүмкіндік беретін механизмдер жариялану керек.

- 
- Е.** Корпоративтік басқару рыноктарға тиімді және мөлдір түрде жұмыс істеуге мүмкіншілік болу керек.
1. Капитал рыногында корпорация бақылауын алуын реттейтін ережелер мен рәсімдер, сонымен қатар корпорация активтерінің едәуір бөлігін сату мен қосылу сияқты төтенше сипаты бар мәмлелер, инвесторлар өз құқықтары мен құқықтық қорғау құралдарын түсіну үшін нақты тұжырымдалып жариялану керек. Мәмлелер мөлдір бағамен және барлық акционерлер құқықтарын олардың санаттарына сәйкес қорғайтын әділ шарттарда жасалу керек.
  2. Компанияны жұтылудан сақтайтын механизмдер әкімшілік пен басқарманы есеп беруден арашалау үшін қолданбау керек.
- Ғ.** Барлық акционерлер мен институционалдық инвесторлар меншік құқықтар практикасына көмектесу керек.
1. Институционалдық инвесторлар барлық корпоративтік басқару және инвестицияға қатысты дауыс беру саясаттарын, соның ішінде дауыс беру құқықты пайдалануын шешу орнына рәсімдерді қоса, жариялау тиіс.
  2. Институционалдық инвесторлар инвестицияларға қатысты негізгі меншік құқықтар практикасына әсер ете алатын мүдделердің материалдық қақтығыстарын қалай шешетіні туралы жария ету керек.
- Г.** Акционерлер (соның ішінде институционалдық акционерлер), Принциптерде мазмұндалғандай, бір бірімен негізгі акционерлер құқықтары туралы сұрақтар бойынша кенесу керек, тек егер теріс қиянатты болдырмағанда.

### *III. Акционерлерге тең көңіл бөлу*

*Корпоративтік басқару құрылымы шағын және шетелдік акционерлерді қоса акционерлерге тең көңіл бөлуді қамтамасыздандыру керек. Барлық акционерлерге құқықтары бұзылған кезде тиімді қорғау алуға жағдай жасалу тиіс.*

- A.** Бір санаттағы барлық акционерлерге тең көңіл бөлу керек.
1. Әр санат шеңберіндегі акционерлерде тең құқықтар болу керек. Барлық инвесторлар акцияларды сатып алғанша акциялардың әр санатымен байланысты құқықтар туралы ақпарат алуға мүмкіндігі болу керек. Дауыс беру құқықтардың өзгерістері теріс ықпал алған акционерлер санатымен бекітілу керек.
  2. Акционерлер азшылығы теріс пайдалану әрекеттерден қорғалу керек немесе акциялардың бақылау пакетін иемденген тікелей не тікелей емес әрекеттенетін акционерлер мүддесінде сыйақы алуға тиімді құралдар болу тиіс.
  3. Сақтаушылар немесе үміткерлер акционермен келісілген түрде дауыстарды беру керек.
  4. Шет елдерден дауыс беруге кедергілер жойылу тиіс.
  5. Акционерлердің жалпы жиналыстарының регламенті мен өткізу рәсімі барлық акционерлерге тең көңіл бөлуді қамтамасыз ету керек. Компанияда қабылданған рәсімдер дауыс беруге қатысуды тым күрделі әрі қымбат етпеуге тиіс.
- B.** Ішкі ақпаратты пайдаланумен операциялар және өз мүдделері үшін теріс пайдалану операцияларға тыйым салыну тиіс.
- C.** Басқарма мүшелері мен басқарушылар тікелей немесе үшінші тұлғалар атынан мәмілелерге немесе корпорацияға қатысты мәселелерге материалдық қызығушылығы туралы басқармаға хабарлау керек.

#### *IV. Мүдделі тұлғалардың корпорация басқаруындағы рөлі*

*Корпоративтік басқарудың құрылымы заңмен ескерілген мүдделі тұлғалардың құқықтарын мойындау керек және корпорациялар мен мүдделі тұлғалардың арасындағы байлық жинау пен жұмыс орындарды ашу мақсатымен және қаржы жағынан табысты кәсіпорындарды тұрақтылықпен қамтамасыздандыруда ынтымақтастықты көтермелеу керек.*

- A.** Мүдделі тұлғалардың заңмен немесе өзара келісімдермен ескерілген құқықтары сақталу тиіс.
- B.** Егер олардың мүдделері заңмен қорғалса, мүдделі тұлғалар бұзылған құқықтары үшін тиісті өтемақы алу керек.
- C.** Қызметкерлер қатысуының тиімділігін арттыру механизмі рұқсат болу керек.
- D.** Егер мүдделі тұлғалар корпоративтік басқару үдерісіне қатысып отырса, олар қажет жеткілікті және сенімді ақпаратты уақытында және тұрақты алып тұру керек.
- E.** Мүдделі тұлғалар, оның ішінде жеке қызметкерлер мен өкілдер органы заңсыз және этикаға жатпайтын әрекеттер туралы басқармаға еркін айтуға мүмкіндігі болу керек және оларға осы үшін қысым жасалмау керек.
- F.** Корпоративтік басқару құрылымы банкроттыққа қарсы тиімді құрылымымен және несие берушілер құқықтарын сақтау механизімімен қамтамасыз етілу тиіс.

## *V. Ақпаратты жариялау мен мөлдірлік*

*Корпоративтік басқару құрылымы корпорацияға қатысты елеулі сұрақтарды, соның ішінде қаржы жағдайы, қызмет нәтижелері, меншік және компанияны басқару туралы уақытында және дәл ақпаратты қамтамасыз ету тиіс.*

- A.** Жарияланатын ақпарат осымен шектелмей келесіні қамту керек:
1. Компанияның қаржы және операциялық қызметінің нәтижелері.
  2. Компания мақсаттары.
  3. Акциялардың ірі пакеттеріне меншігі мен дауыс беру құқықтарын тарату.
  4. Басқарма мүшелері мен негізгі лауазымды адамдар үшін сыйақы саясаты мен басқарма мүшелері туралы ақпарат, соның ішінде олардың біліктілігі, таңдау үдерісі, компанияның басқа басшылары және оларды басқарма тәуелсіз деп есептей ме туралы ақпарат.
  5. Байланысқан тараптар келісімдері.
  6. Болжанатын тәуекелдің факторлары.
  7. Қызметкерлермен және басқа мүдделі тұлғалармен байланысты сұрақтар.
  8. Басқарудың құрылымы мен саясаты, әсіресе, әр корпоративтік басқару жүйесінің немесе саясаттың мазмұны және осыны орындау үдерісі.
- B.** Ақпарат бухгалтерлік есеп сапасының жоғарғы стандарттарымен, қаржы және қаржы емес ақпаратпен және аудитпен дайындалып жариялану тиіс.
- C.** Қаржылық есеп берушілікті дайындау мен көрсетуіне сыртқы және объективтік бағалауын қамтамасыз ету үшін жыл сайынғы аудит тәуелсіз, білікті аудитормен өткізілу керек.
- D.** Сыртқы аудиторлар акционерлерге есеп беруге міндетті және аудитті кәсіби өткізуге тиіс.



- E. Ақпарат тарату арналары пайдаланушылардың қажет ақпаратты тең құқықты, уақытында және қымбат емес алуымен қамтамасыздану керек.
- F. Корпоративтік басқару құрылымы инвесторлар шешімдеріне қатысты, мүдденің елеулі қақтығысы талдау не кеңес тұтастылығына әсер етуден аулақ талдаушылар, брокерлер, рейтингтік агенттіктер мен басқалар талдау ережелері мен кеңестермен қамтамасыз ететін тиімді әдіспен толықтырылу тиіс.

## *V. Басқарма міндеттері*

*Корпоративтік басқару құрылымы компанияны стратегиялық басқаруымен, басқарма тарапынан әкімшілікті тиімді бақылауымен, басқарманың компания және акционерлер алдында есеп берушілігімен қамтамасыз ету тиіс.*

- A.** Басқарма мүшелері барлық қажет ақпарат негізінде, адал, тиісті ұқыптылықпен және сақтықпен, компанияның және акционерлердің мүддесінде әрекеттену керек.
- B.** Егер басқарма шешімдері акционерлердің әр түрлі топтарына әр түрлі ықпал жасай алса, басқарма барлық акционерлерге әділетті көңіл бөлу керек.
- C.** Басқарма жоғарғы этикалық стандарттарды қолдану керек. Ол мүдделі тұлғалардың мүдделерін назарына алу тиіс.
- D.** Басқарма белгілі негізгі функцияларды орындау керек, соның ішінде:
  - 1. Корпоративтік стратегияны, әрекеттердің басты жоспарларын, тәуекелдерді басқару саясатын, жыл сайынғы бюджеттер мен бизнес жоспарларды қайта қарау мен бағыттау, қызмет мақсаттарын жоспарлау, жоспарлар орындауын және корпорация қызметін бақылау, сонымен қатар, негізгі шығындарды, сатып алымдар мен сатылымдарды бақылау.
  - 2. Компанияның басқару әрекеттерінің тиімділігін бақылау және қажет кезінде өзгертулер жасау.
  - 3. Басты лауазымды тұлғаларды тандау, оларға сыйақы тағайындау, қызметтерін бақылау, керек кезде, ауыстыру және кадр жаңартуын жоспарлауын бақылау.
  - 4. Басты лауазымды тұлғалардың және басқарма мүшелерінің сыйақысын компанияның және акционерлердің ұзақ мерзімді мүдделерімен үйлестіру.
  - 5. Басқарма мүшелерін ресми әрі мөлдір түрде ұсынумен және сайлаумен қамтамасыз ету.
  - 6. Әкімшілік, басқарма мүшелері және акционерлер мүдделерінің әлеуетті қақтығыстарын бақылау мен реттеу, сонымен қоса корпорация активтерін өз мақсаттарында пайдалану және үшінші тұлғалармен мәміле жасағанда қиянаттар.

- 
7. Корпорацияның бухгалтерлік есеп жүйесінің және қаржылық есеп берушілігінің тұтастығын қамтамасыз ету, соның ішінде тәуелсіз аудитті жүргізу, сонымен қатар, бақылаудың қажет жүйелерімен қамтамасыздандыру, әсіресе басқару тәуекелдер жүйелері, қаржылық және операциялық бақылау және заңнама мен ұқсас стандарттарға сәйкестік.
  8. Ақпаратты жариялау және тарату үдерісін бақылау.
- Е.** Басқармада корпорация жұмыстарына объективтік пікір айтуға мүмкіндігі болу керек.
1. Басқарма әкімшілік лауазымды емес тәуелсіз шешім қабылдай алатын мүшелерінің жеткілікті мөлшеріне мүдделер қақтығысына әкелетін мәселелерді шешуін тапсыру туралы сұрақты қарау тиіс. Осындай негізгі міндеттер мысалдары қаржылық және қаржылық емес есеп берушілік тұтастығы, үшінші тұлғалармен мәмлелерді қайта қарау, басқарма мүшелерін және басты лауазымды адамдарды ұсыну мен басқармаға сыйақы беру болуы мүмкін.
  2. Басқарма комитеті құрылғанда, басқарма олардың тапсырмаларын, құрылымын және іс рәсімдерін мұқият анықтап беру тиіс.
  3. Басқарма мүшелерінде өз міндеттерін тиісті атқаруға мүмкіндігі болу керек..
- Ғ.** Міндеттерін атқару үшін басқарма мүшелерінде дәл, тиісті ақпаратты уақытында алу мүмкіндігі болу керек.



*Екінші бөлім*

**ЭЫДҰ Корпоративтік басқару  
принциптерінің түсініктемелері**



## *Тиімді корпоративтік басқару құрылымының негізін қалау*

*Корпоративтік басқару құрылымы рыноктар мөлдір әрі тиімді болуына көмектесу керек, заңға сәйкес болу тиіс және қадағалау, реттеу және атқарушы әкімшіліктер арасында жауапкершілікті түсінікті бөліп тұжырымдау керек.*

Тиімді корпоративтік басқару құрылымын қамтамасыз ету үшін, барлық рынок қатысушылары өздерінің жеке келісімді қатынастарын орнатуға сенім арта алатын тиісті және заңды, реттеу және институционалдық негіздері қаланғаны қажет. Осы корпоративтік басқару құрылымы әдетте елдің нақты жағдайлардың, тарихының немесе дәстүрінің нәтижесі болып табылатын заңнама, реттеу, өзіндік реттеу шаралар элементтерін қамтиды. Сондықтан заңнама, реттеу, өзіндік реттеу шаралар және осы саладағы тағысын тағылар арасындағы қалаған жинағы елден елге өзгереді. Жаңа тәжірибе жиналған сайын және бизнес жағдайлар өзгерген сайын, осы құрылым мазмұнын реттеу керек болу мүмкін.

Принциптерді жүзеге асырғысы келетін елдер корпоративтік басқару құрылымын, оның ішінде реттеу және листингтік талаптар мен бизнес қызметін, рынок тұтастығын және экономикалық қызметін қолдау мақсатымен бақылау керек. Осының бөлігі ретінде этикалық, жауыпты және мөлдір корпоративтік басқару қызметін ынталандыру үшін корпоративтік басқару құрылымының әр түрлі элементтері және оның жалпы мүмкіндігін арасында өзара қатынастар мен қосымшаларды ескеру маңызды. Осындай талдаулар тиімді корпоративтік құрылымды дайындау үдерісінде маңызды құрал деп есептелу керек. Ақырында, жұртшылықпен тиімді және тұрақты жиналыс тиісті қызмет деп саналатын қажет элемент. Сондай-ақ әр юрисдикцияда корпоративтік басқару құрылымын дайындауда ұлттық заң шығарушылар мен реттеушілер тиімді ұлттық сұхбат пен өзара қатынасты тиісті қарау керек. Егер бұл шаралар сәйкес келсе, басқару жүйесі артық реттеуді болдырмауы, кәсіпкерлік қызметін қолдауы және жеке меншік секторда және мемлекеттік ұйымдарда қатты қақтығыстар тәуекелдерін шектеуі мүмкін.

**А. Корпоративтік басқару құрылымы жалпы экономикалық қызметке, рынок тұтастығына әсер ету тұрғысынан және рынок қатысушыларын ынталандыру және мөлдір әрі тиімді рыноктарды қолдау тұрғысынан даму тиіс.**

Экономикалық қызметіндегі ұйымның корпоративтік формасы даму үшін қайратты күш. Реттеу және заң шеңберінде жұмыс істейтін корпорациялар жалпы экономикалық нәтижелеріне зор маңызы бар. Саясаткерлер әр түрлі жағдайда жұмыс істейтін корпорациялардың мұқтаждарын өтейтіндей, құндылықтар жасауға және ресурстардың ең тиімді пайдалануын анықтауға жаңа мүмкіндіктердің кеңейтулеріне көмектесетін икемді құрылым орнатуға жауапты. Осы мақсатқа жету үшін саясаткерлер соңғы экономикалық нәтижелерге назар салып, саяси баламаларды қарастырғанда ынталандыру құрылымдар сияқты рынок жұмысына әсер ететін негізгі құбылмалы жағдайлар ықпалына, өзінен-өзі реттеу жүйелер тиімділігіне және мүдденің жүйелі қақтығыстарымен қатынасына талдау жасау тиіс. Мөлдір және тиімді рыноктар рынок қатысушыларын тәртіпке келтіруге және жауап берушілікке көмектеседі.

