

Мақұлдаймын:
Директоры
«Вектор» консалтингтік агенттігі»
ЖШС

Назаренко О.В.



«24» қараша 2025 г.

ЕСЕП

КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ БАҒАЛАУ БОЙЫНША АКЦИОНЕРЛІК ҚОҒАМ «МЕМЛЕКЕТТІК ӘЛЕУМЕТТІК САҚТАНДЫРУ ҚОРЫ»

Астана 2025 ж.

Аббревиатуралардың қысқартылған тізімі

АҚ - Акционерлік қоғам

НҚА - Қазақстан Республикасының қолданыстағы нормативтік құқықтық актілері

ХҚЕС-қаржылық есептіліктің халықаралық стандарттары

ІНҚ - ішкі нормативтік құжаттар

ЭЫДҰ - экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы

БАҚ - бұқаралық ақпарат құралдары

ДК - Директорлар кеңесі

ІАҚ - ішкі аудит қызметі

КБ - корпоративтік басқару

КБК - корпоративтік басқару кодексі

КХ - Корпоративтік хатшы

ТБЖ - тәуекелдерді басқару жүйесі

ТАӘ - тегі, аты, әкесінің аты

ЖА - жалғыз акционер

Мазмұны

КІРІСПЕ	4
1. ОБЩИЙ РЕЙТИНГ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И РЕЙТИНГИ ПО КОМПОНЕНТАМ И ПОДКОМПОНЕНТАМ	5
2. ҚОҒАМДАҒЫ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНІҢ СИПАТТАМАСЫ	6
3. РЕЙТИНГТІК ПУНКТТЕРДЕ КӨРСЕТІЛГЕН ЖӘНЕ ЫҚПАЛ ЕТУ ФАКТОРЛАРЫ БОЙЫНША БӨЛІНГЕН ЖАЛҒЫЗ АКЦИОНЕРДІҢ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ ПРАКТИКАСЫНА ТЕРІС (ТЕЖЕУШІ) ӘСЕРІ.....	8
4. ҚОҒАМДАҒЫ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫҢ ЖАҒЫМДЫ ЖАҚТАРЫ МЕН КЕМШІЛІКТЕРІН ЕГЖЕЙ-ТЕГЖЕЙЛІ СИПАТТАУ, БЕЛГІЛІ БІР ФАКТІНІ ОҢ НЕМЕСЕ КЕМШІЛІКТЕРГЕ ЖАТҚЫЗУ НЕГІЗДЕМЕСІМЕН. АНЫҚТАЛҒАН СӘЙКЕССІЗДІКТЕРДІ ЖОЮ ЖӘНЕ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ОДАН ӘРІ ЖЕТІЛДІРУ ЖӨНІНДЕГІ ҰСЫНЫМДАР.....	10
1) МЕНШІК ҚҰРЫЛЫМЫ ЖӘНЕ ЖАЛҒЫЗ АКЦИОНЕРДІҢ ӘСЕРІ.....	10
2) ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ ҚҰРЫЛЫМЫ ЖӘНЕ ЖҰМЫС ТӘЖІРИБЕСІ	16
3) АТҚАРУШЫ ОРГАННЫҢ ҚЫЗМЕТІ.....	42
4) ҚАРЖЫ МҮДДЕЛІ ТҮЛҒАЛАРДЫҢ ҚҰҚЫҚТАРЫ	56
5) ҚАРЖЫЛЫҚ АШЫҚТЫҚ ЖӘНЕ АҚПАРАТТЫ АШУ	61
6) КОМПАНИЯНЫҢ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІ (ТБЖ), ІШКІ АУДИТ ҚЫЗМЕТІНІҢ (ІАҚ) ЖҰМЫСЫ, ТБЖ ЖӘНЕ ІАҚ-ТЫҢ КОМПАНИЯНЫҢ БАСҚАРУ ОРГАНДАРЫМЕН ӨЗАРА ІС-ҚИМЫЛЫ.....	65
7) ІНҚ, ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ ЛАУАЗЫМДЫҚ НҰСҚАУЛЫҚТАРЫН, СТРАТЕГИЯ, ЖОСПАРЛАУ ЖӘНЕ ЕСЕП БЕРУ ҚҰЖАТТАРЫН ТАЛДАУ.	73
8) КОМПАНИЯНЫҢ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ ҚАҒИДАТТАРЫНА АДАЛДЫҒЫ.....	88
9) КОРПОРАТИВТІК ХАТШЫ ЖҰМЫСЫНЫҢ ТИІМДІЛІГІ, АКЦИОНЕРЛІК ҚОҒАМДАРҒА ҚОЙЫЛАТЫН ЗАҢНАМА ТАЛАПТАРЫНЫҢ САҚТАЛУЫ.	98
ҚОСЫМШАЛАР	106
Рейтинг шкаласы	106

Кіріспе

Осы жұмыс акционерлік қоғаммен және "Вектор" консалтингтік агенттігі" ЖШС-мен "Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" акционерлік қоғамының корпоративтік басқаруын тәуелсіз бағалау қызметтерін көрсетуге жасалған қызметтерді мемлекеттік сатып алу туралы шарт негізінде орындалды.

"Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" АҚ корпоративтік басқару деңгейін бағалау жөніндегі жұмыс қоғаммен келісілген әдістемеге сәйкес орындалды, оның негізінде Қазақстан Республикасының Ұлттық Кәсіпкерлер Палатасы (бұдан әрі – ҚР ҰКП) әзірлеген қазақстандық компаниялардың корпоративтік басқару деңгейін бағалау әдістемесінің жобасы қабылданды.

Әдістемені зерделеу объектісі компанияның ішкі құрылымы, басқару әдістері және жалғыз акционер, директорлар кеңесі, Компанияның атқарушы органы арасындағы өзара іс-қимыл болып табылады. Рейтингтік процесс акционердің құқықтарының орындалуы мен қорғалуын, компанияның қаржылық мүдделі тұлғалармен өзара іс-қимылын, Директорлар кеңесі мен атқарушы орган жұмысының тиімділігін, олардың ортақ өзара іс-қимыл барысында туындайтын мүдделер мен тәуекелдер қақтығыстарын реттеу қабілетін бағалауды көздейді. Сонымен қатар, Стратегиялық жоспарлау жүйесінің ерекшеліктеріне және қойылған мақсаттарға қол жеткізуге ерекше назар аударылады. Компанияның қаржылық жағдайын, корпоративтік басқаруды және қызмет нәтижелерін қоса алғанда, оның қызметіне қатысты барлық маңызды мәселелер бойынша ақпаратты ашу тәсілдері жеке санатпен бағаланады.

Талдау компоненттерінде корпоративтік басқарудың үздік тәжірибесіне сәйкес талдауға және бағалауға жататын әртүрлі компоненттер бар.

Қысқартулар мен аббревиатуралар тізбесі Әдістемеді пайдаланылған толық анықтамалар мен атауларды қамтиды.

Осы Әдістемеді пайдаланылған өзге де ұғымдар глоссарийге және Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес айқындалады.

1. Общий рейтинг корпоративного управления и рейтинги по компонентам и подкомпонентам

Талдаудың жекелеген негізгі компоненттері бойынша рейтингті анықтау талдаудың тиісті қосалқы компоненттері бойынша скорингтік карталарды толтырғаннан кейін алынған балдардың жалпы саны негізінде жүзеге асырылды.

Корпоративтік басқарудың жалпы рейтингі

№	Құрамдауыштың атауы	Құрамдауыш рейтингі, балл		
		Макс.	Нақты	Рейтингтік, %
1	Меншік құрылымы және жалғыз акционердің әсері	17	14,5	85,3
2	Директорлар кеңесінің құрылымы және жұмыс тәжірибесі	84	63,25	75,3
3	Атқарушы органның қызметі	29	22,25	76,7
4	Қаржы-мүдделі тұлғалардың құқығы	39	29,5	75,6
5	Қаржылық ашықтық және ақпаратты ашу	73	61,75	84,6
6	Компанияның тәуекелдерді басқару жүйесі (ТБЖ), ішкі аудит қызметінің жұмысы (ІАҚ), ТБЖ мен ІАҚ компанияның басқару органдарымен өзара іс-қимылы	91	81,5	89,6
7	ІНҚ, қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарын, стратегия, жоспарлау және есептілік бойынша құжаттарды талдау	40	33,75	84,4
8	Компанияның корпоративтік басқару қағидаттарына бейімділігі	16	12	75,0
9	Корпоративтік хатшы жұмысының тиімділігі, АҚ заңнама талаптарын сақтау	10	8,5	85,0
	Жиыны:	399	327	82,0

Талдаудың жекелеген негізгі компоненттері бойынша Қоғамның корпоративтік басқару деңгейінің есептелген жалпы рейтингі **82%** құрайды немесе корпоративтік басқару деңгейінің рейтингтік бағалау шкаласы бойынша **KZCG6** сәйкес келеді.

KZCG6 рейтингі корпоративтік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру үшін негізгі жағдайларды жасаған корпоративтік басқарудың жоғары деңгейі бар компанияларға беріледі.

Бұл деңгейдегі компаниялар Қазақстан Республикасының заңнамасын сақтайды және қабылданған Корпоративтік басқару кодексінің негізгі қағидаттарын ұстанады.

Бұл рейтинг акционерлердің құқықтарының қорғалуын, директорлар кеңесі мен атқарушы орган жұмысының ашықтығын және корпоративтік басқару рейтингін тағайындау кезіндегі Қоғам қызметі туралы деректердің ашықтығын растайды.

Бағалау шкаласы

Бағалау шкаласы	
Диапазон %	Рейтинг
100-91	KZCG7
90-76	KZCG6
75-61	KZCG5
60-46	KZCG4
45-31	KZCG3
30-16	KZCG2
15-0	KZCG1

2. Қоғамдағы корпоративтік басқару жүйесінің сипаттамасы

Корпоративтік басқару принциптері

Корпоративтік басқару кодексіне сәйкес Қоғамда қағидаттарға негізделеді:

- өкілеттіктерді ажырату принципі;
- жалғыз акционердің құқықтары мен мүдделерін қорғау қағидаты;
- қоғамды Директорлар кеңесі мен басқарманы тиімді басқару қағидаты;
- тұрақты даму принципі;
- тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау қағидаты;
- корпоративтік қақтығыстар мен мүдделер қақтығысын реттеу принципі;
- қоғамның қызметі туралы ақпаратты ашудың ашықтығы мен объективтілігі қағидаттары.

Қоғамның корпоративтік басқаруы әділдік, адалдық, жауапкершілік, ашықтық, кәсібилік және құзыреттілік негізінде құрылады. Корпоративтік басқарудың тиімді құрылымы қоғам қызметіне мүдделі барлық тұлғалардың құқықтары мен мүдделерін құрметтеуді көздейді және қоғамның табысты қызметіне ықпал етеді.

Қоғамдағы корпоративтік басқару жүйесі мыналарды қамтамасыз етеді:

- қоғамда нақты басқару жүйесінің, бөлінген өкілеттіктердің және шешім қабылдау процесінің болуы, функциялар мен процестердің қайталануының болмауы;
- бірыңғай стандарттар, саясаттар мен процестер, оның ішінде жоспарлауға, мониторинг пен бақылауға, нәтижелілікті бағалауға және түзету іс-әрекеттерін қолдануға бірыңғай тәсілдерді айқындау бөлігінде;
- Қоғам қызметіне қатысты сапалы ақпаратқа қол жеткізу;
- қоғамның тәуекелдерін дұрыс басқару.
- Корпоративтік басқару жүйесі және қоғамдағы шешімдер қабылдау процесі Қоғамның Жарғысында және қоғамның басқа да ішкі актілерінде реттеледі.

Корпоративтік басқарудың жалпы қабылданған қағидаттарына сүйене отырып, Қоғамның Директорлар Кеңесінің екі мүшесі ЖА сайлаған тәуелсіз директорлар болып табылады (2022-2024 жж.). Қосулы 1 қараша 2025 ж. - үш тәуелсіз директор, бұл ДК жалпы құрамының жартысын құрайды.

Ең маңызды мәселелерді қарау және ұсыныстар дайындау үшін Директорлар кеңесі жанынан келесі комитеттер құрылды:

- Аудит жөніндегі Комитет;
- Кадрлар, сыйақылар және стратегиялық даму мәселелері жөніндегі Комитет.

2025 жылдан бастап Директорлар Кеңесінің шешіміне сәйкес Комитет:

- Кадрлар және сыйақылар жөніндегі Комитет:
- Стратегиялық даму комитеті.

Жоғарыда аталған комитеттер мүшелерінің өкілеттік мерзімі олардың Директорлар кеңесінің мүшелері ретіндегі өкілеттік мерзімдерімен сәйкес келеді.

Директорлар кеңесі комитеттерінің төрағалары тәуелсіз директорлар болып табылады.

Директорлар кеңесі комитеттерін қалыптастыру және олардың жұмыс тәртібі, сондай-ақ олардың сандық құрамы Директорлар кеңесі бекітетін қоғамның ішкі құжаттарында белгіленеді.

Қоғамның Директорлар кеңесі комитеттерінің мүшелері белгілі бір жұмыс тәжірибесіне ие және Қоғамның Директорлар кеңесі құзыретінің жекелеген функционалдық мәселелерінде жеткілікті білімге ие.

Директорлар кеңесінің өз функцияларын толыққанды орындауы, Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің жалғыз акционердің құқықтары мен мүдделерін іске асыруға кепілдік беретін рәсімдік талаптарды сақтауын қамтамасыз ету үшін корпоративтік хатшы жұмыс істейді.

Қоғамда қоғамның ішкі аудит қызметі, тәуелсіз аудиторлық компаниялардың қоғамның қаржылық есептілігінің халықаралық қаржылық есептілік стандарттарына (ХҚЕС) сәйкестігін тұрақты тексеруі іске асыратын сыртқы және ішкі бақылау жүйесі бар.

Іскерлік этика қағидаттарын сақтау және әлеуметтік-еңбек дауларын оңтайлы реттеу мақсатында қоғамда Омбудсмен бар.

Тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың тиімді жүйесін іске асыру үшін қоғамда тәуекелдерді басқару мәселелеріне жауапты бөлімше бар.

Менеджмент шешімдерінің барынша ашықтығы мен негізділігін қамтамасыз ету мақсатында Қоғам Қоғамның веб-сайтында көрініс табатын Қоғам қызметі туралы ақпараттың қолжетімділігі мен сапасын жақсарту саясатын ұстанады.

Осылайша, корпоративтік басқару жүйесі қабылданған ҚКУ және қолданыстағы басқару органдары (ЖА, ДК, Басқарма, ІАҚ, сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс) түріндегі "қаңқаға" ие, сондай-ақ базалық ІНҚ шығарылды.

3. Рейтингік пункттерде көрсетілген және ықпал ету факторлары бойынша бөлінген жалғыз акционердің корпоративтік басқару практикасына теріс (тежеуші) әсері

Жалғыз акционер мен қоғам арасындағы өзара іс-қимыл корпоративтік басқару қағидаттарына сәйкес Директорлар Кеңесі, қоғам президенті және/немесе Қоғамның Корпоративтік хатшысы арқылы жүзеге асырылады. Жалғыз акционердің, Директорлар кеңесінің төрағасы мен қоғам Президентінің рөлі мен функциялары бөлініп, қоғам құжаттарында бекітілген. Қоғам Жалғыз акционерге Қазақстан Республикасының заңнамасына, қоғамның жарғысына сәйкес Қоғамның қызметі туралы ақпаратты ашады және барлық мүдделі тұлғалар алдында қоғам қызметінің ашықтығын қамтамасыз етеді.

Директорлар кеңесі мүшелерін тағайындау және олардың өкілеттіктерін тоқтату туралы шешімдерді жалғыз акционер қабылдайды.

Жалғыз акционер өз құзыреті шеңберінде Қоғам қызметінің мәселелерін талқылау үшін Директорлар кеңесінің төрағасымен жыл бойы тұрақты кездесулер өткізе алады. Алайда, Корпоративтік басқару кодексінің бұл нормасы іс жүзінде іске асырылмайды, өйткені жалғыз акционердің өкілі (Вице-министрдің атынан) ДК төрағасы болып сайланды, осылайша ықтимал мүдделер қақтығысына (корпоративтік жанжал) бағытталған жағдайлар жасалды.

Үлгілік КБК-да мемлекет бақылайтын акционерлік қоғамдарда ДК төрағасын сайлау туралы мәселені шешу кезінде мемлекеттік мүлік жөніндегі орталық уәкілетті органның және тиісті саланың уәкілетті органының, мемлекеттік қызметшілер болып табылатын жергілікті атқарушы органдардың өкілдерін сайлаудан бас тарту ұсынылатын ереже көзделгені айқындалған. Бұл норма ЖА тарапынан орындалмайды.

Акционерлердің (жалғыз акционердің) күтулерін іске асыру туралы есепті тыңдау туралы Корпоративтік басқару кодексінің нормасы іске асырылмайды және Жалғыз акционер тарапынан корпоративтік басқару кодексінің нормасын орындау бойынша тиісті талаптар жоқ.

Корпоративтік басқару кодексінде "Директорлар кеңесі директорлар кеңесінің өз міндеттерін объективті орындауына кедергі келтіретін мүдделер қақтығысын болдырмауға және директорлар кеңесінің процестеріне саяси араласуды шектеуге көмектесетін тетіктерді енгізуді қамтамасыз етеді" деген норма қолданылады, алайда ол іске асырылмайды, өйткені Жалғыз акционердің өкілі (вице-министр) ДК төрағасы болып сайланды.

"Қоғамның директорлар Кеңесі тұрақты дамуды енгізуге стратегиялық басшылық пен бақылауды жүзеге асырады" корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес, бірақ ДК туралы ережеде бақылау тетіктері ашылмаған, сондай-ақ комитеттер туралы ережелерде тиісті функциялар көзделмеген. Корпоративтік хатшының орнықты даму қағидатын (2023ж.,2024ж.) сақтамағаны туралы есебі болған кезде Комитетте және ДК-де "назарға алу" шаблондық шешімі шығарылды және корпоративтік басқару кодексінің, оның

ішінде атқарушы органның нормаларын орындау жөнінде шаралар әзірленбеді. Осылайша, ДК жұмысын "тиімді" деп бағалау мүмкін емес, өйткені ДК-нің маңызды міндеттерінің бірі орындалмайды және тұрақты дамуды жүзеге асыру жөніндегі іс-шаралар жоспары бекітілмеген.

Адами әлеуетті басқару мәселелері бойынша ішкі нормативтік құжаттардың болуы ұжымда әлеуметтік тұрақтылық үшін толық көлемде жағдай жасамайды. Кадрлардың тұрақтамауына байланысты қалыптасқан жағымсыз жағдай (30,9% жылғы 2024) тәуекелдер бойынша есепте), кадр резервінің және командалық жұмыс қағидаттарының (корпоративтік рух) болмауы Қоғамдағы әлеуметтік жағдайды жақсарту жөніндегі жұмысты бағалауға тиісті ДК комитетінің жеткіліксіз бақылау және қатысу индикаторларына айналды. Осылайша, Комитет туралы ережеде және оның жұмыс жоспарында орнықты әлеуметтік саясат мәселелеріне жеткіліксіз көңіл бөлінген. Жалғыз акционер әлеуметтік саясат мәселелерін жеке мәселемен тыңдамайды.

Жалғыз акционер ішкі нормативтік құжаттарды шығару түрінде Қоғаммен өзара іс-қимылды реттемегенін атап өткен жөн, онда ақпарат берудің бағыттарын, мерзімдері мен нысандарын айқындау, Жалғыз акционердің корпоративтік іс-шараларға қатысу дәрежесін, қоғамға «акционердің күтулерін» жіберу рәсімін, істердің ағымдағы жай-күйі туралы ақпараттандырудың кезеңділігін, сондай-ақ Корпоративтік басқару кодексінен туындайтын басқа да ережелерді белгілеу қажет.

Осылайша, басқару органдарының өзара іс-қимыл жасау процесі жеткілікті реттелмеген.

Жоғарыда аталған факторлар Жалғыз акционердің Қоғамның корпоративтік басқару практикасына тежеуші әсерін тигізеді..

4. Қоғамдағы корпоративтік басқарудың жағымды жақтары мен кемшіліктерін егжей-тегжейлі сипаттау, белгілі бір фактіні оң немесе кемшіліктерге жатқызу негіздемесімен. Анықталған сәйкессіздіктерді жою және корпоративтік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру жөніндегі ұсынымдар

1) Меншік құрылымы және жалғыз акционердің әсері

"Меншік құрылымы және жалғыз акционердің әсері" компоненті акционердің құқықтары мен акционерлік капитал құрылымын, сондай-ақ ЖА-ның Корпоративтік басқару тәжірибесіне әсерін зерттеуге бағытталған. Бұл бөлімде талдаудың келесі ішкі компоненттері бар:

№ п/п	Кіші құрамдауыш атауы	Кіші құрамдауыш рейтингі		
		Максималды	Нақты	%
1	Меншік құрылымының ашықтығы	3	3	100,0
2	Ақпаратты алу және бағалау құқығы	7	6	85,7
3	Жалғыз акционердің функцияларын іске асыру	4	3	75,0
4	Жалғыз акционерге қызмет көрсету	3	2,5	83,3
	Жиыны	17	14,5	85,3

Осы блок шеңберінде тиімді корпоративтік басқару Жалғыз акционердің құқықтарын қорғауды қамтамасыз етуді білдіреді. Бұдан басқа, осы кіші топта меншік құрылымының және қоғамды басқаруға қатысу құқығының ашықтығы қаралады. Жалғыз акционердің құқықтарына қатысты блок акционердің құқықтарының бұзылуына байланысты тәуекелдердің туындау мүмкіндігін қарастырады.

Меншік құрылымының ашықтығы

Қоғам жалғыз құрылтайшысы және қатысушысы мемлекет болып табылатын акционерлік қоғам нысанында "мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" акционерлік қоғамын құру туралы" Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2004 жылғы 27 ақпандағы № 237 қаулысымен орындау үшін құрылды.

Қоғамның құрылтайшысы Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігінің Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитеті атынан Қазақстан Республикасының Үкіметі болып табылады.

"Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" акционерлік қоғамы акцияларының мемлекеттік пакетін иелену және пайдалану құқығы Қазақстан Республикасының Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігіне (бұдан әрі – жалғыз акционер) берілді.

Қоғам Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес заңды тұлға болып табылады және өз қызметінде Қазақстан Республикасының Конституциясын, Қазақстан Республикасының әлеуметтік кодексін, Қоғамның жарғысын, Қоғамның корпоративтік басқару кодексін, Қазақстан

Республикасының нормативтік құқықтық актілерін және қоғамның өзге де құжаттарын басшылыққа алады.

Қоғамның Жалғыз акционері туралы мәліметтер қоғамның және Жалғыз акционердің сайттарында, сондай-ақ қаржылық есептілік депозитарийінің сайтында орналастырылған. Бұл ретте қоғамның сайтында Жалғыз акционер туралы мәліметтер "Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2005 жылғы 21 қыркүйектегі № 937 қаулысына сәйкес акциялардың мемлекеттік пакетін иелену және пайдалану құқықтары Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігіне берілді" деген абзацпен іс жүзінде шектелгенін және уәкілетті органның қызметі туралы неғұрлым толық ақпарат жеткіліксіз екенін атап өткен жөн.

Қоғамның Директорлар кеңесінің құрамында ДК-нің екі мүшесі Мемлекеттік органдардың өкілдері болып табылады: жалғыз акционердің өкілі және Мемлекеттік мүлік жөніндегі уәкілетті органның өкілі.

Жалғыз акционердің құқықтары мен меншік құқығына билік ету тәртібі Қоғамның корпоративтік басқару кодексінде және Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитетінің 2004 жылғы 21 сәуірдегі № 111 бұйрығымен бекітілген Қоғамның Жарғысында бекітілген.

Ақпаратты алу және бағалау құқығы

Қоғамның Жалғыз акционермен қарым-қатынасы "Акционерлік қоғамдар туралы" Қазақстан Республикасының Заңын, Жарғының ережелерін, корпоративтік басқару Кодексін және қоғамның өзге де ішкі құжаттарын қатаң сақтаған кезде іске асырылады.

Қоғамда акционерлердің жалпы жиналысы өткізілмейді. Қазақстан Республикасының заңнамасымен және Қоғамның Жарғысымен акционерлердің жалпы жиналысының құзыретіне жатқызылған мәселелер бойынша шешімдерді жалғыз акционер дербес қабылдайды, олар бойынша шешім Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігінің Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитетінің келісімі бойынша қабылданатын мәселелерді қоспағанда және жазбаша түрде ресімделуге жатады.

Жалғыз акционер жыл қызметінің қорытындыларын шығару және өз құзыретінің мәселелері бойынша шешімдер қабылдау үшін Директорлар кеңесімен және атқарушы органмен отырыстар өткізе алады.

Жалғыз акционер өз құзыреті шеңберінде Қоғам қызметінің мәселелерін талқылау үшін Директорлар кеңесінің төрағасымен жыл бойы тұрақты кездесулер өткізе алады. Алайда, Корпоративтік басқару кодексінің бұл нормасы іс жүзінде іске асырылмайды, өйткені Жалғыз акционердің өкілі (Вице-министрдің атынан) ДК төрағасы болып тағайындалды, осылайша ықтимал мүдделер қақтығысына бағытталған жағдайлар жасалды. Сонымен қатар, корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде мемлекет бақылайтын акционерлік қоғамдарда ДК төрағасын сайлау туралы мәселені шешу кезінде мемлекеттік мүлік жөніндегі орталық уәкілетті органның және тиісті саланың уәкілетті органының, мемлекеттік қызметшілер болып табылатын жергілікті

атқарушы органдардың өкілдерін сайлаудан бас тарту ұсынылатын ереже көзделгені айқындалған.

Қоғам Акционерлік қоғамдар туралы Заңға, Қоғам Жарғысына сәйкес Қоғамның қызметі туралы ақпаратты Қоғамның Жалғыз акционері және ДК ретінде тиісті саланың уәкілетті органына ашады және барлық мүдделі тұлғалар алдында қоғам қызметінің ашықтығын қамтамасыз етеді.

Барлық дауыс беретін акциялары бір акционерге тиесілі қоғамдағы Акционерлік қоғамдар туралы Заңның 35-бабының 4-тармағына сәйкес акционерлердің жалпы жиналыстары өткізілмейді. Осы Заңда және (немесе) қоғамның жарғысында акционерлердің жалпы жиналысының құзыретіне жатқызылған мәселелер бойынша шешімдерді осындай акционер жеке-дара қабылдайды және бұл шешімдер артықшылықты акциялармен куәландырылған құқықтарға қысым жасамаған және шектемеген жағдайда жазбаша түрде ресімделуге тиіс.

35-баптың 2-тармағына сәйкес акционерлердің жыл сайынғы жалпы жиналысында:

- 1) қоғамның аудиттелген жылдық қаржылық есептілігі бекітіледі;
- 2) қоғамның өткен қаржы жылындағы таза табысын бөлу тәртібі және қоғамның бір жай акциясына есептегенде дивиденд мөлшері айқындалады;
- 3) акционерлердің қоғамның және оның лауазымды адамдарының әрекеттеріне өтініштері және оларды қарау қорытындылары туралы мәселе қаралады.

Директорлар кеңесінің төрағасы Қоғамның акционерлерін Директорлар кеңесі мүшелері мен қоғамның атқарушы органы сыйақысының мөлшері мен құрамы туралы хабардар етеді.

Жалғыз акционерге ұсынылатын өзге де ақпарат пен материалдар, сондай-ақ оны беру тәртібі дәл тұжырымдалған мәселелердің толық тізбесімен шешімдер қабылдау үшін енгізілетін мәселелердің мәні, шешім қабылдаумен (қабылдамаумен) ұштасатын тәуекелдер, қызықтыратын сұрақтарға жауап алу және күн тәртібі мәселелері бойынша негізделген шешімдер қабылдау мүмкіндігін толық ұсынуды қамтамасыз етеді.

Есепті кезеңде Жалғыз акционердің ресми сұрау салулары бойынша Қоғамның қызметі туралы барлық қажетті мәліметтер уақтылы ұсынылды. Бұл ретте жалғыз акционердің Қоғамның және оның лауазымды адамдарының әрекеттеріне өтініштері түскен жоқ.

Қоғамның жарғысына сәйкес Қоғамның жай акциялары бойынша дивидендтерді есептеу және төлеу жүзеге асырылмайды.

Ұсыныс

Қоғамның сайтында мүдделі тараптар үшін оның қызметі туралы Елеулі сипаттамаларды ұсынуды ескере отырып, Жалғыз акционер туралы ақпаратты ашуды ұсынамыз.

Жалғыз акционердің функцияларын іске асыру

Жалғыз акционер мен қоғам арасындағы өзара қарым-қатынас (өзара іс-қимыл) корпоративтік басқару қағидаттарына сәйкес Қоғамның Директорлар кеңесі және/немесе Басқармасы арқылы жүзеге асырылады. Директорлар кеңесі төрағасының және Қоғамның Басқарма төрағасының рөлі мен функциялары нақты бөлінген және қоғамның құжаттарында бекітілген.

Жалғыз акционер қоғамды басқаруға акционердің функцияларын іске асыру арқылы, сондай-ақ Директорлар кеңесі арқылы Қоғамның Жарғысында және корпоративтік басқару кодексінде айқындалған тәртіппен қатысады.

Маңызды мәселелерді уақтылы шешу бойынша жалғыз акционердің функцияларын іске асыру жеткілікті жедел жүзеге асырылмайды. 2025 жылғы 1 жартыжылдықта ДК құрамында айтарлықтай уақыт бойы жалғыз акционердің өкілі іс жүзінде болмаған (ДК төрағасы - А.А. Сарбасов - Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау бірінші вице-министрі ДК мүшесі ретінде өкілеттігі 2025 жылғы 14 мамырдан бастап тоқтатылған). 2025 жылғы 27 маусымдағы ДК шешімімен Қазақстан Республикасының Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау вице – министрі В.В. Шегай қоғам ДК төрағасы болып сайланды).

ДК-нің жаңа мүшесін (Жалғыз акционердің өкілін) сайлау процесін кешіктіру қоғам үшін операциялық және стратегиялық тәуекелдерді тудырады, оны кейіннен тәуекелдер тізілімін (картасын) қалыптастыру кезінде ескеру қажет.

Қоғам Акционерлік қоғамдар туралы, Мемлекеттік мүлік туралы заңдарда және Қоғамның Жарғысында көзделген Жалғыз акционердің құқықтарының іске асырылуын қамтамасыз етеді.

Қоғамдағы корпоративтік басқару кодексі акционерлердің құқықтары мен заңды мүдделерін қорғауды, құрметтеуді қамтамасыз етуге негізделеді және қоғамның тиімді қызметіне, оның ішінде қоғамның ұзақ мерзімді құнының өсуіне, оның қаржылық тұрақтылығы мен табыстылығын қолдауға ықпал етуге бағытталған.

Жалғыз акционер үшін дайындалған ақпараттық материалдар күн тәртібіне қатысты жүйеленеді. Осы материалдарды алудың және/немесе олармен танысудың қарапайым және ауыртпалықсыз тәртібі белгіленеді.

Жалғыз акционердің сұрауы бойынша оған қоғам қызметінің жоспарлары, жетістіктері мен проблемалары туралы қосымша мәліметтер, сондай-ақ Қоғамның қызметі туралы басқа ұйымдардың талдамалық зерттеулері мен материалдары ұсынылады.

Алайда, қоғамның ішкі аудит қызметіне кандидатураларды, сондай-ақ Жылдық аудиторлық жұмыс жоспарларын және тоқсан сайынғы аудиторлық есептерді Жалғыз акционермен келісу заңнамамен және корпоративтік басқару кодексімен бекітілген өкілеттіктерді ажырату қағидатын бұзады, яғни Жалғыз акционер осылайша Директорлар кеңесінің айрықша құзыретіне жатқызылған мәселелер бойынша шешім қабылдау процесіне "енгізіледі".

Қоғам Акционерлік қоғамдар туралы Заңға және осы Жарғыға сәйкес Қордың мүдделерін қозғайтын қызметі туралы ақпаратты жалғыз акционердің назарына жеткізуге міндетті.

Алайда, қоғамның ішкі нормативтік құжаттарында көрсетілген тәртіп жоқ және Жалғыз акционер мен атқарушы орган арасындағы қатынастардың нақты сенімділігі жоқ. Айта кету керек, Жалғыз акционер тарапынан осы норманың іске асырылуын бақылау жеткіліксіз ұйымдастырылған.

Мұндай жағдай қоғамда тиімді жұмысты ұйымдастыруға ықпал етпейді, сондықтан атқарушы орган қабылданған құжатты орындау бойынша тараптардың рәсімін, мерзімдерін, нысанын, жауапкершілігін көрсете отырып, жоғарыда көрсетілген тәртіптің (регламенттің) жобасын әзірлеуге бастамашылық жасауы тиіс.

Ұсыныстар

Жалғыз акционер өкілеттіктердің аражігін ажырату қағидатын сақтау қажеттігіне назар аударсын және қоғаммен өзара іс-қимыл регламентінде функцияларды, құқықтар мен жауапкершілікті нақты бөлу критерийлеріне сүйене отырып, келісуге жіберілетін құжаттардың тізбесін көздесін.

Жалғыз акционерге тұрақты даму саясатын іске асыру мәселелері бойынша ДК Төрағасымен тұрақты кездесулер көзделсін (қазіргі уақытта комитетте қарау сатысында).

Жалғыз акционер ДК мүшелерінің, оның ішінде жалғыз акционердің өкілдері болып табылатын ДК мүшелерінің сабақтастығын қамтамасыз ету жөнінде уақтылы шаралар қабылдауы және ДК-нің барлық мүшелері үшін тиісті сабақтастық бағдарламасын әзірлеуі (ДК туралы Ереженің бөлімін толықтыру) қажет.

ДК мүшесі-Жалғыз акционердің өкілі болмаған жағдайда, ДК қызметін жүзеге асыру рәсімі бөлігінде ішкі нормативтік құжаттарға толықтырулар енгізілсін.

Ең үздік тәжірибені және "Мемлекеттік мүлік туралы" Заңның 182-бабының 5-тармағын ескере отырып, Жалғыз акционерге қоғамның ДК төрағасы болып тәуелсіз директорлар құрамынан сайлау қажет.

Жалғыз акционердің кейінгі қызметі

Қоғам барлық қажетті материалдар мен басқа құжаттарды бірінші талап бойынша Жалғыз акционерге ұсынады.

Қоғамның корпоративтік хатшысы және қоғамның бекітілген жауапты тұлғалары заңнаманың талаптарына және Қоғамның ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес қаржылық есептілікті депозитарийдің интернет-сайтында және сайтында жариялауды қамтамасыз етеді.

Қоғам Жалғыз акционерге өзінің қызметі, корпоративтік оқиғалар туралы ақпаратты уәкілетті орган мен Қазақстан Республикасының заңнамасында белгіленген талаптарға сәйкес келетін бұқаралық ақпарат құралында жариялау арқылы, оның ішінде Қоғамның веб-сайтында: www.gfss.kz.

Қоғам қаржылық есептілікті депозитарийдің интернет-ресурсында орналастыруға жататын ақпаратты ашуды, оның ішінде жылдық қаржылық және аудиторлық есепті жария мүдделі ұйымдардың қаржылық есептілікті

депозитарийге тапсыру қағидаларында айқындалған талаптарға сәйкес орналастыруды қамтамасыз етеді.

Қоғам ақпаратты "акционерлік қоғамдар туралы", "Бағалы қағаздар нарығы туралы" ҚР Заңының талаптарына, Акционерлік қоғамдар мен қаржы ұйымдарының қаржылық есептілікті жариялау қағидаларына, Қазақстан Республикасының резидент емес банктері филиалдарының, республиканың резидент емес сақтандыру (қайта сақтандыру) ұйымдары филиалдарының бухгалтерлік есеп деректері бойынша есептілігіне сәйкес орналастыру арқылы мүдделі тараптардың назарына жеткізеді Қазақстан Республикасының резидент емес-сақтандыру брокерлерінің филиалдарымен, Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкі Басқармасының 2012 жылғы 31 тамыздағы № 282 қаулысымен, Эмитенттің Эмитент ашуға жататын ақпараттың мазмұнына қойылатын талаптарды, сондай-ақ эмитенттің Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкі Басқармасының 2018 жылғы 27 тамыздағы № 189 қаулысымен бекітілген қаржылық есептілік депозитарийінің интернет-ресурсында ақпаратты ашу мерзімдерін ашу қағидаларымен бекітілген, сондай-ақ Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкі Басқармасының ақпараттық-түсіндіру жұмыстарын жүргізу регламентіне сәйкес Қоғамның корпоративтік сайтында, басқарманың бекітілген шешімімен (23.06.2025 ж. № 14 хаттама).

2) Директорлар кеңесінің құрылымы және жұмыс тәжірибесі

"Директорлар кеңесінің құрылымы мен жұмыс тәжірибесі" құрамдаушы Директорлар кеңесінің құрамын, ДК мүшелерін сайлау тәртібін, Директорлар кеңесінің Стратегиялық жоспарлау функцияларын орындауын, оның жұмысының тиімділігін бағалауды, сондай-ақ ДК мүшелеріне сыйақы беру тетіктерін және олардың қызметінің сабақтастығын зерделеуге бағытталған. Бұл бөлім Келесі ішкі компоненттерді талдауды қамтиды:

№	Кіші құрамдауыш атауы	Кіші құрамдауыш рейтингі		
		Максималды	Нақты	%
1	Директорлар кеңесі мүшелерінің Жалғыз акционердің мүдделерін теңгерімді білдіруі	8	7	87,5
2	Тәуелсіз директорларды қоса алғанда, Директорлар кеңесі мүшелерінің санының теңгерімділігі	5	4	80,0
3	Директорлар кеңесі мүшелерінің құзыреттерінің сәйкестігі.	5	3,75	75,0
4	Директорлар кеңесі мүшелерінің оңтайлы жұмыс мерзімі және ДК мүшелері қызметінің сабақтастығын қамтамасыз ету.	3	2	66,7
5	Директорлар кеңесінде комитеттердің болуы. ДК комитеттерінің құрамы, ДК комитеттерінің жұмыс істеуі.	11	8	72,7
7	Директорлар кеңесі комитеттерінің жұмыс тиімділігін бағалау.	5	4	80,0
8	Директорлар кеңесі жұмысының тиімділігі.	16	11	68,8
9	Директорлар кеңесі жұмысының кезеңділігі, жоспарлануы және жүйелілігі. Директорлар кеңесі мүшелерінің жұмыс белсенділігі.	8	6	75,0
10	Директорлар кеңесі мүшелерінің пікірлері мен бағалауларының объективтілік дәрежесі.	3	2	66,7
11	Директорлар кеңесінің отырыстарын ұйымдастыру рәсімдері, отырыстарды өткізу тәртібі, Директорлар кеңесі туралы ереже.	13	10,5	80,8
12	Директорлар кеңесі мүшелерінің сыйақы жүйесі.	7	5	71,4
	Барлығы:	84	63,25	75,3

Тиімді корпоративтік басқару стратегиялық басқару органы – Директорлар кеңесінің болуы мен жұмыс істеуін көздейді.

Стратегиялық басқарудан басқа, Директорлар кеңесінің қызметі атқарушы органды тиімді бақылауды қамтамасыз етуге бағытталған.

Директорлар кеңесі компанияның стратегиясын қалыптастыруға және іске асыруға тікелей жауапты болғандықтан, қызмет процесіне, сондай-ақ Директорлар кеңесінің құқықтары мен міндеттеріне назар аударған жөн.

Директорлар кеңесі мүшелерінің Жалғыз акционердің мүдделерін теңгерімді білдіруі

Директорлар кеңесі Қоғамның стратегиялық басшылығын және Басқарма қызметіне бақылауды қамтамасыз ететін жалғыз акционерге есеп беретін басқару органы болып табылады.

Директорлар кеңесі жалғыз акционер алдында өз қызметінің толық ашықтығын, сондай-ақ корпоративтік басқару кодексінің барлық ережелерін енгізуді қамтамасыз етеді.

Директорлар кеңесі өз функцияларын мемлекеттік мүлік туралы Заңға, Акционерлік қоғамдар туралы Қазақстан Республикасының Заңына, қоғамның жарғысына, корпоративтік басқару кодексіне, Директорлар кеңесі туралы ережеге және қоғамның өзге де ішкі құжаттарына сәйкес жүзеге асырады.

Қоғамның директорлар Кеңесі туралы ереже Директорлар Кеңесінің 2017 жылғы 17 сәуірдегі № 20 шешімімен бекітілген. Бұл ретте Директорлар кеңесі ұйымға стратегиялық басшылық жасауды және атқарушы органның қызметіне бақылауды қамтамасыз ететін жалғыз акционерге есеп беретін басқару органы болып табылады. Директорлар кеңесі туралы ережені Директорлар кеңесінің өзі бекіту органның қызметін өзін-өзі реттеуге алып келеді, акционер алдындағы есеп беру деңгейін төмендетеді, мүдделер қақтығысы қаупін тудырады, сондай-ақ Директорлар кеңесі жұмысының рәсімдерінің ашықтығын шектейді.

Директорлар кеңесінің сандық құрамын, өкілеттік мерзімін айқындау, оның мүшелерін сайлау және олардың өкілеттіктерін мерзімінен бұрын тоқтату, сондай-ақ Қоғамның Жарғысына сәйкес директорлар Кеңесінің мүшелеріне өз міндеттерін орындағаны үшін сыйақы төлеу мөлшері мен шарттарын айқындау Қоғамның Жалғыз акционерінің айрықша құзыретіне жатады.

2022-2024 жылдары Жалғыз Акционердің шешімімен Қоғамның Директорлар кеңесінің келесі құрамы сайланды.

2022 жылғы 31 желтоқсандағы жағдай бойынша Директорлар кеңесінің құрамы:

- Сагиндыкова Назгүл Ерікқызы – Директорлар кеңесінің төрағасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау вице-министрі;
- Кемел Нұрсұлу Мырзагельдіқызы – Директорлар кеңесінің мүшесі, Бас директор;
- Иванова Анна Олеговна – Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитетінің Директорлар кеңесінің мүшесі, Мемлекеттік меншік мониторингі, сенімгерлік басқару және концессия басқармасының басшысы;
- Өмірбаев Әділхан Әбдірахманұлы – Директорлар кеңесінің мүшесі, тәуелсіз директор;
- Жумагельдиева Гүлнара Амангелдіқызы – Директорлар кеңесінің мүшесі, тәуелсіз директор.

2023 жылғы 31 желтоқсандағы жағдай бойынша Директорлар кеңесінің құрамы:

Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2023 жылғы 03 қазандағы №322 бұйрығына сәйкес өкілеттік мерзімі 3 жыл (03.10.2023 жылдан бастап) 5 (бес) адамнан тұратын директорлар кеңесінің жаңа құрамы сайланды.

➤ Сарбасов Акмади Адилович – Директорлар кеңесінің төрағасы, Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау бірінші вице-министрі;

➤ Кемел Нұрсұлу Мырзагельдіқызы – Директорлар кеңесінің мүшесі, Бас директор;

➤ Иванова Анна Олеговна – Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитетінің Директорлар кеңесінің мүшесі, Мемлекеттік меншік мониторингі, сенімгерлік басқару және концессия басқармасының басшысы;

➤ Алимбекова Гулар Смадиловна – Директорлар кеңесінің мүшесі, тәуелсіз директор;

➤ Сыздық Ерназар Файзул-Карымұлы – Директорлар кеңесінің мүшесі, тәуелсіз директор.

2024 жылы Директорлар кеңесінің мүшелері

Т. А. Ә.	Сайлау күні	Өкілеттіктердің тоқтатылған күні
Сарбасов Акмади Адилович	03.10.23 ж.	14.05.25 ж.
Иванова Анна Олеговна	03.10.23 ж.	ДК-нің қолданыстағы құрамы
Кемел Нұрсұлу Мырзагельдіқызы	03.10.23 ж.	29.02.24 ж.
Арғынғазин Арбол Арғынғазыұлы	29.02.24 ж.	31.01.25 ж.
Алимбекова Гулар Смадиловна	03.10.23 ж.	29.07.25 ж.
Сыздық Ерназар Файзул-Карымұлы	03.10.23 ж.	29.07.25 ж.

2024 жыл ішінде Директорлар кеңесінің сандық құрамы өзгерген жоқ, Директорлар кеңесінің жаңа мүшесі - А. А. Арғынғазин, қолданыстағы құрамның жұмыс істеу мерзіміне енгізілді.

Директорлар кеңесінің мүшелері (01.01.2025 ж. – 01.10.2025 ж. кезеңінде)

Т. А. Ә.	Лауазымы	Сайлау күні	Тағайындау (сайлау) туралы бұйрықтың нөмірі мен күні	Өкілеттіктердің тоқтатылған күні	Өкілеттігін тоқтату туралы бұйрықтың нөмірі мен күні
Сарбасов Акмади Адилович	Директорлар кеңесінің төрағасы, ҚР Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау бірінші вице-министрі	03.10.2023	№422 от 03.10.2023	14.05.2025	№147 от 14.05.2025
Иванова Анна Олеговна	Директорлар кеңесінің мүшесі, ҚР ҚМ ҚМЖК мемлекеттік меншік мониторингі, сенімгерлік басқару және концессия басқармасының басшысы	03.10.2023	№422 от 03.10.2023	ДК-нің қолданыстағы құрамы	
Кемел Нұрсұлу Мырзагельдіқызы	Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӘСҚ" АҚ Бас директоры	03.10.2023	№422 от 03.10.2023	29.02.2024	№58 от 29.02.2024

Т. А. Ә.	Лауазымы	Сайлау күні	Тағайындау (сайлау) туралы бұйрықтың нөмірі мен күні	Өкілеттіктердің тоқтатылған күні	Өкілеттігін тоқтату туралы бұйрықтың нөмірі мен күні
Арғынғазинов Айбол Арғынғазыұлы	Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӨСҚ" АҚ Басқарма Төрағасы	29.02.2024	№58 от 29.02.2024	31.01.2025	№31 от 31.01.2025
Алимбекова Гулар Смадиловна	Директорлар кеңесінің мүшесі, тәуелсіз директор	03.10.2023	№422 от 03.10.2023	29.07.2025	№228 от 29.07.2025
Сыздық Ерназар Файзул-Карымұлы	Директорлар кеңесінің мүшесі, тәуелсіз директор	03.10.2023	№422 от 03.10.2023	29.07.2025	№228 от 29.07.2025
Шегай Виктория Вильгельмовна	Директорлар кеңесінің төрағасы, ҚР Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау вице-министрі	23.06.2025	№191 от 23.06.2025	ДК-нің қолданыстағы құрамы	
Жангаулов Ержан Арыстанбекович	Директорлар кеңесінің мүшесі, тәуелсіз директор	06.08.2025	№241 от 06.08.2025	ДК-нің қолданыстағы құрамы	
Матишев Алиакпар Болатович	Директорлар кеңесінің мүшесі, тәуелсіз директор	04.09.2025	№265 от 04.09.2025	ДК-нің қолданыстағы құрамы	
Кенесарин Сагир Есенгулович	Директорлар кеңесінің мүшесі, тәуелсіз директор	18.09.2025	№276 от 18.09.2025	ДК-нің қолданыстағы құрамы	
Курманов Алмас Мухаметкаримович	Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӨСҚ" АҚ Басқарма Төрағасы	31.01.2025	№31 от 31.01.2025	ДК-нің қолданыстағы құрамы	

Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2025 жылғы 18 қыркүйектегі №275 бұйрығына сәйкес Директорлар кеңесінің сандық құрамы өкілеттік мерзімінен өзгеріссіз 5-тен 6 адамға өзгертілді.

31.12.2023 ж. жағдай бойынша Қоғамның Директорлар кеңесінің құрамында қатарынан 3 жылдан астам болу мерзімі Директорлар кеңесінің мүшесі А. О. Ивановада тіркелді.

2022 жылдан 2024 жылға дейін Директорлар кеңесінің мүшелері мерзімінен бұрын қайта сайланды, оның ішінде жалғыз акционердің өкілдері (директорлар кеңесінің төрағасы).

Айта кету керек, Қоғамның Директорлар кеңесі мүшелерінің өкілеттіктерін мерзімінен бұрын тоқтату және жиі ауысуы Директорлар кеңесінің құзыретінде қаралатын мәселелерді шешудің тиімділігіне әсер етуі мүмкін.

Директорлар кеңесі мүшелерінің санының теңгерімділігі

Директорлар кеңесінің сандық құрамын Жалғыз акционер айқындайды. Директорлар кеңесінің құрамы қызмет ауқымын, ағымдағы міндеттерді, даму стратегиясын және/немесе даму жоспары мен қаржылық мүмкіндіктерді ескере отырып, жеке белгіленеді.

2025 жылғы 1 қарашадағы жағдай бойынша Директорлар кеңесінің құрамы:

Қазіргі уақытта Қоғамның Директорлар кеңесінің құрамына 6 мүше, жалғыз акционердің бір өкілі, Мемлекеттік мүлік жөніндегі уәкілетті

органның бір өкілі, Қоғамның Басқарма Төрағасы және үш тәуелсіз директор кіреді.

6 адамнан тұратын Қоғамның Директорлар кеңесі мүшелерінің саны шешімдердің алқалылығының оңтайлы дәрежесіне қол жеткізуге мүмкіндік бермейді.

Қоғамның Директорлар кеңесі мүшелерінің орташа болу мерзімі 2 жылдан аспайды.

Директорлар кеңесінің құрамында 2 әйел бар, бұл Қоғамның Директорлар кеңесі мүшелерінің жалпы санының 30 пайызын құрайды.

Тәуелсіз директорлар арасынан Директорлар кеңесінің төрағасын сайлау орынды деп санаймыз, сол арқылы мемлекеттік органдар өкілдерінің Қоғамның басқару органының қызметіне саяси ықпалын шектейміз. Бұл норма корпоративтік басқару жүйесінің үздік тәжірибесі болып табылады.

Ұсыныстар

Жалғыз акционердің бекітуіне Директорлар кеңесі туралы ереже енгізілсін (осы норма тиісті ішкі нормативтік құжаттарда бекітілсін).

Үздік тәжірибені ескере отырып, директорлар Кеңесінің Төрағасын тәуелсіз директорлар құрамынан сайлау ұсынылады.

Тәуелсіз директорлар - Директорлар кеңесі мүшелерінің жұмысы

Қоғамның Директорлар кеңесінің құрамына тәуелсіз директорлар қатысады және қатысады.

Қоғамның директорлар Кеңесі құрамындағы тәуелсіз директорлар саны-3 адам немесе Қоғамның Директорлар кеңесі мүшелерінің жалпы санының 50 пайызы.

Тәуелсіз директорлардың саны қабылданған шешімдердің тәуелсіздігін және Жалғыз акционерге әділ қарауды қамтамасыз ету үшін жеткілікті.

Тәуелсіз директорларға қойылатын талаптар Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес белгіленеді.

Барлық тәуелсіз директорлар Директорлар кеңесі жанындағы комитеттердің құрамына кірді. Комитет төрағалары тәуелсіз директорлардан сайланды.

Директорлар кеңесі мүшелерінің құзыреттерінің сәйкестігі.

Директорлар кеңесі Қоғамның стратегиялық басшылығын және Басқарма қызметіне бақылауды қамтамасыз ететін жалғыз акционерге есеп беретін басқару органы болып табылады.

Директорлар кеңесі жалғыз акционер алдында өз қызметінің толық ашықтығын, сондай-ақ Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің барлық ережелерін енгізуді қамтамасыз етеді.

Жалғыз акционердің мүдделерін білдіре отырып, менеджменттің қызметін бақылай отырып және қоғамға стратегиялық басшылықты жүзеге

асыра отырып, Қоғамның Директорлар кеңесі өз құзыретінің мәселелерін тиімді шеше алуы тиіс.

Директорлар кеңесі мен оның комитеттерінде қоғам мүддесі үшін және орнықты даму қағидаттарын ескере отырып, тәуелсіз, объективті және тиімді шешімдер қабылдауды қамтамасыз ететін дағдылардың, тәжірибе мен білімнің теңгерімі сақталады.

Қоғамның Директорлар кеңесінің мүшелері Қоғамның бизнесі мен қаржылық нәтижелерін түсіну үшін қажетті біліктілікке ие.

Интернет ресурстардың ашық көздерінен Қоғамның Директорлар кеңесінің қазіргі мүшелерінің білімі мен жұмыс тәжірибесі туралы мәліметтер мынадай кестеде келтірілген.

№	Т. А. Ә.	Білім және жұмыс тәжірибесі
1	Шегай Виктория Вильгельмовна Директорлар кеңесінің төрағасы, Жалғыз акционердің өкілі	<i>Білім:</i> Халықаралық қазақ-түрік университеті. Х. Я. Яссауи экономика және құқық негіздері мамандығы бойынша (бакалавр) (2001). "Құқықтану" мамандығы бойынша "Мирас" Университеті (бакалавр) (2003). Қ. Сәтбаев атындағы ҚазҰТУ "іскерлік әкімшілендіру" мамандығы бойынша (экономика және бизнес магистрі) (2016). <i>Жұмыс тәжірибесі:</i> Еңбек жолын 2004 жылы Алматы қаласы "Мемлекеттік жинақтаушы зейнетақы қоры" ЖАҚ есеп айырысу операциялары бөлімінің жетекші маманы ретінде бастады. 2004 жылдан 2017 жылға дейін "Мемлекеттік жинақтаушы зейнетақы қоры" ЖАҚ, "Мемлекеттік жинақтаушы зейнетақы қоры" АҚ, "БЖЗҚ" АҚ-да жетекші маманнан департамент директорына дейін әртүрлі лауазымдарда жұмыс істеді. 2017-2018 жылдары – "Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" АҚ штаттан тыс қызметкері. 2018 жылдан 2022 жылға дейін ҚР Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің әлеуметтік сақтандыру, базалық әлеуметтік және зейнетақымен қамсыздандыру саясаты департаментінің басқарма басшысы, директоры болып жұмыс істеді. 2022-2023 жылдары - "Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің Еңбекті қорғау жөніндегі республикалық ғылыми-зерттеу институты" ШЖҚ РМК-ның аға ғылыми қызметкері, реттеу саясаты секторының басшысы. 2023-2025 жылдары-ҚР Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің Әлеуметтік қамсыздандыру және әлеуметтік сақтандыру департаментінің директоры. 2025 жылғы 9 маусымнан бастап Қазақстан Республикасының Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау вице-министрі.
2	Иванова Анна Олеговна ДК мүшесі, Мемлекеттік мүлік жөніндегі уәкілетті органның өкілі	<i>Білім:</i> Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия университеті (1999) "Экономика және менеджмент" мамандығы бойынша. <i>Жұмыс тәжірибесі:</i> 1999 – 2019 жылдары Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитетінің мемлекеттің қатысуымен мемлекеттік емес заңды тұлғалармен жұмыс басқармасында жетекші маман, бас маман, сарапшы лауазымдарын атқарды 18.11.2019 жылдан бастап қазіргі уақытқа дейін - меншіктің мемлекеттік мониторингі, сенімгерлік басқару басқармасының басшысы.
3	Жангаулов Е.А. ДК мүшесі, Тәуелсіз директор	<i>Білім:</i> Е. А. Бөкетов атындағы Қарағанды мемлекеттік университеті. Заңгер (1992) Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық-техникалық университеті. Экономика (2005)

№	Т. А. Ә.	Білім және жұмыс тәжірибесі
		<i>Жұмыс тәжірибесі:</i> 1992-1993 Директор, қосымша заңгер "Саяхат" МП 1993-1994 Семей облысы Мақаншы ауданы прокурорының көмекшісінің м. а.; 1994-1995 Семей облысы Мақаншы ауданы прокурорының көмекшісі; 1995-1997 1-санатты Консультант, ҚР Әділет министрлігі соттардың жұмысын ұйымдастыру басқармасының атқарушылық іс жүргізу және шағымдарды қарау бөлімінің жетекші консультанты, ҚР Әділет министрінің көмекшісі; 1997-2000 ҚР Премьер-Министрі Кеңсесінің құқықтық сараптама бөлімінің консультанты, бөлім консультанты, Заңнама, қорғаныс және құқықтық тәртіп бөлімінің сектор меңгерушісі; 2000-2001 ҚР Президенті Іс Басқармасының заң қызметі және кадр жұмысы бөлімінің меңгерушісі; 2001-2002 "Мұнай және газ көлігі "ҰК"ЖАҚ Заң департаментінің директоры; 2002-2003 шаруашылық шарттар және талап-арыз жұмысы департаментінің директоры, "ҚазМұнайГаз" ҰК"АҚ атқарушы директоры, вице - президентінің кеңесшісі; 2003-2006 "ҚазМұнайГаз" ҰК " АҚ Құқықтық қамтамасыз ету жөніндегі Атқарушы директоры; 2006-2009 "ҚазМұнайГаз" ҰК " АҚ Құқықтық қамтамасыз ету жөніндегі Басқарушы директоры; 2009-02.2012 құқықтық қамтамасыз ету жөніндегі бас менеджер - "ҚазМұнайГаз" ҰК"АҚ Басқарма мүшесі; 02.2012-2016 "ҚазМұнайГаз" ҰК"АҚ Құқықтық қамтамасыз ету жөніндегі Басқарушы директоры, заң қызметінің бастығы; 08.2016-2017 "ҚазМұнайГаз" ҰК АҚ Құқықтық қамтамасыз ету жөніндегі Вице-президенті; 29.04.2021-01.2022 "ҚТЖ" ҰК"АҚ Құқықтық қамтамасыз ету жөніндегі Басқарушы директоры;
4	Матишев Алиакпар Болатович ДК мүшесі, Тәуелсіз директор	<i>Білім:</i> 1984 жылы Қарағанды Еңбек Қызыл Ту ордені политехникалық институтын инженер-механик мамандығы бойынша бітірген, 2001 жылы Алматы қ. Қазақ мемлекеттік басқару академиясы, халықаралық экономист мамандығы бойынша. <i>Жұмыс тәжірибесі</i> 1998 - 1999 жылдары - Астана қаласының баға және монополияға қарсы саясат комитеті. Комитет төрағасының орынбасары, 1999-2004 жылдары-ҚР Табиғи монополияларды реттеу, бәсекелестікті қорғау және шағын бизнесті қолдау агенттігі. Астана қаласы бойынша департамент директоры 2004 - 2008 жылдары - ҚР Индустрия және сауда министрлігінің Бәсекелестікті қорғау комитеті. Төраға. 2010 - 2012 жж. - "KazEnergy" қауымдастығы, Астана қ. Атқарушы директор 2012 - 2014 жж. - Қазақстан Республикасының бәсекелестікті қорғау агенттігі Төрағаның Орынбасары 2014 – 2017 жылдары - Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігінің Тұтынушылардың құқықтарын қорғау комитеті. Төраға 2017 – 2018 жж. - "Сапа тұтынушылардың құқықтарын қорғау жөніндегі ұлттық қоғам"РҚБ. Төраға, 2018 - қазіргі уақытқа дейін - "qazmed "медицина және онымен байланысты салалар қызметкерлерінің салалық кәсіподағы"РҚБ.