**В. Юрисдикциядағы корпоративтік басқару әрекеттерге әсер ететін құқықтық және реттеу талаптар заң ережелерімен үйлесіп, мөлдір және заң күші болу керек.**

Рынок кемшіліктерінің нақты фактілерін жою сияқты жаңа заңдар мен ережелер қажет болғанда, оларды жүзеге асыруға болатындай даярлау қажет. Осыны жасау тиімді жол өкіметтің және басқа әкімшілік органдардың корпорациялармен, олардың өкілдік ұйымдарымен кеңестері. Тараптардың құқықтарын қорғау үшін механизмдер әзірленуі керек. Шектен тыс реттеулер, тиімсіз заңдар, бизнес динамикасына кедергі жасайтын күтпеген салдарды болдыртпау үшін саяси шаралар жалпы шығыс пен табыс тұрғысынан дайындалуы керек. Мұндай бағалар заң сақтауын тиімді қадағалауын, соның ішінде әкімшіліктің әділетсіз тәртіпті алдына алу және заң бұзулар үшін тиімді санкция қолдану мүмкіндігі, тиімді заң пайдалану қажеттілігін ескеру керек.

Корпоративтік басқару мақсаттары да заң немесе ереже мәртебесі жок ерікті кодексте және стандарттарда тұжырымдалған. Осындай кодекстер корпоративтік басқару шараларды жақсартуында маңызды рөл атқарса, олар акционерлерді және басқа мүдделі тұлғаларды мәртебелері және заңдар орындалу жөнінде бейхабар қалдыру мүмкін. Кодекстер мен принциптер ұлттық стандарттар немесе құқықтық не реттеу қаулылардың баламалары ретінде қолданса, рынок сенімі күші жүретін ауқымы, орындалу, сәйкестік және санкциялар шартында мәртебесі анықталуын талап етеді.

**С. Әр түрлі әкімшілік арасындағы жауапкершілік таратуы түсінікті мазмұнданып қоғам мүдделер ескерілгеніне кепіл болу тиіс.**

Корпоративтік басқару талаптары мен әрекеттеріне компания заңы, бағалы қағаздар туралы ережелер, бухгалтерлік және аудиттік стандарттар, ынталандыру ережесі, келісім ережесі, еңбек ережесі мен салым ережесі сияқты құқықты қолдану салалары әдетте ықпал жасайды. Осы жағдайда



құқықтық ықпалдар негізгі корпоративтік басқару мақсаттарына бөгет жасай алатын күтпеген қақтығыстарды туындата алатын тәуекел бар. Саясаткерлер осы тәуекелдер туралы мәлім болғаны және осыны шектеуге шаралар қолданғаны маңызды болып табылады. Тиімді құқық қолдану әр түрлі әкімшіліктер арасында қадағалау мен орындалу жауапкершілігін бөлуі қосымша органдар мен агенттіктер құзыреті сақталып және тиімді пайдаланатындай түсінікті анықталуын талап етеді. Ұлттық юрисдикциялар арасында реттеу вакуумын болдыртпау және корпорациялармен әр түрлі жүйелермен сәйкестік шығынын кеміту үшін шамалы сәйкес және мүмкін қайшы келетін ережелер қадағалану керек.

Реттеу міндеттері немесе бақылау мемлекеттік емес органдарға тапсырылса, осы тапсыру неге және қандай жағдайда қолайлы екенін егжей-тегжейлі анықтаған жөн. Сонымен қатар, сол органдардың басқару құрылымы мөлдір болуы және қоғамдық мүддені ойлау қажет.

**D. Бақылау, реттеу органдары өз міндеттерін кәсіби және объективті түрде атқару үшін билігі, адалдығы және қорлары болу керек. Оған қоса, олардың ережелері уақытында, мөлдір және толық түсіндірілу тиіс.**

Органдарда функцияларын мүдде қақтығыстарысыз атқаруға және сот карауына түсуге мүмкіндік беретін реттеу міндеттері болу керек. Мемлекеттік компаниялар, корпоративтік оқиғалар саны және жариялау көлемі ұлғайған сайын бақылау, реттеу және құқық қолдану органдары шиеленіске келу мүмкін. Нәтижесінде, жобаларды қолдау үшін олар тиімді қадағалаумен мен тиісті қаржыландырылған зерттеу мүмкіндігімен қамтамасыз ету үшін білікті мамандарға зәру болады. Бәсекелестік шарттарында кадрларды тарту мүмкіндігі бақылау мен құқық қолдану сапасы мен тәуелсіздігін ұлғайтады.

## *Акционерлер құқықтары мен меншіктің негізгі функциялары*

*Корпоративтік басқару құрылымы акционерлер құқықтарының практикасын қорғау және көмектесу тиіс.*

Қаржыларын акционерлік капиталға салған инвесторларда белгілі мүлік құқықтары бар. Мысалы, жай акцияны сатып алуға, сатуға және беруге болады. Сонымен қатар, жай акция инвесторға корпорация табысының бөлігіне құқығын береді, бірақ оның жауапкерлігі оның инвестициялар мөлшерімен шектеледі. Сондай-ақ, жай акция корпорация туралы ақпарат алуға және корпорация қызметіне, ең басты акционерлердің жалпы жиналыстарына қатысу және дауыс беру арқылы, ықпал жасауға құқығын береді.

Дегенмен, практикада корпорация акционерлер арасындағы референдум арқылы басқарыла алмайды. Акционерлердің көбісі мүдделері, мақсаттары, инвестициялық болашақтары және мүмкіндіктері әр түрлі жеке тұлғалардан тұрады. Корпорация әкімшілігі бизнес мәселелері бойынша шешімдерді тез қабылдауға мүмкіндігі болуы тиіс. Корпорацияның тез қозғалуындағы істерін басқару мен рынок үнемі өзгеру жағдайда болғанда акционерлер корпорация қызметін басқаруына жауапты болатын сенетіндер аз. Корпорация стратегиясы мен операцияларына жауапкерлік басқарма мен мүшелері басқармамен тағайындалатын, ынталандырылатын және керек кезде ауыстырылатын басқарма командасына жүктеледі.

Акционерлердің корпорация қызметіне ықпал жасау құқықтары іргелі сұрақтарға тоқталады, соның ішінде, басқарма мүшелерін сайлау немесе басқару құрамына ықпал жасаудың өзге тәсілдері, компанияның жарғылық құжаттарына өзгертулер енгізу, төтенше сипаты бар мәмілелерді мақұлдау және акционерлік қоғамдар туралы заңда және компанияның ішкі құжаттарында анықталған басқа негізгі сұрақтар. Осы бөлімді ЭЫДҰ барлық елдерінде дерлік заңмен мойындалған акционерлердің ең негізгі құқықтардың баяндауы деп есептеуге болады. Әр түрлі юрисдикцияларда басқа да қосымша құқықтар кездеседі, мәселен, аудиторларды тағайындау мен сайлауға, басқарма мүшелерін тікелей ұсыну, акцияларды кепілге беру мүмкіндігі, кірісті таратуын мақұлдау және т.б.

**А. Акционерлердің негізгі құқықтарына қарайтындар:1) меншік құқығын тіркеудің сенімді әдістері;2) акцияларды алу немесе беру;3) корпорация туралы қажет ақпаратты уақытында және тұрақты алу;4) акционерлердің жалпы жиналыстарына қатысу мен дауыс беру;5) басқарма сайлауына қатысу; және 6) корпорация кірістеріндегі бөлігіне.**

**В. Акционерлерде шешімдер қабылдауына қатысуға және корпорациядағы іргелі өзгерістерге қатысты шешімдер туралы жеткілікті ақпарат алуға құқығы бар, соның ішінде:1) жарғыға және компания қызметін реттейтін басқа іспеттес құжаттарға өзгерістер енгізу;2) қосымша акциялар шығаруға рұқсат; және 3) негізінде компания сатуына әкелетін төтенше сипаты бар мәмлелер.**

Компаниялардың әріптестік пен байланысқан компаниялар құру және операциялық активтерді беру, ақша ағындары құқығы мен басқа құқықтар мен міндеттер бизнес икемділігі мен ұйымдар кешендерінде жауапкершілікті тапсыру үшін оларға маңызды. Бұл компанияға өзінен операциялық активтерді айыруға және холдингтік компания болуға мүмкіндік береді. Дегенмен, тиісті өзара шектеусіз осындай мүмкіндіктер теріс пайдаланылу мүмкін.

**С. Акционерлерде акционерлер жиналыстарына тиімді қатысуға және дауыс беруге мүмкіндігі болу керек, олар акционерлердің жалпы жиналыстары реттелетін дауыс беру рәсіміне қоса, ережелер туралы ақпарат алуға мүмкіндіктері болу керек:**

- 1. Акционерлер жалпы жиналыстардың күні мен орны, күн тәртібі туралы жеткілікті әрі уақытында ақпаратты алу тиіс, сонымен қатар, жиналыста талқыланатын сұрақ бойынша толық әрі дер кезінде ақпарат алу керек.**
- 2. Акционерлерге басқармаға сауал қоюға , соның ішінде жылдық сыртқы аудитты қоса, жалпы жиналыстарының күн тәртібіне сұрақтарды, шешімдер ұсынуға дұрыс шектеулер есебімен енгізуге мүмкіндік берілу керек.**

Инвесторлардың жалпы жиналыстарға қатысуларына көтермелеу үшін, кейбір компаниялар акционерлер күн тәртібіне сұрақтар енгізу мүмкіндігін ұлғайтады, енгізулер мен шешімдер ұсыну үдерісін жеңілдетеді. Сонымен қатар, акционерлердің сауал қою және әкімшіліктен және басқарма мүшелерінен жауап алу мүмкіндіктері кеңейеді. Акционерлерде сыртқы аудит есебі жайында сұрақтар қоюға мүмкіндіктері болу керек. Компаниялар осындай мүмкіндіктерді теріс пайдалануын болдыртпауы үшін шаралар қолданғаны әділетті.

Мысалы, акционерлер ұсынған сұрақтарды күн тәртібіне қосу үшін олар акциялардың белгілі мөлшері иелерінің қолдауын алу керек деген талап дұрыс шарт болып табылады. Акционерлер азшылығы ешбір сұрақты күн тәртібіне қоюын тиімді болдыртпауына кепіл болу үшін меншік шоғырлану деңгейін назарға алып бастапқы пункт анықталу керек. Акционерлер жиналыстар құзырында мақұлданған акционерлер шешімдерін басқарма жіберу керек.

- 3. Басқарма мүшелерін тағайындау не сайлау сияқты корпоративтік басқарудағы негізгі шешімдер қабылдауына акционердің тиімді қатысуына жағдай жасалу керек. Акционерлерде басқарма мүшелері мен басты лауазымды тұлғаларға сыйақы саясаты туралы көзқарастарын жеткізуге мүмкіндігі болу керек. Басқарма мүшелері мен қызметкерлердің сыйақы жүйелерінің акциялық құрамдасы акционерлер талқысына түсу тиіс.**

Басқарма мүшелерін сайлау акционердің басты құқығы. Сайлау үдерісі тиімді болу үшін акционерлер басқарма мүшелерін ұсынуына және жеке кандидаттарға дауыс беруге мүмкіндігі болу керек. Бірқатар елдердегі акционерлерде акционерлерге жіберілген компанияның материалдарын пайдалануға мүмкіндігі бар. Кандидаттарды ұсынуға қатысты бірталай компаниялардағы басшылар құрылған ұсыну рәсіміне тиісті сәйкестікті және білікті басқарманы іздеуді жеңілдетіп үйлестіру үшін кандидаттар ұсыну комитеттер құрған.

Көптеген елдерде осы комитетте негізгі рөл атқару тәуелсіз басқарма мүшелеріне тиісті практика деп есептеледі. Таңдау үдерісін одан әрі ұлғайту үшін, Принциптер әр кандидат қабілеттеріне мен жарамдылығына лайықты баға беруге мүмкіндік беретін басқарма мен ұсыну үдерісіне кандидаттардың тәжірибесі мен өмірбаянын толық жариялауға талап етеді.

Принциптер басқарма сыйақы саясатын жариялауын талап етеді. Әсіресе, басқарма мүмкіндіктерін бағалағанда және басқарма кандидаттарында қасиеттер іздегенде сыйақы мен компания қызметі арасындағы айрықша байланыс табуға акционерлерге маңызды. Басқарма және лауазымды тұлғалар келісімдері акционерлердің жалпы жиналыстарында мақұлдауға лайықты тақырып болмаса, олар пікірлерін білдіруге тәсілдер болу керек. Бірнеше елдер қызметкерлер келісімдеріне қауып төндірусіз басқармаға акционер пікірінің күшін және екпінін көрсететін кенестік дауыс беруді ендірген. Тең құқықты құрылымдар болғанда, олардың акционерлер капиталын әлсірету мен басқарушылық ынталарды белсендіру әлеуеті жеке тұлғаларға немесе жалпы құрылым саясатына акционерлермен мақұлдану керек. Бар құрылымдарға әр материалдық өзгерістер мақұлдану керек.

**4. Акционерлердің дербес және дербес емес дауыс беруге мүмкіндігі болу керек және дербес не дербес емес берілген дауыстарда тең күші болу тиіс.**

Принциптер сенімхат арқылы дауыс беру жалпы алғанда қабылдану керек деп ұсынады.

Шынында, мүдделі тұлғаның құқықтарын қорғау үшін инвестор тікелей сенімхат арқылы дауыс беруге үміттенгені маңызды. Корпоративтік басқару құрылымы сенімхат арқылы берілген дауыс сайлаушы қалауына сәйкес есептелгенін және тікелей емес берілген дауыстар қалай есептелетіні туралы мәлімет жариялауымен қамтамасыз ету тиіс.

Компаниялар сенімхат арқылы берген дауыстарды алуға рұқсат етілген юрисдикцияларда жиналыс Төрағасы (компаниялар дауыс берушінің сенімхат арқылы берген дауысын алған кәдімгі алушы ретінде) тікелей емес дауыстарға қосылған дауыс беру құқықтарды қалай пайдаланатынын жариялау маңызды. Сенімхат арқылы берілген дауыстар басқармамен немесе әкімшілікпен компанияның зейнетақы қорлары немесе қызметкерлердің акциялар меншік жоспарлары үшін берілсе, дауыс беру бағыттары жариялану керек. Акционерлер қатысуын кеңейту мақсаты компаниялар дауыс берудің ақпараттық технологияларын, соның ішінде электронды сайлауды, кеңірек пайдалануына дұрыс көңіл бөлу жөн деп көреді.