№	Т. А. Ә.	Білім және жұмыс тәжірибесі
5	Кенесарин Сагир Есенгулович ДК мүшесі, Тәуелсіз директор	<i>Жұмыс тәжірибесі:</i> 18.02.2013-25.08.2018 Қазақстан Республикасы Премьер - Министрі Кеңесінің Әлеуметтік-экономикалық бөлімінің меңгерушісі; 27.08.2018 ж. бастап ҚР Премьер-Министрінің штаттан тыс кеңесшісі; 27.08.2018 ж. бастап Директорлар кеңесінің мүшесі, "проблемалық кредиттер қоры"АҚ тәуелсіз директоры
6	Курманов Алмас Мухаметкаримович ДК мүшесі, "МӘСК" АҚ Басқарма төрағасы	<i>Білім:</i> Еңбек Қызыл Ту және Ленин орденінің Ленинград мемлекеттік университеті (1991ж) Қарағанды мемлекеттік университеті. Е. А. Бөкетова (1997ж) Назарбаев Университеті (2018ж) <i>Жұмыс тәжірибесі:</i> 01.08.1991-20.12.1991 Ж. ж. - ҚР Ғылым академиясының Математика және механика институтының ЛПМА инженері 21.12.1991-13.05.1995 ж. Ж. - Бүкілодақтық сырттай қаржы-экономикалық институтының аспиранты 14.05.1995-28.06.1996 ж. Ж. - "Тұран Бт-8 "брокерлік фирмасы" МП филиалының директоры, Мәскеу қ., РФ 15.07.1996-05.11.1996 жж-Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкінің Қарағанды облыстық басқармасы қаржылық есептілік бөлімінің аға экономисі, Қарағанды қаласы 07.11.1996-12.01.1997 жж-Қазақстан Республикасы Бюджет банкі Қарағанды облыстық басқармасының Операциялық бөлімінің бастығы, Қарағанды қаласы 01.08.1997-13.01.1998 жылдары-Қазақстан Республикасы Бюджеттік банкінің Қарағанды облыстық басқармасы басқармасы бастығының орынбасары, Қарағанды қаласы 13.01.1998-29.05.1998 жж-Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік сатып алу департаменті мемлекеттік сатып алу әдіснамасы және мониторингі басқармасының есепке алу және бақылау бөлімінің бастығы, Астана қаласы 29.05.1998-09.06.1999 жж-Ақмола облысы бойынша Қазақстан Республикасы Қаржы Министрлігінің қазынашылық басқармасының бастығы, Ақмола облысы 11.06.1999-23.08.2000 жылдары-Қазақстан Республикасы Қаржы Министрлігінің қазынашылық басқармасы бастығының Астана қаласы бойынша орынбасары, Астана қаласы 23.08.2000-21.05.2007 жж. - "Зейнетақы төлеу жөніндегі мемлекеттік орталық" РМҚК бас директоры, Астана қаласы 21.05.2007 - 13.05.2008 жылдары-Қазақстан Республикасының Еңбек және әлеуметтік қорғау Вице-министрі, Астана қаласы 21.05.2008 - 16.06.2014 жж-Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің "Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" АҚ Президенті, Астана қаласы 16.06.2014 - 01.08.2014 жж-Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігі Медициналық қызметтерге ақы төлеу комитеті төрағасының міндетін атқарушы, Астана қаласы 01.08.2014-19.08.2014 жж-Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігі Медициналық қызметтерге ақы төлеу комитетінің төрағасы, Астана қаласы 19.08.2014-30.10.2015 жж - Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігінің Медициналық қызметтерге ақы төлеу комитетінің төрағасы, Астана қаласы 18.11.2015 - 04.11.2016 жж - "University medical Center" корпоративтік қоры Басқарма төрағасының бірінші орынбасары, Астана қаласы 04.11.2016 - 04.04.2018 жж. - "University medical Center" корпоративтік қорының Басқарма Төрағасы, Астана қаласы 04.04.2018-10.09.2018 жж - "Назарбаев Университеті" ДББҰ Президентінің кеңесшісі, Астана қаласы 22.01.2019 - 06.04.2022 Ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Еңбек және

№	Т. А. Ә.	Білім және жұмыс тәжірибесі
		халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің "Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" акционерлік қоғамының бас директоры, Астана қаласы 06.11.2023-25.03.2024 жж-Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің кеңесшісі, Астана қаласы 26.03.2024 - 10.01.2025-Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің "Еңбекті қорғау жөніндегі республикалық ғылыми-зерттеу институты" шаруашылық жүргізу құқығындағы республикалық мемлекеттік кәсіпорнының бас директоры 10.01.2025 - Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің "Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" акционерлік қоғамының Басқарма Төрағасы

Қоғамның Директорлар кеңесінің мүшелері жеткілікті білім мен дағдыларға ие. Алайда, Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің 49-тармағына сәйкес "объективті және тәуелсіз шешімдерді әзірлеу және мүдделі тараптардың (акционерлер өкілдерінің, атқарушы орган басшысының, қызметкерлердің және өзге де адамдардың) мүдделер қақтығысымен комитет мүшелерінің пайымдауларына ықпалын болдырмау мақсатында аудит жөніндегі комитеттің құрамына білімі мен практикалық білімі бар тәуелсіз директорлар ғана кіреді бухгалтерлік есеп және аудит, тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау саласындағы тәжірибе". Директорлар Кеңесінің ағымдағы құрамында корпоративтік басқару кодексінде белгіленген біліктілік талаптарына жауап беретін тәуелсіз директорлар жоқ, бұл аудит жөніндегі комитеттің жұмысына белгілі бір түрде әсер етеді.

Аудит және қаржы саласындағы құзыреттердің болмауы тиісті сараптамалық бағалаусыз шешімдердің бекітілуіне және қаржылық есептілікті, ішкі аудитті және тәуекелдерді басқару жүйесін бақылау сапасының төмендеуіне әкелуі мүмкін.

Тәуелсіз директорлар үшін тәуекелдерді басқару жүйесі, қаржылық менеджмент және талдау, мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелері және директорлар Кеңесінің тиісті комитеттерінің жұмысында талқыланатын басқа да бейіндік мәселелер бойынша біліктілікті ұдайы арттыру маңызды.

Корпоративтік басқару кодексінде Директорлар кеңесінің мүшелерін оқыту көзделген. Алайда, 2022-2024 жылдары Директорлар кеңесі мүшелерінің ешқайсысы біліктілігін арттырудан өтпеген және бюджетте тиісті қаражат көзделмеген.

2025 жылға арналған даму жоспарында Директорлар кеңесі мүшелерінің біліктілігін арттыруға қаражат көзделген, алайда олар әлі игерілмеген.

Ұсыныстар

Директорлар Кеңесінде аудит жөніндегі комитеттің кәсіби құрамының корпоративтік басқару кодексінің талаптарына сәйкестігі және мынадай салаларда расталған білім мен тәжірибеге ие болуы туралы мәселені қарау:

- бухгалтерлік есеп және аудит;
- тәуекелдерді басқару;
- ішкі бақылау.

Қоғамда Директорлар кеңесі мүшелерінің біліктілігін арттыру саясаты және Қоғамның Директорлар кеңесі мүшелерінің құзыреттерін дамыту жоспары, оның ішінде тәуекелдерді басқару жүйесі, қаржылық менеджмент және талдау, бухгалтерлік есеп және аудит саласындағы біліктілікті арттыру болуы тиіс.

Директорлар кеңесі мүшелерінің оңтайлы жұмыс мерзімдері және директорлар кеңесі мүшелерінің сабақтастығын қамтамасыз ету

Корпоративтік басқарудың үздік әлемдік тәжірибесіне сәйкес тәуелсіз директор өз функцияларын кемінде 3-6 жыл орындай алады. Осы кезеңде тәуелсіз директордың компанияны түсінуге және оның дамуына үлес қосуға мүмкіндігі бар. Осы мерзім өткеннен кейін тәуелсіз директорлар ауысады. Бұл тәжірибе компаниядағы корпоративтік басқарудың жоғары деңгейіне сәйкес келеді. Директор компанияның қызметіне көбірек енген сайын тиімдірек болады деп болжануда. Осы себепті Директорлар кеңесінің құрамын жиі өзгерту ұсынылмайды. Атап айтқанда, директор үш жыл бойы директордың міндеттерін орындағаннан кейін компанияның қызметі туралы ең хабардар болады.

Директорлар кеңесінің сандық құрамын, өкілеттік мерзімін, оның төрағасы мен мүшелерін сайлауды, сондай-ақ олардың өкілеттіктерін мерзімінен бұрын тоқтатуды Жалғыз акционер айқындайды.

Жалғыз акционер кандидаттардың құзыреттерін, дағдыларын, жетістіктерін, іскерлік беделін және кәсіби тәжірибесін ескере отырып, айқын және ашық рәсімдер негізінде Директорлар кеңесінің мүшелерін сайлайды. Директорлар кеңесінің жекелеген мүшелерін немесе оның толық құрамын жаңа мерзімге қайта сайлау кезінде олардың қоғамның директорлар Кеңесі қызметінің тиімділігіне қосқан үлесі назарға алынады.

Директорлар кеңесі мүшелерінің өкілеттік мерзімі Жалғыз акционер директорлар кеңесінің жаңа құрамын сайлау жөнінде шешім қабылдаған кезде аяқталады.

Директорлар кеңесінің қолданыстағы құрамының алты мүшесінің ішінде директорлар Кеңесі құрамындағы жұмыс мерзімі 3 жылдан астам директорлар Кеңесінің 1 мүшесі (А.О. Иванова), Директорлар кеңесінің қалған төрт мүшесінің осы құрамдағы жұмыс мерзімі 1 жылдан кем.

Корпоративтік басқару кодексінің 65-тармағында Қоғамның Директорлар кеңесі мүшелерінің қызметтің үздіксіздігін қолдау және директорлар кеңесі құрамын үдемелі жаңарту үшін сабақтастық жоспарларының болуын қамтамасыз ететіндігі көзделген.

Тәуелсіз директорларды қоса алғанда, Қоғамның Директорлар кеңесінің мүшелігіне кандидаттардың кадр резервін қалыптастыру бойынша жүргізіліп жатқан жұмыстар туралы ақпарат жоқ.

Директорлар кеңесі жаңадан сайланған директорлар кеңесінің мүшелері үшін қызметке кіріспе бағдарламасын бекітеді. Корпоративтік хатшы осы бағдарламаның іске асырылуын қамтамасыз етеді.

Директорлар кеңесінің жаңадан сайланған мүшелері үшін лауазымға енгізу бағдарламасы Директорлар кеңесінің 2023 жылғы 13 шілдедегі № 6 шешімімен бекітілген.

Алғаш рет сайланған директорлар кеңесінің мүшелері тағайындалғаннан кейін лауазымға кірісу бағдарламасынан өтеді. Лауазымға кірісу барысында директорлар кеңесінің мүшелері өздерінің құқықтары мен міндеттерімен, қызметтің негізгі аспектілерімен және қоғамның құжаттарымен, оның ішінде ең үлкен тәуекелдермен байланысты құжаттармен танысады.

Аталған бағдарламаның 7-тармағына сәйкес, 2025 жылы Директорлар кеңесінің мүшелері Жалғыз акционер сайлау туралы шешім қабылдаған күннен бастап 1 ай өткен соң Корпоративтік хатшыға растау хатын жолдады, ол бұдан әрі Директорлар кеңесінің төрағасы мен мүшелерін бағдарламаның өткендігі туралы хабардар етті.

Ұсыныстар

Жалғыз акционер корпоративтік басқару кодексінде ұсынылған Директорлар кеңесі мүшелерінің қызмет мерзімдерін (3-6 жыл) сақтай отырып, Директорлар кеңесі мүшелерінің жұмысының тұрақтылығын қамтамасыз ету жөнінде жағдайлар жасасын.

Қоғам директорлар Кеңесі әзірлесін және бекітсін:

- Қоғамның Директорлар кеңесі мүшелерінің сабақтастық саясатын;
- Директорлар кеңесінің әрбір мүшесі үшін кәсіби даму бағдарламасын әзірлеу.

Директорлар кеңесі жаңадан сайланған мүшелерді лауазымға енгізу бағдарламасының тиісінше орындалуын қамтамасыз етсін.

Бұл тәжірибе корпоративтік басқару жүйесінің және басқару органдарының қоғам мүдделеріне деген адалдығының ең жақсы үлгісі болып саналады.

Директорлар кеңесінің жұмыс тәжірибесіне жаңадан келген Директорлар кеңесінің мүшесіне өз жұмысының болашаққа арналған жоспарлары туралы (лауазымға кіріспе бағдарламасын өткеннен кейін) тыңдау жүргізуді енгізуді ұсынамыз. Бұл тәжірибе корпоративтік басқару жүйесінің және басқару органдарының қоғам мүдделеріне адалдығының ең жақсы үлгісі болып саналады.

Директорлар Кеңесінде комитеттердің болуы

"Акционерлік қоғамдар туралы" Қазақстан Республикасы Заңының (бұдан әрі - заң) 53-1-бабына сәйкес аса маңызды мәселелерді қарау және қоғамдағы Директорлар кеңесіне ұсынымдар дайындау үшін Директорлар кеңесінің комитеттері құрылып, мәселелерді қарауға тиіс:

- 1) стратегиялық жоспарлау;
- 2) кадрлар мен сыйақылар;
- 3) Ішкі аудит;
- 4) әлеуметтік мәселелер;
- 5) қоғамның ішкі құжаттарында көзделген өзге де мәселелер.

Қоғамның директорлар Кеңесі жанынан комитеттер құрылды, олардың құзыретіне аудит, Стратегиялық жоспарлау, тәуекелдерді басқару, кадрлар мен сыйақылар жөніндегі мәселелерді, сондай-ақ Қоғамның ішкі құжаттарында көзделген өзге де мәселелерді қарау кіреді:

1) Кадрлар, сыйақылар және стратегиялық даму мәселелері жөніндегі Комитет;

2) аудит жөніндегі Комитет.

2025 жылы (қыркүйек) Директорлар кеңесінің шешімімен 3 комитет құрылды: кадрлар және сыйақы Комитеті, Стратегиялық даму комитеті және аудит комитеті.

Комитеттердің қызметі Директорлар Кеңесі бекіткен комитеттер туралы тиісті ережелермен реттеледі.

Әрбір комитеттің сандық құрамы кемінде 3 (үш) адамды құрайды.

Директорлар кеңесінің комитеттері Директорлар кеңесінің мүшелерінен және белгілі бір комитетте жұмыс істеу үшін қажетті кәсіби білімі бар сарапшылардан тұрады.

Директорлар кеңесі комитеттерінің төрағасы тек тәуелсіз директорлар болып табылады.

Қоғамның Директорлар кеңесі комитеттерінің мүшелері белгілі бір жұмыс тәжірибесіне ие және Директорлар кеңесі құзыретінің жекелеген функционалдық мәселелерінде жеткілікті білімге ие.

Директорлар кеңесі комитеттерінің жұмыс тиімділігін бағалау

Комитеттер туралы Ережелер Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасына, Жарғыға, корпоративтік басқару кодексіне және қоғамның өзге де ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес әзірленді.

Комитеттер Директорлар кеңесінің Консультативтік-кеңесші органы болып табылады. Комитеттер әзірлеген барлық ұсыныстар ұсынымдық сипатта болады және директорлар кеңесінің қарауына беріледі. Қоғамның Жарғысымен Жалғыз акционердің құзыретіне жатқызылған мәселелер бойынша шығарылған комитеттердің ұсынымдары Директорлар Кеңесі бекіткен жағдайда, заңнамада белгіленген тәртіппен қарау және шешім қабылдау үшін Жалғыз акционерге жіберіледі.

Кадрлар, сыйақылар және стратегиялық даму мәселелері жөніндегі Комитет

Комитет Директорлар кеңесінің 2025 жылғы 05 қыркүйектегі № 12 шешіміне сәйкес бөлінеді: кадрлар және сыйақылар жөніндегі Комитет және стратегиялық даму жөніндегі Комитет. Комитеттер туралы ереже 2025 жылғы 01 қарашаға бекітілмеген. Корпоративтік басқару кодексінде Комитет қызметінің бөлінуі де көрсетілмеген.

Бөлу туралы көрсетілген шешім қабылданғанға дейін Комитет қызметінің негізгі мақсаты Директорлар кеңесінің Қор қызметінің тиімділігін арттыруға, оның ұзақ мерзімді құны мен орнықты дамуының өсуіне ықпал ететін басым бағыттарды әзірлеу мәселелері бойынша, оның ішінде кадрларды

іріктеу саласында және Директорлар кеңесіне есеп беретін, қызмет қызметкерлерінен басқа, басшы қызметкерлерге сыйақы беру және сыйлықақы беру мәселелері бойынша ұсынымдарын әзірлеу және ұсыну болып табылады ішкі аудит.

Жоғарыда аталған мақсатты іске асыру үшін Комитет мынадай міндеттерді шешеді:

* Қорды басқаруға білікті мамандарды тартуға ықпал ету және олардың табысты жұмыс істеуі үшін ынталандырулар жасау;

* ұзақ мерзімді қаржылық тұрақтылықты және халықтың міндетті әлеуметтік сақтандыру жүйесінің қызметтерімен қанағаттануын қамтамасыз ету мақсатында қорды дамытудың стратегиялық бағыттарын айқындау үшін Директорлар кеңесіне қажетті консультациялық көмек көрсету;

* қорды дамытудың стратегиялық бағыттарын айқындау саласындағы Директорлар кеңесі шешімдерінің орындалуына мониторингті жүзеге асыру және оны тиісті кезеңге арналған қорды дамыту жоспарында іске асыру жөніндегі іс-шараларды көрсету.

Мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес Комитет мынадай функцияларды жүзеге асырады:

* сұрақтарды алдын-ала қарастырады:

- Қордың басшы қызметкерлеріне жыл қорытындысы бойынша сыйақы төлеу;
- Ішкі аудит қызметінің қызметкерлерінен басқа, Қордың басшы қызметкерлерінің және Директорлар кеңесіне есеп беретін қызметкерлердің қолданыстағы лауазымдық жалақыларын жыл сайын индекстеу;
- ішкі аудит қызметінің қызметкерлерінен басқа, Директорлар кеңесіне есеп беретін қор қызметкерлеріне сыйлықақы беру;

* Ішкі аудит қызметінің қызметкерлерінен басқа, тәуелсіз директорларға кандидаттар және Директорлар кеңесіне есеп беретін Қор қызметкерлерінің лауазымдарына кандидаттар бойынша алдын ала қарайды және ұсынымдар береді;

* Директорлар кеңесінің мүшелері болып табылмайтын Қор комитеттерінің мүшелеріне және Қордың қызметкерлеріне сыйақы беру туралы мәселені алдын ала қарайды;

* Қордың басшы қызметкерлеріне, тәуелсіз директорларға және Қордың Директорлар Кеңесі жанындағы комитет мүшелеріне сыйақы төлеу, Директорлар кеңесіне есеп беретін қор қызметкерлеріне сыйлықақы беру рәсімі мен тәртібін айқындайтын Қордың ішкі құжаттарының жобаларын, сондай-ақ оларға енгізілетін өзгерістер мен толықтыруларды алдын ала қарайды;

* Қор қызметін бағалау тетіктерін, әдістері мен өлшемдерін әзірлеу;

* Директорлар кеңесіне қорды дамытудың корпоративтік стратегиясын қалыптастыру бойынша ұсынымдар мен ұсыныстарды ұсынады;

* Директорлар кеңесіне Қордың даму жоспарын, оның орындалуы және мониторингі жөніндегі есепті қалыптастыру кезінде Қор стратегиясын дамытуға бағытталған іс-шаралар бойынша ұсыныстар береді;

* Қордың даму жоспары мен жылдық бюджетіне ағымдағы және жыл сайынғы түзетулерді алдын ала қарайды;

* Директорлар кеңесіне ұсынымдар беру үшін Қордың филиалдарын ашу және жабу бөлігіндегі ұсыныстарын, оның ішінде филиалдар туралы Ережелерді бекіту және оларға өзгерістер мен толықтырулар енгізу мәселелерін қарайды;

* Қордың қызметіне қатысты өзге де мәселелерді алдын ала қарайды.

Комитет Директорлар кеңесіне Қордың Корпоративтік даму стратегиясын қалыптастыру бойынша ұсынымдар мен ұсыныстарды ұсыну жөніндегі функцияны орындамайды. Қорда корпоративтік стратегия жоқ, алайда Директорлар кеңесінің корпоративтік стратегияны әзірлеудің орындылығы мәселесі бойынша басқарушылық шешімдері қабылданбады.

Корпоративтік басқару кодексінің 107-тармағына сәйкес орнықты даму мәселелерін дайындау мақсатында комитет құрылады немесе осы функциялар Қоғамның Директорлар кеңесі жанындағы қолданыстағы комитеттердің бірінің құзыретіне беріледі.

Комитет туралы ережеде оны іске асыру жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлеу, бекіту және оның орындалуына мониторинг жүргізу талап етілетін орнықты даму саясатын іске асыру жөніндегі функциялар көзделмеген.

Адами әлеуетті басқару мәселелері бойынша ішкі нормативтік құжаттардың болуы ұжымдағы әлеуметтік тұрақтылық үшін жағдай туғызбайды.

Кадрлардың ауысуымен қалыптасқан жағымсыз жағдай, кадр резервінің және командалық жұмыс (корпоративтік рух) қағидаттарының болмауы бақылаудың жеткіліксіздігінің және Комитеттің қоғамдағы әлеуметтік жағдайдың жұмысын бағалауға қатысуының индикаторы болды.

Осылайша, Комитет туралы ережеде тұрақты әлеуметтік саясат мәселелеріне жеткілікті көңіл бөлінбейді.

Аудит жөніндегі Комитет

Аудит жөніндегі комитет туралы ереже Қоғамның Директорлар кеңесінің 27.04.2017 ж. № 20 шешімімен бекітілген.

Комитет қызметінің негізгі мақсаттары:

- қаржылық есептіліктің толықтығы мен дұрыстығын қадағалау;
- Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс шеңберінде жүзеге асырылатын Қор қызметінің барлық аспектілері бойынша тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау, корпоративтік басқару жүйелерінің барабарлығы мен тиімділігін тәуелсіз объективті бағалау;
- жүзеге асырылатын сыртқы және ішкі аудиттің тәуелсіздігін бақылау;
- Қазақстан Республикасы заңнамасының сақталуын қамтамасыз ету.

Комитет Қоғамның Жалғыз акционерінің мүддесі үшін әрекет етеді және оның жұмысы Қоғамның Директорлар кеңесіне ұсынымдар әзірлеу арқылы жәрдемдесуге бағытталған:

- Қордың Қаржы-шаруашылық қызметін (оның ішінде қаржылық есептіліктің толықтығы мен дұрыстығын) бақылаудың тиімді жүйесін белгілеу;
- ішкі бақылау және тәуекелдерді басқару жүйелерінің сенімділігі мен тиімділігін, сондай-ақ Қордың корпоративтік басқару саласындағы ішкі нормативтік құжаттарының орындалуын бақылау;
- сыртқы және ішкі аудиттің тәуелсіздігін, сондай-ақ Қазақстан Республикасының заңнамасын сақтау процесін бақылау.

Комитет өзіне жүктелген міндеттерге сәйкес:

1) Директорлар кеңесіне ұсынымдар беру мақсатында алдын ала мынадай мәселелерді қарайды:

- Қордың жылдық есебін растау бойынша аудиторлық қызметтерді мемлекеттік сатып алу бойынша өткізілген конкурс нәтижелері бойынша құжаттарды қарау туралы (оның ішінде сыртқы аудиторға қойылатын талаптар және оның қызметтеріне ақы төлеу мөлшері);
- Қор басшылығының аудит қорытындылары бойынша жауаптарын қоса алғанда, Қордың жылдық қаржылық есептілігін және сыртқы аудиторлардың есебін алдын ала қарау туралы;
- қордың есеп саясаты мен салықтық есеп саясатының жобаларын, сондай-ақ оларға өзгерістер мен толықтыруларды мақұлдау туралы;
- ішкі аудит қызметінің сандық сөтапасы, өкілеттік мерзімі, олардың қызметкерлерін тағайындау, сондай-ақ олардың өкілеттіктерін мерзімінен бұрын тоқтату туралы ұсыныстарды мақұлдау туралы;
- Ішкі аудит қызметінің, Қордың қызметкерлеріне еңбекақы төлеудің мөлшері мен шарттары және сыйлықақы беру туралы ұсыныстарды мақұлдау туралы;
- Қордың ішкі аудит қызметі, сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметі туралы ережелерді және олардың қызметін реттейтін басқа да құжаттарды, сондай-ақ оларға өзгерістер мен толықтыруларды мақұлдау туралы;
- Қордың ішкі аудит қызметінің жылдық аудиторлық жоспарын мақұлдау туралы;
- Қордың ішкі аудит қызметінің қолда бар кемшіліктер туралы қорытындыларды және оларды дайындау шамасына қарай жалпыланған форматта, сондай-ақ тоқсан сайынғы негізде ұсынылатын Қор қызметін жақсарту жөніндегі ұсынымдарды қамтитын тексеру нәтижелері бойынша есептерін мақұлдау туралы;
- ішкі бақылау жүйелері бойынша Қордың саясаты мен рәсімдерін мақұлдау туралы;

2) Қажет болған жағдайда Қордың басшылығымен және сыртқы аудитор мен қаржылық есептілікті, оны дайындау процесін, сондай-ақ пайдаланылған қаржылық есептілік қағидаттарының негізділігі мен қолайлылығын, қаржылық есептіліктегі Елеулі бағалау көрсеткіштерін, есептілікке елеулі түзетулерді талқылайды;

- 3) қажет болған жағдайда Қордың басшылығымен, Сыртқы аудиторлармен және Қордың ішкі аудит қызметінің қызметкерімен қордың есеп саясатындағы ұсынылатын (болжанатын) өзгерістерді және бұл өзгерістер Есептіліктің мазмұнына қалай әсер ететінін талқылайды;
- 4) қажет болған жағдайда Қор басшылығы өкілдерінің қатысуынсыз сыртқы аудитор мен кездесу өткізеді;
- 5) Қордың қаржылық есептілігіне қатысты сыртқы аудитор мен Қор басшылығы арасындағы кез келген елеулі келіспеушіліктерді қарайды;
- 6) Қор басшылығы өкілдерінің қатысуынсыз Қордың ішкі аудит қызметі аудиторымен тоқсанына кемінде бір рет кездесулер өткізеді және бөлімшенің қызметі туралы есепті тыңдайды;
- 7) Қордың ішкі аудит қызметіне қойылған міндеттерді тиімді орындауға кедергі келтіретін шектеулер туралы мәселені қарайды және осындай шектеулерді жоюға ықпал етеді (Бар болса);
- 8) Қордың ішкі құжаттарына сәйкес Қордың ішкі аудит қызметінің қызметіне бағалау жүргізеді;
- 9) қажетті жағдайларда Қордың ішкі аудитін, мүдделі мәселелерді тәуелсіз тексеруді (бағалауды) жүргізуге бастамашылық жасайды;
- 10) қордың сыртқы аудиторы мен ішкі аудит қызметінің ішкі бақылау жүйелерінің жай-күйі туралы есептерін талдайды;
- 11) қажеттілігіне қарай елеулі тәуекелдер мен бақылау проблемаларын және тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудағы Қордың тиісті жоспарларын қарау үшін Қор басшылығымен кездесулер өткізеді;
- 12) Директорлар кеңесіне ұсынымдар шығара отырып, корпоративтік басқару саласындағы құжаттарды әзірлеуге және орындауға байланысты мәселелерді қарайды;
- 13) Ішкі аудит қызметіне, Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс рәсімдеріне және Қордың Қаржы-шаруашылық есептілігіне қатысты мәселелерді қарайды.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің 7-тармағына сәйкес корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерін сақтау / сақтамау туралы есеп Директорлар кеңесі Комитеттерінің қарауына шығарылады, Директорлар кеңесі бекітеді және Қоғамның жылдық есебінің құрамына енгізіледі. Бұл ретте Қор комитеті туралы ережеде корпоративтік басқару кодексінің және Қордың жылдық есебінің сақталуы туралы есепті қарау жөніндегі функция бекітілмеген.

2023 жылғы корпоративтік басқару кодексінің сақталуы туралы есепті аудит жөніндегі комитет қарады, есепті қарау қорытындысы бойынша Комитет басшы қызметкерлер қатарынан қоғамдағы корпоративтік басқару жүйесі шеңберіндегі жұмысты үйлестіретін жауапты тұлғаны бекіту қажеттігі туралы ұсыныс берді (24.04.2024 ж.3-шешім). Алайда, Қордың атқарушы органы мен Директорлар кеңесі бұл ұсынымды іске асырған жоқ. Директорлар кеңесі корпоративтік басқару кодексінің сақталуы туралы есепті сырттай дауыс беру тәртібімен 2024 жылғы 05 маусымдағы № 5 шешіммен бекітті.

Бұл ретте жылдық есеп Директорлар кеңесінің (Аудит жөніндегі комитеттің алдын ала қарауынсыз) 2024 жылғы 02 желтоқсандағы №15 шешімімен қаралды және бекітілді.

2024 жылғы корпоративтік басқару кодексінің сақталуы туралы есеп және 01.11.2025 жылғы жағдай бойынша Қордың қызметі туралы жылдық есеп аудит жөніндегі комитет пен директорлар Кеңесі қараған жоқ.

Корпоративтік басқару кодексі жылдық есепті қарау мерзімдері бойынша талаптарды қамтымайды, алайда Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде жылдық есеп акционерлердің (жалғыз акционердің) жылдық жалпы жиналысы өткізілгеннен кейін бес жұмыс күні ішінде интернет-ресурста орналастырылатыны дайындалатыны және орналастырылатыны Комитеттердің отырыстары күнтізбелік жыл басталғанға дейін Комитеттің тиісті шешімімен бекітілген жоспар бойынша өткізілуге тиіс.

Комитеттердің 2023 жылға арналған жұмыс жоспарлары тиісті комитеттердің 2023 жылғы 19 қаңтардағы (мерзімдерін бұза отырып) шешімдерімен бекітілген.

Комитеттердің 2024 жылға арналған жұмыс жоспарлары тиісті комитеттердің 2023 жылғы 27 желтоқсандағы шешімдерімен бекітілген.

Комитеттердің 2025 жылға арналған жұмыс жоспарлары 2024 жылғы 30 желтоқсанда бекітілді.

Директорлар кеңесі Комитеттерінің 2023 жылғы жұмыс нәтижелері туралы есептерін Директорлар кеңесі 2024 жылғы 23 сәуірде (кезең аяқталғаннан кейін 4 айдан кейін), 2024 жылы – 2025 жылғы 05 қыркүйекте (есепті кезең аяқталғаннан кейін 9 айдан кейін) қарады. Комитеттер туралы ережеде бұл мәселе реттелмеген, бұл корпоративтік басқару кодексінің нормаларын уақтылы орындамауға және есептерді қараудың өзектілігіне әкеледі.

Ұсыныстар

Қоғамда басшы қызметкерлер қатарынан қоғамдағы корпоративтік басқару жүйесі шеңберіндегі жұмысты үйлестіретін жауапты адамды (жауапты департамент) тағайындау қажет.

Қоғамның Директорлар кеңесі жанындағы комитеттер тұрақты даму саясатын іске асыруға ерекше назар аудара отырып, корпоративтік басқару кодексінде, комитеттер туралы ережелерде белгіленген міндеттер мен функционалдық міндеттерге сәйкес жұмысты жандандыруы қажет.

Комитеттер туралы ережелерде және жұмыс жоспарларында корпоративтік басқару кодексінде көзделген тиісті бейіндік нормаларды (орнықты даму, Корпоративтік басқаруды бағалау, ақпараттың ашықтығы мен объективтілігі) орындау жөніндегі іс-шаралар көзделсін.

Қоғамның Директорлар кеңесі жанындағы комитеттер есептерді ұсынудың нақты мерзімдерін айқындай отырып, Қоғамның Директорлар кеңесінің жұмыс жоспарымен келісілген жұмыс жоспарын уақтылы жасауы қажет.

Директорлар кеңесі комитеттерінің құрамы, Директорлар кеңесі комитеттерінің жұмыс істеуі, Директорлар кеңесі комитеттерінің жұмысына тәуелсіз директорлардың қатысуы

Кадрлар, сыйақылар және стратегиялық даму мәселелері жөніндегі Комитет

Комитеттің сандық құрамы Директорлар кеңесінің шешімімен Директорлар кеңесінің мүшелері қатарынан және қажет болған жағдайда комитетте жұмыс істеу үшін қажетті кәсіби білімі бар сарапшылардан айқындалады.