**D. Капитал құрылымы мен кейбір акционерлерге акциялар иемденетін бөлігіне сай емес бақылау дәрежесін алуға мүмкіндік беретін шаралар жариялану керек.**

Капиталдың кейбір құрылымдары акционерге компанияның оған тиісті акция үлесіне сай келмейтін дәрежеде корпорацияны басқаруға мүмкіндік береді. Пирамида сияқты құрылымдар мен акцияларды өзара иемдену акцияның бақылау пакетін иемденбейтін акционерлердің корпоративтік саясатына ықпал жасау мүмкіндігін кеміту үшін қолдануға болады.

Меншік қатынастарын пайдаланудан басқа, корпорация басқаруына басқа жолдармен ықпал жасауға болады. Акциялардың шағын пакетін иемденетін акционерлер топтары қолданатын көп таралған әдіс тиімді көпшілік жасауға немесе кем дегенде акционерлердің ірі дербес блогын құруға мүмкіндік беретін акционерлер арасындағы келісілген әрекеттер туралы келісім болып табылады. Осындай келісімдер әдетте келісім қатысушыларына акцияларды алуға артықша құқық береді, егер келісімнің басқа тараптары оларды сатқысы келсе. Бұл келісімдерде қатысушыларды белгілі уақыт ішінде акцияларын сатпауға міндеттейтін қағидалар болу мүмкін. Акционерлер арасындағы келісімдер басқарманы немесе төрағаны сайлау реті туралы сұрақтар қамту мүмкін. Сонымен қоса, олар қатысушылардың бірыңғай блокпен дауыс беру міндетін ескеру мүмкін. Кейбір елдер осын-

дай келісімдерді бақылауы және олардың мерзімін шектеуі қажет деп есептейді. Бір акционер берген дауыс саны бойынша жоғарғы шек енгізуі, ол шынында иемденетін акциялар санынан тәуелсіз, дауыс санын шектейді. Сондықтан, осындай шектеулер бақылаудың қайта бөлуіне әкеледі және акционердің акционерлер жиналысына қатысуға қосымша ынта болу мүмкін. Осы механизмдер акционерлердің компания саясатына әсер ету мүмкіндіктерін қайта бөлуіне мүмкіндік жасайтынын ескере отырып, акционерлер капиталдың ұқсас құрылымдары мен рәсімдері жарияланады деп толық сене алады.

**Е. Корпоративтік бақылау мақсаттарына рыноктар тиімді әрі мөлдір түрде жұмыс істеуге мүмкіндігі болу керек.**

**1. Капитал рыноктарында корпорацияны бақылауын алуын реттейтін ережелер мен рәсімдер, сонымен қатар, қосылу және корпорация активтерінің едәуір бөлігін сату тәрізді төтенше сипаты бар мәмлелер инвесторлар өз құқықтары мен құқықтық қорғау құралдарын білсін деп нақты тұжырымдалып жариялану керек. Мәмлелер мөлдір бағалар бойынша және санатына сәйкес барлық акционерлердің құқықтарын қорғайтын әділетті шарттарда жасалу тиіс.**

**2. Компания жұтылуына кедергі жасайтын механизмдер әкімшілікті жауап берушіліктен арашалау үшін қолданбау керек.**

Кейбір елдерде компаниялар оларды жұтылудан қорғауға арналған механизмдер қолданады. Дегенмен инвесторлармен қор биржалары осындай механизмдерді қолдануы корпоративтік бақылау рыногының жұмыс істеуіне тосқауыл болу мүмкін деп аландаушылық білдіреді. Кейбір жағдайларда жұтылудан қорғау құралдары әкімшілікті акционерлер бақылауынан арашалау үшін пайдалануға болады. Жұтылудан қорғау құралдарды пайдаланып жұтылу ұсыныстарына тап болғанда, басқарманың акционерлер мен компания алдындағы фидуциарлық міндеті басты болып қалу керек.

**Ғ. Меншік құқықтарының практикасына акционерлер мен институционалдық инвесторлар көмектесу керек.**

Инвесторлар өздеріне әр түрлі инвестициялық мақсаттарды қоя алса, осы Принциптер ешбір инвестициялық стратегияны қолдамайды және инвесторлар белсенділігінің оңтайлы дәрежесін анықтамайды. Дегенмен, көп инвесторлар оң қаржылық нәтижені дұрыс көлемде сараптау зерттеулері мен өз дауыс беру құқығы арқылы алуға болады деп қорытты.

**1. Сақтаушы ретінде әрекеттенетін институционалдық инвесторлар жалпы корпоративтік басқаруын және инвестицияға қатысты дауыс беру саясатын жариялау керек, соның ішінде дауыс беру**

### **құқықтарын пайдалануын таңдаудың орнына рәсімдер.**

Акцияларды институционалдық инвесторлар иемденіп жатқаны жиі кездесе бастаған жәйт.

Бүкіл корпоративтік басқару жүйесінің тиімділігі мен сенімділігі және компанияны бақылауы акционер құқықтарын пайдалануын жариялайтын және инвестицияларын салып жатқан компанияларда меншік функцияларын тиімді орындайтын институционалдық инвесторларға байланысты. Бұл принцип институционалдық инвесторлардан акцияларын дауысқа салуын талап етпесе де, олар шығын тиімділігін тиісті қараумен меншік құқықтарын қалай пайдаланып жатқанын жариялауға талап етіледі. Зейнетақы қорлар тәрізді сақтаушы ретінде әрекеттенетін ұйымдарға ұжымдық инвестициялық бағдарламалар мен сақтандыру компаниялардың кейбір қызметтері, дауыс беру құқығы клиенттері үшін кепіл болған инвестициялар құнның бөлігі ретінде қарауға болады. Меншік құқықтарын пайдаланудың сәтсіздігі инвесторға шығын әкелу мүмкін, сондықтан ол институционалдық инвесторлардың ұстанған саясаты туралы хабардар болу керек.

Кейбір елдерде, рыноктағы корпоративтік басқару саясаттарын жариялау талабы егжей-тегжейлі және ұйым компанияға араласқан жағдайға қатысты айқын стратегияны талап етулерді қамтиды; олардың осындай араласудың тәсілі; және стратегияның тиімділігін қалай бағалайды. Бірнеше елдерде институционалдық инвесторлардан қазіргі дауыс беру есептерін жариялауға талап етіледі немесе бұл тиісті практика деп саналады және «пайдалан не түсіндір» негізінде жүзеге асырылған. Жариялау олардың клиенттеріне (әр клиенттің бағалы қағаздары ғана) немесе арзанырақ рәсім болатын рынокқа тіркелген инвестициялық компаниялардың инвестициялық кеңесшілерге қатысты. Акционерлер жиналыстарын қатысудың қосымша тәсілі портфельді компаниялармен сұхбаттасу. Компания барлық инвесторларға тең көңіл бөлуге және институционалдық инвесторларға ақпаратты жарияламауға міндетті болса да, институционалдық инвесторлар және компаниялар арасындағы сұхбатқа қолдау көрсетілу керек, әсіресе қажетсіз реттеу бөгеттерді жою арқылы. Сондықтан, компаниялардың қосымша ақпараты әдетте компания жұмыс істеп жатқан рыноктар туралы жалпы ақпаратты және рынокқа қол жетерлік ақпаратты одан әрі анықтауын қосады.

Фидуциарлық институционалдық инвесторлар корпоративтік басқару саясатын дайындап жариялағанда, тиімді жүзеге асыру олар да тиісті адам және қаржы қорларын елемей олардың бенефициарлары мен портфельді компаниялар ойлаған әдіспен бұл саясатты жүргізуін талап етеді.

**2. Сақтаушы ретінде әрекеттенген институционалдық инвесторлар инвестицияларға қатысты негізгі меншік құқықтарын пайдалануына әсер ете алатын мүдденің материалдық қақтығыстарын қалай шешкенін жариялау тиіс.**

Делдал иелерді акцияларын дауысқа салып негізгі меншік функцияларын пайдалануға ынталандыру кейбір жағдайларда тікелей иелер функцияларынан айырмашылығы болу мүмкін. Бұл айырмашылықтар кейде коммерция жағынан пайдалы, бірақ мүдде қақтығыстарын туындату мүмкін, олар фидуциарлық ұйымдар еншілес немесе басқа қаржылық ұйымдарға аффирленген, әсіресе интеграцияланған қаржы топ болған кезде шиеленісіп кетеді. Осындай қақтығыстар материалдық бизнестің қатынастарынан пайда болғанда, мысалы, портфельді компаниялардың қорларын басқару келісімдері арқылы, сондай қақтығыстар анықталып жариялану тиіс.

**G. Акционерлер, институционалдық акционерлерді қоса, Принциптерде анықталғандай акционерлердің негізгі құқықтары жөнінде сұрақтар бойынша ақылдасуға рұқсат етілу керек, қиянатты болдырмау шартында.**

Ұйымдар негізгі меншік құқықтарын пайдалану мүмкіндігіне кері еткен әсерді азайту үшін қандай шаралар қолданып жатқанын жариялау керек. Сондай шаралар ұйымның басқа жерінде жаңа бизнес алумен қатысты қор басқарудың бонустарын бөлуін қосады.

Бөлінген меншікпен компанияларда дербес акционерлер қызметті бақылауына инвестиция жасау шара қолдануын төлеуге кепіл болу үшін компаниядағы үлес тым кішкентай болуы мүмкін ұзақ уақыт мойындалған. Егер шағын акционерлер осындай шараларға ақшаларын жұмсаса, басқалар да үлес қоспай ала алады (яғни, олар «еркін салт атты» болғанда). Осы бақылауды ынталандыруын азайтуға көмектесетін әсер ұйымдарға, әсіресе сақтаушы ретінде жеке компанияларда меншігін едәуір үлеске дейін ұлғайту немесе жай диверсификациялау туралы шешім қабылдайтын қаржылық ұйымдарға мүмкін ең оңай мәселе болады. Дегенмен, басқа едәуір үлес иемденуге қатысты шығындар әлі жоғары болу мүмкін. Көптеген жағдайларда институционалдық инвесторлар осыны жасауды ескертілген, өйткені бұл олардың құзыретінен тыс немесе бір компанияға дұрыс мөлшерден тыс активтерін жұмсауға талап етілу мүмкін. Осы диверсификацияны қолдайтын сәйкессіздікті жою үшін оларға басқарма мүшелерін ұсынып



---

сайлауға, күн тәртібіне ұсыныстар жасауға және корпоративтік басқаруды жақсарту үшін тікелей компаниямен пікірталас өткізуге қолдау көрсету керек. Жалпы айтқанда, акционерлерде қолхатпен дауыс беру өтініштің ережелерін сақтаусыз бір бірімен сөйлесуге мүмкіндігі болу керек.

Дегенмен, инвесторлар арасында өзара әрекеттестікті рыноктарға әсер етіп жұтылу ережелеріне ұшырамай компания бақылауын қолға алу үшін пайдалануға болатынын мойындау керек. Өзара әрекеттестікті бәсекелестік туралы заңды айналып өту үшін пайдалану мүмкін. Осы себептермен кейбір елдерде институционалдық инвесторлардың дауыс беру стратегиясында бірлесіп әрекет қылу шектелген немесе тыйылған. Акционерлер келісімдері де мұқият бақылану мүмкін. Дегенмен, егер өзара әрекеттестік корпорацияны басқару мәселелерін немесе рынок тиімділігі мен әділеттілігімен байланысты қақтығыстарды қоспаса, тиімдірек меншік пайдаларын әлі көруге болады. Инвесторлар, институционалдық не басқа инвесторлар өзара әрекеттестікті қажетті жариялау рынокты басқару мүмкіндігін болдырмау үшін уақытша сауданы қолға алу шартымен сүйемелденеді.

### III. Акционерлерге тең көңіл бөлу

*Корпоративтік басқару құрылымы азшылықты және шетелдік акционерлерді қоса акционерлерге тең көңіл бөлуді қамтамасыздандыру керек. Барлық акционерлерде құқықтары бұзылған кезде тиімді қорғау алуға жағдай жасалу тиіс.*

Инвесторлардың беріп жатқан капиталы қиянаттан және корпорация басшыларының басқарма мүшелерінің немесе акциялардың бақылау пакетін иемденген акционерлердің ысырабынан қорғалғанына сенімдік капитал рыногында маңызды фактор болып табылады. Басқармада, басқарушыларда және акциялардың бақылау пакетін иемденетін акционерлерде өздерінің мүдделеріне сәйкес келетін шағын акционерлердің зиянына операциялар жасау мүмкіндіктері пайда болу мүмкін. Инвесторларды қорғаумен қамтамасыз еткенде, акционерлердің күткен және нақты құқықтары арасында айырмашылық жасауға болады. Мысалы, күткен құқықтар артықша құқықтар және белгілі шешімдер көбісін анықтайды. Нақты құқықтар бір рет бұзылған құқықтары үшін өтемақыны талап етуге мүмкіндік береді. Құқықтық және реттеу жүйенің жүзеге асыруы әлсіз болған юрисдикцияларда кейбір елдер акционерлердің күткен құқықтарын меншіктің шағын үлесінің шегін акционерлер жиналыстарының күн тәртібіне мәселелерді қою не акционерлер көпшілігінен белгілі маңызды шешімдер талап ету арқылы күшейткенін қалайды. Осы принциптер корпоративтік басқару барысында ішкі және шетелдік инвесторларға тең көңіл бөлуді қолдайды. Олардың тікелей шетелдік инвестицияларды реттеу саласындағы өкіметтердің саясатына қатысы жоқ..

Акционерлердің өздерінің құқықтарын жүзеге асыру жолдарының бірі әкімшілікке және басқарма мүшелеріне қарсы сот және әкімшілік рәсімдерді қозғау болып табылады. Акционердің құқықтарын қорғау дәрежесін анықтайтын маңызды көрсеткіші төтенше шығындарды талап етпейтін не уақыттың артық кідіртуімен байланысты емес бұзушылықтардан құқықтық қорғаудың тиімді әдістерінің болуы есептелетінін тәжірибе көрсетеді. Шағын инвесторлардың сенімі артады, егер құқықтық жүйе азшылық құқықтары бұзылды деп есептеуге себептері бар болғанда азшылық акционерлеріне сотқа арыз беруге мүмкіндік беретін механизмдерді ескерсе. Осындай заңды жүзеге асыру механизмдермен қамтамасыз ету заң берушілер мен реттеушілердің негізгі міндеті.

Әр инвесторға корпорация әрекеттерін сотта даулауға мүмкіндік беретін құқықтық жүйе сот дауларында тұрып қалу қауіпі бар. Сондықтан, бірталай құқықтық жүйелер акционерлер шағымдарының жеткіліктілігіне

сынақ ретінде әкімшілікті және басқарма мүшелерін сот талаптарын асыра пайдаланудан қорғау үшін қағидаларды қамтиды - әкімшілік және басқарма мүшелерінің әрекеттері үшін қауіпсіз айлақтар деп аталатын (мысалы, бизнес пікір ережесі), сондай-ақ ақпаратты жариялау үшін қауіпсіз айлақтар. Ең ақырында инвесторларға мүлік құқықтары бұзылған кезде құқықтық қорғау мүмкіндігін беру үшін және қымбат дауларды болдырмау үшін баланс табу қажет. Көп елдер таластарды шешу баламалы рәсімдер, соның ішінде бағалы қағаздар рыноктарын реттейтін органдармен немесе басқа реттеу органдармен ұйымдастырылған әкімшілік қараулар мен арбитраждық рәсімдер таластарды шешудің, кем дегенде, бірінші инстанция ретінде тиімді әдісі болып табылады.

#### **А. Бір санаттағы акционерлерге көңіл бөлу тең болу керек.**

- 1. Әр санатының шеңберіне барлық акционерлерде дауыс берудің тең құқықтары болу керек. Барлық инвесторлар акцияларды сатып алғанша акциялардың әр санатымен байланысты дауыс беру құқығы жайында ақпарат алу тиіс. Дауыс беру құқығының әр өзгерістері кері әсер алған акциялар санатының акционерлерімен мақұлдану тиіс.**

Фирма капиталының ұтымды құрылымы әкімшілікпен және басқармамен анықталады, егер оны акционерлер мақұлдаса. Кейбір компаниялар ұстаушыларына фирма табысының үлесін алуға артықша құқық беретін, бірақ әдетте дауыс беру құқығын бермейтін артықша акциялар шығарады. Сонымен қатар, компаниялар дауыс беру құқығын бермейтін, бірақ дауыс беру құқығымен акциялардың бағасынан айырмашылығы бар бағамен сатылатын акцияларды немесе қатысу сертификаттарын шығарады. Барлық осы құрылымдар компания мүдделері мен үнемді қаржыландыру принциптері талап ететін тәуекел мен табысты бөлудің тиімді құралы болу мүмкін. Осы Принциптерде «бір акция - бір дауыс» деген тұжырымдамаға белгілі қатынас тұжырымдалмаған. Дегенмен, оны бірталай институционалдық инвесторлар мен аакционерлер қауымдастықтары қолдайды.

Инвесторлар инвестицияларын салғанша олардың дауыс беру құқығы туралы хабардар етуіне сенуге құқығы бар. Капитал салынғаннан кейін олардың құқықтары өзгермеу керек, егер оларда, дауыс беретін акциялар ұстаушылары ретінде осы шешімді дайындауға қатысуға мүмкіндігі болмаса. Әр түрлі санаттардың акциялар дауысы құқықтарын өзгерту бойынша ұсыныстар әдетте өзгертулер ұсынған санаттардың дауыс беретін акциялардың белгілі көпшілігімен акционерлердің жалпы жиналысының бекітуіне ұсынылады.

- 2. Акционерлер азшылығы тікелей немесе тікелей емес әрекет жасайтын акциялардың бақылау пакетін иемденген акционерлер**

**мүддесінде қиянат әрекеттерден қорғалу тиіс және өтемақы алуға тиімді тәсілдері болу керек.**

Бірталай ашық сауда жасайтын компанияларда акциялар бақылау пакетіне ие ірі акционер бар. Акциялар бақылау пакетін иемденетін акционердің болуы басқаруды мұқият бақылау арқылы агенттіктің мәселелерін азайта алады, құқықтық және реттеу жүйенің әлсіздігі басқа акционерлердің компанияға қиянат етуіне әкелу мүмкін. Құқықтық жүйе рұқсат ететін және қабылдаған рынокта байқалған қиянат әлеуеті пирамида құрылымдары не бірнеше дауыс құқықтары сияқты меншікті басқарудан бөлуге заңды тетіктер арқылы тәуекел деңгейімен сәйкес келмейтін иелер ретінде бағаланатын бақылау деңгейін қолданатын акциялардың бақылау пакетін иемденетін акционерлері. Осындай қиянат әр түрлі жолдармен жасалу мүмкін, соның ішінде отбасы мүшелеріне және әріптестеріне жоғарғы еңбекақы мен бонустар арқылы тікелей жеке табыс алуын, жарамсыз үшінші тұлғалармен мәмлелер, бизнес шешімдердегі және капитал құрылымындағы акциялардың бақылау пакетін иемденген акционер пайдасына арнайы акциялар шығару арқылы өзгерістердегі тұрақты әділсіздік.

Жариялауға қоса, басқарма мүшелерінің компанияға және барлық акционерлерге түсінікті тұжырымдалған ниеттестік борышы акционерлердің азшылығын қорғауға кілт. Шынында, акционерлер азшылығының қиянаты құқықтық және реттеу құрылымы осы тұрғысынан әлсіз елдерде әсіресе жарияланады. Ерекше мәселе кейбір компаниялар топтары басым болған және басқарма мүшелерінің ниеттестік борышы түсініксіз болу мүмкін болған юрисдикцияларда туындайды. Осы жағдайда кейбір елдер өзге компаниялар тобынан тиісті пайда алу арқылы өзге компания тобының пайдасына мәмлелені өтеуін анықтау арқылы кері әсерлерді басқаруға жылжып жатыр.

Акционерлер азшылығын қорғау үшін тиімділігін дәлелдеген басқа жалпы ережелер акцияларды шығаруға байланысты артықша құқығы, белгілі акционер шешімдері үшін білікті көпшілік және басқарма мүшелерін сайлауында жалпы дауысты пайдалану мүмкіндігі бар. Белгілі жағдайларда кейбір юрисдикциялар тәуелсіз баға арқылы қойған акция бағасымен қалған акционерлерді жұтылуға акциялардың бақылау пакетін иемденген акционерлерден талап не рұқсат етіледі. Бұл акциялардың бақылау пакетін иемденген акционерлер кәсіпорынды тізімнен шығаруын шешкенде маңызды. Акционер азшылығының құқықтарын жақсарту тәсілдер туынды және ұжымдық дауды қосады. Рынок сенімділігін жақсартудың жалпы мақсатымен акционер азшылығын қорғау әр түрлі ережелерің таңдауы мен соңғы мұраты міндетті түрде жалпы реттеу құрылымға және ұлттық құқықтық жүйеге бағынды.

### **3. Дауыстарды сақтаушылар немесе акциялардың номиналды иесімен келісілген түрде акциялардың номиналды иелер беру тиіс.**

ЭЫДҰ кейбір елдерінде инвесторларға акцияларды сақтайтын қаржы институттары осы акциялармен өздері дауыс беретін. Номиналды ұстаушылар ретінде клиенттеріне бағалы қағаздарды ұстаған банктер және брокерлік фирмалар кейде әкімшілікті қолдауға дауыс беруге тиіс болған, егер олар акционерден басқа жөнінде нақты тапсырыс алмаған болса.

ЭЫДҰ елдер – мүшелерінде акциялар сақтаған институттарды акционерлер орнына дауы беруін автоматты міндеттейтін ережелерді ауыстыруға үрдіс қарқыны үдетіп жатыр. Кейбір елдерде тиісті ережелер қайта қаралған, енді акцияларды сақтаған институттар олардың дауыс құқығын жүзеге асырудың әр түрлі әдістері туралы ақпаратты акционерлерге беру міндетті. Акционерлер дауыстың барлық құқықтарын сақтаушыларға тапсыра алады. Балама ретінде акционерлер акционерлердің алдағы барлық дауыс беру туралы ақпарат алуын артық көріп және сақтаушыға дауыстың басқа құқықтарын тапсырып кейбір жағдайда өзімен өзі дауыс беруін шешуге мүмкіндігі бар. Сақтаушы акционер дауысының құқығын оның тілектерін ескермей пайдаланбау үшін акционер мүдделері мен сақтаушыны дауы беру алдында акционер келісімін алу қажеттілігімен мәжбүрлемеу үшін сақтаушы мүдделі арасында жүйелі балансты табу қажет. Акционерлерге егер кері туралы жарлық алынбаса, сақтаушы акционердің мүдделеріне сәйкес деп санап осы акциялармен дауыс береді.

Бұл ереже сенімді меншік иесімен немесе арнайы тапсырыспен әрекет жасайтын басқа адамдармен (мысалы, банкроттықта конкурстық жиынды басқарушылары және сот орындаушылары) дауыстың құқығын жүзеге асыруға тарамайтынын айтып өту керек.

Депозиттік күәліктің ұстаушылары бірдей толық құқықтармен және негізгі акциялар ұстаушылары сияқты корпоративтік басқаруда қатысуға мүмкіндіктермен қамтамасыз етілу тиіс. Акциялардың тікелей ұстаушылары сенімхат бойынша дауысты пайдалана алатындықтан, сондықтан банктің траст бөлімі немесе баламалы орган тұрақты негізінде депозиттік күәліктің ұстаушыларына сенімхат бойынша дауыстарды шығару керек. Депозиттік күәліктің ұстаушыларында акцияларға қатысты депозитарий нем банктің траст бөлімі өз мүддесінде пайдаланатын міндетті дауыс беру нұсқауларын шығару керек.

### **4. Халықаралық дауыс беруге кедергілерді болдыртпау қажет.**

Шетелдік инвесторлар акцияларын делдалдар арқылы ұстайды. Әдетте акциялар бағалы қағаздармен бірге есепте сақталады, олар басқа юрисдикцияларда басқа делдалдардың және бағалы қағаздардың

орталық депозитарийында есептерді сақтайды. Осындай халықаралық желілер шетелдік инвесторлардың дауыс беру құқықтарын пайдалануына мүмкіндік беруін белгілеуге және сондай инвесторлармен байланысу үдерісіне қатысты ерекше мәселелер туындайды. Тек қысқа бақылау мерзіммен қамтамасыз етілген бизнес практикалармен бірге акционерлерде жиі компанияның ескерту жинауына жауап беруге және шешетін сұрақтарға қатысты байламдар жасауға уақыты тығыз болады. Бұл халықаралық дауыс беруін қиындатады. Құқықтық және реттеу құрылым дауыс беру құқықтарын халықаралық жағдайларда кімге бақылау құқығы берілгенін және депозиттік желіні қайда оңайлату қажет екенін түсіндіру керек. Ескерту кезеңдер шетелдік инвесторларда расында меншік мүмкіндіктерін ішкі инвесторлар ретінде пайдалануға бірдей мүмкіндіктері бар деп кепіл болу керек. Шетелдік инвесторлар ары қарай дауыс беруге қолдау көрсету үшін заңдар, ережелер мен корпоративтік қызметтер заманауи технологиялар арқылы қатысуға мүмкіндік береді.

**5. Акционерлердің жалпы жиналыстарын өткізу үдерістері мен рәсімдері барлық акционерлерге тең көңіл бөлуді ескеру керек. Компанияның рәсімдері дауыс беруге қатысуын тым қиын не қымбат жасамау тиіс.**

Акционерлердің жалпы жиналыстарына қатысу құқығы акционердің іргелі құқығы. Әкімшілік пен акциялардың бақылау пакетін иемденген инвесторлар анда-санда шағын не шетелдік инвесторларды компания басқаруына әсер ету әрекеттерден бас тартуға мәжбүрлеуге тырысады. Кейбір компаниялар дауыс беру үшін ақы алады. Басқа кедергілерге сенімхат бойынша дауыс беруге тыйым салу мен дауыс беруге қатысу үшін акционерлердің жалпы жиналысында адамның өзінің болуы талабы жатады. Меншік құқығын жүзеге асыратын мүмкін емес басқа да рәсімдер бар. Акционерлердің жалпы жиналысына тым аз уақыт қалғанда инвесторлар талқылап және ақылдаса алатындай материалдар таратылу мүмкін. ЭЫДҰ елдеріндегі бірталай компаниялар акционерлермен қатынасу мен шешім қабылдау үшін жолдарды жетілдіруге тырысады. Компанияның жалпы жиналыстарға қатысу үшін жасанды кедергілерді жоюға көзделген әрекеттеріне ынталандырылады және корпоративтік басқару құрылымы адам қатыспағанда электронды дауыс беруді пайдалануына көмек жасау керек.

**В. Ішкі ақпаратты қолданумен операциялар және өз мүддесі үшін қиянатты әрекеттер тыйылу керек.**

Өз мүддесі үшін қиянатты мәмлелер компаниямен тығыз байланысы бар адамдар осы байланысты компания мен инвесторлар мүдделеріне нұқсан келтіре пайдаланғанда жасалады. Ішкі ақпаратты пайдалануымен опера-

циялар капитал рыноктарын басқаруын білдіргеннен, олар бағалы қағаздар туралы нормативтік актілермен, акционерлік қоғамдар туралы заңдармен және қылмыстық заңмен ЭЫДҰ елдердің көбісінде тыйылған. Дегенмен мұндай практика барлық юрисдикцияларда тыйылған емес, кейбір жағдайда тыйымды орындау қатаң емес. Осы практика тиісті корпоративтік басқару принциптеріне қайшы келеді деуге болады, егер ол акционерлерге тең көңіл бөлу принципін бұзса.

Осы Принциптер инвесторларға ішкі ақпаратты теріс пайдалануы тыйылатынын күтуі жөн. Заңнамада осындай қиянаттарға тыйым жоқ болғанда не тыйымның орындалуы тиімді болмағанда өкіметтер осындай амалдарды жоюға шаралар қолдануы маңызды.

**С. Басқарма мүшелері мен басқарушылар мәмілелерге немесе корпорацияға қатысты сұрақтарға материалдық қызығушылығы туралы тікелей, тікелей емес немесе үшінші тұлғалар атынан басқармаға мәлімдеу керек.**

Басқарма мүшелері мен басқарушылар нақты мәмлеге қатысты олардың пікіріне әсер ете алатын компаниядан тыс іскерлік, отбасылық не басқа арнайы қатынастары бар ма екені туралы басқарманы хабарлауға міндетті. Осындай ерекше қатынастар бақылауды жүргізу күйдегі акционермен ынтымақтасу арқылы компаниямен басқарушылардың және басқарма мүшелерінің қатынастары бар жағдайларды қосады.

#### *IV. Мүдделі тұлғалардың корпорация басқаруындағы рөлі*

*Корпоративтік басқарудың құрылымы заңмен не өзара келісімдермен белгіленген мүдделі тұлғалардың құқықтарын мойындап, корпорациялар мен мүдделі тұлғалардың арасындағы байлық пен жұмыс орындарды жасау мақсатымен және қаржы жағынан табысты кәсіпорындарды тұрақтылықпен қамтамасыздандыруда ынтымақтастықты көтермелеу керек.*

Корпоративтік басқарудың негізгі аспекті дербес капитал не несие ретінде сыртқы капиталдың фирмаларға ағылып келуін қамтамасыз етуі болып табылады. Корпоративтік басқару фирмаға қызығушылық танытқан әр түрлі мүдделі тұлғаларды оның адам және материалдық капиталына инвестициялар жасауға итермелеу үшін амалдар іздеуін ескереді.

Корпорацияның бәсекеге қабілеттілігі мен қорытынды табысы инвесторларды қызметкерлерді, несие берушілерді және жеткізушілерді қоса ресурстардың әр түрлі жеткізушілері үлесін қосқан ұжымдық еңбектің нәтижесі болып табылады. Корпорациялар мүдделі тұлғалардың қосқан үлесі бәсекеге қабілетті және табысты компанияларды құру үшін құнды құрал ретінде есептеледі. Сондықтан, корпорацияның ұзақ мерзімді мүддесіне байлық жасау мақсатымен мүдделі тұлғалармен ынтымақтастықты нығайту сай болады. Басқару құрылымы корпорация мүдделеріне мүдделі тұлғалардың мүддесін және олардың корпорацияның ұзақ мерзімді табысына үлесін мойындауына сүйену керек.