Комитетте жұмыс істеу үшін қажетті кәсіби білімі бар сарапшылар қоғам қызметкерлері (дауыс беру құқығынсыз) және/немесе қоғам қызметкерлері болып табылмайтын адамдар болуы мүмкін.

2023 жылы комитет құрамы Директорлар кеңесінің 2023 жылғы 9 қарашадағы №7 шешімімен бекітілді:

Комитет төрағасы: Сыздық Ерназар Файзул-Қарымұлы-Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӘСК"АҚ тәуелсіз директоры.

Комитет Мүшелері:

Әлімбекова Гүлар Смаділқызы-Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӘСК"АҚ тәуелсіз директоры;

Кемел Нұрсұлу Мырзагелдіқызы-сарапшы, Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӘСК"АҚ Бас директоры;

Комитет Хатшысы:

Шегай Ольга Викторовна-Корпоративтік хатшы.

2023 жылы Комитет мүшелері комитеттің 6 күндізгі отырысын, 4 сырттай отырыс өткізді. 20 мәселе қаралды (отырыста орта есеппен 2 мәселе бойынша). Комитет отырыстарының жоспар-кестесімен 17 тармақ бойынша мәселелерді қарау жоспарланған.

2024 жылы Директорлар кеңесінің 2023 жылғы 09 қарашадағы шешімімен бекітілген 01.01.2024 жылғы жағдай бойынша комитет құрамы (№7 хаттама):

Комитет төрағасы: Сыздық Ерназар Файзул-Қарымұлы-Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӘСК"АҚ тәуелсіз директоры.

Комитет Мүшелері:

Әлімбекова Гүлар Смаділқызы-Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӘСК"АҚ тәуелсіз директоры;

Кемел Нұрсұлу Мырзагелдіқызы-сарапшы, Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӘСК"АҚ Бас директоры;

Комитет Хатшысы:

Шегай Ольга Викторовна-Корпоративтік хатшы.

Директорлар кеңесінің 2024 жылғы 25 шілдедегі №8 шешімімен құрамына 2024 жылғы 10 ақпаннан бастап "МӘСК" АҚ Бас директоры лауазымына өкілеттігінің тоқтатылуына байланысты Қордың Басқарма төрағасы А.А. Арғынғазин сарапшы ретінде енгізілді. Осылайша, Комитет 2024 жылғы 10 ақпаннан 25 шілдеге дейін 2 мүшеден тұратын қызметті жүзеге

асырды, бұл корпоративтік басқару кодексінің және Комитет туралы ереженің талаптарына сәйкес келмейді (кемінде 3 адам).

ҚР Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2024 жылғы 13 қарашадағы №134 бұйрығына сәйкес Қордың Басқарма төрағасы А. А. Арғынғазинның өкілеттігі жұмыс берушінің бастамасы бойынша тоқтатылды. Алайда, Директорлар Кеңесінің құрамынан А. А. Арғынғазин жалғыз акционердің 2025 жылғы 31 қаңтардағы №31 бұйрығымен алынып тасталды. Тиісінше, комитет құрамынан 2025 жылдың 02 сәуірінде ғана шығарылды. Директорлар кеңесінің 2025 жылғы 02 сәуірдегі шешімімен комитет құрамына сарапшы ретінде А. М. Құрманов Директорлар кеңесінің 2025 жылғы 02 сәуірдегі № 6 шешімімен енгізілді.

2024 жылы Комитет мүшелері комитеттің 13 күндізгі отырысын, 3 сырттай отырысын өткізді. 40 мәселе қаралды, оның ішінде 18-і жоспардан тыс (45%), орташа есеппен бір жыл ішінде комитет отырысында 3 мәселе қаралды.

Жалғыз акционердің 2025 жылғы 29 шілдедегі №228 бұйрығына сәйкес Директорлар кеңесінің тәуелсіз мүшелері Е. Ф. Сыздықова мен Г. С. Әлімбекованың өкілеттіктері мерзімінен бұрын тоқтатылды.

Қазіргі уақытта комитеттердің жаңа құрамы анықталды, сайтта тиісті ақпарат орналастырылды. Айта кету керек, Директорлар кеңесіне бағытталған мәселелерді алдын-ала қарау комитеттердің болмауына байланысты біраз уақыт жүргізілмеген.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес "Комитеттер Директорлар кеңесінің отырысында қаралғанға дейін неғұрлым маңызды мәселелер шеңбері бойынша егжей-тегжейлі талдау жүргізу және ұсынымдар әзірлеу үшін құрылады". 2024 жылы аталған Комитет корпоративтік басқару кодексінде және Комитет туралы Ережеде белгіленген ең төменгі құрамды (3 адам) бұза отырып жұмыс істеді, бұл мәселелерді алқалы талқылаудың тиімділігін және қабылданатын ұсынымдардың сапасын төмендетеді. Бұл ретте бұл мәселе Директорлар кеңесіне шығарылмады, Директорлар кеңесінің төрағасы хабардар етілмеді (растайтын құжаттар жоқ). Қазіргі жағдай ішкі нормативтік құжатта іс-әрекеттің мүмкін нұсқаларын сипаттайтын норманың жоқтығын көрсетеді. 2025 жылы тәуелсіз директорлардың сандық құрамы корпоративтік басқару кодексіне сәйкес комитеттердің сандық құрамын бекітуге мүмкіндік береді.

Аудит жөніндегі Комитет

Комитет тек Директорлар кеңесінің мүшелерінен тұруы керек. Қоғамның Басқарма Төрағасы Комитет мүшесі бола алмайды.

Қоғамның Директорлар кеңесінің тәуелсіз емес мүшесі, егер Директорлар кеңесі алып тастау тәртібімен осы адамның Комитетке мүшелігі Жалғыз акционердің және/немесе тұтастай қоғамның мүддесі үшін қажет деп шешсе, Комитет құрамына сайлануы мүмкін.

2023 жылы комитет құрамы Директорлар кеңесінің 2023 жылғы 9 қарашадағы №7 шешімімен бекітілді:

Комитет төрағасы: Әлімбекова Гүлар Смаділқызы-Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӘСК"АҚ тәуелсіз директоры.

Комитет Мүшелері:

Сыздық Ерназар Файзул-Қарымұлы-Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӘСК"АҚ тәуелсіз директоры;

Иванова Анна Олеговна-ҚР Қаржы министрлігі Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитетінің Директорлар кеңесінің мүшесі, Мемлекеттік меншік мониторингі, сенімгерлік басқару және концессия басқармасының басшысы;

Комитет Хатшысы:

Шегай Ольга Викторовна-Корпоративтік хатшы.

Есепті кезеңде Комитеттің 3 күндізгі отырысы, 7 сырттай отырыс өткізілді. 30 мәселе қаралды. Комитет отырыстарының жоспар-кестесінде 11 тармақ бойынша мәселелерді қарау жоспарланған, ал іс жүзінде 2,7 есе көп қаралған.

2024 жылы комитет құрамы Директорлар кеңесінің 2023 жылғы 9 қарашадағы №7 шешімімен бекітілді:

Комитет төрағасы: Әлімбекова Гүлар Смаділқызы-Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӘСК"АҚ тәуелсіз директоры.

Комитет Мүшелері:

Сыздық Ерназар Файзул-Қарымұлы-Директорлар кеңесінің мүшесі, "МӘСК"АҚ тәуелсіз директоры;

Иванова Анна Олеговна-ҚР Қаржы министрлігі Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитетінің Директорлар кеңесінің мүшесі, Мемлекеттік меншік мониторингі, сенімгерлік басқару және концессия басқармасының басшысы;

Комитет Хатшысы:

Шегай Ольга Викторовна-Корпоративтік хатшы.

Есепті кезеңде комитеттің 10 күндізгі отырысы, 2 сырттай отырысы өткізілді. 30 мәселе қаралды (отырысқа орта есеппен 2,5 сұрақ). Комитет отырыстарының жоспар-кестесінде 14 тармақ бойынша мәселелерді қарау жоспарланған, ал іс жүзінде 2 есе көп мәселелер қаралды.

Жалғыз акционердің 2025 жылғы 29 шілдедегі №228 бұйрығына сәйкес Директорлар кеңесінің тәуелсіз мүшелері Е. Ф. Сыздықова мен Г. С. Әлімбекованың өкілеттіктері мерзімінен бұрын тоқтатылды.

Қазіргі уақытта Комитеттің жаңа құрамы анықталды, сайтта тиісті ақпарат орналастырылды. Айта кету керек, Директорлар кеңесіне бағытталған мәселелерді алдын-ала қарау комитеттің болмауына байланысты біраз уақыт жүргізілмеген.

Директорлар кеңесі жұмысының тиімділігі

Жалғыз акционер кандидаттардың құзыреттерін, дағдыларын, жетістіктерін, іскерлік беделін және кәсіби тәжірибесін ескере отырып, айқын және ашық рәсімдер негізінде Директорлар кеңесінің мүшелерін сайлайды. Директорлар кеңесінің жекелеген мүшелерін немесе оның толық құрамын

жаңа мерзімге қайта сайлау кезінде олардың қоғамның директорлар Кеңесі қызметінің тиімділігіне қосқан үлесі назарға алынады.

Директорлар кеңесінің өкілеттік мерзімін Жалғыз акционер белгілейді. Директорлар кеңесі мүшелерінің өкілеттік мерзімі бүкіл Директорлар кеңесінің өкілеттік мерзімімен сәйкес келеді және Жалғыз акционер директорлар кеңесінің жаңа құрамын сайлау жөнінде шешім қабылдаған кезде аяқталады. Жалғыз акционер директорлар кеңесінің барлық немесе жекелеген мүшелерінің өкілеттігін мерзімінен бұрын тоқтатуға құқылы.

Корпоративтік басқару кодексінің 65-тармағына сәйкес Директорлар кеңесі мен Директорлар кеңесінің мүшелері жыл сайынғы негізде бағаланады. Бұл ретте Бағалау кемінде үш жылда бір рет тәуелсіз кәсіби ұйымды тарта отырып жүргізіледі.

Бағалау Директорлар кеңесінің және оның әрбір мүшесінің қоғамның ұзақ мерзімді құны мен тұрақты дамуына қосқан үлесін анықтауға, сондай-ақ бағыттарды анықтауға және жақсарту шараларын ұсынуға мүмкіндік береді. Бағалау нәтижелері Директорлар кеңесі мүшелерін қайта сайлау немесе өкілеттіктерін мерзімінен бұрын тоқтату кезінде назарға алынады.

Бағалау Директорлар кеңесі мен оның жеке мүшелерінің кәсібилігін арттырудың негізгі құралдарының бірі болып табылады. Бағалау тәуелсіз директорлар үшін де, Жалғыз акционердің өкілдері үшін де жүргізіледі.

Талданатын кезеңде (2022-2024 жылдар) Қоғамның Директорлар кеңесінің Сыртқы кеңесшісінің өзін-өзі бағалауы немесе тәуелсіз бағалауы жүргізілмеді.

Қоғамда директорлар кеңесін, оның комитеттері мен Директорлар кеңесінің мүшелерін бағалау тәртібін регламенттейтін ішкі нормативтік құжат жоқ (2023 жылға дейін). Бұл ретте корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде (127-тармақ) "бағалау мынадай мәселелерді, оның ішінде қарауды қамтиды:

қоғамның алдында тұрған міндеттер контексіндегі Директорлар кеңесі құрамының оңтайлылығы (дағдылардың, тәжірибенің тепе-теңдігі, құрамның әртүрлілігі, тәуелсіздік және объективтілік), көзқарастың айқындылығы, Стратегиялық мәселелер (даму жоспары/іс-шаралар жоспары), қоғамның негізгі міндеттері, проблемалары мен құндылықтары, ЕО Директорлар кеңесінің сабақтастығы мен дамуын жоспарлау", яғни іс жүзінде барлық негізгі мәселелер көрсетілген бағалау керек сұрақтар. Бұл жағдайда Директорлар кеңесінің төрағасы бағалауды жүзеге асырмағаны үшін жауап береді (корпоративтік басқару кодексінің нормасы), өйткені нақты бағалау жүргізілмеген және директорлар кеңесінің, Басқарманың, ішкі аудит қызметінің, корпоративтік хатшының өзін-өзі бағалау нәтижелері жоқ.

"Қоғамның директорлар Кеңесі тұрақты дамуды енгізуге стратегиялық басшылық пен бақылауды жүзеге асырады" корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес, бірақ Директорлар кеңесі туралы ережеде бақылау тетіктері ашылмаған, сондай-ақ комитеттер туралы ережелерде тиісті функциялар көзделмеген.

Осылайша, Директорлар кеңесінің жұмысын тиімді деп бағалау мүмкін емес (2022-2024 жж.), өйткені Директорлар кеңесінің маңызды міндеттерінің

бірі орындалмайды және тұрақты дамуды іске асыру жөніндегі іс-шаралар жоспары бекітілмеген.

Ұсыныстар

Директорлар кеңесі жұмысының тиімділігін арттыру мақсатында Директорлар кеңесі туралы ережеде орнықты даму қағидатын енгізуді бақылау тетіктері көзделсін.

Қоғамның орнықты даму саясатын іске асыру жөніндегі іс-шаралар жоспары директорлар Кеңесінде бекітілгеннен кейін бекітілсін.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің редакциясын ескере отырып, директорлар Кеңесі туралы ережені өзектендіру.

Қоғамның сайтында Директорлар кеңесінің мүшелерін Жалғыз акционер етіп сайлау қағидалары мен дауыс беру нәтижелері орналастырылсын.

Директорлар кеңесі Қоғамның Директорлар кеңесінің және директорлар кеңесінің әрбір мүшесінің қызметін бағалауды регламенттейтін ішкі құжатты бекітсін.

Қоғамның Директорлар кеңесі корпоративтік басқарудағы өзгерістерді ескере отырып, директорлар кеңесінің әрбір мүшесі үшін кәсіби даму бағдарламасын іс жүзінде іске асырсын.

Директорлар кеңесі жұмысының кезеңділігі, жоспарлануы және жүйелілігі. Директорлар кеңесі мүшелерінің жұмыс белсенділігі

Директорлар кеңесінің отырыстарын дайындау және өткізу оның қызметінің нәтижелілігіне ықпал етеді. Директорлар кеңесінің мүшелері өз міндеттерін орындау үшін толық, өзекті және уақтылы ақпаратқа қол жеткізумен қамтамасыз етіледі.

Директорлар кеңесі Қоғамның құжаттарында белгіленген Директорлар кеңесінің отырыстарын дайындау және өткізу жөніндегі рәсімдерді сақтайды.

Директорлар Кеңесінің отырыстары қаралатын мәселелердің тізбесін және отырыстарды өткізу кестесін қамтитын күнтізбелік жыл басталғанға дейін Директорлар кеңесі бекітетін жұмыс жоспарына сәйкес өткізіледі.

Қоғамның Директорлар кеңесі жыл сайын алдағы күнтізбелік жылға арналған жұмыс жоспарларын бекітуі тиіс.

2023 жылы Директорлар Кеңесінің 7 күндізгі және 4 сырттай отырысы өткізілді, онда 57 мәселе қаралып, шешімдер қабылданды. Орта есеппен бір отырыста 5 мәселе қаралды.

Директорлар кеңесінің 2024 жылға арналған жұмыс жоспары Директорлар кеңесінің 2023 жылғы 21 желтоқсандағы № 10 шешімімен бекітілді, 37 мәселені қарауға жоспарланған. Іс жүзінде Директорлар кеңесінің 4 күндізгі және 15 сырттай отырысы өткізілді, онда 68 мәселе қаралды және шешімдер қабылданды (жоспардан 1,8 есе көп, 1 отырыста орта есеппен 3,6 сұрақ).

Директорлар кеңесі отырыстарының сырттай нысанының күндізгі бөліктен (3,7 есе) едәуір асып кетуі байқалады, бұл корпоративтік басқару

Кодексінің нормасына қайшы келеді. Бұл ретте отырыстардың көрсетілген саны 11 (2023ж.) және 19 (2024ж.) Директорлар кеңесінің отырыстардың кезеңділігі бойынша атқарушы органның рөлін іс жүзінде "қайталайтынын" айтады – ай сайын көп. Бұл ретте корпоративтік басқару кодексінде жылына 6 отырыс ұсынылғанын, бірақ 3 есе көп емес екенін назарға алған жөн.

Директорлар кеңесінің 2025 жылға арналған жұмыс жоспары Директорлар кеңесінің шешімімен бекітілді. 68 мәселені қарауға жоспарланған.

Қоғамның Директорлар кеңесінің 2022-2024 жылдардағы отырыстарына қатысу

Директорлар кеңесінің мүшесі	Отырыстарға қатысу	%
2022		
Сарбасов А.А.	2 из 2	100%
Сагиндыкова Н.Е.	4 из 4	100%
Иванова А.О.	10 из 10	100%
Жумагельдиева Г.А.	10 из 10	100%
Умербаев А.А.	10 из 10	100%
Кемел Н.М.	8 из 10	80%
2023		
Сагиндыкова Н.Е.	6 из 6	100%
Сарбасов А.А.	5 из 5	100%
Иванова А.О.	8 из 11	72.73%
Жумагельдиева Г.А.	6 из 6	100%
Умербаев А.А.	5 из 6	83,33%
Кемел Н.М.	11 из 11	100%
Сыздық Е.Ф.	5 из 5	100%
Алимбекова Г.С.	4 из 5	80%
2024		
Сарбасов А.А.	19 из 19	100%
Иванова А.О.	14 из 19	73,68%
Кемел Н.М.	0	0
Аргынгазинов А.А.	13 из 19	68,42%
Сыздық Е.Ф.	18 из 19	94,74%
Алимбекова Г.С.	19 из 19	100%

Есепті кезеңде Қоғамның Директорлар кеңесінің отырыстарында Директорлар кеңесінің кейбір мүшелерінің болмауы байқалады. Корпоративтік басқару кодексінде Директорлар кеңесінің мүшелері функционалдық міндеттерін атқару кезінде "Директорлар кеңесі мен оның комитеттерінің отырыстарына қатысуға және оларға дайындалуға жеткілікті уақыт бөлу" қағидатын ұстануға тиіс екендігі айқындалған. Алайда, жыл сайын келмеу үрдісі қайталанады және ішкі нормативтік құжаттар арқылы реттеуді талап етеді.

Қоғамның Директорлар кеңесінің бетпе-бет отырыстарын өткізу кезінде қоғамның заңы мен жарғысының талаптарына сәйкес уақтылы ұсынылған Директорлар кеңесінің қатыспаған мүшелерінің жазбаша пікірлері ескерілді.

Қоғамның Директорлар кеңесінің сырттай отырыстарын өткізу кезінде Директорлар кеңесінің барлық мүшелерінің дауыс беру бюллетеньдері белгіленген мерзімде ұсынылды.

Қоғамның Директорлар кеңесінің отырыстарында болмауының негізгі себебі Директорлар кеңесі мүшесінің негізгі жұмыс бойынша жұмыспен қамтылуы болды.

Корпоративтік басқару кодексінің мақсаттары қоғамның корпоративтік басқаруын жетілдіру және жүйелеу, қоғамды басқарудың ашықтығы мен тиімділігін қамтамасыз ету және қоғамның тиісті корпоративтік басқару стандарттарын ұстануға тұрақты дайындығын растау болып табылады.

Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің 52 тармағында:

"Директорлар кеңесінің отырыстары қаралатын мәселелердің тізбесін және отырыстарды өткізу кестесін қамтитын күнтізбелік жыл басталғанға дейін Директорлар кеңесі бекітетін жұмыс жоспарына сәйкес өткізіледі.».

Корпоративтік басқарудың үлгілік Кодексінің 107-тармағында: "Директорлар кеңесіне сырттай дауыс беру нысаны бар отырыстар санын қысқарту ұсынылады.».

Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің 53-тармағында: "стратегиялық сипаттағы мәселелер бойынша шешімдерді қарау және қабылдау Директорлар кеңесінің отырыстарында ғана дауыс берудің күндізгі нысанымен жүзеге асырылады" деп көзделген.

Ұсыныстар

Директорлар кеңесі туралы ережеде қоғам қызметінің ерекшеліктерін ескере отырып, жылына отырыстардың жалпы санының лимиті туралы мәселені қарастыра отырып, отырыстарды өткізудің кезеңділігі, сырттай және күндізгі нысандар санының арақатынасы туралы мәселе реттелсін.

Директорлар кеңесі отырыстарының хаттамаларында тапсырманың (шешімнің) мәнін ашып, "назарға алу" ресми жазбаларын пайдалануды барынша азайтсын.

Директорлар кеңесінің хаттамаларында мұндай ұстанымның айқындылығы мен ашықтығын қамтамасыз ету мақсатында "қалыс қалды" және "қарсы" шешімдерді ашқан орынды деп санаймыз.

Директорлар кеңесі осы норманы тиісті ішкі нормативтік құжаттарда көздей отырып, директорлар кеңесі мен комитеттердің отырыстарына қатысуды қамтамасыз ету бойынша қажетті жағдайлар жасасын.

Директорлар кеңесі мүшелерінің пайымдаулары мен бағалауларының объективтілік дәрежесі

Қоғамның Директорлар кеңесінің бетпе-бет отырыстары қабылданатын шешімдерге қатысты мәселелерді талқылау бойынша пікірталас нысанында өткізіледі. Туындаған сұрақтар қоғам менеджментіне қойылады. Сырттай отырыстарда Директорлар кеңесінің мүшелері қаралатын мәселені шешу бойынша өз пікірлері мен ұстанымдарын жазбаша нысанда жібереді.

Қоғамның Директорлар кеңесінің әрбір мүшесі өзінің бағалауы мен пайымдауы негізінде дауыс береді.

Директорлар кеңесінің отырыстарына хаттамаларды талдау нәтижелері бойынша хаттамалар қаралатын мәселелерді талқылау егжей-тегжейлі жасалатынын атап өтуге болады (аудиограмма ақпаратын пайдалануды ескере отырып).

Сонымен бірге, шешім қабылдау кезінде объективті пікірге сүйену қажет деп санаймыз. Мәселен, мысалы, Корпоративтік хатшының есебінде жекелеген қағидаттар мен ережелерді сақтамау (ішінара сақтау) фактілері көрсетілген, алайда "назарға алу" туралы шешім шығарылды, Директорлар кеңесінің мүшелері аталған фактілерге жол бермеу туралы шешім қабылдаған жоқ. Сондай-ақ, Директорлар кеңесінің төрағасын уәкілетті органның өкілі арасынан сайлаған кезде хаттамада корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің нормасы мемлекеттік қызметшілер қатарынан емес сайлау қажеттілігі бөлігінде атап өтілді, алайда барлығы осы Ережеге сәйкес дауыс берді.

Көрсетілген фактілердің болуын Директорлар кеңесі мүшелерінің (тәуелсіз директорлардың) объективті шешім шығаруы ретінде бағалауға болмайды.

Директорлар кеңесінің отырыстарын ұйымдастыру рәсімдері, отырыстарды өткізу тәртібі, Директорлар кеңесі туралы ереже

Қоғамның директорлар Кеңесі туралы ереже Директорлар Кеңесінің 2017 жылғы 17 сәуірдегі № 20 шешімімен бекітілген.

Директорлар кеңесінің жұмыс жоспары Директорлар кеңесінің шешімімен бекітіледі. Қажет болған жағдайда Директорлар кеңесі Директорлар кеңесінің жұмыс жоспарына енгізілмеген мәселелерді қарауға құқылы.

Егер Директорлар кеңесінің мүшелерінің (Директорлар кеңесі мүшелерінің жалпы санының 30% - нан аспайтын) Директорлар кеңесінің отырысына жеке қатысуға мүмкіндігі болмаса, Директорлар кеңесі мен оның комитеттері отырысының екі нысанының да үйлесуі мүмкін.

Директорлар кеңесінің қатыспаған мүшесі техникалық байланыс құралдарын пайдалана отырып, қаралатын мәселелерді талқылауға қатыса алады және өз пікірін жазбаша нысанда бере алады.

Директорлар кеңесінің (күндізгі және сырттай) отырыстарын өткізу кезеңділігі жылына кемінде алты отырысты құрайды.

Қоғам Жарғысының 41-1-тармағына сәйкес отырыстың күн тәртібіндегі мәселелер бойынша материалдарды қоса бере отырып, директорлар кеңесінің отырысын өткізу туралы жазбаша хабарлама Директорлар Кеңесінің мүшелеріне отырыс өткізілетін күнге дейін күнтізбелік жеті күннен кешіктірілмей жіберілуге тиіс.

"Акционерлік қоғамдар туралы" ҚР Заңының 58-бабының 1-тармағына сәйкес Директорлар кеңесінің отырысын өткізуге арналған кворум қоғамның

жарғысымен айқындалады, бірақ Директорлар кеңесі мүшелерінің жартысынан кем болмауы тиіс.

Қоғам Жарғысының 40-тармағына сәйкес Директорлар кеңесінің отырысын өткізу үшін кворум Директорлар кеңесі мүшелерінің сандық құрамының кемінде жартысын құрайды.

Директорлар кеңесі туралы ережеде Қоғамның корпоративтік басқаруын дамыту мәселелері бойынша нақты белгіленген функционал мен міндеттер жоқ, ал корпоративтік басқару кодексінде " Директорлар кеңесі корпоративтік басқару және этика жөніндегі мәселелерге, қоғамда осы Кодекстің ережелерін және қоғамның іскерлік этика саласындағы корпоративтік стандарттарын (кәсіптік этика қағидаларын)сақтауға ерекше назар аударады".

Директорлар кеңесі мүшелерінің сыйақы жүйесі

Қоғамның директорлар Кеңесі туралы Ереженің 71-тармағына сәйкес Жалғыз акционердің шешімі бойынша Директорлар кеңесінің тәуелсіз мүшелеріне олардың өз міндеттерін атқаруы кезеңінде сыйақылар төленеді және олардың Директорлар кеңесі мүшелерінің функцияларын орындауына байланысты шығыстар өтеледі.

"Мемлекеттік мүлік туралы" Қазақстан Республикасы Заңының 177-бабына сәйкес Қоғамның Директорлар кеңесінің мемлекеттік қызметшілер болып табылатын мүшелеріне сыйақы төленбейді.

Қоғамның тәуелсіз директорларына Жалғыз акционер белгілеген ай сайынғы сыйақының мөлшері – 2 ЕТЖ 2022 жылдан бері өзгерген жоқ және директорлар кеңесінің мүшелерін тарту және ынталандыру үшін жеткіліксіз болып табылады.

Тәуелсіз директорларға сыйақы беру шарттары олармен жасалатын өтеулі қызметтер көрсету жөніндегі шарттарда көрсетіледі.

2024 жыл ішінде Қоғам Директорлар кеңесінің мүшелеріне, тәуелсіз директорларға 4 080 000 теңге сомасында тіркелген сыйақы есептеп, төледі.

Сонымен қатар, директорлар кеңесінің комитеттерінде төрағалық еткені үшін Жалғыз акционер қосымша сыйақы белгілеген жоқ.

Үздік тәжірибелерге сәйкес, Директорлар кеңесінің комитеттеріндегі төрағалық үшін сыйақы тәуелсіз директорлар үшін маңызды ынталандырушы фактор ретінде қарастырылады және қарастырылады.

Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің 40 тармағына сәйкес Қоғамның Директорлар кеңесі мүшелерінің және атқарушы органының сыйақысы туралы ақпаратты ашу оларды корпоративтік сайтта орналастыру арқылы жүзеге асырылады.

Ұсыныстар

Қоғамның қаржы-шаруашылық қызметінің нәтижелері бойынша Директорлар кеңесі мүшелеріне, сондай-ақ комитеттерде төрағалық еткені үшін тәуелсіз директорлар үшін қосымша сыйақы бөлігінде Жалғыз акционерге ұсыныс енгізу ұсынылады.

3) Атқарушы органның қызметі

Директорлар кеңесі айқындаған стратегиялық міндеттердің орындалуы көбінесе қоғамның атқарушы органының қызметіне байланысты. Компанияның көптеген тәуекелдері басқару тиімділігіне байланысты. Бұл бөлім Қоғамның атқарушы органын бағалауға арналған және келесі Ішкі компоненттерді талдауды қамтиды:

№	Қосалқы компоненттің атауы	Қосалқы компоненттің рейтингі		
		Максималды	Нақты	%
1	Компанияның атқарушы органы мүшелерінің құрамы, саны және құзыреті.	4,00	3,00	75,0
2	Атқарушы органның жұмыс істеуі, жауапкершілік және есептілік.	3,00	2,25	75,0
3	Атқарушы орган мүшелеріне сыйақы беру жүйесі.	8,00	6,00	75,0
4	Жалғыз акционер мен Директорлар кеңесі мүшелерінің компанияның операциялық қызметіне әсер ету дәрежесі.	4,00	3,00	75,0
5	Атқарушы орган жұмысының тиімділігі, атқарушы орган мүшелері арасында функциялар мен жауапкершілікті бөлу.	5,00	3,75	75,0
6	Атқарушы органның жұмыс тәртібі, атқарушы орган туралы ереже.	5,00	4,25	85,0
	Барлығы:	29,00	22,25	76,7

Компанияның атқарушы органы мүшелерінің құрамы, саны және құзыреті

Қоғамның ағымдағы қызметіне басшылықты басқарма жүзеге асырады.

Директорлар кеңесінің 2024 жылғы 25 маусымдағы шешіміне сәйкес атқарушы орган алқалы (Басқарма) түрінде ұсынылған Ұйымдық құрылым бекітілді. Көрсетілгенге дейін шешім атқарушы орган Бас директордың атынан жалғыз болды.

Басқарма туралы ереже Директорлар кеңесінің 2024 жылғы 25 шілдедегі № 8 шешімімен бекітілген.

Басқарма Төрағасы мен мүшелері жоғары кәсіби және жеке қасиеттерге, адал іскерлік беделге ие және этикалық стандарттарды ұстанады.

Басқарма кемінде 3 (үш) адамнан тұратын басқарма мүшелерінен Қоғамның Директорлар кеңесіне есеп беретін алқалы атқарушы орган болып табылады.

Басқарма құрамына кадрлар, сыйақылар және стратегиялық даму мәселелері жөніндегі комитеттің және директорлар кеңесінің қарауына сайлауға кандидаттар бойынша ұсыныстарды басқарма төрағасы бір бос лауазымға екі реттен артық емес енгізеді. Басқарма басшысы басқарма құрамына бір бос лауазымға екінші рет ұсынған кандидатты Директорлар кеңесі қабылдамаған жағдайда, осы бос лауазымға кандидат бойынша ұсыныс енгізу құқығы Директорлар кеңесіне ауысады.