#### **A. Заңмен немесе өзара келісімдермен белгіленген мүдделі тұлғалардың құқықтары сақталу тиіс.**

ЭЫДҰ барлық елдерінде мүдделі тұлғалардың құқықтары заңнамамен (яғни еңбек құқығымен, сауда құқығымен, шартты құқығымен және дәрменсіздік заңнамамен) немесе келісімдік қатынастармен тағайындалған. Тіпті мүдделі тұлғалардың мүдделері заңмен бекітілмеген салаларда бірнеше фирмалар мүдделі тұлғаларға қатысты қосымша міндеттер алады, сонымен қатар, корпорацияның атағы мен қызметінің нәтижелері туралы қамқорлық осындай мүдделердің ұлғайып келе жатқан көлемін мойындауын талап етеді.

#### **B. Егер мүдделері заңмен қорғалса, мүдделі тұлғалар құқықтары бұзылған кезде тиімді қорғау алуға мүмкіндігі болу керек.**



Құқықтық құрылым мен сот ісі мөлдір болу керек және мүдделі тұлғаларға қатынасу және құқықтары бұзылғанда қорғау алу мүмкіндігіне кедергі жасамауға тиіс.

**С. Корпоративтік басқару құрылымы мүдделі тұлғалар қатысуының тиімділігін ұлғайту механизмдеріне рұқсат ету керек.**

Осындай адамдардың корпоративтік басқаруына қатысу дәрежесі ұлттық заңдардан және әртүрлі елдерде қабылданған практикаға байланысты, сонымен қатар компаниядан компанияға өзгеруі мүмкін. Корпоративтік басқару контекстінде қатысудың тиімділігін ұлғайту механизмдері тікелей және фирмаға қызметкерлердің ерекше дағдыларын қосуға даярлығы тікелей емес арқылы компанияларға пайда әкеле алады. Мүдделі тұлғаларды тарту механизмдерінің мысалдары: басқармадағы қызметкерлер өкілдігі; басқару үдерістері, белгілі негізгі шешімдер қабылдағанда қызметкерлер пікірлерін ескеретін жұмыс отырыстары. Қатысу тиімділігін арттыру механизмдеріне қатысты қызметкерлер акция меншігінің жоспарлары не табысты бөлу басқа механизмдер бірталай елдерде табуға болады. Зейнетақы міндеттері компаниямен және оның бұрынғы не қазіргі қызметкерлер арасындағы байланыстың бір элементі. Осындай міндеттер тәуелсіз қор құруын талап еткеннен, оның сақтаушылар компания әкімшілігінен тәуелсіз болып барлық бенефициарларының қорларын басқару керек.

**D. Егер мүдделі тұлғалар корпоративтік басқару үдерісіне қатысса, оларда тиісті, жеткілікті ақпаратты уақытында және тұрақты алуға мүмкіндігі болу керек.**

Корпоративтік басқару жүйелердің заңдары мен практикасы мүдделі тұлғалардың қатысуы ескерілсе, мүдделі тұлғаларда міндеттерін атқаруға қажет ақпаратты алуға мүмкіндігі болуы маңызды.

**E. Акционерлер, соның ішінде дербес қызметкерлер мен олардың өкілдік органдары, заңсыз не этикаға жатпайтын практика туралы алаңын басқармаға еркін хабарлауға мүмкіндігі болу керек және осы үшін құқықтары қауіпке ұшырамау тиіс.**

Корпоративтік лауазымды адамдардың этикаға жатпайтын және заңсыз практикалары акционерлер құқықтарын ғана бұзбай компанияның мен акционерлерге нұқсан келтіре алады, бұл атағына әсер ету және болашақ міндеттеріне ұлғайып жатқан тәуекел түрінде бейнеленеді.

Сондықтан бұл заңсыз не этикаға жатпайтын тәртіпке қатысты компаниядан тыс басқа жағдайларға да қатысты дербес не өкілдік органдары арқылы қызметкерлер шағымдарына қауіпсіз айлақтар мен рәсімдер құруға компанияға және акционерлерге пайдалы. Бірнеше елдерде басқарма осы адамдарды және өкілдік органдарды қорғауға және басқармадағы тәуелсіз мүшеге, мысалы аудит мүшесіне не этика жөнінде

комитетке сенімді тікелей қатынас беруге заңдар мен ережелермен көтермеленеді. Кейбір компаниялар шағымдарды шешу үшін омбудсменді тағайындаған. Бірнеше реттеушілер арыз алуға де сенім телефонын және электрондық пошта орнатқан. Кейбір елдерде қызметкерлердің өкілдік органдары компанияға алаңдаушылықтарды хабарлау міндеттерін атқарып жатса, жалғыз әрекеттенген жеке қызметкерлерге бөгет жасалмау керек. Заң бұзушылыққа қатысты шағымға жарамсыз жауап болғанда ЭЫДҰ транснационалдық кәсіпорындардың нұсқаулығы оларды нағыз шағымдарын кұзырлы мемлекеттік органдарға айтуға қолдау көрсетеді. Компания сондай қызметкерлерге не органдарға қарсы кемсіту не тәртіптік талаптан бас тарту керек.

**Е. Корпоративтік басқару құрылымы тиімді дәрменсіздікке қарсы құрылыммен және несие беруші құқықтарын тиімді жүзеге асыруымен толықтырылу тиіс.**

Әсіресе пайда болып жатқан рыноктарды несие берушілер негізгі мүдделі тұлғалар және фирмаларға таралған несиенің шарттары, мөлшері мен түрі олардың құқықтары мен заң күшін иемденуіне едәуір байланысты. Тиісті корпоративтік тарихы бар компаниялар нашар тарихы барлардан не мөлдір емес рынокта әрекеттенетіндерден гөрі жиі көбірек сомаларды қарызға алуға және қолайлы шарттарда алуға мүмкіндігі бар. Корпоративтік дәрменсіздікке қарсы құрылым кеңінен елдер арасында өзгереді. Кейбір елдерде компаниялар дәрменсіздікке жақындап қалғанда, заңнамалық құрылым компания басқаруында негізгі рөл атқара алатын несие берушінің мүддесіне басқарма мүшесіне әрекеттенуге міндет жүктейді. Басқа елдерде қарыздар мен несие берушілер арасында келісілген шешім табу үшін компания қиыншылықтары туралы уақытында ақпаратты алуға қарыздарды ынталандыратын механизм бар.

Несие берушінің құқықтары кепілді облигация ұстаушылардан кепілсіз несие берушілерге дейін түрленеді. Дәрменсіздікке қарсы рәсімдер әдетте несие берушілердің әр түрлі санаттарының мүдделерін үйлестіру үшін тиімді механизмдерді талап етеді. Бірнеше юрисдикцияларда арнайы құқықтар үшін ережелер жасалған, соның ішінде “қарыздардың дербес басқаруы” арқылы банкроттық кезде кәсіпорынға жаңа қорларды пайдалануын ынталандыру/қорғаумен қамтамасыз ететін қаржыландыру.

## *V. Ақпаратты жариялау мен мөлдірлік*

*Корпоративтік басқару құрылымы корпорацияға қатысты елеулі сұрақтарды, соның ішінде қаржы жағдайы, қызмет нәтижелері, меншік және компанияны басқару туралы уақытында және дәл ақпаратты қамтамасыз ету тиіс.*

ЭБДҰ елдерінің көбісінде акциялары өз еркімен пайдаланатын кәсіпорындар және биржада бағаланбайтын ірі кәсіпорындар туралы ерікті және мәжбүрлі ретімен көлемді ақпарат жиналады, ақырында ол қалың пайдаланушылар арасында таратылады. Ақпаратты жұрт алдында жариялау ең аз дегенде жылына бір рет керек, кейбір елдерде жарты жылда бір, тоқсанда бір, тіпті оданда жиірек, егер компанияда елеулі өзгерістер болып жатса. Ақпаратты жариялауға минималды талаптар шектерімен қанағаттанбай, компаниялар жиі өздері туралы ақпаратты рынок талабына өз еркімен береді. Ақпаратты жариялаудың қатаң тәртібі компанияларды нарықтық бақылаудың негізгі тірегі болып табылады және меншік құқықтарын жүзеге асыру үшін басты мағынасы бар. Ірі және белсенді қор биржалары бар елдердің тәжірибесі ақпаратты жариялау да компаниялардың тәртібіне және инвесторларды қорғауына ықпал жасаудың қуатты құралы болу мүмкін деп көрсетеді. Ақпаратты жариялаудың қатал тәртібі капиталды тартуға және қор рыноктарына сенімді қолдауға көмектесе алады. Керісінше, нашар жариялау және мөлдір емес практика этикаға жатпайтын тәртіпке және компания мен акционерлер есебінен ғана емес экономиканы тұтас алғанда рынок адалдығынан айырылуға әкелу мүмкін. Акционерлер және әлеуетті инвесторлар әкімшілік жүзеге асырып жатқан басқарудың сапасын бағалауға және баға, меншік пен акциялармен дауыс беру жөнінде сұрақтар бойынша шешімдер қабылдау үшін жеткілікті егжей-тегжейлі тұрақты, сенімді және салыстырмалы ақпаратқа зәру. Жеткіліксіз және түсініксіз ақпарат рынок жұмысын нашарлатып, капитал құнын жоғарылатып және ресурстардың нашар бөлуіне әкелу мүмкін.

Ақпаратты жариялау тағы кәсіпорындардың құрылымы мен қызметін, корпоративтік саясатты мен экологиялық және этикалық стандарттар тұрғысынан қызметтің нәтижелерін, сонымен қатар компаниялардың жұмыс істеп жатқан бірлестіктермен қатынастарын жұртшылықтың түсінуін жақсартуға көмектеседі. Осы контексте ЭБДҰ трансұлттық кәсіпорындар нұсқаулығын сақтауы маңызды. Ақпаратты жариялау талаптары артық әкімшілік ауыртпалықты не қажетсіз шығындарды кәсіпорынға жүктемеу тиіс. Компанияларға олардың бәсекелестік по-

зицияларына қауіп төндіре алатын ақпаратты жариялауға керегі жоқ, егер осындай ақпаратты жариялау толық ақпараттанған инвестициялық шешімді қабылдауға және инвесторды жаңылдырмау үшін керек болмаса. Жариялану керек ақпараттың минимумын анықтау үшін бірнеше елдер маңыздылық тұжырымдамасын қолданады. Ақпаратты елемей не бұрмалау мәлімет пайдаланушылармен қабылданатын экономикалық шешімдеріне әсер ете алатын маңызды ақпарат деп анықталады.

Принциптер жыл сайынғы есептер арасында пайда болатын барлық елеулі өзгерістер туралы ақпаратты уақытында жариялауын қолдайды. Сондай-ақ құжат тең көңіл бөлуін қамтамасыз ету үшін барлық акционерлерге ақпаратты бір уақытта беруін қолдайды.

#### **А. Жарияланатын маңызды ақпарат осымен шектелмей келесіні қамтиды:**

##### **1. Компанияның қаржылық және операциялық қызметінің нәтижелері.**

Компания қызметінің қаржылық нәтижелерін және қаржылық ахуалын көрсететін (әдетте оларға баланс, кіріс пен шығыс есебі қаржы жүру есебі мен қаржылық есептерге ескертпелер қарайды) аудиттік тексеруден өткен қаржылық есептер компаниялар туралы ең кең таралған көзі болып табылады. Қазіргі түрдегі қаржылық есептердің екі негізгі мақсаттары бағалы қағаздарды тиісті бақылау мен бағалау негізін қамтамасыз етуінде жатады. Талқылау хаттамалары мен әкімшіліктің операцияларды талдауы әдетте жыл сайынғы есептерге қосылады. Талқылау хаттамалары олар қаржылық есептермен бірге оқылғанда ғана ең пайдалы. Инвесторлар кәсіпорын қызметінің болашағын анықтайтын ақпаратқа әсіресе қызығады. Мүмкін, басқарудағы сәтсіздіктер «барлық көріністі» жариялау сәтсіздігімен байланысты, әсіресе баланстан тыс тізімдер кепілдер беру үшін немесе бір бірімен байланысқан компаниялар арасындағы іспеттес міндеттерін пайдаланатын кездерде.

##### **2. Компания міндеттері.**

Егер компанияның коммерциялық мақсаттары туралы ақпаратқа қоса, іскерлік этика, қоршаған орта салаларындағы мен басқа ашық саяси міндеттер туралы компаниялармен мәліметтерді жариялауы көтермеленеді. Мұндай ақпарат бірлестік пен солармен жұмыс істеп жатқан компанияның қатынастарын және компаниялардың мақсаттарына жету үшін қолданған шараларды бағалау үшін инвесторларға және ақпараттың басқа пайдаланушыларына пайдалы болуы мүмкін.

### **3. Акциялардың ірі пакеттерін меншіктеу және дауыс беру құқықтарын бөлу.**

Инвесторлардың негізгі құқықтарының біреуі кәсіпорын меншігінің құрылымы және олардың құқықтары мен басқа меншік иелерінің құқықтарымен ара қатынасы туралы ақпарат алуға құқығы болып табылады. Осындай ақпарат алуға құқығы компаниялар тобының және ішкі корпоративтік қатынастардың құрылымы туралы ақпаратқа да таралу тиіс. Осындай ақпаратты жариялау топтың мақсаттарын, болмысын және құрылымын түсіндіру тиіс. Жиі елдер меншіктің белгілі деңгейіне жеткеннен кейін меншік туралы деректерді жариялауын талап етеді. Сондай деректерге компанияны дауыс беру арнайы құқықтары, акционерлер арасындағы келісімдер, акциялардың бақылау не ірі пакеттерін иемдену, акцияларды едәуір өзара иемдену және өзара кепілдіктер арқылы бақылайтын немесе бақылау мүмкін ірі акционерлер не басқа тұлғалар туралы ақпарат жату мүмкін.

Тек заңды жүзеге асыру мақсатымен және мүдденің әлеуетті қақтығыстарын, үшінші тұлғалармен мәмлелерін және ішкі сауданы анықтау үшін, тіркелген меншік туралы ақпарат бенефициарий меншігі туралы ақпаратпен толықтырылуы мүмкін. Акциялардың көбісін иемденуі делдалдық құрылымдармен және шаралармен сақталғанда, бенефициарлар реттеу не заңды орындалуын қадағалайтын агенттіктермен және/немесе сот процессі арқылы қол жетерлік болу керек. ЭБДҰ үлгісі Бенефициар меншігін және бақылау ақпаратын алу амалдары бенефициар меншігі туралы ақпаратпен қамтамасызданғысы келетін елдерге пайдалы өзін өзі бағалау құралы болуы мүмкін.

### **4. Басқарма мүшелері мен бас лауызымды тұлғалар үшін сыйақы саясаты және басқарма мүшелері ақпарат, соның ішінде олардың біліктілігі, таңдау үдерісі, компанияның басқа басшылары және оларды басқарма тәуелсіз бе деп есептей ме туралы ақпарат.**

Тәжірибесі мен біліктілігін бағалау үшін және пікіріне әсер ете алатын мүдделердің әлеуетті қақтығыстарын бағалау үшін басқарманың жеке мүшелері мен бас лауызымды тұлғалар туралы ақпарат инвесторларға қажет. Басқарма мүшелері үшін ақпарат олардың біліктілігі, компаниядағы акциялар меншігі, басқа басқармалардың мүшелігі және басқарма оларды тәуелсіз мүшелер деп есептей ме екенін қамту керек. Басқа басқармалар мүшелері туралы ақпаратты жариялау тәжірибе мен басқарма мүшелері тап болуы ықтимал асығыстық көрсеткіші болғандығымен ғана емес, бұл мүдделердің әлеуетті қақтығыстарын анықтауға болатынымен маңызды.

Бірнеше ұлттық принциптер және кейбір жағдайда заңдар тәуелсіз деп саналған басқарма мүшелеріне ерекше міндеттер жүктейді және кейбір жағдайда басқарма көпшілігінің тәуелсіздігін талап етеді. Бірнеше елдерде басқармаға неге басқарма мүшесі тәуелсіз деп саналу керек себептерін баяндауға міндет жүктеледі. Осы себептер ақталған деп анықтауы акционерлер мен рынокқа байланысты. Бірнеше елдер компаниялар таңдау үдерісі мен үміткерлерге ашық па екені туралы ақпаратты жариялау тиіс деп қорытты. Мұндай ақпарат акционерлер жалпы жиналыстарында шешім қабылдаудан бұрын немесе жағдай едәуір өзгергенде тұрақты негізінде қамтамасыз етілу керек. Басқарма мүшелері мен басты лауазымды тұлғалардың еңбегі қалай төленетіні акционерлерге бәрібір емес. Сыйақы мен компания қызметі арасындағы байланыс ерекше қызығушылық тудырады. Инвесторлар шығындар мен сыйақы саясатының артықшылықтарын және акцияларды алу мүмкіндігі сияқты материалдық қызығушылықты ұлғайту нобайларының нәтижелілікке ықпалын бағалау үшін басқарма мүшелері мен басты лауазымды тұлғаларға төленетін сыйақы туралы жеткілікті ақпаратты компаниялар әдетте береді деп күтілуде.

#### **5. Үшінші тұлғалармен мәмлелер.**

Компания барлық инвесторлар мүддесінде жұмыс істеп жатыр ма екені рынок үшін маңызды. Үшінші тұлғалармен мәмлелер туралы материалдарды жеке не топпен, сол мәмлелер тараптар тәуелсіздігі қағидасы бойынша немесе әдеттегі рынок шарттарында жасалғаны туралы ақпаратты қоса рынокта толық жариялауы компания үшін маңызды.

Бірқатар юрисдикцияларда бұл шынында заңды талап. Мүдделі тұлғалар компанияны басқаратын не басқаруындағы ұйымдардан, отбасы мүшелері мен негізгі басқару құрамымен бірге маңызды акционерлерден тұру мүмкін. Акциялардың негізгі ұстаушылары (немесе отбасы жақындар, туыстар т.т), тікелей не тікелей емес қатысуымен жасалатын мәмлелер жасаудың, сірә, ең қиын түрі. Кейбір юрисдикцияларда минималды 5 - пайыздық деңгейден жоғары акцияларды иемденген акционерлер мәмлелері туралы хабарлауға міндетті. Ақпаратты жариялау талаптары қатынас болмысын қамтиды, онда бақылау, болмыс және бір біріне сәйкес деп топталған үшінші тұлғалармен мәмлелер саны бар. Көптеген мәмлелер түсініксіз болғандықтан, бенефициарға рынокқа жария ету тиіс мәмле туралы ақпаратты басқармаға хабарлау міндеті жүктелуі мүмкін. Бұл басқарма үшін маңызды мақсат болып табылатын бақылау жасаудан фирманы босатпайды.

## **6. Тәуекелдің болжанатын факторлары.**

Қаржылық ақпараттың пайдаланушылары мен рынок қатысушылары жүйелі мөлшерде болжауға болатын елеулі тәуекелдер туралы ақпаратқа мұқтаж. Ондай тәуекелдерге келесілер жатады: экономиканың нақты саласымен не географиялық ауданымен байланысты; шикізаттың белгілі түрлерімен байланысты болу; қаржы рыногындағы тәуекелдер, соның ішінде пайыздық мөлшерлемелермен не акшаны айырбастау бағамымен байланысты тәуекелдерді қоса; туынды қаржы құралдарымен немесе баланстан тыс мәмлелермен байланысты тәуекелдер және экологиялық жауапкершілікпен байланысты тәуекелдер. Принциптер кәсіпорынның елеулі және болжанатын тәуекелдер туралы инвесторларға толығымен хабарлаудан артық бұдан да егжей-тегжейлі деңгейде ақпаратты жариялауын ескермейді. Тәуекелдер туралы ақпарат жариялау әңгіме айтылып жатқан экономика саласының ерекшеліктері ескерілгенде әсіресе тиімді. Тәуекелді бақылау мен шешу жүйесі туралы ақпарат жариялау пайдалы практика деп көбірек солай есептелетін болды.

## **6. Қызметкерлермен басқа мүдделі тұлғаларға қатысты сұрақтар.**

Компанияның қызметкерлерге және компания қызметіне елеулі әсер ете алатын басқа мүдделі тұлғаларға қатысты негізгі сұрақтар бойынша ақпаратты беруі сүйемелденеді. Әкімшіліктің қызметкерлермен және несие берушілер, жеткізушілер мен жергілікті органдар сияқты басқа мүдделі тұлғалармен қарым-қатынастар бойынша сұрақтар туралы ақпарат берілу мүмкін. Кейбір елдерде кадрлар сұрақтары бойынша егжей-тегжейлі ақпарат керек. Кадрлар саясаты, соның ішінде біліктілікті жоғарылату бағдарламалары немесе компания қызметкерлеріне акциялар беру жоспарлары рынок қатысушыларына компанияның бәсеке артықшылықтары туралы маңызды ақпараттың көзі болуы мүмкін.

## **8. Басқару құрылымы мен саясаты, әсіресе әр корпоративтік басқару кодексі не саясаты және осыны жүзеге асыру үдерісі.**

Компаниялар өздерінің корпоративтік басқару практикасы туралы хабарлау керек, кейбір елдерде осындай жариялау тұрақты жариялау бөлігі ретінде қаралады. Бірнеше елдерде компаниялар корпоративтік бақылау принциптерін орындау тиіс немесе листинг органдары принциптерді «орында және түсіндір» негізінде міндетті жариялаумен мақұлдау тиіс. Компанияның басқару құрылымдары мен саясаты туралы, әсіресе акционерлер, әкімшілік және басқарма мүшелері арасында өкілеттіктерді бөлу туралы ақпаратты жариялау компания басқаруына баға беру үшін маңызды.

Мөлдірлік тұрғысынан акционерлер жиналыстарының рәсімдері дауыстар дұрыс есептелуі мен тіркелуін және нәтижелерді уақытында жариялауын қамтамасыз ету тиіс.

**В. Ақпарат бухгалтерлік есебі сапасының, қаржылық не қаржылық емес ақпаратты жариялаудың жоғарғы стандарттарына сай дайындалып жариялану тиіс.**

Сапаның жоғарғы стандарттарын пайдалануы инвесторлардың компания бақылау мүмкіндіктері едәуір ұлғаюына әкеледі деп күтілуде, сонымен қатар бұл жауап берушіліктің өсіп келе жатқан сенімділігі мен салыстырмалығын, компания қызметінің нәтижелері туралы тиісті түсінікті қамтамасыз етеді. Ақпараттың сапасы негізі оны жинау мен жариялау стандарттарына бағынды. Осы Принциптер елдер арасында қаржылық ақпараттың мөлдірлігі мен салыстырмалығын ұлғайтуына көмектесетін халықаралық деңгейде мойындалған жоғары сапалы стандарттарды дайындауын қолдайды. Сондай стандарттар жеке меншік сектормен және кәсіби қауымдастықтармен тәуелсіз сарапшылар сияқты басқа мүдделі тараптармен ашық, тәуелсіз, жұрт алдындағы үдерістер арқылы даму тиіс. Жоғары сапалы ішкі стандарттарға жетуге оларды халықаралық деңгейде мойындалған бухгалтерлік есебінің стандарттарымен үйлестіру арқылы мүмкін. Көптеген елдерде тіркелген компаниялар осы стандарттарды қолдануға міндетті.

**С. Басқарма мен акционерлерді қаржылық есептер компанияның қаржылық позициясы мен қызметін барлық маңызды тұрғылардан тиісті көрсетеді деген сыртқы және объективті бағамен қамтамасыз ету үшін жыл сайынғы аудитті тәуелсіз, құзырлы және білікті аудитор жүргізу тиіс.**

Бұдан басқа қаржылық есептер компанияның қызметін қаржылық позициясын тиісті көрсетіп жатқанын растау үшін, аудиттік есептер қаржылық есептер дайындалу мен көрсетілу әдістер туралы пікірді қосу керек. Бірталай елдер аудиторлар тәуелсіздігін нығайту мен олардың акционерлерге жауап берушілігін қатайту бойынша шаралар қолдануын қарастырған. Бірқатар елдер тәуелсіз ұйым арқылы аудиттік бақылауды қатайтуда. Расында, БҚКХҰ 2002 жылы шығарған Аудиторлық Бақылау Принциптерінде мемлекеттік мүддесінде жұмыс атқаратын тиімді аудиторлық бақылау, сонымен қатар, келесі механизмдерді қамтиды:»...мемлекетті мүддесінде жұмыс атқарып жатқан орган сапа мен орындауды бақылауын қамтамасыздандыруын қамтамасыз ету үшін, юрисдикцияда қолданатын этикалық стандарттар аудит сапасын бақылау оргалары сияқты»; және «... аудиторларды аудиторлық бақылау органның тәртібіне бағындыру талабы бұл аудит мамандығына байланысты емес, немесе кәсіби орган бақылау орган сияқты әрекеттенсе бұл тәуелсіз органымен бақыланады. Сондай аудиторлық бақылау орга-



ны үшін мемлекеттік мүддесіне әрекет ету және тиісті мүшелікке, бірдей міндеттер мен биліктерге, және осы міндеттерді атқаруға аудиторлардың бақылаусыз тиісті қаржыландыруға ие болу жөн. Сыртқы аудиторлар басқарманың тәуелсіз аудиттік комитетімен немесе баламалы органымен ұсынылғаны және комитетпен/органмен не тікелей акционерлермен тағайындалғаны жиі кездесетін жәйт. Бұдан басқа БҚКХҰ Аудитор тәуелсіздігінің принциптері мен Корпоративтік басқарудың Аудитордың тәуелсіздігін бақылауындағы рөлі деген еңбектерде былай деп жазылған: «аудитор тәуелсіздігінің стандарттары тыйымдар, шектеулер тіркесімімен тағы басқа саясатпен және тәуелсіздікке қауіп төндіретін өзіншілдікке, қолдауға, достыққа, және қорқытуға қарсы рәсімдер мен жариялаулармен сүйемелденген принциптер құрылымын жасау керек. Аудиттік комитет немесе баламалы орган ішкі аудиттік қызметті бақылаумен қамтамасыз етеді деп жиі белгіленеді және сондай-ақ комитетке сыртқы аудитормен, соның ішінде компания аудиторы қамтамасыз ететін аудиттік емес қызметтер болмысы, жалпы қатынастарды бақылау міндеті артылу тиіс. Компанияға сыртқы аудитордың аудиттік емес ережелері тәуелсіздігін едәуір нашарлату мүмкін және жұмыстарын тексеруге әкелу ықтимал. Пайда болу мүмкін теріс ынталарды алдына алу үшін бірқатар елдер сыртқы аудиторлардан аудиттік тексерумен байланысты емес қызметтер төлемдерін жариялауға талап етеді. Аудитор тәуелсіздігін қолдауға арналған басқа мүмкіндіктеріне аудиттік тексерумен байланысты емес жұмыстың толық тыйым салуы не қатаң шектеуі, аудиторлардың міндетті ротациясы (әріптестер не кейде аудит әріптестігі), бұрынғы аудиторды жұмысқа алуға аудиттік компаниямен уақытша тыйымы және аудиторларға не олардың бағыныштыларына аудит жүргізіп жатқан компанияда қаржылық үлесін не басқарушы рөлін алуға тыйым салынады. Кейбір елдер бұдан да тікелей реттеу амалын қолданады және нақты бір клиенттен аудитор аудиттік емес кіріс пайызын ала алатыннан шектейді немесе бір клиенттен түсетін аудитор пайдасының жалпы пайызын шектейді.

**D. Сыртқы аудиторлар акционерлер алдында жауапты болу керек және аудитты кәсіби мұқияттылықпен компания алдында жұмыс істеу керек.**

Басқарманың тәуелсіз аудиттік комитеті не баламалы органы сыртқы аудиторларға ұсынған практикасы және комитетпен/органмен не тікелей акционерлер жиналысында сол сыртқы аудиторларды тағайындауы тиісті практика деп есептеуге болады, өйткені бұл сыртқы аудитор акционер алдында жауапты болу керек екенін түсіндіреді. Бұл сонымен қатар сыртқы аудитор компанияға тиісті кәсіби мұқияттылықпен қарауын талап етеді.

**Е. Ақпаратты тарату арналары пайдаланушыларды ақпаратты тең, арзан және уақытында алу әдісімен қамтамасыз ету керек.**

Ақпаратты тарату арналары ақпараттың мазмұны сияқты маңызды болу мүмкін. Ақпаратты жариялау заңнамамен ескерілуі мүмкін болса да, деректерді сақтау мен ақпаратты пайдалану қиынға және қымбатқа түсу мүмкін. Кейбір елдерде заңмен орнатылған міндетті ақпаратты сақтау сақтаудың электронды жүйелерін енгізу мен деректерді шығару арқасында едәуір оңайланды. Кейбір елдер компания ақпаратының әр түрлі көздерін біріктіру арқылы келесі сатыға өтті. Интернет пен басқа ақпараттық технологиялар да ақпаратты тарату құралдарын жетілдіруге мүмкіндік береді.

Бірқатар елдер ақпаратты тұрақты жариялау ережелерін енгізді (заңмен не листингтік ережелермен бекітілген). Тұрақты/қазіргі ақпаратты жариялау туралы айтсақ елеулі жетілдірулер туралы «дереву» жариялауды талап ету тиісті практика, бұл «мүмкіндігінше тез» не белгілі күндердің ең көп саны. БҚКХҰ Тұрақты жариялау принциптері мен Елеулі жетілдіру есептері тұрақты жариялаудың төрт жалпы принциптерін және тіркелген компаниялардың елеулі жетілдіру есебін құрды.