Сонымен қатар, қоғамда кадр резерві қызметкерлерінің пулы қалыптаспайды, одан кейін орта және жоғары менеджменттің басшы лауазымдарына тағайындаулар жүргізілуі мүмкін. Бұл норма корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде көзделген, бірақ Қоғамның корпоративтік басқару кодексінде көрсетілмеген және орындалмайды.

Директорлар кеңесі Басқарма мүшелерінің өкілеттігін кез келген уақытта тоқтата алады, оның төрағасын қоспағанда, оны жалғыз акционер тағайындайды және қызметтен босатады.

Қоғамның төрағасы мен басқарма мүшелері үш жылға дейінгі мерзімге сайланады. Басқарма Төрағасы мен мүшелерінің өкілеттік мерзімдері Басқарма өкілеттігінің мерзімдерімен сәйкес келеді.

Қоғамның Басқарма Төрағасы мен мүшелеріне сыйақы беру процестерінің ашықтығын арттыру үшін Директорлар кеңесі Қоғамның басшы қызметкерлеріне еңбекақы төлеу және сыйлықақы беру туралы ережені бекітеді және қатаң сақтайды.

Басқарма Төрағасы мен мүшелері басқа ұйымдарда тек Директорлар кеңесінің мақұлдауымен қызмет атқара алады. Басқарма Төрағасы басқа заңды тұлғаның басшысы лауазымын атқара алмайды.

Басқарма мүшесінің функциялары, құқықтары мен міндеттері Қазақстан Республикасының әлеуметтік кодексінде, "Акционерлік қоғамдар туралы" Қазақстан Республикасының Заңында, Қазақстан Республикасының өзге де заңнамалық актілерінде, осы Жарғыда, қоғамды басқару туралы ережеде, сондай-ақ аталған адам қоғаммен жасасатын еңбек шартында айқындалады. Басқарма төрағасымен еңбек шартына Директорлар кеңесінің төрағасы қол қояды. Басқарманың қалған мүшелерімен еңбек шарттарына Қоғамның Басқарма төрағасы қол қояды.

Басқарма мүшелерінің және басқарма құрамына кірмейтін басшы қызметкерлердің өкілеттіктері Басқарма Төрағасының "міндеттерді, өкілеттіктер мен жауапкершілік салаларын бөлу туралы" және "құжаттарға қол қою құқығын беру туралы" бұйрықтарымен, сондай-ақ осы бұйрық негізінде дайындалған үшінші тұлғалардың алдында қоғамның мүдделерін білдіруге сенімхаттармен айқындалған.

2024 жылғы басқарма құрамы

Лауазымы	Т. А. Ә.	Тағайындалған (сайланған) күні	ескерту
Басқарма Төрағасы	Арғынғазинов Айбол Арғынғазыұлы	25.06.2024 г.	19.02.2024 жылдан - "МӘСК" АҚ Бас директоры
Басқарма төрағасының бірінші орынбасары	Жунусов Биржан Уалиевич	25.06.2024 - 01.11.2024 г.	-
Басқарма Төрағасының Орынбасары	Жаныбеков Марат Амангельдиевич	25.06.2024 г.	02.08.2004 ж. бастап - "МӘСК" АҚ вице-президенті
Басқарма Төрағасының Орынбасары	Тастамбеков Канат Еркинович	25.06.2024 – 18.11.2024 г.	-

Состав Правления Общества на 1 ноября 2025 года

Лауазымы	Т. А. Ә.	Тағайындалған (сайланған) күні
Төраға Басқарма	Курманов Алмас Мухамедкаримович	10.01.2025 г.
Басқарма Төрағасының Орынбасары	Жунусов Биржан Уалиевич	08.01.2025 г.
Басқарма Төрағасының Орынбасары	Жаныбеков Марат Амангельдиевич	25.06.2024 г.
Төрағаның Орынбасары Басқарма-аппарат басшысы	Стратулат Инна Саввовна	18.03.2025 г.

Қоғамның корпоративтік басқару кодексіне сәйкес қоғамның алқалы атқарушы органындағы әйелдердің ұсынылатын саны алқалы атқарушы орган мүшелерінің жалпы санының кемінде отыз пайызын құрайды. 2024 жылы басқарма құрамында әйелдер болған жоқ. 2025 жылы-1 әйел немесе 25%.

Осылайша, басқару органдарының гендерлік және кәсіби әртүрлілігін қамтамасыз етуге бағытталған корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің ұсынымдарынан ауытқу анықталды, сондай-ақ Даму жоспарының негізгі көрсеткішін орындамау болып табылады.

Қазақстан Республикасы Әлеуметтік кодексінің 33-бабының 2-тармағына сәйкес атқарушы органның бірінші басшысы мен оның орынбасарлары үшін мынадай талаптар белгіленеді:

- білімі-жоғары кәсіптік (заңдық, қаржылық, экономикалық);
- Халықты әлеуметтік қорғау саласындағы басшылық лауазымдарда кемінде алты жыл жұмыс өтілі.

Қоғам Басқармасының қазіргі мүшелері тиісті жұмыс тәжірибесіне, біліміне, біліктілігіне, іскерлік беделіне ие.

Қоғам Басқармасының қазіргі мүшелерінің білімі мен жұмыс тәжірибесі туралы мәліметтер келесі кестеде келтірілген.

№	Т. А. Ә.	Білім және жұмыс тәжірибесі
1	Курманов Алмас Мухаметкаримович ДК мүшесі, "МӘСҚ" АҚ Басқарма төрағасы	<i>Білім:</i> Еңбек Қызыл Ту және Ленин орденінің Ленинград мемлекеттік университеті (1991ж) Қарағанды мемлекеттік университеті. Е. А. Бөкетов (1997ж) Назарбаев Университеті (2018ж) <i>Жұмыс тәжірибесі:</i> 01.08.1991-20.12.1991 Ж. ж. - ҚР Ғылым академиясының Математика және механика институтының инженері 21.12.1991-13.05.1995 ж. Ж. - Бүкілодақтық сырттай қаржы-экономикалық институтының аспиранты 14.05.1995-28.06.1996 ж. Ж. - "Тұран Бт-8 "брокерлік фирмасы" филиалының директоры, Мәскеу қ., РФ 15.07.1996-05.11.1996 Ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкінің Қарағанды облыстық басқармасы қаржылық есептілік бөлімінің аға экономисі, Қарағанды қаласы 07.11.1996-12.01.1997 Ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Бюджет банкі Қарағанды облыстық басқармасының Операциялық бөлімінің бастығы, Қарағанды қаласы 01.08.1997-13.01.1998 Ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Бюджеттік банкінің

№	Т. А. Ә.	Білім және жұмыс тәжірибесі
		Қарағанды облыстық басқармасы басқармасы бастығының орынбасары, Қарағанды қаласы 13.01.1998-29.05.1998 Ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік сатып алу департаменті мемлекеттік сатып алу әдіснамасы және мониторингі басқармасының есепке алу және бақылау бөлімінің бастығы, Астана қаласы 29.05.1998-09.06.1999 Ж. Ж. - Ақмола облысы бойынша Қазақстан Республикасы Қаржы Министрлігінің қазынашылық басқармасының бастығы, Ақмола облысы 11.06.1999-23.08.2000 ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Қазынашылық басқармасы бастығының Астана қаласы бойынша орынбасары, Астана қаласы 23.08.2000-21.05.2007 ж. Ж. - "Зейнетақы төлеу жөніндегі мемлекеттік орталық" РМҚК бас директоры, Астана қаласы 21.05.2007 - 13.05.2008 Ж. Ж.-Қазақстан Республикасының Еңбек және әлеуметтік қорғау Вице-министрі, Астана қаласы 21.05.2008-16.06.2014 ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің "Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" АҚ Президенті, Астана қаласы 16.06.2014-01.08.2014 ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігі Медициналық қызметтерге ақы төлеу комитеті төрағасының міндетін атқарушы, Астана қаласы 01.08.2014-19.08.2014 ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігі Медициналық қызметтерге ақы төлеу комитетінің төрағасы, Астана қаласы 19.08.2014-30.10.2015 ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігінің Медициналық қызметтерге ақы төлеу комитетінің төрағасы, Астана қаласы 18.11.2015 - 04.11.2016 ж. Ж. - "University medical Center" корпоративтік қоры Басқарма төрағасының бірінші орынбасары, Астана қаласы 04.11.2016-04.04.2018 ж. Ж. - "University medical Center" корпоративтік қорының Басқарма Төрағасы, Астана қаласы 04.04.2018-10.09.2018 Ж. Ж. - "Назарбаев Университеті" ДББҰ Президентінің кеңесшісі, Астана қаласы 22.01.2019 - 06.04.2022 Ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің "Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" акционерлік қоғамының бас директоры, Астана қаласы 06.11.2023-25.03.2024 Ж. Ж. - Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің кеңесшісі, Астана қаласы 26.03.2024 - 10.01.2025-Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің "Еңбекті қорғау жөніндегі республикалық ғылыми-зерттеу институты" шаруашылық жүргізу құқығындағы республикалық мемлекеттік кәсіпорнының бас директоры 10.01.2025 - Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің "Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" акционерлік қоғамының Басқарма Төрағасы
2	Жунусов Биржан Уалиевич Басқарма Төрағасының Бірінші Орынбасары	<i>Білім:</i> Жезқазған педагогикалық институты (1990-1995) "Қазақ тілі мен әдебиеті" мамандығы · Қарағанды қаржы институты (2003-2005) "Есеп және аудит" мамандығы <i>Жұмыс тәжірибесі:</i> Жезқазған облыстық тілдер басқармасы мемлекеттік тіл бөлімінің жетекші маманы (1995-1996); * Жезқазған облыстық халықты әлеуметтік қорғау басқармасының зейнетақы қоры істері бөлімінің 1 санатты маманы (1996-1997);

№	Т. А. Ә.	Білім және жұмыс тәжірибесі
		* ЗТМО Қарағанды облыстық филиалының Жезқазған қалалық бөлімшесінде аға маман, операциялық бөлім бастығы, төлем бөлімінің бастығы (1997-2002); * Жезқазған қаласындағы "Мемлекеттік жинақтаушы зейнетақы қоры" ЖАҚ өкілдігінің директоры (2002-2003); * ЗТМО Қарағанды облыстық филиалының Жезқазған қалалық бөлімшесінің бастығы (2003-2004); * ЗТМО Қарағанды облыстық филиалының Сәтбаев қалалық бөлімшесінің бастығы (2004-2006); * Жезқазған қаласындағы "Асар" РҚБ өкілдігінің директоры (2006); * ЗТМО Алматы қалалық филиалы директорының орынбасары (2007-2011); * ЗТМО Алматы қалалық филиалының директоры (2011-2014); · ЗТМО РМҚК бас директорының м. а. (23.09.2014-04.2019); * 2023 жылдан 2024 жылға дейін "МӘСК" АҚ Бас директорының кеңесшісі қызметін атқарды; 2024 жылғы маусымнан қарашаға дейін "МӘСК" АҚ Басқарма төрағасының бірінші орынбасары қызметін атқарды; 2025 жылғы 9 қаңтарда "МӘСК" АҚ Басқарма төрағасының бірінші орынбасары қызметіне тағайындалды.
3	Жаныбеков Марат Амангельдиевич Басқарма Төрағасының Орынбасары	<i>Білім:</i> Целиноград ауыл шаруашылығы институты, "Экономика және ауыл шаруашылығын ұйымдастыру" мамандығы, "ауыл шаруашылығы өндірісін ұйымдастырушы - Экономист" біліктілігі, бітірген жылы – 1992 ж. - Қазақ мемлекеттік заң академиясы, "Құқықтану" мамандығы, "заңгер" біліктілігі. <i>Жұмыс тәжірибесі:</i> "Есіл-банк" ААҚ 1992 ж.-1998 ж. Басқарма төрағасының көмекшісі, экономист, Басқарма төрағасының орынбасары; "Мемлекеттік жинақтаушы зейнетақы қоры" ЖАҚ 1998 ж.-1999 ж. Ақмола облысы және Астана қаласы бойынша өңірлік өкілі; "Қазақстан Халық Банкінің Жинақтаушы зейнетақы қоры" АҚ 1999ж. - 2001ж. өкілдік директоры, Басқарма Төрағасының кеңесшісі; "Мемлекеттік жинақтаушы зейнетақы қоры" АҚ 2001 ж.-2004 ж. Астана қаласы бойынша филиал директоры; "Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" АҚ 2004-2009 ж. Вице-президент, 2009-2013 Басқарушы директор, 2013-2019 Вице-президент, 2019-2024 Басқарушы директор, 2024 ж. - Бас директордың орынбасары, Басқарма төрағасының орынбасары.
4	Стратулат Инна Саввовна Басқарма төрағасының орынбасары-аппарат басшысы	<i>Білім:</i> 2001 жылы Жезқазған университетін бітірген. О. А. Байқоңырова "Экономика және менеджмент" мамандығы бойынша; 2008 жылы Қарағанды мемлекеттік университетін бітірген. Е. А. Бөкетов, "Экономика және халық шаруашылығын басқару" мамандығы бойынша; 2009 жылы – Алматы қаласындағы "Тұран" университетінде экономика ғылымдарының кандидаты ғылыми дәрежесін алу үшін диссертация қорғады; <i>Жұмыс тәжірибесі:</i> Жалпы жұмыс өтілі 27 жылдан астам, әлеуметтік саладағы басшылық лауазымдардағы жұмыс өтілі 20 жылдан астам. Еңбек жолын 1997 жылы Жезқазған қаласындағы "жүрек" ЖШС

№	Т. А. Ә.	Білім және жұмыс тәжірибесі
		медициналық орталығында экономист қызметінен директорға дейін бастаған. 2002 жылы О.А. Байқоңыров атындағы Жезқазған университетінің "Экономика және басқару" кафедрасының аға оқытушысы лауазымына қабылданды, 2010-2015 жылдары кафедра доценті лауазымында қызмет атқарды. 2011 жылы Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігі Медициналық қызметтерге ақы төлеу комитетінің бірыңғай ұлттық денсаулық сақтау жүйесін дамыту мониторингі бөлімінің бастығы болып тағайындалды. 2014-2017 жылдары Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігі Медициналық қызметтерге ақы төлеу комитеті төрағасының орынбасары қызметін атқарды. 2017 жылдан 2020 жылға дейін ШЖҚ "Қазақстан Республикасы Президентінің Іс Басқармасы Медициналық орталығының ауруханасы" РМК директорының кеңесшісі қызметін атқарды. 2018 жылдан 2025 жылға дейін "Primary Health Care "Ұлттық қауымдастығы" жеке кәсіпкерлер және заңды тұлғалар бірлестігінің атқарушы директоры қызметін атқарды. 2025 жылғы 18 Наурызда Басқарма төрағасының орынбасары – "Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" акционерлік қоғамы аппаратының басшысы лауазымына тағайындалды.

2022-2024 жж. талданған кезеңде және ағымдағы 2025 ж. атқарушы органның басшысы үш рет өзгерді (бір жылдан сәл астам орташа болу мерзімі). Сондай-ақ, басқарма төрағасының орынбасарларының орташа жұмыс мерзімі 2 жылдан аспайды. Осылайша, атқарушы органның кадр саясатында тұрақсыздық байқалады.

Үздік тәжірибелерге сәйкестік тұрғысынан алғанда, Қоғамның Басқарма Төрағасы лауазымына кандидаттарды іріктеу процесі жеткілікті дәрежеде ашық және құрылымдалған емес, бұл жалғыз акционердің қоғамдағы корпоративтік басқару практикасына тежегіш әсерін тигізуі мүмкін.

Кадрлар, сыйақылар және стратегиялық даму мәселелері жөніндегі Комитет Қоғамның басшы қызметкерлерінің сабақтастығын жоспарлауға тартылмаған.

Қоғамның басқарма төрағасын тағайындау процестерінің ашықтығын арттыру үшін сабақтастық қағидаларын көздеу қажет.

Ұсыныстар

Директорлар кеңесі келесі тағайындаулар кезінде басқарма құрамындағы гендерлік өкілдіктің ұсынылған деңгейіне (30 %) қол жеткізу жөнінде шаралар қабылдауы және тиісті ішкі нормативтік құжатта қажетті норманы (Басқармадағы әрбір бос лауазымға кемінде бір әйел) көздеуі қажет.

Атқарушы орган басшыларын тағайындау процестерінің ашықтығын арттыру үшін сабақтастық қағидаларын көздеу қажет.

Қоғамды басқарудағы тұрақтылықты қамтамасыз ету мақсатында атқарушы орган басшыларының жұмысының "өтімділігін" шектейтін норманы ішкі нормативтік құжатта көздеуді ұсынамыз.

Атқарушы органның жұмыс істеуі, жауапкершілік және есептілік

Басқарма "акционерлік қоғамдар туралы" Қазақстан Республикасының Заңында, Қазақстан Республикасының өзге де заңнамалық актілерінде және осы Жарғыда қоғамның басқа органдары мен лауазымды адамдарының құзыретіне жатқызылмаған Қоғам қызметінің кез келген мәселелері бойынша шешімдер қабылдауға құқылы.

Басқарма Директорлар кеңесіне есеп береді және қоғамның күнделікті қызметіне басшылықты жүзеге асырады, стратегиялық жоспарды және/немесе даму жоспарын және директорлар кеңесі мен жалғыз акционер қабылдаған шешімдерді іске асыруға жауапты болады.

Қоғам Басқармасының шешімдері хаттамамен ресімделеді, оған отырысқа қатысып отырған барлық басқарма мүшелері қол қоюға және әрбір мәселе бойынша басқарманың әрбір мүшесінің дауыс беру нәтижесін көрсете отырып, олар бойынша дауыс беруге қойылған мәселелер, дауыс беру қорытындылары қамтылуға тиіс.

Қоғам Басқармасы мүшесінің дауыс беру құқығын өзге адамға, оның ішінде Қоғам Басқармасының басқа мүшесіне беруіне жол берілмейді.

Басқарма Жалғыз акционер мен Директорлар кеңесінің шешімдерін орындауға міндетті.

Қоғам, егер мәміле жасалған сәтте Тараптар мұндай шектеулер туралы білетіндігін дәлелдесе, Басқарма шешімі негізінде жасалған мәміленің қоғам белгілеген шектеулерді бұза отырып, оның жарамдылығына дау айтуға құқылы.

Басқарма Директорлар кеңесінің басшылығымен қоғамның даму жоспарын әзірлейді.

Типтік ҚКУ сәйкес Директорлар Кеңесі қоғам басқармасының қызметіне бақылауды жүзеге асырады. Бақылау Басқарманың Директорлар кеңесіне тұрақты есеп беруі және басқарманың орта мерзімді даму жоспарларын және қол жеткізілген нәтижелерді орындау мәселелері бойынша тыңдауы арқылы тоқсанына кемінде бір рет іске асырылуы мүмкін.

Әрбір мәселені қарау кезінде жеке талқылау шешім қабылдауға/қабылдамауға және олардың қоғамның құны мен тұрақты дамуына әсеріне байланысты тәуекелдерге арналады.

Басқарманың бастамасы бойынша Директорлар кеңесінің және Жалғыз акционердің қарауына шығарылатын барлық мәселелерді Басқарма алдын ала қарайды және мақұлдайды.

2024 жылы (маусымнан желтоқсанға дейін) Қоғамның Басқармасы 7 бетпе-бет отырыс өткізді, отырыстар шеңберінде 48 мәселе қаралды, оның ішінде негізгі мәселелер:

- Директорлар Кеңесі жанындағы комитеттердің тапсырмаларын/ұсынымдарын орындау жөніндегі мәселелерді қарау туралы;
- ішкі нормативтік құжаттарды және оларға өзгерістерді / толықтыруларды бекіту туралы.

Атқарушы орган мүшелеріне сыйақы беру жүйесі

Қордың басшы қызметкерлеріне сыйлықақы беру мәселелері Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің орынбасары - Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2023 жылғы 29 шілдедегі № 326 бұйрығымен бекітілген акцияларының бақылау пакеттері мемлекетке тиесілі ұлттық компаниялардың, акционерлік қоғамдардың басшы қызметкерлеріне еңбекақы төлеу және сыйлықақы беру шарттары туралы үлгілік ережемен реттеледі (бұдан әрі – Директорлар кеңесінің 2018 жылғы "26" мамырдағы №4 шешімімен бекітілген Қоғамның корпоративтік басқару кодексімен және "МӘСҚ" АҚ басшы қызметкерлеріне еңбекақы төлеу, сыйлықақы беру және оларға материалдық көмек көрсету туралы Ережемен (бұдан әрі – төлем туралы ереже).

Төлем туралы Ереженің 11-тармағына сәйкес басшы қызметкерлердің жылдық сыйлықақысының мөлшері әрбір басшы қызметкердің қызметін бағалауға жеке көзқарас негізінде нақты жұмыс істеген уақытты ескере отырып, Қордың Директорлар кеңесінің шешімімен айқындалады және осы Ережеге 1-қосымшада көрсетілген пайдалы іс-әрекет коэффициенттерін орындаудың сандық және сапалық көрсеткіштеріне байланысты болады.

Бұл ретте, 1-қосымшада басқарманың барлық мүшелері үшін ортақ "негізгі қызмет бойынша" және "ағымдағы қызмет бойынша" пайдалы іс-әрекет коэффициенттері қамтылады:

	Пайдалы әрекет коэффициентінің атауы	Бірлік.	Салмақ
Негізгі қызмет бойынша Қордың басшы қызметкерлерінің пайдалы әрекет коэффициенті (стратегиялық көрсеткіштер):			
1.	Қорды дамыту жоспарында бекітілген негізгі көрсеткішті орындау - "міндетті әлеуметтік сақтандыру жүйесімен қамтылған жұмыспен қамтылған халықтың үлесі"	%	20%
2.	Қорды дамыту жоспарында бекітілген негізгі көрсеткішті орындау - " белгіленген іс-шаралар санына міндетті әлеуметтік сақтандыру мәселелері бойынша өңірлерде ақпараттық-түсіндіру жұмыстары бойынша өткізілген іс-шаралардың үлесі"	%	20%
3.	Қорды дамыту жоспарында бекітілген негізгі көрсеткішті орындау - "Әлеуметтік төлемдерді тағайындау бойынша мемлекеттік қызметті уақтылы көрсетудің үлес салмағы"	%	50%
4.	Қорды дамыту жоспарында бекітілген негізгі көрсеткішті орындау - "электрондық нысанда әлеуметтік төлемдерді тағайындау бойынша көрсетілген мемлекеттік қызметтердің үлесі"	%	5%
5.	Қорды дамыту жоспарында бекітілген негізгі көрсеткішті орындау - "МӘСҚ - дан еңбекке қабілеттілігінен айырылған жағдайда әлеуметтік төлем табысын алмастыру коэффициенті"	%	5%
Негізгі қызмет бойынша пайдалы әрекет коэффициенттері бойынша жиыны			100%
Қордың басшы қызметкерлерінің ағымдағы қызмет бойынша пайдалы әрекет коэффициенттері:			
1.	Есепті кезеңде Қордың даму жоспарының орындалу дәрежесі (нақты шығыстардың жоспарлығы қатынасы, кемінде 95%)	%	40%
2.	Есепті кезеңде мемлекеттік сатып алу жоспарының орындалу дәрежесі (Мемлекеттік сатып алу жоспары тармақтарының нақты орындалуының жоспарлығы қатынасы, кемінде 95%)	%	40%
3.	Қордың есепті кезеңдегі қаржылық жағдайының аудиторлық қорытындыда дұрыс көрсетілуін қамтамасыз ету	%	10%
4.	Есепті кезеңдегі тағайындау мәселелері бойынша сот талаптарының жалпы санына әлеуметтік төлемдерді тағайындау мәселелері бойынша жоғалған сот талаптарының үлесі (ішінара бас тартылған/қанағаттандырылған шешімдер шығарылған сот талаптары есепке алынбайды) (сот талаптары санының 15% - нан аспайды)	%	10%
Ағымдағы қызмет бойынша пайдалы әрекет коэффициенттері бойынша жиыны			100%

Үлгілік ереженің 8-тармағына сәйкес жылдық сыйлықақы мөлшері Ұлттық басқарушы холдингтердің, ұлттық холдингтердің құрамына кіретін ұлттық басқарушы холдингтер, ұлттық холдингтер, ұлттық компаниялар болып табылатын акционерлік қоғамдарды қоспағанда, акцияларының бақылау пакеттері мемлекетке тиесілі акционерлік қоғамдардың әрбір басшы қызметкерінің қызметін бағалауға жеке көзқарас негізінде айқындалады және Ұлттық басқарушы холдингтердің, ұлттық холдингтердің құрамына олардың даму жоспарын орындаудың сапалық және сандық көрсеткіштері.

Қоғамда пайдалы әрекет коэффициенттерінің бірыңғай көрсеткіші қолданылады, ол басқарманың барлық мүшелері үшін бірдей белгіленеді.

Мұндай тәсіл басқарманың әрбір мүшесінің Қоғам қызметінің негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізуге қосқан жеке үлесін ескермейді, сондықтан тиімділікті жеке бағалауды көздейтін "МӘСҚ" АҚ-ның Еңбекақы төлеу және сыйлықақы беру туралы үлгі ережесі мен Ережесінің талаптарына қайшы келеді.

Қазіргі уақытта жеке көрсеткіштерді бөле отырып, пәк карталарының жобалары талқылануда, алайда Директорлар кеңесінің 2018 жылғы "26" мамырдағы шешімімен бекітілген "МӘСҚ" АҚ басшы қызметкерлеріне еңбекақы төлеу, сыйлықақы беру және оларға материалдық көмек көрсету туралы ережеге "өзгерістер енгізу қажет.

Төлем туралы Ереженің 14-тармағына сәйкес басшы қызметкерлерге жылдық сыйлықақылар аудиттелген қаржылық есептілік негізінде ұйымның қаржы-шаруашылық қызметінің нәтижелері белгіленген тәртіппен бекітілгеннен кейін қаржы жылының нәтижелері бойынша төленеді. Аудиттелген деректер бойынша 2024 жылға арналған даму жоспарының орындалуы жөніндегі есеп Директорлар кеңесінің 2025 жылғы 05 маусымдағы №8 шешімімен бекітілген.

Қаржы-шаруашылық қызметінің қорытындылары шығарылғаннан кейін бірден жылдық сыйақыны уақтылы төлеу корпоративтік басқарудың тиімді және әділ жүйесінің ажырамас элементі болып табылады.

Ұйымның басшы қызметкерлеріне жылдық сыйлықақы төлеу тәртібі мен шарттары Директорлар кеңесінің шешімімен айқындалады.

Ережеде басшы қызметкердің лауазымдарын қоса атқарғаны және өзінің негізгі жұмысынан босатылмай бос лауазымының міндеттерін орындағаны үшін еңбекақы төлеу тәртібі көзделмеген.

Лауазымдарды қоса атқарғаны үшін сыйақыны айқындау рәсімінің болмауы еңбекақы төлеу жүйесін нормативтік реттеудің толық ұқсастығын көрсетеді және қосымша басқару жүктемесін төлеу кезінде тең емес тәсіл тәуекелдеріне әкеп соғуы мүмкін.

Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкі Басқармасының 2018 жылғы 27 тамыздағы № 189 қаулысына сәйкес Акционерлік қоғамдар қаржылық есептілік депозитарийіне ұсынатын 2024 жылдың қорытындысы бойынша атқарушы орган мүшелерінің сыйақысының жиынтық мөлшері туралы ақпарат 08.05.2025 ж. қаржылық есептілік депозитарийінің интернет-ресурсында орналастырылды.

Ұсыныстар

Әрбір басшы қызметкердің қызметін бағалауға жеке көзқарасты қамтамасыз ететін Қоғамның басшы қызметкерлеріне сыйлықақы беру жүйесін енгізу.

Директорлар кеңесі ішкі нормативтік құжаттарда қызметтің нақты көрсеткіштерін бекіту және жылдық сыйақы төлеу мерзімдері туралы норманы бекітсін.

Лауазымдарды қоса атқарғаны және бос басшылық позицияның міндеттерін орындағаны үшін қосымша ақы белгілеу және есептеу тәртібін және директорлар кеңесінің мұндай шешімдерді келісу және бекіту рәсімін көздей отырып, басшы қызметкерлерге еңбекақы төлеу туралы ережеге өзгерістер енгізу.

Жалғыз акционер мен Директорлар кеңесі мүшелерінің компанияның операциялық қызметіне әсер ету дәрежесі

Қоғам қызметінің негізгі қағидаттарының бірі қоғам органдары арасындағы барынша ашық және тиімді өзара іс - қимыл болып табылады (жоғары орган - Жалғыз акционер, басқару органы – Директорлар кеңесі, атқарушы орган - Басқарма, бақылау органы-ішкі аудит қызметі).

Өкілеттіктерді саралау қағидатын іске асыру ҚР заңнамасына, Қоғамның корпоративтік басқару кодексіне және қоғамның жарғысына сәйкес жүзеге асырылады. Қоғамның Жарғысында Жалғыз акционердің, Директорлар кеңесінің, басқарма мен қоғамның ішкі аудит қызметінің құқықтары, міндеттері мен айрықша құзыреттері көзделген.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің 15-тармағына сәйкес мемлекеттік орган қоғамның акционері ретіндегі өз өкілеттіктерін және мүдделер қақтығысын болғызбау мақсатында мемлекеттік функцияларды орындаумен байланысты өкілеттіктерді шектейді. Мемлекеттік орган тиісті саланы және/немесе өңірді дамытуды ынталандыруды ескере отырып, қоғамның ұзақ мерзімді құнын (құндылығын) ұлғайту мақсатында Қоғам акционерінің функцияларын жүзеге асырады.

Корпоративтік басқару кодексінің 19-тармағына сәйкес " акционердің функцияларын жүзеге асыратын мемлекеттік орган Қоғамның Директорлар кеңесінің қызметінде өзінің стратегиялық басқару функцияларын тәуелсіз және объективті орындауын және атқарушы органның қызметіне бақылауды қамтамасыз ету мақсатында толық операциялық дербестікті ұсынады.

Қоғамның атқарушы органы мен атқарушы органның басшысы өз құзыреті шегінде шешімдер қабылдау және іс-әрекеттерді жүзеге асыру кезінде толығымен дербес және тәуелсіз болады".

Алайда, жекелеген жағдайларда жалғыз акционер қоғамның операциялық қызметіне араласады және осылайша Директорлар кеңесінің құзыретіне кіретін бақылау функциясын ауыстырады. Мәселен, мысалы, еңбек және халықты әлеуметтік қорғау бірінші вице-министрі қоғамдағы іс-шаралар мен жауапты орындаушыларды көрсете отырып, "МӘСҚ" АҚ-ның 2024 жылға арналған қызмет жоспарын бекітеді. Бұл құжаттың орындалуын

Жалғыз акционердің құрылымдық бөлімшелері қадағалайды, бұл олардың құзыретіне жатпайды.

Тұтастай алғанда, корпоративтік басқару кодексінің жоғарыда аталған тармағының практикада орындалуын ұстану және тиісті ішкі нормативтік құжатта Жалғыз акционер, директорлар кеңесі, басқарма арасындағы өзара іс-қимылды айқындау қажет.

Пп сәйкес.21 "Мемлекеттік мүлік туралы" ҚР Заңының 14-бабы Мемлекеттік мүлік жөніндегі уәкілетті орган (ҚР ҚМ МККК) жалғыз акционері (қатысушысы) Қазақстан Республикасы болып табылатын акционерлік қоғамдардың (жауапкершілігі шектеулі серіктестіктердің) тиісті директорлар кеңесінің (Байқау кеңесінің) құрамына өз өкілін тағайындайды.

Пп сәйкес."Мемлекеттік мүлік туралы" ҚР Заңының 15-бабының 18-тармағы тиісті саланың уәкілетті органы (ҚР Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі) оған акциялардың мемлекеттік пакетін (жарғылық капиталға қатысу үлестерін) иелену және пайдалану құқықтары берілген жағдайларда акционерлік қоғамдардың (серіктестіктердің) тиісті директорлар кеңесінің (Байқау кеңесінің) құрамына өз өкілін тағайындайды жауапкершілігі шектеулі), онда жалғыз акционер (қатысушы) мемлекет болып табылады.

В соответствии с вышеуказанными требованиями законодательства в состав Совета директоров в 2023-2025 году входили:

Сарбасов А.А. – представитель МТСЗН РК (03.10.2023-14.05.2025 г.)

Иванова А.О. – представитель КГИП (с 03.10.2023 г.)

Шегай В.В. - представитель МТСЗН РК (с 23.06.2025 г.)

Қоғамның қызметі қалыптасатын негізгі корпоративтік құндылықтар оның қызметкерлерінің әдептілігі, сенімділігі мен кәсібилігі, олардың еңбек тиімділігі, бір-біріне, іскер серіктестер мен көрсетілетін қызметті алушыларға деген құрмет болып табылады.

Қоғамда Қоғамның Директорлар кеңесінің 2022 жылғы 30 маусымдағы № 6 шешімімен бекітілген "МӘСК" АҚ қызметкерлерінің мінез – құлық және Әдеп кодексі (бұдан әрі-әдеп кодексі) әзірленді.

Әдеп кодексінің 4-тармағына сәйкес әдеп нормаларын сақтау қоғамның барлық қызметкерлерінің міндеті болып табылады.

Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің 132-тармағына сәйкес "Директорлар кеңесі корпоративтік жанжалдарды реттеу саясаты мен қағидаларын әзірлейді және кезең-кезеңімен қайта қарайды, бұл ретте олардың шешімі қоғам мен жалғыз акционердің мүдделеріне барынша жауап беретін болады".

Этика кодексі корпоративтік қақтығыстарды реттеу тәртібін реттейді. Бұл ретте, оның кейбір нормалары қоғамның ұйымдық құрылымының өзгеруіне және корпоративтік басқару кодексінің қолданыстағы талаптарына сәйкестендіру қажеттілігіне байланысты өзектендіруді талап етеді.

Мемлекеттік органдар мен қоғам арасындағы өзара қарым-қатынас (өзара іс-қимыл) корпоративтік басқару қағидаттарына сәйкес Қоғамның директорлар Кеңесі және/немесе Басқармасы арқылы жүзеге асырылады.

Атқарушы орган жұмысының тиімділігі, атқарушы орган мүшелері арасында функциялар мен жауапкершілікті бөлу

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің 180-тармағына сәйкес "... Қоғамның атқарушы органы орнықты даму саласында тиісті жүйені қалыптастыруды және оны енгізуді қамтамасыз етеді". Орнықты даму саясатын енгізу бойынша тиімді жұмысты ұйымдастыру мақсатында Қоғам экономикалық, экологиялық және әлеуметтік үш негізгі сала бойынша ағымдағы жағдайды талдау арқылы орнықты даму саласындағы іс-шаралар жоспарларын әзірлейді (181-тармақ).

Қоғам 2024 жылғы 30 қыркүйекте "МӘСК" АҚ-да Біріккен Ұлттар Ұйымының Тұрақты даму мақсаттарын және ESG-стандарттарын 2024-2025 жылдарға енгізу жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекітті.

Орнықты даму мақсаттарының жоспары шеңберінде басқарманың 2025 жылғы 23 маусымдағы №14 шешімімен "МӘСК" АҚ орнықты даму саласындағы саясат жобасы әзірленді және мақұлданды. Мәселе Комитеттің қарауына бағытталған, алайда аудит жөніндегі уақтылы құрылған комитеттің жаңа құрамда болмауына байланысты келісу және бекіту рәсімдері кешіктіріледі.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес қоғамдағы орнықты даму саласындағы басқару жүйесі орнықты даму саласындағы мақсаттарды және тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін айқындауды, іс-шаралар жоспарын әзірлеуді және жауапты тұлғаларды айқындауды қамтиды.

Басқарма қоғамның оңтайлы ұйымдық құрылымын құруды қамтамасыз етуі тиіс. Басқарма мүшелері Басқарма Төрағасы бекітетін міндеттерді бөлу туралы бұйрыққа сәйкес жұмыс бағыттарын басқарады.

Айта кету керек, корпоративтік басқару кодексіне жетекшілік ету мәселелері басқарма мүшелері арасында міндеттерді бөлуде көрсетілмеген, осыған байланысты бұл мәселеге қоғам қызметінде жеткілікті көңіл бөлінбейді.

Ұсыныстар

Басқарма мүшелерінің міндеттерін бөлуде корпоративтік басқару мәселелеріне жетекшілік етуді көздеу.

Директорлар кеңесіне басқарманың әрбір мүшесінің корпоративтік басқару кодексінің ережелерін, оның ішінде орнықты даму көрсеткіштерін орындау жөніндегі қызметінің нақты түйінді көрсеткіштерін белгілеу туралы ұсыныс енгізілсін.

Атқарушы органның функционалды іске асыру бөлігінде корпоративтік басқару кодексінің нормаларын орындаудың толықтығы тұрғысынан қоғамның ішкі нормативтік құжаттарына заңдық талдау жүргізу.

Атқарушы органның жұмыс тәртібі, атқарушы орган туралы ереже

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес алқалы атқарушы орган құрылады. 2024 жылдың маусымына дейін қоғамда жеке атқарушы орган жұмыс істеді.

"МӘСК" АҚ Басқармасы туралы ереже Директорлар кеңесінің 2024 жылғы 25 шілдедегі № 8 шешімімен бекітілген.

Басқарма қоғамның ағымдағы қызметіне басшылықты жүзеге асырады. Басқарма "акционерлік қоғамдар туралы" Қазақстан Республикасының Заңында, Қазақстан Республикасының өзге де заңнамалық актілерінде және қоғамның жарғысында қоғамның басқа органдары мен лауазымды адамдарының құзыретіне жатқызылмаған Қоғам қызметінің кез келген мәселелері бойынша шешімдер қабылдауға құқылы

Басқарманы оның жұмысын ұйымдастыратын және үйлестіретін Басқарма Төрағасы басқарады.

Қоғамның корпоративтік басқару Кодексінің 97-тармағына сәйкес атқарушы орган бетпе-бет отырыстар өткізеді және даму жоспарын, жалғыз акционердің, Директорлар кеңесінің және операциялық қызметтің шешімдерін іске асыру мәселелерін талқылайды. Басқарма отырыстары тұрақты негізде өткізіледі. Сырттай отырыстар өткізу жағдайлары шектеулі және Қоғамның Жарғысында және ішкі құжаттарында айқындалған.

Бұл ретте Жарғыда Басқарма отырыстарын өткізу нысандары туралы ақпарат жоқ.

Жарғыға және Басқарма туралы Ережеге сәйкес Басқарма отырысы қажеттілігіне қарай, бірақ айына кемінде бір рет шақырылады.

2024 жылы басқарманың 7 отырысы өткізілді, тамыз және желтоқсан айларында отырыстар өткізілмеді. Желтоқсан айында басқарма отырыстарын өткізу үшін кворум болмады, өйткені басқарманы іс жүзінде бір мүше – Басқарма төрағасының орынбасары (Басқарма төрағасының м. а.) м. а. Жаныбеков ұсынды.

2025 жылғы 1 қарашаға басқарманың 20 отырысы өткізілді, қыркүйекте отырыстар өткізілмеді.

Анықталған фактілер Басқарма отырыстарының ішкі құжаттарда белгіленген кезеңділігінің сақталмағанын және басқарушылық шешімдер қабылдаудың алқалылығы бұзылған жағдайлар туралы куәландырады.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес Директорлар Кеңесі Атқарушы органның басшысын және мүшелерін сайлайды, өкілеттік мерзімдерін, лауазымдық жалақысының мөлшерін, олардың еңбегіне ақы төлеу шарттарын айқындайды. Атқарушы органның құрамына кандидаттарды іздеу және іріктеу, олардың сыйақыларын айқындау процесінде Қоғамның Директорлар кеңесінің Тағайындаулар мен сыйақылар жөніндегі комитеті шешуші рөл атқарады. Бұл ретте Комитет жұмысының есебінде осы функцияның орындалуы көрсетілмеген және іс-қимыл тәртібі айқындалмаған.

Корпоративтік басқару кодексіне және Жарғыға сәйкес басқарма төрағасын сайлау, оның өкілеттік мерзімін белгілеу, сондай-ақ өкілеттігін мерзімінен бұрын тоқтату Жалғыз акционердің құзыретіне жатады. Корпоративтік басқарудың үлгілік Кодексімен осы мәселедегі жалғыз акционердің рөлі жалғыз акционердің даму жоспарының мәселелерін, қоғамның бірінші басшысын сайлауды және қоғамның ұзақ мерзімді құнының өсуіне және тұрақты дамуына әсер ететін басқа аспектілерді талқылау үшін

Директорлар кеңесінің төрағасымен және мүшелерімен қосымша отырыстар өткізу мүмкіндігіне дейін азаяды.

Басқарма жұмысын ұйымдастырушылық қамтамасыз ету Басқарма хатшысына жүктеледі. Басқарма хатшысы уақытша болмаған жағдайда оның міндеттерін орындауды Басқарма қоғам қызметкерлері арасынан өзге адамға жүктейді.

Басқарманың бастамасы бойынша Директорлар кеңесінің және Жалғыз акционердің қарауына шығарылатын барлық мәселелерді Басқарма алдын ала қарайды және мақұлдайды.

Атқарушы органның орнықты даму саясатын енгізуге жауапкершілігі "Қоғамның директорлар Кеңесі және атқарушы органы орнықты даму саласында тиісті жүйені қалыптастыруды және оны енгізуді қамтамасыз етеді" Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің 105-тармағында айқындалған, бірақ басқарма жұмысының жоспарында қажетті іс-шаралар көрсетілмеген (даму жоспарында, ПӘК және өзге де ішкі нормативтік құжаттарда осы Кодекске баса назар аударылмайды корпоративтік басқару кодексінің қағидаты).

Ұсыныстар

Жарғыда және Басқарма туралы Ережеде көзделген Басқарма отырыстарының белгіленген кезеңділігінің сақталуын қамтамасыз ету — айына кемінде бір рет.

Атқарушы орган қызметінің тиімділігін жоспарлау және бағалау жүйесіне орнықты даму қағидаттарының ықпалдасуын қамтамасыз ету.

4) Қаржы мүдделі тұлғалардың құқықтары

Қоғамның қызметі көптеген стейкхолдерлермен тығыз байланысты, олар қоғамға және басқа мәселелерге қатысты қаржылық және қаржылық емес мүдделері бар қаржылық мүдделі тұлғалар ретінде анықталады.

Қоғамның қаржылық мүдделі тұлғалары немесе стейкхолдерлер деп барлық мүдделі тараптарды, қоғамға қатысы бар қоғамдық және мемлекеттік ұйымдарды, сондай-ақ Қоғамның қызметі айтарлықтай әсер ететін экономикалық субъектілерді, әлеуметтік топтарды және билік құрылымдарын қамтитын және өз кезегінде қызметтің сәттілігіне әсер етуі мүмкін адамдардың кең ауқымы түсініледі Қоғамдар. Осы бағыттағы теңдестірілген тиімді өзара іс-қимыл қоғамның маңызы зор.

Бұл талдау компоненті келесі Ішкі компоненттерді талдауды қамтиды:

№	Қосалқы компоненттің атауы	Қосалқы компоненттің рейтингі		
		Максималды	Нақты	%
1	Қаржы мүдделі тұлғалардың құқықтарын қорғау тетіктері.	1	0,75	75,0
2	Компанияның қаржылық мүдделі тұлғалармен тең мүмкіндіктер қағидатына бейілділік дәрежесі.	6	4,5	75,0
3	Компанияның қаржылық мүдделі тұлғалармен қарым-қатынастарын, олардың құқықтарын, міндеттерін, жауапкершілігін реттейтін кодекстері мен саясаттарының тиімділігі.	4	3	75,0
4	Компаниядағы құпия ақпаратты қорғау.	3	2,75	91,7
5	Мүдделер қақтығысының алдын алу процедуралары.	5	4,5	90,0
6	Компания қызметкерлері туралы ережелер.	8	6	75,0
7	Орнықты даму жөніндегі қызметтің қағидаттары, жүйелілігі.	12	8	66,7
	Барлығы:	39	29,5	75,6

Қаржы мүдделі тұлғалардың құқықтарын қорғау тетіктері

Қоғам ұзақ мерзімді құнның өсуіне және мүдделі тараптардың мүдделерінің тепе-теңдігін сақтауға тырысады.

Қоғам өз қызметін жүзеге асыру барысында мүдделі тараптардың ықпалын тигізеді немесе сезінеді.

Мүдделі тараптар Қоғам қызметіне оң және теріс әсер етуі мүмкін, атап айтқанда қоғам құнының өсуі, тұрақты даму, бедел мен имидж, тәуекелдерді құру немесе азайту. Қоғам мүдделі тараптармен тиісті қарым-қатынасқа үлкен мән береді.

Қоғам мүдделі тараптарды айқындау және олармен өзара іс-қимыл жасау кезінде мүдделі тараптарды айқындау мен олармен өзара іс-қимылдың халықаралық стандарттарын пайдаланады.

Қоғам диалог пен ұзақ мерзімді ынтымақтастықты жолға қою және мүдделі тараптармен қатынастарды басқару жөнінде шаралар қабылдайды.

Компанияның тең мүмкіндіктер қағидатын ұстану дәрежесі қаржылық мүдделі тұлғалармен қарым-қатынас

Орнықты дамудың табысты және тиімді саясатын жүргізу үшін Қоғам мүдделі тараптармен өзара іс-қимылға назар аударуға тиіс.

Қоғамда әсер ету саласына байланысты мүдделі тараптардың үш тобы анықталады: өкілеттік және жауапкершілік саласы, тікелей әсер ету саласы, жанама әсер ету саласы.

Өкілеттік/жауапкершілік саласы:

- 1) Жалғыз акционер;
- 2) басқару органы;
- 3) атқарушы орган;
- 4) персонал.

Тікелей әсер ету аймағы:

- 1) мемлекеттік органдар;
- 2) инвесторлар;
- 3) Екінші деңгейдегі банктер;
- 4) жеткізушілер;
- 5) серіктестер;
- 6) тұтынушылар;
- 7) аудиторлар;
- 8) консалтингтік ұйымдар.

Жанама әсер ету аймағы:

- 1) қоғамдық ұйымдар;
- 2) бұқаралық ақпарат құралдары;
- 3) бәсекелестер.

Мүдделі тараптардың маңыздылығын бағалау кезінде қоғам мүдделі тараптарды екі фактор бойынша саралауды жүргізуі тиіс: стейкхолдердің қолдау/қарсылық дәрежесі, оның қоғамға әсер ету күшін бағалау.

Мүдделі тараптардың маңыздылығын алынған бағалау негізінде Қоғамның құрылымдық бөлімшелері қызметтің ерекшелігіне қарай мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл бағыттарын айқындауға тиіс.

Мүдделі тараптармен өзара іс-қимылдың негізгі нысандары: бірлескен бағдарламалар мен жобалар, ынтымақтастық туралы меморандумдар, бірлескен жұмыс топтары, қызмет туралы есептілік, кездесулер, кеңестер, Жарияланымдар, сұхбаттар және т. б. болып табылады.

Мүдделі тараптардың өзара іс-қимылының негізгі бағыттары:

- Стратегиялық жоспарлау;
- қаржылық қызмет;
- жобаларды басқару;
- тауарларды, жұмыстар мен қызметтерді жеткізу;
- заң шығару;
- операциялық қызмет;

- бұқаралық ақпарат құралдарымен өзара іс-қимыл.

Ұсыныстар

Қоғамның мүдделі тараптармен өзара іс-қимылын ұйымдастыру процесі Қоғамның қызметін басқару процесінің барлық кезеңдерінде мүдделі тараптардың мүдделерін ескеруді және мүдделі тараптарды маңызды тақырыптар мен маңызды мәселелерді, ықтимал тәуекелдер мен жауапкершілік шекараларын талқылауға тартуды көздейтін тарту қағидатына негізделуге тиіс.

Өз кезегінде, қатысу келесі үш қағиданы сақтай отырып жүзеге асырылады:

1) маңыздылығы. Қоғам өзінің мүдделі тараптарын нақты анықтайды және мүдделі тараптардың қандай мүдделері маңызды екенін түсінеді.

2) толықтығы. Өз қызметі барысында Қоғам мүдделі тараптардың алаңдаушылығына назар аударады, атап айтқанда олардың көзқарастарын, қажеттіліктері мен күтілетін қызмет нәтижелерін, сондай-ақ маңызды мәселелер бойынша пікірлерді түсінеді.

3) ден қою. Қоғам мүдделі тараптардың барлық маңызды сұрақтарына дәйекті түрде жауап береді.

Компанияның қаржылық мүдделі тұлғалармен қарым-қатынастарын, олардың құқықтарын, міндеттерін, жауапкершілігін реттейтін кодекстері мен саясаттарының тиімділігі

Қоғамның, акционерлердің және мүдделі тұлғалардың арасындағы мәмілелер мен қатынастар, қоғамның және ұйымның негізгі міндеттерінің бірі Қазақстан Республикасының қандай да бір салаларын дамыту жөніндегі мемлекеттік саясатты іске асыру немесе іске асыруға жәрдемдесу болып табылатын жағдайларды қоспағанда, Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасы шеңберінде коммерциялық негізде жүзеге асырылады.

Қоғамның саясаты, сатып алуға, шарттар/келісімшарттар жасасуға және өнім берушілермен/мердігерлермен қатынастарға қатысты процестер мен рәсімдер Қазақстан Республикасының заңнамасында және ішкі нормативтік құжаттарда белгіленген.

Жалғыз акционермен қарым-қатынас "Акционерлік қоғамдар туралы" Қазақстан Республикасының Заңы, Жарғының ережелері, корпоративтік басқару Кодексі және қоғамның өзге де ішкі құжаттары сақталған кезде іске асырылады.

Компаниядағы құпия ақпаратты қорғау

Мүдделі тараптардың мүдделерін сақтау мақсатында Қоғам Қазақстан Республикасының заңнамасында және Қоғамның ішкі құжаттарында көзделген ақпаратты, сондай-ақ қаржылық жай-күйін, қызмет нәтижелерін, меншік және басқару құрылымын қоса алғанда, қызмет туралы ақпаратты уақтылы және анық ашады.

Қоғамда Бас директордың 26.10.2018 ж. №215-П бұйрығымен бекітілген Ақпараттық қауіпсіздік саясаты бар. жаңартылған саясат жобасы басқарманың 27.06.2025 ж. №15 Шешімімен мақұлданған және директорлар Кеңесіне бекітуге жіберілген.

Қоғамда Қазақстан Республикасы заңнамасының талаптарына сәйкес ақпараттық қауіпсіздік жөніндегі техникалық құжаттама бекітілді.

Мүдделер қақтығысының алдын алу процедуралары

Мүдделер қақтығысы қоғам қызметкерінің жеке қызығушылығы лауазымдық міндеттерді бейтарап орындауға әсер ететін немесе әсер етуі мүмкін жағдай ретінде анықталады.

Мүдделер қақтығысына байланысты елеулі бұзушылықтар қоғамның беделіне нұқсан келтіруі және Жалғыз акционер мен басқа да мүдделі тараптардың оған деген сеніміне нұқсан келтіруі мүмкін. Лауазымды адамның немесе қызметкердің жеке мүдделері олардың өздерінің лауазымдық, функционалдық міндеттерін бейтарап орындауына әсер етпеуі тиіс.

Қоғам қызметкерлері мүдделер қақтығысы туындауы мүмкін жағдайға жол бермейді, не өзіне (немесе өзіне байланысты адамдарға), не басқаларға қатысты.

Мүдделер қақтығысын болдырмаудың негізгі қағидаттары, оларды анықтау, бағалау және шешу тәсілдері Корпоративтік басқару кодексінде және қоғам қызметкерлерінің мінез-құлқы мен Әдеп кодексінде бекітіледі.

Аталған кодекстерге сәйкес, іскерлік этика қағидаттарын сақтау және қоғамда туындайтын әлеуметтік-еңбек дауларын оңтайлы реттеу мақсатында Омбудсмен тағайындалады.

Директорлар кеңесіне есеп беретін омбудсмен лауазымы Директорлар кеңесінің 2024 жылғы 25 маусымдағы №6 шешімімен Қоғамның ұйымдық құрылымына енгізілді. Аталған шешімге дейін Қорда омбудсменнің функциялары болмаған.

Омбудсмен туралы ереже Директорлар кеңесінің 2024 жылғы 17 қазандағы №12 шешімімен бекітілген.

Директорлар кеңесі омбудсменнің жылдық жұмыс жоспарын және пайдалы әрекет коэффициентін бекітеді және тоқсанына кемінде 1 рет омбудсмен қызметінің нәтижелерін бағалайды.

Компания қызметкерлері туралы ережелер

Қызметкерлер-басты құндылық және негізгі ресурс, қоғам қызметінің нәтижелері олардың кәсібилігі мен қауіпсіздігінің деңгейіне тікелей байланысты.

Қоғам қызметкерлері өз жұмысында "МӘСҚ" АҚ құрылымдық бөлімшелері мен филиалдарының кадр мәселелері бойынша өзара іс-қимыл регламентін, сондай-ақ кадрлық іс жүргізуді жүргізуді, "МӘСҚ" акционерлік қоғамының әкімшілік және штаттан тыс қызметкерлеріне еңбекақы төлеу, сыйақы беру және оларға материалдық көмек көрсету қағидаларын, оқыту

және біліктілікті арттыру туралы ережені, еңбек тәртібі қағидаларын басшылыққа алады.

Кадрларды іріктеуге жауапты Қоғамның құрылымдық бөлімшесі ең білікті кандидаттарды тарту үшін кадрларды іздеу және іріктеу арналарының кең жиынтығын пайдаланады.

Ішкі құжаттарға сәйкес Қоғам қызметкерлерді ішкі құжаттарға сәйкес ашық конкурстық рәсімдер негізінде іріктеуді жүзеге асырады.

Қоғам жұмыс орындарында қызметкерлердің еңбегін дұрыс ұйымдастыруды қамтамасыз ету жөнінде шаралар қабылдайды және осы саладағы ҚР заңнамасының талаптарына сәйкес келетін қауіпсіз еңбек жағдайларын жасауға ұмтылады.

Бұл ретте қоғамдағы кадрлардың ауысуы бар қалыптасқан жағдайға назар аударған жөн, ол ұжымда әлеуметтік тұрақтылықты қалыптастыру жөнінде жедел шаралар қабылдауды талап етеді.

Тұрақты даму принциптері

Қоғам өз қызметі шеңберінде Орнықты дамудың мынадай қағидаттарын басшылыққа алуы тиіс: ашықтық, есептілік, ашықтық, әдептілік мінез-құлық, мүдделі тараптардың мүдделерін сақтау, заңдылық, адам құқықтарын сақтау, сыбайлас жемқорлыққа төзбеушілік, мүдделер қақтығысына жол бермеу.

Тұрақты даму басқару жүйесіне, даму стратегиясына, тәуекелдерді басқаруды, жоспарлауды (ұзақ мерзімді (стратегия), орта мерзімді (бес жылдық даму жоспары) және қысқа мерзімді (жылдық бюджет) кезеңдерді, есептілікті, тәуекелдерді басқаруды, адам ресурстарын басқаруды, инвестицияларды қоса алғанда, негізгі процестерге біріктіріледі. операциялық қызмет және басқалар, сондай-ақ шешім қабылдау процестеріне барлық деңгейлерде органдардан бастап (Жалғыз акционер), директорлар кеңесі, басқарма) және әр қызметкер аяқтайды. Орнықты даму саласындағы басқару жүйесінде орнықты даму саласындағы қағидаттарды, стандарттарды және тиісті саясаттар мен жоспарларды іске асыру үшін әрбір органның және барлық қызметкерлердің рөлдері, құзыреттері, жауапкершілігі айқындалады және бекітіледі.

Қоғам жылдық есептің құрамында орнықты даму жөніндегі ақпаратты фрагментті түрде ұсынады.

Ұсыныс

Үздік тәжірибе қаржылық емес есептілік саласындағы халықаралық стандарттарға сәйкес тұрақты даму саласындағы есепті дайындау болып табылады. Компанияның есептері түсініктілікке, қол жетімділікке және мазмұнға бағытталған осындай құжаттарды дайындаудың соңғы стандарттарына сәйкес келуі керек.

5) Қаржылық ашықтық және ақпаратты ашу

Компанияның ашықтығы компанияның қаржылық және өндірістік жағдайы туралы мәліметтерді ұсынудағы ашықтықты білдіреді. Компания барлық мүдделі тараптар үшін ақпараттың дәйектілігі, уақтылығы және қол жетімділігі қағидаттарын ұстануға тиіс. Талдаудың бұл компоненті келесі Ішкі компоненттерді зерттеуді қамтиды:

№	Қосалқы компоненттің атауы	Қосалқы компоненттің рейтингі		
		Максималды	Нақты	%
1	Ақпаратты ашу әдістері.	12	10	83,3
2	Ақпаратты ашу процедуралары.	13	10	76,9
3	Компания туралы ақпаратты ашу көздері.	4	3,5	87,5
4	Компанияның жылдық есептері.	1	0,75	75,0
5	Компанияның интернет-сайтының тиімділігі.	4	3,25	81,3
6	Компанияның ақпараттық саясаты.	5	4	80,0
7	Компанияның қаржылық есептілігінің қолжетімділігі мен сапасы.	13	12	92,3
8	Тәуелсіз аудиторлық ұйымдарды таңдау туралы ақпаратты, тәуелсіз аудиторлық есептерді ашу.	14	13	92,9
9	Жалғыз акционер туралы, Директорлар кеңесінің және атқарушы органның мүшелері, олардың құзыреттері мен сыйақылары туралы ақпаратты ашу.	7	5,25	75,0
	Жиыны:	73	61,75	84,6

Ақпаратты ашу әдістері

Шолу қоғам көпшілікке қол жетімді қызмет туралы ақпаратты ашатынын көрсетті. Қаржы-мүдделі тұлғалардың компанияның орнықты даму және мүдделі тараптармен өзара қарым-қатынас саласындағы қызметі туралы идеясы бар.

Ақпаратты ашу рәсімдері

Қоғамда ақпаратты БАҚ-та жариялауға жауапты құрылымдық бөлімше бар. Олардың өкілеттіктері мен жауапкершілік спектрінің толық сипаттамасы бар. Қоғам қаржылық есептілік депозитарийінің сайтында компанияның ақпаратын ашу бойынша мерзімдер мен өзге де талаптарды сақтайды. Компания заңнамада және Компанияның ішкі құжаттарында көзделген ақпаратты уақтылы ашады.

Ақпаратты ашу кезінде компания мүдделі тараптарға ақпаратты тең ашу тәсілін ұстанады. Атап айтқанда, ақпарат қазақ және орыс тілдерінде де, ағылшын тілінде де ашылады.

Ұсыныс

Компания іс жүзінде мүдделі тараптар үшін ақпараттың дәйектілігі, уақтылығы және қол жетімділігі қағидаттарына берілгендігін көрсетуі тиіс. Бұл компания мен қаржылық мүдделі тұлғалар арасындағы қарым-

қатынастағы ақпараттық асимметрияны азайту үшін қажетті шарт болып табылады.

Оның ішінде компанияның орнықты даму саласындағы жалпы қағидаттары, орнықты даму және мүдделі тараптармен қарым-қатынас саласындағы стратегия, сондай-ақ осы саладағы негізгі саясаттар туралы ақпарат болуы тиіс. Бұдан басқа, орнықты даму және мүдделі тараптармен өзара қарым-қатынас саласындағы негізгі жобалар, осы саладағы қызметтің негізгі көрсеткіштері, олардың нысаналы және нақты мәндері туралы ақпарат ашылады.

Компания туралы ақпарат көздері

Ашылатын ақпараттың дұрыстығын қамтамасыз ету үшін компания жеке тұлғалар мен мемлекеттік органдарға ұсынылатын жылдық есептер мен анықтамалық ақпаратты жариялау және енгізу үшін тексерілген, расталған, өзекті мәліметтерді пайдаланады.

Дереккөздер ретінде тек бекітілген ішкі нормативтік құжаттар, жалғыз акционердің, Директорлар кеңесінің, атқарушы органның ресми қабылданған шешімдері пайдаланылады.

Ұсыныс

Ішкі көздерден басқа, тәуелсіз аудитордың, тәуелсіз бағалаушылар мен кеңесшілердің, сондай-ақ рейтингтік агенттіктердің есептері сияқты сыртқы көздердің маңызы зор. Мұндай ақпарат көздерін кеңірек пайдалану ұсынылады.

Компанияның жылдық есептері

Компанияның жылдық есебі Қаржылық мүдделі тұлғалар үшін компанияның қызметі туралы негізгі ақпарат көздерінің бірі болып табылады. сапалы жылдық есеп компанияның ақпаратты ашу мәселелеріне көп көңіл бөлетіндігінің дәлелі болып табылады. Талданған кезеңде Қоғам Корпоративтік сайтта 2022 және 2023 жылдарға арналған жылдық есептерді дайындап, уақтылы орналастырды, оны қоғам қызметі туралы ақпаратты ашудың ашықтығы мен объективтілігі қағидатының орындалуы ретінде сипаттауға болады.