**Ғ. Корпоративтік басқару құрылымы инвесторлар шешімдеріне қатысты, мүдденің елеулі қақтығысы талдау не кеңес тұтастылығына әсер етуден аулақ талдаушылар, брокерлер, рейтингтік агенттіктер мен басқалар талдау ережелері мен кеңестермен қамтамасыз ететін тиімді әдіспен толықтырылу тиіс.**

Тәуелсіз және білікті аудиторларға сұраныс болғаннан және ақпаратты уақытында таратуын дамыту үшін бірқатар елдер рынокта талдау мен кеңес құралы ретінде әрекеттенетін мамандар мен қызметтер тұтастығын қамтамасыздандыруға қадам жасады. Осы делдалдар, егер қақтығыссыз және тұтас әрекет етсе, олар компания басқармаларына тиісті корпоративтік басқару практикасын өткізуге ынта беруге маңызды рөл атқара алады. Дегенмен, мүдде қақтығыстары жиі пайда болғандықтан және шешімге ықпал жасала алатындықтан алаңдаушылық туады. Кеңес беруші айттып жатқан компанияға басқа қызметтер көрсеткісі келетін жағдай болу мүмкін, немесе жеткізушіде компанияға не оның бәсекелесіне тікелей елеулі қызығушылық болса. Алаңдаушылық жариялаудың тиісті мөлшерін және қор биржаны зерттеулік талдаулардың, рейтингтік агенттіктердің, инвестициялық банктердің, т.т кәсіби стандарттарына бағытталған мөлдірлік үдерісін анықтайды.

Басқа саладағы тәжірибе мүдде қақтығысы мен ұйымның оны шешу амалын толық жариялауын артық көреді. Компания мүдденің әлеуетті қақтығысын жою үшін қызметкерлерінің ынталарын қалай құрағыны туралы ақпарат жариялау айрықша маңызды. Осындай жариялау инвесторларға бар тәуекелдерді бағалауға және кеңестегі мен ақпараттағы

---

теріс ұғымды бағалауға мүмкіндік береді. БҚКХҰ талдаушылар мен рейтингтік агенттіктерге қатысты принциптерді дайындады (БҚКХҰ Мүдде қақтығыстарының қаржылық талдаушысының принциптер тұжырымдары; БҚКХҰ Несие рейтингтік агенттіктер қызметтерінің принциптер тұжырымдары).

## *V. Басқарма міндеттері*

*Корпоративтік басқару құрылымы компанияны стратегиялық басқаруымен, басқарма тарапынан әкімшілікті тиімді бақылауымен, басқарманың компания және акционерлер алдында есеп берушілігімен қамтамасыз ету тиіс.*

Басқарма құрылымдары мен рәсімдер ЭЫДҰ елдері арасында және осы елдердің ішінде өзгереді. Кейбір елдерде бақылау мен басқару функциялары әр түрлі органдарға жүктелетін қос деңгейлі басқару органдары бар. Мұндай жүйелерде әдетте құрамына әкімшілік қызметтерге орналаспаған адамдар кіретін “бақылау кеңесі” мен компанияның лауазымды адамдарынан ғана тұратын «басқарушы орган» бар. Басқа елдерде компанияда әкімшілік қызметтерге орналасқан да орналаспаған адамдар бар басқарудың бірыңғай органы әрекет етеді. Кейбір елдерде аудит жүргізуге арналған заңмен бекітілген орган құрылған. Осы принциптер кәсіпорынды басқару мен әкімшілікті бақылау функциялары жүктелген басқарманың кез келген құрылымына қолдануға болатын тым жеткілікті жалпы сипаты бар.

Корпоративтік стратегияны іске асыруымен қатар басқарма ең алдымен басқару қызметінің нәтижелерін бақылауына мен акционерлердің тиісті табыстарын алуына, сонымен қатар мүдде қақтығыстарын алдына алуы мен корпорацияға бәсекелес талаптарын теңгеруіне жауапты. Басқармада өз міндеттерін тиімді орындау үшін оларда мақсаттарын жету мен шешімдерді тәуелсіз жасау үшін мүмкіндігі болу керек. Басқарманың тағы бір маңызды міндеті корпорация қолданатын заңдарды, соның ішінде салық, бәсеке, еңбек, қоршаған орта, тең мүмкіндіктер, денсаулық пен қауіпсіздік туралы заңдарды сақтауын қамтамасыз ету үшін жүйелерді бақылауда жатыр. Кейбір елдерде басқарма өзіне жүктеген міндеттерді және әкімшілік жауапты міндеттерді түсінікті тұжырымдағанын жөн деп көреді.

Басқарма компания мен акционерлеріне жауапты ғана емес, сондай-ақ олардың мүдделерінде әрекет етуге тиіс. Сонымен қатар, басқарма тиісті түрде және әділетті негізінде олармен іс жүргізеді деп күтілуде, сондай-ақ қызметкерлер, несие берушілер, тұтынушылар, жеткізушілер мен жергілікті билік органдар сияқты басқа мүдделі тұлғалар мүддесін ескере отыра. Осы тұрғыдан экологиялық және әлеуметтік нормаларды сақтау қажет.

**А. Басқарма мүшелері барлық қажет ақпарат негізінде, адал, тиісті ынтамен және сақтықпен, компанияның және акционерлердің мүддесінде әрекеттену керек.**

Кейбір елдерде акционерлердің, қызметкерлердің және әлеуметтік игілігінің мүдделеріне көңіл аударып басқарма компания мүдделерінде әрекет ету туралы талап заңнамалы бекітілген. Компанияның ең абзал мүдделерінде қызмет әкімшілікті тіс батпайтындай қылады деп атуға болмайды.

Бұл принцип басқарма мүшелері фидуциарлық міндеттерінің екі негізгі элементтерін тұжырымдайды: сақтық міндеті мен ниеттестік міндет. Сақтық міндеті басқарма мүшелерінен толық ақпараттанған негізінде, берік сеніммен, ынтамен және сақтықпен әрекет етуге талап етеді. Кейбір юрисдикцияларда парасатты адам ұқсас жағдайда өзін ұстайтын тәртібі салыстыру эталоны деп болып табылады. Барлық юрисдикцияларда дерлік сақтық міндеті бизнес шешіміндегі қатеге дейін бармайды, егер басқарма мүшелері тым немқұрайды болмаса және шешім тиісті ұқыптылықпен қабылданса. Принцип басқарма мүшелері толық ақпараттанған негізінде әрекет етуін талап етеді. Тиісті практика негізгі корпоративтік ақпаратпен сәйкестік жүйелері дұрыс болуымен және Принциптер қолдаған басқарманың негізгі бақылау рөлін сүйемелденуімен қанағаттану керек деп белгілеу үшін осыны қолданады. Бірталай юрисдикцияларда осы мағына сақтық міндетінің элементі ретінде есептеледі, ал басқаларда бұл бағалы қағаздар реттеулерімен, бухгалтерлік есеп стандарттарымен т.б. талап етіледі. Ниеттестік міндетінің маңызы осы құжаттағы басқа принциптерін тиімді іске асыруын, мысалы акционерлерге тең көңіл бөлу, үшінші тұлғалардың мәмлелерін бақылау мен негізгі лауазымды адамдар мен басқарма мүшелерінің сыйақы саясатын орнатуға қатысты, қолдағанда жатыр. Бұл сонымен қатар компаниялар құрылымының ішінде не тобында жұмыс атқарып жатқан басқарма мүшелеріне негізгі принципі: компания басқа кәсіпорынмен бақылануы мүмкін болса, басқарма мүшенің ниеттестік міндеті компания мен акционерлеріне қатысты, тек топтың бақылау компаниясынан басқа.

**В. Егер басқарма шешімдері акционерлердің әр түрлі топтарына әр түрлі ықпал жасай алса, басқарма барлық акционерлерге әділетті көңіл бөлу керек.**

Осы міндеттерді атқарғанда басқарма бағаланбау керек немесе әр түрлі тұтынушылардың жеке өкілдер жиналысындай әрекет етпеу керек. Басқарманың нақты мүшелері шынында белгілі акционерлермен ұсынылу не сайлану мүмкін болса (кейде басқалармен таласқа түсу) басқарма мүшелері барлық акционерлерге қатысты міндеттерін объективтік түрде орындауын өз жауапкершілігіне алуы басқарма жұмысының маңызды ерекшелігі болып табылады. Осы принцип акциялардың бақылау пакетіне ие акционерлердің қатысуында маңызды, ал де факто басқарманың барлық

мүшелері таңдай алады.

**С. Басқарма жоғарғы этикалық стандарттарды қолдану керек. Ол мүдделі тұлғалардың мүдделерін назарына алу тиіс.**

Басқарма компаниядағы этикалық ахуалды орнатуда әрекеттерімен ғана емес, сонымен қатар негізгі лауазымды адамдарды және сондықтан әкімшілікті тағайындауымен және бақылауымен негізгі рөл атқарады. Жоғарғы этикалық стандарттар компанияның ұзақ мерзімді мүдделерінде жатыр, олар оны күнделікті операциялар мен ұзақ мерзімді міндеттер тұрғысынан сенімді ету үшін пайдаланады. Басқарма мақсаттарын түсінікті және жұмыс істейтіндей қылу үшін бірнеше компаниялар кәсіби стандарттар мен кейде тәртіптің кеңейтілген нормалар негізінде компанияның тәртіп нормаларын дайындауын жөн деп көреді. Соңғысы компанияның (еншілестерін қоса) ЕХҰ Жұмысшылардың негізгі құқықтарының декларациясында барлық төрт принциптерді қамтитын ЭЫДҰ Транснационалдық Кәсіпорындар нұсқауларына сәйкес ерікті міндетті қосу мүмкін.

Компанияның кодекстері басқарма мен негізгі лауазымды адамдар тәртібінің стандарты ретінде жұмыс істейді, өзгермелі не жанжалдасатын сайлаушылармен жұмыс істегенде шешімді іске асыруға құрылымды орнатады. Кем дегенде, этикалық кодекс жеке мүдделерді іске асыруда, соның ішінде компания акцияларымен жұмыс істеуді қоса, шектеу қою керек. Этикалық тәртіптің бүкіл құрылымы әрқашан негізгі талап болу тиіс заң сәйкестігінен асады.

**D. Басқарма белгілі негізгі функцияларды орындау керек, соның ішінде:**

**1. Корпоративтік стратегияны, әрекеттердің басты жоспарларын, тәуекелдерді басқару саясатын, жыл сайынғы бюджеттер мен бизнес жоспарларды қайта қарау мен бағыттау, қызмет мақсаттарын жоспарлау, жоспарлар орындауын және корпорация қызметін бақылау, сонымен қатар, негізгі шығындарды, сатып алымдар мен сатылымдарды бақылау**

Басқарманың маңыздылық аймағы корпоративтік стратегиясымен тығыз байланысты тәуекел саясаты. Мұндай саясат компания мақсаттарына жету үшін қабылдауға дайын тәуекелдің түрлері мен дәрежесін анықтауын алдын ала ескереді. Сондықтан бұл компанияның қалаған тәуекел сипатына сай болу үшін әкімшілік тәуекелдерді басқаруға тиіс маңызды нұсқауы.

**2. Компанияның басқару әрекеттерінің тиімділігін бақылау және қажет кезінде өзгертулер жасау.**

Басқарманың басқаруын бақылауы ұйымды толығымен басқару

жауапкершілігінің анық шектерін қамтамасыз ету үшін компанияның ішкі құрылымын тұрақты қайта қарауын қосады. Тұрақты негізінде корпоративтік басқару практикасын бақылау мен жариялауды талап етуде бірқатар елдер басқармалардың қызметін өз өзімен есептеудің тапсырысына жылжыды, сондай-ақ жеке басқарма мүшелері мен БАД/Төрағаның қызметін қайта қарауына қарай жылжыды.

**3. Басты лауазымды тұлғаларды таңдау, оларға сыйақы тағайындау, қызметтерін бақылау, керек кезде, ауыстыру және кадр жаңартуын жоспарлауын бақылау.**

Екі деңгейлі басқару жүйелерінде бақылау басқармасы да әдетте көбісінде негізгі лауазымды тұлғалардан тұратын әкімшілік басқармасын тағайындау үшін жауапты.

**4. Басты лауазымды тұлғалардың және басқарма мүшелерінің сыйақысын компанияның және акционерлердің ұзақ мерзімді мүдделерімен үйлестіру.**

Бірқатар елдерде басқарма мүшелері мен негізгі лауазымды тұлғаларға қатысты сыйақы саясатының есебі туралы ақпаратты дайындау мен жариялау басқарма үшін тиісті практика деп саналады. Осындай саясат есебі сыйақы мен қызмет арасындағы қатынасты анықтайды, сонымен қатар компанияның ұзақ мерзімді мүдделерін қысқа мерзімділерінен артық екенін баса айтатын өлшеулі стандарттарды қамтиды. Саясат есептері консалтинг сияқты басқармадан тыс қызметтер үшін басқарма мүшелерінің төлемдері шарттарын қоюға бейім. Олар сонымен қатар басқарма мүшелері мен негізгі лауазымды тұлғалар компания акцияларын ұстауы мен сатуына қатысты және опцияларды беру мен бағаларын қайта қараумен аяқталатын рәсімдерді қарау тиіс шарттарды жиі анықтайды. Кейбір елдерде саясат лауазымды тұлғаның келісімі аяқталған кезде жасалатын төлемдерді қосады. Бірқатар елдерде басқарма мүшелері мен негізгі лауазымды тұлғалары үшін сыйақы саясаты мен қызметкерлер келісімдері толығымен не көбісі тәуелсіз директорлардан тұратын арнайы комитетімен басқарылғаны тиісті практика деп есептеледі. Мүдде қақтығысына әкеле алатын өзара сыйақы комитеттерінде жұмыс атқарып жатқан лауазымды тұлғаларды шығаратын сыйақы беру комитетін талап етеді.

**5. Басқарма мүшелерін ресми әрі мөлдір түрде ұсыну үдерісін және сайлау үдерісін қамтамасыз ету.**

Бұл принциптер акционерлерге басқарма мүшелерін ұсынуында мен сайлауында белсенді рөл атқаруға көмектеседі. Басқарма осыны және ұсыну мен сайлаудың басқа аспектілерін қамтамасыздандыруда маңызды рөл атқарады. Біріншіден елдер арасындағы қазіргі рәсімдерде

айырмашылықтары болу мүмкіндіктен басқарма не үміткерді ұсыну комитеті бекітілген рәсімдер мөлдірлігіне және сақталып жатуына көз жеткізуге жауапты. Екіншіден басқарма басқарманың әлеуетті мүшелерін, басқарманың бар дағдыларына қосымша құзыреттер мен тәжірибені тиісті біліммен анықтауда маңызды рөл атқарады, сондықтан, оның компанияға берер құнды әлеуеті жақсартады.