Компанияның интернет-сайтының тиімділігі

Ресми сайттағы ақпараттың қол жетімділігі компанияның ашықтық деңгейі туралы айтады. Компанияның қызметі туралы ақпаратты уақтылы ұсыну оның транспаренттілікке деген ұмтылысының дәлелі болып табылады. Қоғамның Интернет-сайтына шолу оның көптеген қаржылық мүдделі тұлғалар үшін негізгі және қол жетімді ақпарат көзі екенін көрсетті.

Ұсыныс

Корпоративтік басқару кодексінің және өзге де нормативтік-құқықтық актілердің талаптарын ескере отырып, сайттағы ақпаратты өзектендіру.

Сайттың техникалық аудитін жүргізу, қолжетімділік мониторингінің регламентін белгілеу және ақпараттың ашықтығы мен қолжетімділігі қағидаттарын іске асыруға кепілдік беру үшін іркілістерді уақтылы жоюға жауаптыларды тағайындау арқылы Қоғамның ресми интернет-ресурсының тұрақты және үздіксіз жұмыс істеуін қамтамасыз ету.

Компанияның ақпараттық саясаты

Ақпараттық саясат-бұл транспаренттілік принципін жүзеге асырудың негізгі құралы, оның болуы компанияның:

- * ақпаратты ашуды жүйелі түрде басқарады (оны өздігінен жасамайды);
- * мүдделі тараптардың деректерге тең қол жеткізуін қамтамасыз етеді;
- * ақпаратты бақылау, қорғау және жаңарту тетіктерін құжаттайды;
- * ашық және жауапты өзара іс-қимылдың корпоративтік мәдениетін қалыптастырады.

Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің 138-тармағына сәйкес Қоғамда ақпаратты ашудың жүйелілігін қамтамасыз ету үшін ақпаратты ашу мен қорғаудың қағидаттары мен тәсілдерін, мүдделі тұлғаларға ашылатын ақпараттың тізбесін, ақпаратты ашудың мерзімдерін, тәртібін, тәсілін, нысанын, жауапты лауазымды адамдар мен қызметкерлерді олардың функциялары мен міндеттерін көрсете отырып, айқындайтын ішкі құжаттар, сондай-ақ басқа да құжаттар бекітіледі ақпаратты ашу процестерін реттейтін ережелер.

Қоғамда ақпаратты орналастыру тәртібі атқарушы орган бекіткен ақпараттық-түсіндіру жұмысының регламентімен реттеледі. Регламенттің мақсаты Міндетті әлеуметтік сақтандыру жүйесі және "МӘСК" АҚ қызметі туралы жұртшылықты ақпараттандыруға жүйелі тәсілді қалыптастыру болып табылады. Алайда, ішкі нормативтік құжат корпоративтік басқару кодексінің талаптарына толық сәйкес келмейді, атап айтқанда Регламентте мүдделі тұлғаларға ашылатын ақпараттың тізбесі жоқ.

Компанияның қаржылық есептілігінің қолжетімділігі мен сапасы

Қаржылық есептілікті жариялау компанияның ағымдағы қаржылық жағдайы туралы нақты түсінік қалыптастыруға ықпал ететін сенімді деректерді ашуды көздейді. Компанияның қызметі туралы бұл ақпарат қаржылық мүдделі тұлғалар үшін маңызды болып табылады.

Қоғамның қаржылық есептілігі "МӘСК" АҚ корпоративтік сайтында уақтылы жарияланады және қаржылық есептілік депозитарийінде орналастырылады.

Тәуелсіз аудиторлық ұйымдарды, тәуелсіз аудиторлық есептерді таңдау туралы ақпаратты ашу

Қоғам өзінің сыртқы тәуелсіз аудиторы тәуелсіз, тәжірибелі, жақсы беделге ие аудиторлық фирма болуға ұмтылуы керек.

Қоғамда қордың Бас директорының 2023 жылғы 31 тамыздағы №245 бұйрығымен бекітілген "МӘСҚ" АҚ аудитор мен сыртқы аудит жүргізу ережесі бар.

Сыртқы аудиторды таңдау Мемлекеттік сатып алу рәсімдері негізінде жүзеге асырылады. 2024 жылы жылдық қаржылық есептіліктің сыртқы аудит қызметтерін сатып алу жөніндегі конкурстық комиссияның құрамына тәуелсіз директор – аудит жөніндегі комитеттің төрағасы Г. С. Әлімбекова кірді.

Жалғыз акционер туралы, Директорлар кеңесінің және атқарушы органның мүшелері туралы, олардың құзыреттері мен сыйақылары туралы ақпаратты ашу

Қоғам акцияларды иелену құрылымы туралы ақпарат ұсынады. Сондай-ақ Директорлар кеңесінің мүшелері туралы олардың негізгі сипаттамалары, оның ішінде біліктілігі, жұмыс тәжірибесі және ықтимал мүдделер қақтығысы туралы түсінік қалыптастыруға мүмкіндік бермейтін ақпарат бар. Алайда, сыйақы саясаты туралы ақпарат жоқ.

Ұсыныстар

Директорлар кеңесінің мүшелері туралы бөлімді олардың білімі мен тәжірибесі туралы толық ақпаратпен толықтыру.

Атқарушы орган корпоративтік ақпаратты ашу тәртібін, жауапкершілікті бөлуді және құпия мәліметтердің ашықтығы мен қорғалуы арасындағы теңгерімді айқындай отырып, қоғамның ақпараттық саясаты туралы саясатты (Ережені) әзірлесін және директорлар Кеңесіне бекітуге енгізсін.

6) Компанияның тәуекелдерді басқару жүйесі (ТБЖ), ішкі аудит қызметінің (ІАҚ) жұмысы, ТБЖ және ІАҚ-тың компанияның басқару органдарымен өзара іс-қимылы

Тәуекелдерді басқару жүйесі мен ішкі аудит қызметі тиімді корпоративтік басқару жүйесінде маңызды рөл атқарады. Бұл талдау компоненті келесі Ішкі компоненттерді қамтиды:

№	Қосалқы компоненттің атауы	Қосалқы компоненттің рейтингі		
		Максималды	Нақты	%
1	Компанияның тәуекелдерін басқару саясаты.	3	3	100,0
2	Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі.	10	9	90,0
3	Бизнес-жоспарлау процесі шеңберінде тәуекелдерді бағалау.	7	6,25	89,3
4	Ішкі аудит қызметінің жұмысы. Ішкі аудиттің мақсаттары мен функциялары.	10	9,25	92,5
5	ІАҚ тексеру процесі. Компанияның ішкі аудитінің стандарттары мен нысандары.	4	4	100,0
6	Компанияның ішкі бақылау жүйесі.	7	6	85,7
7	Компания қызметкерлері мен оның мүдделі тараптары үшін тәуекелдерді басқару саласындағы қағидаттар мен тәсілдердің ашықтығы.	6	5	83,3
8	Менеджмент тәуекелі басқармасы мен ішкі аудит қызметінің Директорлар кеңесімен, атқарушы органмен және компанияның басқа да бөлімшелерімен өзара іс-қимылы.	10	9	90,0
9	Тәуекел менеджменті және ішкі аудит қызметі қызметкерлерінің құзыреті мен біліктілігі.	5	4,75	95,0
10	Тәуекел менеджменті басқармасы және ішкі аудит қызметі қызметкерлерінің біліктілігін арттыру.	8	7	87,5
11	Тәуекелдерді басқару басқармасы мен ішкі аудит қызметінің жұмысын жоспарлау.	6	5	83,3
12	Тәуекелдерді басқару және ішкі аудит қызметі жұмысының сапасын арттыру тетіктері.	10	9,25	92,5
13	Компания процедураларының комплаенсін талдау.	5	4	80,0
	Жиыны:	91	81,5	89,6

Компанияның тәуекелдерді басқару саясаты

Қоғамдағы тәуекелдерді анықтау және бағалау жөніндегі рәсімдер қоғамның мынадай ішкі құжаттарымен реттеледі:

- * Тәуекелдерді басқару жөніндегі саясат (бұдан әрі-саясат);
- * Қордың тәуекелдерді басқару жүйесінің қағидалары (бұдан әрі-қағидалар),

"Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" акционерлік қоғамының Директорлар кеңесінің 2024 жылғы "24" желтоқсандағы шешімімен бекітілген № 18 хаттама.

Тәуекелдерді басқару қызметін тәуекелдер және инвестициялық басқару департаментінің тәуекелдерді басқару жөніндегі бір маманы ұсынады.

Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі

Қоғамда тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі жұмыс істейді, оның шеңберінде рөлдер мен міндеттер нақты айқындалған, сондай-ақ Жалғыз акционер, директорлар кеңесі, басқарма, тәуекел-менеджментті және ішкі бақылауды жүзеге асыратын құрылымдық бөлімше, Ішкі аудит қызметі және құрылымдық бөлімшелер (тәуекел иелері) арасында жауапкершілік бөлінген. Тәуекелдерді басқару Қордың әрбір органының/ құрылымдық бөлімшесінің негізгі функцияларын, сондай-ақ тік және көлденең ақпараттық ағындарды бөлуді айқындай отырып, үш деңгейде жүзеге асырылады.

Бизнесті жоспарлау процесінде тәуекелдерді бағалау

Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін бақылау қоғамның бизнес-процестерінің маңызды бөлігі болып табылады. Мониторинг жүргізудің мақсаты-туындайтын өзгерістерді, қоғам қызметінің жағдайларын, мақсаттар мен құрылымның өзгеруін, кадрлық өзгерістерді, жаңа бизнес-процестердің пайда болуын және залалдылықты талдауды ескере отырып, тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесін өзекті күйде ұстау.

Қордың тәуекелдерді басқару жүйесінің қағидаларына сәйкес тәуекелдер иелерімен бірлесіп тәуекелдер тізілімі нысанында жүйеленетін тәуекелдер тізбесін сәйкестендіреді.

Қордың тәуекелдер тізілімі-бұл Қордың өз қызметінде кездесетін тәуекелдер тізімі, Ол сонымен қатар тәуекелді жүзеге асырудың әртүрлі сценарийлерін қамтиды. Әрбір тәуекел үшін тәуекел иелері, яғни олардың функционалдық міндеттеріне байланысты тәуекелге ұшырайтын бөлімшелер анықталады.

Әрбір анықталған тәуекел үшін Қорға осындай тәуекелді іске асырудан келтірілген залалды және оны іске асыру ықтималдығын бағалау жүргізіледі. Тәуекелдерді бағалау әр тәуекелдің көздері мен себептерін, оларды жүзеге асырудағы жағымсыз салдарларды және белгілі бір оқиғаның орын алу ықтималдығын қарастыруды қамтиды. Тәуекелдерді бағалау нәтижелері бойынша Қордың тәуекелдер картасы қалыптастырылады.

Сондай-ақ, тәуекел картасы тәуекелдердің пайда болу ықтималдығын және олардың әсер ету дәрежесін бағалауды қамтиды.

Тәуекелдерді басқару жүйесінің қағидаларына сәйкес қызмет тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді ұсыну мазмұны мен мерзімдеріне қойылатын талаптарға сәйкес Қоғамның Директорлар кеңесіне тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді қалыптастыруды және белгіленген тәртіппен ұсынууды қамтамасыз етеді.

Бұл ретте, қордағы корпоративтік басқару кодексінің қағидаттарын сақтау мәселелері тәуекелдер картасында және оларға ден қоюда тиісті көрініс таппады.

Ұсыныс

Қордың тәуекелдер тізілімінде және карталарында корпоративтік басқару кодексінің қағидаттарын сақтау мәселелерін көздеу, өйткені тәуекел-менеджмент қызметі корпоративтік басқару қағидаттарын іс жүзінде іске асыруды қамтамасыз етеді.

Ішкі аудит қызметінің қызметі. Ішкі аудиттің мақсаттары мен функциялары

Ішкі аудит "Акционерлік қоғамдар туралы" Қазақстан Республикасының Заңына, Ішкі аудит қызметі туралы Ережеге, қоғамның ішкі аудитін жүргізу Регламентіне және ішкі аудит қызметінің жылдық аудиторлық жоспарына сәйкес жүзеге асырылды.

Қызметтің құрамын орындалатын міндеттердің салыстырмалы түрде үлкен көлемі кезінде, оның ішінде Қордың қаржылық тұрақтылығын арттыру және алаяқтыққа қарсы күрес шеңберінде жоспардан тыс іс-шараларға қатысу кезінде (залалды бағалау жөніндегі комиссияға мүшелік) жалғыз қызметкер ұсынады. Комиссия Басқарма Төрағасының 2024 жылғы 29 тамыздағы №263-Ө бұйрығына сәйкес құрылды).

Аудиторлық тапсырманың мақсаттары аудит объектісіне қатысты тәуекелдерді бағалау нәтижелерімен және қоғамдағы корпоративтік басқару процестерін бағалаумен байланысты.

Корпоративтік басқару кодексіне сәйкес, "Қоғамда тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің сенімділігі мен тиімділігін, корпоративтік басқару практикасын жүйелі түрде тәуелсіз бағалау үшін ішкі аудит қызметі құрылады".

Осылайша, тиімді корпоративтік басқару жүйесінде ішкі аудит қызметі маңызды рөл атқарады. Қоғамның корпоративтік басқару кодексінде жоғарыда аталған нормалар көзделген, алайда аудиторлық жұмыстардың жылдық жоспарларында қоғамда корпоративтік басқаруды бағалау бойынша іс-шаралар жоқ.

Ұсыныс

Қоғамның корпоративтік басқаруды енгізу жөніндегі іс-әрекеттеріне жедел ден қою мақсатында ішкі аудит қызметі жүргізетін корпоративтік басқаруды бағалау әдістемесін әзірлеу. Корпоративтік басқаруды бағалаудың осындай әдістемесіне сәйкес ішкі аудит қызметі жыл сайын 3 компонент бойынша бағалау жүргізуі тиіс: құрылымы, процестері, ашықтығы. Мұндай бағалау ішкі аудит қызметінің жұмыс жоспарына енгізіледі және жыл қорытындысы бойынша Қоғамға және Директорлар кеңесіне ұсынылады.

Қоғамдағы корпоративтік басқаруды бағалау әдістемесін бекіту бойынша Директорлар кеңесінің 2026 жылға арналған жұмыс жоспарына ұсыныстар енгізу.

Ішкі аудит қызметінің жұмыс жоспарында бекітілген Әдістемеге сәйкес корпоративтік басқаруды бағалауды жүргізу көзделсін.

Ішкі аудит қызметін тексеру процесі. Компанияның ішкі аудитінің стандарттары мен нысандары

Ішкі аудит жүргізу сапасын қамтамасыз ету үшін әрбір аудиторлық тексеру аудиторлық тексерудің мақсаттарын, тексеру көлемі мен оның мерзімдерін қамтитын аудиторлық тексеруді жүргізудің нақты жоспарына негізделеді.

Сондай - ақ, Қордың Директорлар кеңесінің шешімімен бекітілген "Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры" АҚ Ішкі аудит қызметі туралы Ереженің 5.2.1-тармағына сәйкес қызмет Директорлар кеңесіне және аудит жөніндегі комитетке тоқсандық есептерді-есепті тоқсаннан кейінгі айдың ішінде ұсынады.

Бұл ретте, жылдық аудиторлық жоспар мен аудиторлық есептер алдын ала КП негізінде жүргізіледі.3) 19-тармақ. Басқарма туралы ережелер басқарма отырысында келісу рәсімінен өтеді, содан кейін ғана Директорлар кеңесі мен аудит жөніндегі комитетке жіберіледі.

Бұл келісу рәсімі атқарушы органға қатысты ішкі аудит қызметінің Тәуелсіздік қағидатын бұзады. 5.10-тармаққа сәйкес. Ішкі аудит қызметі туралы ережелер "қызметтің атқарушы органмен қарым-қатынасы Тәуелсіздік қағидаты негізінде құрылуы керек, өйткені қызметтің ұйымдастырушылық және функционалдық Тәуелсіздік деңгейі ішкі аудиторлардың объективтілігіне тікелей әсер етеді".

Әрі қарай, ішкі аудит қызметі 5.12.2-тармаққа сәйкес. "Директорлар Кеңесі бекіткен қызметтің жылдық тексеру жоспарын атқарушы органға хабарлау мақсатында ұсынады".

Ұсыныс

Ішкі аудит қызметі өз қызметінде атқарушы органға қатысты Тәуелсіздік қағидатын басшылыққа алады.

Компанияның ішкі бақылау жүйесі

Қоғамда тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесі құрылған және жұмыс істейді. Оған актуарлық есептеулер департаменті жүргізетін актуарлық есептеулер арқылы айқындалатын қоғамның қаржылық тұрақтылығын бағалау нәтижелері де, сондай-ақ ішкі аудит қызметінің Қаржы-шаруашылық қызметіне ішкі бақылауды жүйелі түрде жүзеге асыру кіреді.

Ішкі аудит қызметі Ережеге сәйкес қаржылық және басқарушылық Есептіліктің толықтығы, сенімділігі мен дұрыстығы, сондай-ақ негізгі және қосалқы бизнес-процестердің жұмыс істеуі, олардың Қоғам қызметіндегі нәтижелілігін талдау бөлігінде аудитті жүзеге асырады.

Талдау көрсеткендей, жалпы қоғамда бүкіл қоғам бойынша ішкі бақылауды жүзеге асыру үшін базаны қамтамасыз ететін әзірленген және реттелген ішкі рәсімдер мен процестердің компоненттерінің жиынтығы жұмыс істейді. Алайда, бақылаулар бірыңғай тұжырымдамаға біріктірілмеген, ішкі бақылау жүйесінің тұтастай қаншалықты жұмыс істейтінін бағалауға болатын бірыңғай құжат жоқ.

Ұсыныс

Тәуекелдерді басқаруға жауапты бөлімше ішкі бақылаудың мақсаттары мен қағидаттарын сипаттайтын, қатысушылардың рөлі мен жауапкершілігін айқындайтын, бақылау рәсімдерін бағалау мен жаңарту тәртібін белгілейтін ішкі бақылау саясатын әзірлесін және бекітсін.

Компания қызметкерлері мен оның мүдделі тараптары үшін тәуекелдерді басқару саласындағы қағидаттар мен тәсілдердің ашықтығы

Қоғамның күнделікті қызметіне тәуекелдерді басқару қағидаттарын енгізуді қамтамасыз ету үшін компанияның тәуекелдерді басқару жүйесі туралы Білім оның барлық қызметкерлері мен лауазымды тұлғаларына қолжетімді болуы тиіс.

Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі мен ішкі бақылау қағидаттарын қоғамның күнделікті қызметіне енгізуді қамтамасыз ету үшін оның басшы қызметкерлері мен негізгі қызметкерлері тәуекелдерді басқару саласындағы қағидаттар мен тәсілдерді түсінеді. Осы мақсатта Компанияның басшы қызметкерлері, бөлімше басшылары және компанияның басқа да негізгі қызметкерлері жұмысқа қабылдау кезінде компанияда қабылданған тәуекелдерді басқару жүйесінің мазмұнымен танысады.

Тәуекелдерді басқару жүйесінің жұмыс істеуінің ағымдағы кезеңінде, оны Қор процестеріне енгізу жүргізілген кезде, шешімдер қабылдау кезінде және ағымдағы операциялық қызметте қызметкерлер арасында тәуекелге бағдарланған мәдениетті дамытуға Қор басшылығының белсенді қатысуы және қолдауы маңызды.

Тәуекелдерді басқару саласындағы қағидаттар мен тәсілдер туралы білімді таратуға осы ақпаратты интернет-сайтта және Компанияның жылдық есебінде орналастыру да ықпал етеді.

Басқарма Тәуекел менеджменті мен ішкі аудит қызметінің Директорлар кеңесімен, атқарушы органмен және компанияның басқа бөлімшелерімен өзара іс-қимылы

Қоғамда тәуекелді оқиғаларды сәйкестендіру, тәуекелді оқиғалардың салдарын бағалау және басшылықты жаңа оқиғалар мен тәуекелдерді сипаттаудағы өзгерістерді қоса алғанда, тиісті оқиғалар туралы хабардар ету рәсімдері енгізілді.

Бұл ретте, ішкі аудит қызметі компанияның басқа бақылау бөлімшелерімен және сыртқы аудитор қызметімен ресми және бейресми өзара

іс-қимыл жасайды. Ішкі аудит қызметі, әдетте, тексеру нәтижелерін бақылау функцияларын жүзеге асыратын басқа бөлімшелермен бөліседі, олармен бірлескен тексерулер жүргізеді және бірлескен жоспарлауды жүзеге асырады.

Тәуекел менеджменті және ішкі аудит қызметі басқармасы қызметкерлерінің құзыреті мен біліктілігі

Ағымдағы кезеңге ішкі аудит және тәуекелдерді басқару қызметі тиісті біліктілігі бар мамандармен ұсынылады. Сондай-ақ, осы қызметтер қызметкерлерінің негізгі құзыреттері (дағдылары) бекітілді.

Ішкі аудит қызметінің аудитору Д. М. Касимова "сертификатталған кәсіби ішкі аудитор" (Dipcria, Великобритания) халықаралық үлгідегі біліктілігіне ие.

Тәуекел-менеджмент жөніндегі маман Д. Жангарина PECB certified ISO 31000 Risk Manager халықаралық сертификатынан өтті.

Ұсыныс

Өз қызметін тиімді жүзеге асыру үшін ішкі аудит қызметі штат бойынша жасақталуы және қажет болған жағдайда бейінді мамандарды тартуы тиіс.

Тәуекел менеджменті басқармасы және ішкі аудит қызметі қызметкерлерінің біліктілігін арттыру

Ішкі аудит және тәуекелдерді басқару қызметі тұрақты негізде біліктілікті арттыру курстарынан өтеді.

Тәуекел менеджменті басқармасының және ішкі аудит қызметінің жұмысын жоспарлау

Талдау көрсеткендей, ішкі аудит қызметі 2025 жылға арналған жылдық ішкі аудит жоспарын әзірледі.

Ішкі аудит жоспарлары тәуекелдерді алдын ала бағалау негізінде әзірленеді.

Ұсыныстар

Ішкі аудит қызметі компанияның ұзақ мерзімді кезеңдегі тәуекелдерін ескеретін 2-3 жылдық стратегиялық жоспарға ие болуы керек. Бұл ішкі аудит қызметінің жұмысын тиімдірек құруға мүмкіндік береді.

Тәуекелдерді басқару және ішкі аудит қызметтерінің жұмыс сапасын арттыру тетіктері

Ішкі аудит қызметі негізгі мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл орнатты. Ол үшін ішкі аудит қызметінің басшысы ішкі аудитке қатысты мәселелерді талқылау үшін негізгі мүдделі тараптармен кездесулер өткізеді. Бұл мүдделі тараптардың үміттерін түсінуге, пікір алмасуға және сәйкесінше ішкі аудиттің жұмысын тиімді жоспарлауға мүмкіндік береді.

Ішкі аудит өз қызметінде ішкі бақылау қызметінің басқа субъектілері мен өзге де мүдделі тараптардың жұмыс нәтижелерін пайдалана алады, олар өзінің

функционалына байланысты ішкі аудит сияқты қызметтің жекелеген бағыттары бойынша (оның ішінде комплаенс-қызмет, тәуекелдерді басқару жөніндегі бөлімше, қауіпсіздік қызметі және басқалар) ішкі бақылау жүйесіне мониторинг пен бағалауды жүзеге асырады мамандандырылған бөлімшелер, бұдан әрі - "ішкі бақылау қызметінің субъектілері және өзге де мүдделі тараптар"). Ішкі бақылау қызметі субъектілерінің және/немесе мүдделі тараптардың жеткіліксіз немесе қайталама қамтуы бар тәуекелдерді анықтау мақсатында ішкі аудит басшысы ішкі бақылау қызметі субъектілерінің және қызметтің жекелеген бағыттары бойынша ішкі бақылау қызметіне мониторинг пен бағалауды жүзеге асыратын өзге де мүдделі тараптардың өзара іс-қимыл схемасын (картасын) әзірлейді.

Ұсыныстар

Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігін арттыру мақсатында ішкі аудит қызметі "кепілдіктер картасын" - компанияның жекелеген тәуекелдеріне қатысты ішкі бақылау қызметі субъектілерінің және өзге де мүдделі Тараптардың жауапкершілік салаларын айқындайтын құжатты әзірлесін және бекітсін.

Ішкі бақылау қызметі субъектілерінің және өзге де мүдделі тараптардың өзара іс-қимыл схемасы (картасы) мынадай ақпаратты қамтуы мүмкін:

- компанияның бизнес-процестерінің тізбесі;
- компанияның тәуекелдер тізімі;
- компанияның тәуекелдерін басқаруға жауапты тұлғалар (тәуекел иелері);
- тәуекелдердің әрқайсысына қатысты мониторингті/бағалауды жүзеге асыратын ішкі бақылау қызметінің субъектілері және өзге де мүдделі тараптар.

Компанияның сәйкестік процедураларын талдау

"Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс – қимыл туралы" Қазақстан Республикасы Заңының (бұдан әрі-заң) 16-бабына сәйкес квазимемлекеттік сектор субъектілерінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтердің функцияларын орындайтын құрылымдық бөлімшелер айқындалады, олардың негізгі міндеті ұйымның және оның қызметкерлерінің сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы ҚР заңнамасын сақтауын қамтамасыз ету болып табылады.

Ақ сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметін атқарушы органға, Қоғамның лауазымды адамдарына қарамастан өз өкілеттігін жүзеге асыратын, директорлар кеңесіне есеп беретін және ҚР Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы заңнамасының талаптарын сақтауды қамтамасыз ету кезінде тәуелсіз болып табылатын комплаенс және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жөніндегі маман ұсынады. "МӘСҚ" АҚ Директорлар кеңесінің шешімімен (2023 жылғы 21 маусымдағы № 5 хаттама) 2023 жылғы 1 шілдеден бастап Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс функциялары Қордың Корпоративтік хатшысына жүктелді және талдау жүргізу кезеңінде ғана комплаенс бойынша жеке маман қабылданды.

"МӘСҚ" АҚ Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметі туралы Ережеге сәйкес, комплаенс және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жөніндегі маман өз қызметі туралы Қоғамның Директорлар кеңесіне есеп берсін.

Интернет-ресурстарда, Қоғамның ресми сайтында - тиісті бөлім құрылды, сенім телефоны көрсетілген - 8 (7172) 983-919

Ұсыныстар

Қор ISO 37001:2016 сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс – қимыл менеджменті жүйесі (CERT International-сертификаттау жөніндегі халықаралық Орган) халықаралық стандартын енгізу бойынша сертификаттаудан өтуі тиіс.

Тәуекелдерді басқарудың және ішкі бақылаудың корпоративтік жүйесі тиімділігінің негіздерінің болуына қарамастан, қоғам іс жүзінде барлық іргелі қағидаттарды сақтауы қажет, атап айтқанда бизнес-процестердің иелері тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын әзірлеуге/жаңартуға, ішкі бақылау жүйесін одан әрі жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жоспарын қалыптастыруға, сондай-ақ сеніп тапсырылғандарда ішкі бақылау жүйесі бойынша жұмыстардың мониторингіне жауапты болуы тиіс оның ішінде қоғамның барлық қызметкерлерінің белсенді қатысуымен.

Ішкі бақылау жүйесінің барлық қорғау желілерінің қатысушылары ішкі бақылау қызметінде кемшіліктер, ішкі бақылау рәсімдерінің тиімділігін қамтамасыз етпейтін қоғамның ішкі құжаттарындағы кемшіліктер анықталған жағдайда, процестердің бизнес иелері/бөлімше басшылары қоғамның ішкі құжаттарына өзгерістер енгізуге тұрақты негізде бастамашылық жасауға тиіс.

7) ІНҚ, қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарын, стратегия, жоспарлау және есеп беру құжаттарын талдау.

Ішкі нормативтік құжаттар ішкі ұйымдастырушылық байланыстарды сипаттайды және процестерді жедел және тиімді бақылауға мүмкіндік береді. Бұл бөлімде талдаудың келесі ішкі компоненттері бар: Қоғамның ішкі нормативтік құжаттары, стратегия, жоспарлау және есеп берудің негізгі құжаттары өндіріс пен басқару туралы маңызды мәліметтер жиынтығы болып табылады.

№	Кіші құрамдауыш атауы	Кіші құрамдауыш рейтингі		
		Максималды	Нақты	%
1	Компанияның басқару органдарының қызметін реттейтін компанияның ішкі құжаттары, лауазымды тұлғалардың құзыреттері, құқықтары, міндеттері, жауапкершілігі.	9	8	88,9
2	Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің қызметін реттейтін ішкі құжаттар.	3	2,5	83,3
3	Жұмыскерлердің лауазымдық нұсқаулықтары.	4	3,5	87,5
4	Компаниядағы жоспарлау процесі: даму стратегиялары, даму жоспарлары, бюджеттер.	14	11,5	82,1
5	Компаниядағы басқарушылық есептіліктің тиімділігі.	8	6	75,0
6	Компаниядағы жоспарлау және мониторинг жүйесін автоматтандыру.	2	1,5	75,0
	Жиыны:	40	33	82,5

Внутренние документы компании, регулирующие деятельность органов управления компании, компетенции, права, обязанности, ответственность должностных лиц.

Жалғыз акционердің бұйрығымен бекітілген Қоғамның Жарғысында (2017 ж., өзгертулер мен толықтырулармен 2024 ж.) қызметтің мақсаттары мен негізгі түрлері, қоғам органдары және олардың есептілігі айқындалған.

Қоғам органдарының және олардың мүшелерінің құзыреттері, құқықтары, міндеттері, жауапкершілігі жарғыда және әрбір органның қызметін реттейтін жекелеген ережелерде айқындалған.

Қоғам органдарына мыналар жатады:

- жоғары орган - Жалғыз акционер;
- басқару органы - Директорлар кеңесі;
- атқарушы орган - Басқарма;
- Қаржы – шаруашылық қызметін бақылауды жүзеге асыратын орган - ішкі аудит қызметі.