**6. Әкімшілік, басқарма мүшелері және акционерлер мүдделерінің әлеуетті қақтығыстарын бақылау мен реттеу, сонымен қоса корпорация активтерін өз мақсаттарында пайдалану және үшінші тұлғалармен мәміле жасағанда қиянаттар.**

Басқарманың қаржы есепке байланысты ішкі бақылау жүйелерді және корпоративтік активтердің пайдалануын бақылауы және үшінші тұлғалардың қиянат келтіретін мәмілелерден қорғауы маңызды функциясы болып табылады. Кейде осы функциялар басқармаға тікелей байланысты қолдау керек ішкі аудиторға жүктеледі. Корпоративтік тұлғалар басты кеңесшілер сияқты жауапты болғанда олар ішкі аудитор ретінде бірдей бухгалтерлік есеп міндеттерін орындағаны маңызды болып табылады.

Бақылау міндеттерін орындауда этикаға жатпайтын/заңсыз тәртіп туралы жаза тарту үрейсіз ақпаратты беруін қолдауы басқарма үшін маңызды. Компанияның этика туралы кодексі мүдделі жеке тұлғаларды заңды қорғауымен сүйемелденіп осы үдеріске көмектесу керек. Бірқатар компанияларда аудит комитеті не этика бойынша комитеті сонымен қатар қаржылық есептердің тұтастығына нұқсан келтіре алатын этикаға жатпайтын не заңсыз тәртіп туралы алаңдаушылықтарын хабарлағысы келетін қызметкерлердің байланысу орны деп белгіленеді.

**7. Корпорацияның бухгалтерлік есеп жүйесінің және қаржылық есеп берушілігінің тұтастығын қамтамасыз ету, соның ішінде тәуелсіз аудитті жүргізу, сонымен қатар, бақылаудың қажет жүйелерімен қамтамасыздандыру, әсіресе басқару тәуекелдер жүйелері, қаржылық және операциялық бақылау және заңнамаға және ұқсас стандарттарға сәйкестік.**

Корпорацияның бухгалтерлік есеп жүйесінің және қаржылық есеп берушілігінің тұтастығын қамтамасыз ету басқармадан ұйымдағы жауапкершіліктің және жауап берушіліктің анық

шектерін орнатып артуын талап етеді. Осыны жасаудың бір амалы ішкі аудит жүйесі арқылы басқармаға тікелей хабарлау. Кейбір юрисдикцияларда ішкі аудиторлар басқарманың тәуелсіз аудиттік комитетіне не сыртқы аудитормен байланысты құру үшін жауапты баламалы органына хабарлау лайықты практика деп саналады, сондықтан басқармаға келісілген жауап беруге рұқсат етіледі. Сондай-ақ осы комитет не ба-



ламалы орган үшін қаржылық есептерді негізін салатын шешуші есеп саясатын қайта қарау мен басқармаға хабарлау лайықты практика деп саналады. Дегенмен хабарлау жүйелерінің тұтастығын қамтамасыз ету үшін басқарма үзілді-кесілді жауапты болу тиіс. Кейбір елдер басқарма төрағасынан ішкі бақылау үдерісі туралы хабарлауын талап етеді. Сондай-ақ заңдармен, реттеулермен және стандарттармен сәйкестікті көтермелеу үшін, соның ішінде ЭЫДҰ Жемқорлыққа қарсы Конвенцияны және парақорлық пен жемқорлықтың басқа түрлерін қадағалауға арналған шарттарын сақтауға мәжбүрленген шетелдік лауазымды адамдардың парақорлық мәртебесін қосқанда, компаниялар ішкі бағдарламалар мен рәсімдерді орнату үшін хабардар болған. Оған қоса, сәйкестік бағалы қағаздар, бәсекелестік, еңбек және қауіпсіздік шарттарына қатысты заңдар мен ережелермен байланысты болу керек. Осындай сәйкесті бағдарламалары компанияның этикалық кодексіні қолдайды. Тиімділік үшін, осы құндылықтарға берілгендігі үшін сый беріліп және заң тараулары салдарына не жазаларына сәйкес болуы үшін бизнестің ынталандыру құрылымы этикалық және кәсіби стандарттарымен тең болу тиіс. Сәйкестік бағдарламалары еншілес компанияларға дейін мүмкіндігінше тарау керек.

#### **8. Ақпаратты жариялау және тарату үдерісін бақылау.**

Жариялау мен қатынасуға байланысты басқарма мен әкімшіліктің функциялары мен міндеттері басқармамен анық белгілену тиіс. Кейбір компанияларда басқармаға тікелей баяндайтын инвестициялар жөнінде қатынастар қызметкері бар.

#### **Е. Басқармада корпорация жұмыстарына объективтік пікір айтуға мүмкіндігі болу керек.**

Әкімшілік қызметін бақылау міндетін орындау үшін, мүдде қалыңыстарын алдына алу мен корпорациядағы бәсекелік талаптарды теңгеруі басқарма объективтік пікірін жүзеге асыру үшін маңызды. Бірінші мысалда бұл басқарма композициясы мен құрылымына маңызды салдарымен басқарма үшін тәуелсіздік пен объективтік білдіреді. Осы жағдайда басқарма тәуелсіздігі басқарма мүшелерінің жеткілікті саны әкімшіліктен тәуелсіз болғанын талап етеді. Бірқатар елдерде бір деңгейлі басқару жүйелерімен басқарма объективтігі мен әкімшіліктен тәуелсіздігі корпорация директорының және төрағаның рөлін бөлу арқылы немесе бұл рөлдер біріктірілген кезде әкімшілік қызмет атқармайтын директор директорлар кеңесі мүшелерін отырысқа шақыру немесе онда төрағалық ету арқылы күшею мүмкін.

Бұл екі лауазымдарды бөлу тиісті практика деп есептеуге болады, өйткені бұл күштің тиісті балансына жетуге, басқарманы әкімшіліктен тәуелсіз ететін шешімдер қабылдау мүмкіншілігін жақсартуға және жау-

ап берушілікті ұлғайтуға көмектеседі. Бас директорды тағайындау кейбір юрисдикцияларда тиісті балама ретінде саналады. Осындай механизмдер кәсіпорынның жоғары сапалы басқаруымен және басқарманың тиімді жұмыс істеуімен қамтамасыздандыруына көмектеседі. Кейбір елдерде төраға не бас директор компанияның қаржы директорымен сүйемелдену мүмкін. Екі деңгейлі жүйеде төменгі басқарманың бастығы отставкаға шыққанда Бақылау басқарманың төрағасы болу дәстүрі бар болғанда корпоративтік басқарудың аландаушылығына назар аудару тиіс.

Басқарма объективтігін қолдау түрі компанияның меншік құрылымына байланысты. Акциялардың негізгі ұстаушысы басқарма мен әкімшілікті тағайындауға едәуір өкілеттігі бар.

Дегенмен, бұл жағдайда басқармада компания мен барлық акционерлер алында, соның ішінде акционерлер азшылығы, фидуциарлық жауапкерлігі бар. Басқарма құрылымдарының әр түрлілігі, меншік модельдері мен әр түрлі елдердегі практика басқарма объективтігі туралы ақпарат жариялауына әр түрлі амалдарды талап етеді. Көптеген мысалдарда объективтік басқарма мүшелерінің жеткілікті саны компаниямен не еншілес компаниялармен жалданбауын және компанияға немесе әкімшілігіне маңызды экономикалық, отбасылық не басқа байланыстары арқылы жақын ұштаспауын талап етеді. Бұл акционерлерге басқарма мүшелері болуына кедергі жасамайды. Басқа сөзбен айтсақ, акциялардың бақылау пакетін иемденген акционерлерден немесе басқа бақылау органнан тәуелсіздік атап көрсетілу керек, әсіресе егер акционерлер азшылығының күтілген құқықтары әлсіз және өтемақы алу мүмкіндіктері шектеулі болса. Бұл кейбір юрисдикцияларда кодекстер мен заңдарға әкеледі, басқарманың кейбір мүшелерін акциялардың негізгі ұстаушыларынан тәуелсіз болуын талап етеді, олардың өкілдер болмау немесе олармен тығыз бизнес байланыстар болмау тәуелсіздігі. Басқа жағдайда, нақты несие берушілер сияқты тараптар да елеулі ықпал жасау мүмкін. Тарап компанияға ықпал жасау арнайы орында болғандықтан, басқарманың объективтік пікірімен қамтамасыз ету үшін қатаң сынақтар жүргізілу керек.

Басқарманың тәуелсіз мүшелерін анықтағанда корпоративтік басқарудың кейбір ұлттық принциптері листинг талаптарында жиі көрсетілетін тәуелдіктің болжамдарын белгілейді. Қажет шарттарды жасағанда, жеке тұлға тәуелсіз деп анықтайтын «теріс» критерий тиімді тәуелсіздік мүмкіндігін ұлғайтатын сапалардың «оң» мысалдарымен толықтырылуы мүмкін.

Басқарманың тәуелсіз мүшелері басқарманың шешім қабылдау механизміне елеулі үлес қоса алады. Олар басқарманың және әкімшіліктің қызметін бағалауына объективтік көзқарас беру мүмкін. Сондай-ақ, олар әкімшіліктің, компанияның және акционерлердің мүдделері қосылыспаған салаларда маңызды рөл атқара алады, оның ішінде лауазымды адамдардың

сыйақысы беруінде, кадрлық жаңарту жоспарлауында, корпоративтік бақылаудың өзгерістерінде, жұтылуға қарсы құралдарында, үлкен сатып алымдарда мен аудитте. Олар негізгі рөл атқару үшін басқармалар кімді тәуелсіз деп және осы пікірдің критерийлері туралы мәлімдеуі жөн.

- 1. Басқарма әкімшілік қызмет атқармайтын тәуелсіз шешім қабылдай алатын мүшелерінің жеткілікті мөлшеріне мүдделер қақтығысына әкелетін мәселелерді шешуін тапсыру туралы сұрақты қарау тиіс. Осындай негізгі міндеттер мысалдары қаржылық және қаржылық емес есеп берушілік тұтастығы, үшінші тұлғалармен мәмлелерді қайта қарау, басқарма мүшелерін және басты лауазымды адамдарды ұсыну мен басқарманың сыйақысы болуы мүмкін.**

Қаржы есебіне, сыйақыға және үміткерді ұсынуға жалпы басқарма жауапты болса да, басқарманың тәуелсіз әкімшілік қызмет атқармайтын мүшелері рынок қатысушыларына олардың мүдделерін қорғау жөнінде қосымша кепіл бере алады. Басқарма сондай-ақ мүдде қақтығысының пайда болуына әкелетін сұрақтарды қарайтын арнайы комитетті құруды қарастыру мүмкін. Мұндай комитеттер мүшелердің минималды санымен шектелу мүмкін немесе толығымен әкімшілік қызмет атқармайтын басқарма мүшелерінен құрылу мүмкін. Кейбір елдерде акционерлер мамандырылған функциялар үшін әкімшілік қызмет атқармайтын директорларды ұсынуға және сайлауға тікелей жауапты.

- 2. Басқарма комитеті құрылғанда, басқарма олардың тапсырмаларын, құрылымын және іс рәсімдерін мұқият анықтап жариялау тиіс.**

Комитеттерді пайдалануы басқарма жұмысын жақсарту алғаннан олар басқарманың ұжымдық жауапкершілігі және жеке басқарма мүшелері туралы сұрақтар қою мүмкін. Басқарма комитеттерінің құндылықтарына баға беру үшін рынок олардың ниеті, міндеттері мен құрылымы туралы толық және айқын көрінісін алуы маңызды болып табылады. Осындай ақпарат бірқатар юрисдикцияларда аса маңызды, онда басқарма сыртқы аудитормен байланысты бақылау және көптеген жағдайда тәуелсіз әрекеттену құзыретімен тәуелсіз аудиттік комитетті құрып жатыр. Басқа комитеттер сыйақы мен өтемақымен байланысты комитеттерді қамтиды. Басқарманың қалған бөлігінің және бүтіндей басқарманың жауап берушілігі түсінікті болуы тиіс. Жариялау мысалы құпия коммерциялық мәмлелермен жұмыс істеу үшін комитеттер құруына дейін таралмау керек.

- 3. Басқарма мүшелері өздерінің міндеттерін тиімді атқаруға қабілетті болу керек.**

Тым көп басқармалар құрамына ену басқарма мүшелерінің қызметіне кедергі жасау мүмкін.

Компаниялар бір адамның бірнеше басқармада мүшелігі басқарманың тиімді қызметімен және акционерлерге ақпаратты жариялауымен сәйкес келетіндігін қарастыру мүмкін.

Бірнеше елдер бірнеше басқармаларда бір адам ала алатын бірнеше лауазымдар саны шектелген. Акционерлер алдында басқарма мүшелерін заңдылық және сенімді иемденумен қамтамасыздандыру нақты шектеулерден маңыздырақ болу мүмкін. Заңдылыққа жету сондай-ақ басқарманың жеке мүшелерінің қатысу табелін жариялауымен (мысалы, олар қанша жиналыстарды өткізіп жіберген) және басқарма мен бірлескен сыйақы мүддесінде істелген жұмыс арқылы ілгерілейді.

Басқарма жұмысының практикасын және басқарма мүшелерінің қызметін жақсарту үшін бірқатар компаниялар басқарма мүшелерімен оқыту мен ерікті өзін өзі бағалауды компанияның нақты мұқтажына сай өткізуді жөн көрді. Бұл басқарма мүшелері тағайындау кезінде тиісті дағдылар алатын ретін қосу мүмкін, кейін жаңа заңдармен, заңға бағынатын нормативтік актілермен коммерциялық тәуекелдер саласындағы өзгертулермен танысады.

**Ғ. Өз міндеттерін атқару үшін, басқарма мүшелері уақытында дәл және іске қатысты ақпаратты алуға мүмкіндігі болу керек.**

Шешім қабылдау үшін басқарма мүшелеріне уақытында тиісті ақпарат керек. Әкімшілік қызмет атқармайтын басқарма мүшелерінде әдетте компаниядағы бас менеджерлер сияқты ақпаратты алуға бірдей мүмкіндігі жоқ. Әкімшілік қызметті атқармайтын басқарма мүшелерінің компания басқаруына қосылған үлесі салмақты болу мүмкін, егер олар компания хатшысы сияқты не ішкі аудитор сияқты белгілі негізгі лауазымды тұлғаларға қатынасы болып және компания есебіне сыртқы тәуелсіз сарапшылардың кеңестерін қабылдаса. Өз міндеттерін тиісті орындау үшін басқарма мүшелері дәл, іске қатысты ақпаратты уақытында алуына сенімді болу тиіс.

Осы құжаттың түпнұсқасы **OECD Principles of Corporate Governance – 2004 Edition** атаумен жарияланған, ISBN 9789264015975, © 2004 OECD, Экономикалық ынтымақтастық пен даму ұйымы (ЭДҰ), Париж.

Осы қазақ тіліндегі аударма ЭДҰ келісімімен жарияланған. Бұл ЭДҰ нің ресми аудармасы болып танылмайды.

[www.oecdbookshop.org](http://www.oecdbookshop.org) – ЭДҰ нің on-line кітап сататын бөлімі

[www.sourceoecd.org](http://www.sourceoecd.org) - ЭДҰ нің электрондық кітапханасы

[www.oecd.org/oecddirect](http://www.oecd.org/oecddirect) - ЭДҰ нің атауына қатысты мәселелермен айналысатын қызметі