Жарғыға сәйкес, "Директорлар кеңесінің төрағасы оның мүшелерінің арасынан Директорлар кеңесі мүшелерінің жалпы санының көпшілік

даусымен ашық дауыс беру арқылы сайланады". Алайда, Корпоративтік басқару тәжірибесінде Директорлар кеңесінің төрағасы әдетте жасырын дауыс беру арқылы сайланады, өйткені мұндай дауыс беру әдісімен шешімнің тәуелсіздігі барынша сақталады (Директорлар кеңесінің әрбір мүшесі өз пікірін басқа қатысушылардың "қысымынсыз" білдіре алады) және құпиялылық сақталады. Сондай-ақ, жасырын дауыс беру Директорлар кеңесінің мүшелері арасындағы ашық келіспеушіліктер мен шиеленістерді болдырмауға көмектеседі (ықтимал қақтығыстарды болдырмайды) және объективтілік едәуір дәрежеде қамтамасыз етіледі.

Директорлар кеңесінің төрағасын таңдау рәсімі іс жүзінде жүзеге асырылмайды, тәуелсіз директорлар арасында кандидатты іріктеудің бекітілген тетігі жоқ. Директорлар кеңесінің төрағасын сайлау туралы Директорлар кеңесінің хаттамасында (2025 ж.) бір мезгілде Директорлар кеңесінің төрағасы - уәкілетті органның өкілін, бірақ баламасын талқыламай – тәуелсіз директорлар қатарынан сайлау туралы ұсыныс тіркелді.

Ағымдағы жылы (алдыңғы жылдардағыдай) Директорлар кеңесінің төрағасы болып жалғыз акционердің өкілі сайланды, алайда 2024 жылдан бастап Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде Директорлар кеңесінің төрағасын сайлау кезінде Директорлар кеңесінің мүшелеріне - тәуелсіз директорларға артықшылық беру қажет деген норма қолданылады. Жарғыда жоғарыда аталған норма көрсетілмеген.

Жоғарыда аталған мәселе бойынша корпоративтік басқару кодексінің және "Мемлекеттік мүлік туралы" Заңның нормаларын орындамау Жалғыз акционердің, Директорлар кеңесінің қызметін бағалауға әсер етеді.

Жарғыда "Ішкі аудит қызметі Қоғамның Директорлар кеңесіне тікелей бағынады және Қоғамның атқарушы органынан тәуелсіз болып табылады. Ішкі аудит қызметінің міндеттері мен функциялары, оның құқықтары мен жауапкершілігі Қоғамның Директорлар кеңесі бекітетін ішкі аудит қызметі туралы ережемен айқындалады". Сондай-ақ Жарғыда басқарманың "бекітілуі Директорлар кеңесі мен жалғыз акционердің құзыретіне жатқызылған ішкі құжаттарды қарайды және мақұлдайды" құзыреті айқындалған. Осы нормаларды сәйкестендіріп, редакцияны "ішкі құжаттарды мақұлдау" бөлігінде нақтылау орынды деп санаймыз, өйткені ішкі аудит қызметінің ішкі нормативтік құжаттарын бекіту (мақұлдау) Директорлар кеңесінің айрықша құзыретіне жатады. Бұл редакция өкілеттіктердің аражігін ажырату қағидатын сақтамаудың алғышарттарын жасайды.

Директорлар кеңесінің қызметін қамтамасыз ету мақсатында Директорлар кеңесі туралы ереже бекітілді (2017 ж. өзгерістер мен толықтырулармен 2024 ж.), онда Директорлар кеңесінің құзыреттері, мүшелердің құқықтары мен міндеттері мен жауапкершілігі, Директорлар кеңесінің құрамына сайлау рәсімдері, Директорлар Кеңесі Төрағасының рөлі, Директорлар кеңесінің отырыстарын дайындау және өткізу, комитеттер мен тәуелсіз директорларға сыйақы төлеу тәртібі.

Корпоративтік басқару кодексінде "Директорлар кеңесі жыл сайын өз жұмысына, оның комитеттерінің, Директорлар кеңесінің әрбір мүшесінің

жұмысына жан-жақты баға беруі тиіс"тармағы көзделген. Аталған іс - шаралар өткізілмейді, ал тиісті ЖҰӨ "Директорлар кеңесінің, Директорлар кеңесі комитеттерінің, Директорлар кеңесі мүшелерінің, басқарманың, Басқарма мүшелерінің, ішкі аудит қызметінің және Корпоративтік хатшының қызметін бағалау туралы ереже" (2023ж.) бекітілді. Корпоративтік басқару кодексі нормасының және көрсетілген Ереженің орындалмауы Директорлар кеңесі жұмысының тиімділігін бағалауда көрсетіледі. В устав внесено дополнение (2025г.) в части компетенции Совета директоров «Совет директоров общества осуществляет стратегическое руководство и контроль за внедрением устойчивого развития», в связи с чем необходимо в положении о Совете директоров (комитете) предусмотреть соответствующие механизмы контроля.

Корпоративтік басқару кодексіне сәйкес"Директорлар кеңесі директорлар кеңесінің жаңадан сайланған мүшелері үшін лауазымға енгізу бағдарламасын және директорлар кеңесінің әрбір мүшесі үшін кәсіби даму бағдарламасын бекітеді". Қоғамда "Директорлар кеңесінің жаңадан сайланған мүшелері үшін лауазымға енгізу бағдарламасы" (2023ж.) бекітіліп, орындалады, алайда бұл туралы 2023ж., 2024ж. жылдық есептерде көрсетілмеген. Бағдарламада Директорлар кеңесі директорлар кеңесінің жаңадан сайланған мүшелерін лауазымға енгізудің тиімділігіне бағалау жүргізетіні айқындалған, алайда бағалау тетігі анықталмаған, бұл норма жұмыс істемейді.

Қоғамда тәуелсіз директорларға сыйақы төлеу тәртібі әзірленбеген, тәуелсіз директормен жасалған шартта жалғыз акционердің сыйақы мөлшерін белгілеу жөніндегі шешіміне сілтеме көрсетілген.

Аталған ережелердің нормаларын уақтылы орындау корпоративтік басқару жүйесін дамытуға және Директорлар кеңесі қызметінің тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Директорлар кеңесінің комитеттері туралы ережелерде корпоративтік басқару кодексін іске асыру жөніндегі комитеттердің міндеттері мен функциялары айқындалған. Бұл ретте жекелеген функциялар орындалмайды, сондықтан комитеттердің жұмыс жоспарында "Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерін сақтау/сақтамау туралы жыл сайынғы есепті алдын ала қарау"көзделмеген. Бұл ретте осы есепті корпоративтік басқару кодексіне сәйкес бекіту Директорлар кеңесінің құзыретіне жатады және Комитетте алдын ала қарау талап етіледі.

Аудиторлық комитеттің ережесі мен жұмыс жоспарында корпоративтік басқару жүйесінің тиімділігін бағалау бойынша ішкі аудит қызметін тыңдау туралы тармақ жоқ, ал корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес ішкі аудит қызметінің функцияларына "ішкі аудит бөлімшесі қызметінің нәтижелері және жылдық аудиторлық аудиттің орындалуы туралы тоқсан сайынғы және жылдық есептерді Директорлар кеңесі мен аудит жөніндегі комитетке дайындау және ұсыну" кіреді. жоспардың (оның ішінде нақты жай-күйді бағалау нәтижелері туралы ақпаратты қамтитын), корпоративтік басқару жүйесінің сенімділігі мен тиімділігі). Бұл норма Директорлар кеңесіне

корпоративтік басқаруды енгізуді бақылау функциясын жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Корпоративтік басқару кодексінде "Директорлар кеңесінің мүшелері заңнама, корпоративтік басқару, тәуекелдерді басқару, қаржы және аудит, орнықты даму, сала туралы Білім және қоғам қызметінің ерекшелігі сияқты бағыттарды қоса алғанда, Директорлар кеңесінің құзыреті және директорлар кеңесі мен комитеттердегі өз міндеттерін орындау бөлігінде өз білімдерін тұрақты негізде арттырады"деп айқындалған. Директорлар кеңесі туралы ережеде Директорлар кеңесі мүшелерінің біліктілігін арттыру тәртібін қарастырған жөн деп санаймыз, онда оны өткізудің мүмкін нұсқаларын қарастырған жөн: сыртқы және ішкі оқыту бағдарламаларына, семинарлар мен тренингтерге, конференцияларға, дөңгелек үстелдерге, форумдарға және біліктілікті арттырудың басқа түрлеріне қатысу. Өз білімдері мен құзыреттерін өзектендіру Директорлар кеңесінің мүшелеріне кәсібиіліктің жоғары деңгейін қолдауға мүмкіндік береді.

Басқарма қоғамның мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес Қоғам қызметіне ағымдағы басшылықты жүзеге асырады, Басқарма туралы Ережеге (2024ж.) сәйкес Жалғыз акционер мен Директорлар кеңесінің шешімдерінің орындалуын ұйымдастырады.

Басқарма Төрағасының бұйрығымен міндеттерді бөлу, сондай-ақ міндеттер бөлінген Басқарма Төрағасы мен мүшелері арасында өкілеттіктер мен жауапкершілік салалары бекітілді, жауапкершілік салалары, Басқарма мүшелерінің өзара алмастырылуы айқындалды, бұл қойылған міндеттердің нақты орындалуын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Басқарма мүшелері арасында міндеттерді бөлуде корпоративтік басқару кодексінің нормалары мен ережелерін іске асыру мәселесі бойынша жауапкершілік саласы жеткілікті түрде нақты көрсетілмеген. Корпоративтік басқару кодексін іске асыру бойынша Басқарма мүшелерінің алдында елеулі міндеттерді айқындау атқарушы орган жұмысының тиімділігін арттыруға және оны рейтингтік бағалауға ықпал ететін болады.

Корпоративтік басқару кодексінде " атқарушы органның басшысы мен мүшелерін Директорлар кеңесі бағалайды. Бағалаудың негізгі критерийі тиімділіктің белгіленген мотивациялық негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізу болып табылады. Атқарушы орган басшысының және мүшелерінің тиімділігінің мотивациялық негізгі көрсеткіштерін Қоғамның Директорлар кеңесі бекітеді. Атқарушы орган мүшелерінің тиімділігінің мотивациялық түйінді көрсеткіштері бөлігінде ұсыныстарды атқарушы органның басшысы Директорлар кеңесінің қарауына енгізеді". Тиімділіктің мотивациялық негізгі көрсеткіштері 2023-2025 жылдарға белгіленбеген.

Жарғыға (2025ж.) "орнықты даму саласында тиісті жүйені қалыптастыруды оны енгізуді қамтамасыз етеді" Басқарма құзыреті бөлігінде толықтыру енгізілді, осыған байланысты ағымдағы жылы қажетті ішкі нормативтік құжаттар әзірленіп, бекітілді.

Ішкі аудит қызметі өз қызметінде ішкі аудит қызметі туралы ережені (2017ж. өзгерістермен 2023ж.), лауазымдық нұсқаулықты (2023ж.), ішкі аудит

қызметінің жұмыс регламентін (2017ж.), Директорлар кеңесіне есеп беретін қызметкерлердің еңбегіне ақы төлеу, әлеуметтік қолдау және қызметінің тиімділігін бағалау туралы ережені (2024ж.) басшылыққа алады.

Басқару органдарының мүшелері өздері мүше болып табылатын органның құзыреті, сондай-ақ өздерінің құқықтары, міндеттері мен жауапкершіліктері туралы түсінікке ие. Жарғыда және корпоративтік басқару кодексінде Директорлар кеңесінің мүшелері компания мүддесінде әрекет етуге міндетті ережелер бекітілген, сондай-ақ заңнамаға сәйкес Директорлар кеңесінің, атқарушы органның талап етілетін құзыреттері көрсетілген.

Корпоративтік басқару кодексінде Жалғыз акционер мен Қоғамның, Жалғыз акционердің және директорлар кеңесінің өзара қарым-қатынасы жөніндегі ережелер (есеп), Жалғыз акционердің мүдделерін қорғау қағидаты көзделгендіктен, онда қоғам мен жалғыз акционердің өзара іс-қимылын ресімдеу талап етіледі (есептердің түрлері, мерзімдері, тапсырмалардың орындалуы, қоғамның ұсынылатын есептеріне Жалғыз акционердің кері байланысы). корпоративтік басқару кодексінің орындалу бөліктері).

Қоғамда белгілі бір секторда іске асырудың жекелеген бағыттарын, қағидаттары мен нысандарын ашатын белгілі бір саясаттар әзірленіп, бекітілді.

Саясатты іске асыру мониторингі жүргізілмейді (басқарушылық есептілік) және басқару органдарының жұмыс жоспарларында тиісті тармақтар жоқ.

ішкі нормативтік құжаттардың анықтамасы жүйеленбеген әртүрлі атаулары (ережелері, ережелері, бағдарламасы, нұсқаулықтары, регламенті, басшылығы, операциялық жоспары) болады. Осылайша, ішкі нормативтік құжаттардың мұндай әртүрлілігі шешім қабылдау деңгейлерін (Жалғыз акционердің, Директорлар кеңесінің, Басқарманың құзыреті) көрсете отырып, қандай жағдайда қандай да бір құжат түрі шығарылатынын сипаттау қажет болатын ішкі құжаттардың жіктеуіші түрінде ретке келтіруді талап етеді. Құжаттарды жүйелеу құрылымдық бөлімшелерге құжаттардың мақсаттары мен міндеттерін нақты тұжырымдауға, сондай-ақ қолданыстағы құжаттарды уақтылы тексеруге, өзектендіруге және оңтайландыруға мүмкіндік береді.

Қоғамда ішкі нормативтік құжаттардың бірыңғай тізбесі (жіктеуіші) жоқ, оны өзектендіруге жауапты тұлға бекітілмеген. Бұл ретте қолданыстағы ішкі нормативтік құжаттардың тізілімі (Workspace платформасы) электрондық түрде құрылды, ол қолда бар ақпаратты бағалау және талдау үшін басқарушылық есептілікті қалыптастыруға мүмкіндігі жоқ (барлық ішкі нормативтік құжаттар, оның ішінде түрлері бойынша, Жалғыз акционермен, мүдделі тұлғалармен өзара іс-қимыл бойынша және т.б.). Мазмұны мен қызмет бағыттары бойынша жақын кейбір құжаттарды біріздендіру (оңтайландыру) туралы мәселені қарастыру қажет.

Ұсыныстар

Директорлар кеңесі, Басқарма туралы ережені, комитеттер туралы Ережені, сондай-ақ корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне және Жарғыға сәйкес өзге де ішкі нормативтік құжаттарды өзектендіру.

Директорлар кеңесінің жаңадан сайланған мүшелері үшін лауазымға енгізу бағдарламасын іске асыру мақсатында Директорлар кеңесінің жаңадан сайланған мүшелерін лауазымға енгізудің тиімділігін бағалау тәртібі айқындалсын.

Басқарма мүшелері арасында міндеттерді бөлуде корпоративтік басқару кодексінің нормаларын іске асыру жөніндегі міндеттерді айқындау.

Атқарушы орган мүшелеріне тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін әзірлеуді және оларды жоспарланған жылдың басына дейін бекітуді ұсынамыз.

Есептердің (ақпараттың) мерзімдерін, нысандарын, түрлерін нақтылау бөлігінде Директорлар кеңесінің, Басқарманың Жалғыз акционермен өзара іс-қимыл регламентін әзірлеу туралы мәселені қарау.

Қабылданған саясаттардың орындалуына мониторингті жүзеге асыру және басшылықты нәтижелерге қол жеткізу (қол жеткізбеу) туралы хабардар ету.

Құжаттың нысаналы мақсатын айқындау жөніндегі ішкі нормативтік құжаттарды (ереже, нұсқаулықтар, регламент және басқалар) әзірлеу (пысықтау) туралы мәселені қарастыру және басқару деңгейлері (Жалғыз акционер, директорлар кеңесі, Басқарма) бойынша бөле отырып, ішкі нормативтік құжаттардың тізілімін бекіту.

Тәуелсіз директорлар қатарынан директорлар кеңесінің төрағасын сайлау тәртібі және "ашық" орнына "күпия" дауыс беру нысанын таңдау туралы мәселені қарау.

Басқару деңгейлері бойынша қолданыстағы ішкі нормативтік құжаттарды ретке келтіру мақсатында Қоғамның ішкі құжаттарының жіктеуішін әзірлеу.

Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің қызметін реттейтін ішкі құжаттар

Барлық құрылымдық бөлімшелер үшін құрылымдық бөлімшелер туралы ережелер қабылданды. Олар бөлімшенің функциялары, құрылымы, құрамы, бөлімше қызметінің мақсаттары мен міндеттері, бөлімше қызметкерлері арасындағы, сондай-ақ басқа құрылымдық бөлімшелермен және басқару органдарымен өзара іс-қимыл принциптері туралы ақпаратты қамтиды. Бұл әр қызметкердің өз функциялары мен өкілеттіктерін, сондай-ақ олар жататын органдар мен құрылымдық бөлімшелердің функцияларын нақты түсінуіне ықпал етеді. Бұл норма олардың арасындағы өзара әрекеттесудің анықтығын қамтамасыз ету үшін қажетті шарт болып табылады.

Құрылымдық бөлімшелер туралы ережелердің мазмұны жақсы құрылымдалған, құжаттың бөлімдері олардың функционалдық бағыттылығы сипатталған. Қажетті талаптар біртұтас. Ішкі нормативтік құжаттарды мұндай жүйелеу құрылымдық бөлімшелерде жұмысты ұйымдастыруға деген көзқарастардың біркелкілігі үшін қажетті жағдайлар жасайды.

Қызметкерлер жұмыс істейтін құрылымдық бөлімше туралы ережемен, сондай-ақ өзекті өзгерістер мен толықтырулармен уақтылы таныстырылды(2025ж.).

Алайда, Ережелердің мазмұнында корпоративтік басқару кодексінің, тұрақты даму саясатының нормаларын орындау, корпоративтік басқару жүйесін құрудағы құрылымдық бөлімшенің рөлі туралы көрсетілмегенін атап өткен жөн.

Әрбір құрылымдық бөлімшеде жергілікті бизнес-процестің іске асырылуын сипаттайтын және қызмет процесін жалғастыру үшін қажетті тиісті құрылымдық бөлімшелер арасындағы өзара іс-қимылды көрсетпейтін жеке жұмыс регламенті болады. Барлық өзара байланысты процестерді бір циклге үйлестіру тиімді басқарудың негізін құрайды.

Қоғамның сайтында орналастырылған ағымдағы жылдың ұйымдық құрылымы қоғам саясатының ашықтығын және корпоративтік басқару қағидаттарына бейілділігін айғақтайды.

Ішкі нормативтік құжаттардың тізбесінде ұйымдық құрылымды құруға қойылатын талаптарды, оның қойылған мақсаттар мен міндеттерге функционалдық сәйкестігін айқындайтын, өзгерістер, толықтырулар енгізу, келісу және қолдану жөніндегі рәсімдік сәттерді көрсететін құжат жоқ.

Қолданыстағы құрылымда иерархия Басқарма төрағасының орынбасары, Басқарушы директор және департамент директорының өзара іс-қимылы әдіснамалық тұрғыдан негізделмеген деп есептейміз. Бұл схемада "басқарушы директордың" болуы басқарушылық теңгерімсіздікті тудырады, өйткені ол Басқарма төрағасының орынбасарының функцияларын ішінара қайталайды, жауапкершілікті бұлыңғыр етеді және бағыну процесін қиындатады, шешім қабылдау жылдамдығын арттырады. Сондай - ақ, "басқарма төрағасының орынбасары-Басқарушы директор" форматындағы бағыну басқарудың тиімді моделін құрудағы тәсілдерді бұрмалайды және ақша қаражаттары мен адам ресурстарын ұтымсыз пайдалануды куәландырады.

Басқарма төрағасының орынбасарларымен бірге басқарудың бірінші жолында "бас бухгалтер" позициясын ұйымдастыру құрылымының сызбасына орналастыру бірінші басшыға тікелей бағынуды және операциялық қызметтен тәуелсіздікті көрсететін көрнекі айырмашылықты (басқа түсті) талап етеді. Сонымен қатар, 2026 жылға арналған даму жоспарын іске асыру кезінде ішкі аудит қызметінің (2025 ж.) ұйымдық құрылымы бойынша ұсынымдарын (бас бухгалтердің ұстанымы бөлігінде) назарға алу қажет.

Адам ресурстарын басқару практикасы 1 басшыға шаққандағы басқару нормасын 5-тен 10 адамға дейін анықтайды (саланың ерекшелігіне байланысты өзгеруі мүмкін), оны ұйымдық құрылымды қалыптастыру кезінде ескеру қажет.

Айта кету керек, қоғамның штат саны 224 адамнан (2022 ж.) 289 адамға (2025 Ж.) немесе 29% - ға өсті. Құрылымдық бөлімшелердің штат санына қажеттілікті анықтау әдістемесін әзірлеу қажет деп санаймыз. Бұл құжат құрылымдық бөлімше басшысына санның қажеттілігін дәлелді түрде есептеуге және негіздеуге мүмкіндік береді. Ұйымдық құрылым бойынша барлық мәселелерді бір құжатта біріктіру процестің кейбір бытыраңқылығын жояды.

Қоғамның басшы қызметкерлеріне қойылатын біліктілік талаптары Қазақстан Республикасының әлеуметтік кодексінде және Қоғамның ішкі құжаттарында белгіленеді. Қызметкерлерге қойылатын біліктілік талаптары қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарымен анықталады.

Қоғамда персоналды басқару рәсімдерін (жұмысқа қабылдау тәртібі, бейімделу, оқыту және аттестаттау, тәртіптік жаза қолдану тәртібі, қызметкерлерге сауалнама жүргізу, персоналға қажеттілікті анықтау, ережелерді қайта қарау тәртібі, нәтижелілікті бағалау, корпоративтік мәдениет пен қоғам құндылықтарын диагностикалау тетіктері және т.б.) ашатын Кадр саясаты (әлеуметтік/HR) әзірленбеген.

Қоғамда кадр мәселелері бойынша құрылымдық бөлімшелердің өзара іс-қимыл регламенті, сондай-ақ бос лауазымдарды іріктеу және атқару тәртібін айқындайтын кадрлық іс жүргізуді жүргізу (2022ж.) бекітілді. Сондай-ақ, қызметкерлерді аттестаттау ережесі бекітілді (2022ж.), аттестаттау комиссиясы құрылды (2023ж.), алайда 2023-2024 жж. аттестаттау өткізілмеді. Бұл ретте осы ішкі нормативтік құжаттарды өзектендіру қажет (Бас директордың шешімдері көрсетілген).

Кадр саясаты тиімділігінің негізгі көрсеткіштерінің бірі кадрлардың ауысу деңгейі болып табылады. Даму жоспарында келтірілген кадрлардың ауысуы туралы деректерді талдау негізінде кадрлардың жалпы айналымы өсу үрдісіне ие (2022 жылы - 18%, ал 2024 жылы - 22% (63 адам). Бұл ретте 2025 жылғы 2 тоқсандағы тәуекелдерді басқару жүйесінің жұмыс істеуі туралы есепте 2024 жылғы қорытындылар бойынша өтімділіктің жалпы деңгейі 30,9% - кұрады. Өсу үрдісі 2025 жылы сақталуда, өйткені 2 тоқсанда кадрлар айналымы 1 тоқсанмен салыстырғанда 3 есе өсті (тиісінше 9,2% - ға қарсы 3,1%).

2025 жылға арналған тәуекелдер тізілімінде және тәуекелдер картасында (операциялық тәуекел, қызғылт сары аймақ) кадрлардың айналымы көрсетілген және осы көрсеткішті тұрақтандыру бойынша іс-шаралар анықталған.

Қызметтің көрсетілген негізгі көрсеткішінде байқалатын тұрақсыздық осы мәселе бойынша шаралар қабылдауды, бейіндік комитетте қарауды талап етеді деп санаймыз.

Бұл ретте бір мезгілде "қызметкерлердің корпоративтік құзыреттерінің моделін және корпоративтік құзыреттерді бағалау тәртібін" құру мәселелерін қарастыру қажет. Осы ішкі нормативтік құжаттардың мақсаты лауазымдық міндеттерді табысты орындау және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу, қызметкердің құзыреттерінің лауазымға қойылатын талаптарға сәйкес келмеуіне байланысты тәуекелдерді азайту, қызметкерлердің дамуы мен мансаптық өсуін жоспарлау үшін қажетті дағдыларды, білімді және жеке-іскерлік қасиеттерді анықтау және бағалау болып табылады. Жүргізіліп жатқан жұмыс қоғамда тиімді жұмыс істеу үшін жағдай жасауға мүмкіндік береді.

Кадр резерві қалыптаспаған, өйткені тиісті ішкі нормативтік құжат жоқ. Кадр резервін қалыптастыру жөніндегі ішкі нормативтік құжаттың болмауы

кадрлық қамтамасыз етудің тұрақтылығы мәселесінде ұйымдастырушылық вакуумға ықпал етеді және еңбек ұжымының тұрақтылығына әсер етеді.

Корпоративтік басқару кодексінде орнықты даму адами ресурстарды басқаруды қоса алғанда, барлық түйінді процестерге интеграцияланатыны, сондай-ақ "орнықты даму саласындағы басқару жүйесінде орнықты даму саласындағы қағидаттарды, стандарттарды және тиісті саясаттарды, жоспарларды іске асыру үшін әрбір органның және барлық қызметкерлердің рөлдері, құзыреттері, жауапкершілігі айқындалады және бекітіледі" деп айқындалған. Осыған байланысты ұйымдық құрылымдарды, құрылымдық бөлімшелер туралы ережелерді және қызмет процестерін реттеу мәселелері бойынша өзге де ішкі нормативтік құжаттарды әзірлеу кезінде корпоративтік басқару кодексінде көрсетілген нормаларды басшылыққа алу қажет.

Ұсыныстар

Құрылымдық бөлімшелердің қызметіне функционалдық талдау жүргізу және корпоративтік басқару кодексі (орнықты даму қағидаты) қағидаттарын орындау критерийлері бойынша лауазымдарды бағалау және тиісті толықтырулар енгізу.

Біз штат санына қажеттілікті, ұйымдық құрылымды құруға қойылатын талаптарды анықтау әдістемесін әзірлеуді ұсынамыз. Мәселені қарастыру (бұл мәселені әртүрлі жұмыс регламенттері бойынша ретке келтіру).

Құрылымдық бөлімшелердің регламенттерін тек жергілікті бизнес-процестерді ғана емес, сонымен қатар өзара тәуелді, әдіснамалық процестерді де ашатын біртұтас өзара байланысты процеске біріктіру туралы мәселені қарастыру.

Жарғылық қызметті орындаудың әдіснамалық негізделген критерийлері негізінде ұйымдық құрылымға Функционалдық талдау жүргізу орынды деп санаймыз.

Менеджерлер үшін басқару нормаларын (жауапкершілік көлемі, бақылау нормасы) басқару деңгейлері бойынша анықтаңыз және негізделген сипаттамаларға сүйене отырып, жүктемені қайта бөліңіз.

Корпоративтік басқару кодексіне сәйкес кадр резервін қалыптастыру жөнінде шаралар қабылдау.

Аттестаттауды өткізу қағидаларын өзектендіру және оны өткізуді ұйымдастыру.

Кадрлық (әлеуметтік/HR) саясатты әзірлеу және оны тұрақты даму саясатымен және тиісті іс-шаралар жоспарымен үйлестіру.

Бейіндік комитет отырысында кадрлар айналымының өсуі мәселесін қарастыру және оны атқарушы орган мүшелеріне тиімділіктің негізгі көрсеткіштеріне енгізу.

Қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтары

Лауазымдық нұсқаулықтар қызметкерлер арасындағы құқықтарды, міндеттер мен жауапкершіліктерді, сондай-ақ әртүрлі лауазымдардың өзара әрекеттесуін реттейтін негізгі ұйымдастырушылық құжаттар болып табылады.

Лауазымдық нұсқаулықтар үлгілік нысан негізінде әзірленеді және оларды Басқарма Төрағасы бекітеді.

Әрбір қызметкер үшін жеке лауазымдық нұсқаулық бекітілді. Лауазымдық нұсқаулықтар қызметкерлердің біліктілік талаптарын, құқықтарын, міндеттерін, жауапкершілігін, қызметкерлердің есептілігін, өз бөлімшесінің басқа қызметкерлерімен, сондай-ақ басқа құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлерімен өзара іс-қимыл тәртібін айқындайды.

Қызметкерлер лауазымдық нұсқаулықпен танысады және өздерінің лауазымдық міндеттерін күнделікті орындауда басшылыққа алады. Лауазымдық нұсқаулықтар құрылымдық өзгерістерге сәйкес өзектендіріледі. Алайда, кейбір лауазымдық нұсқаулықтарда "бас директор" редакциясы бар, бұл ішкі нормативтік құжаттарды өзектендіру мерзімдері бойынша белгіленген талаптардың жоқтығын көрсетеді.

Барлық лауазымдық нұсқаулықтарда сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы заңнама, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау, еңбек тәртібі және басқа да ішкі рәсімдер талаптарының сақталуын қамтамасыз ету жөніндегі нормалар көзделген.

Алайда, лауазымдық нұсқаулықтарда корпоративтік басқару кодексінің және орнықты даму саясатының нормаларын орындауға байланысты функционалдық міндеттер, корпоративтік басқару жүйесін іске асыру жөніндегі міндеттер көрсетілмеген. Бұл жағдай ұжымда корпоративтік жүйені тиімді енгізу үшін жағдай туғызбайды.

Қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарында біліктілікті арттыру құқығы қарастырылған. Қоғамда қызметкерлерді оқыту және олардың біліктілігін арттыру туралы ереже бекітілді, онда осы іс-шараларды өткізу тетігі, кезеңділігі, мерзімдері, оқыту нысандары (онлайн, офлайн) айқындалған.

Қоғамда қызметкерлердің біліктілігін арттыру бойынша бекітілген жоспар жоқ. Құрылымдық бөлімшелердің ұсыныстары даму жоспарына бюджеттік өтінімдер түрінде беріледі және Басқарма мақұлдаған кезде даму жоспарына енгізіледі және директорлар Кеңесіне бекітуге шығарылады. Қоғам қызметкерлерін оқыту жоспарын әзірлеу, біліктілікті арттыру курстарының тақырыбын неғұрлым мұқият қалыптастыру және бюджет қаражатын тиімді пайдалану қажет деп санаймыз.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес " қоғамда орнықты даму мәселелері бойынша оқыту мен біліктілікті арттырудың арнайы бағдарламалары енгізілуде. Оқыту тұрақты дамуды енгізудегі тұрақты элемент болып табылады". 2025 жылға арналған даму жоспарында Директорлар кеңесінің мүшелері үшін орнықты даму бойынша оқыту көзделген (әлі жүргізілген жоқ). Бейінді құрылымдық бөлімшенің қызметкерлері үшін және жұмыскерлері үшін тиісті оқыту жүргізілді.

Ұсыныстар

Қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарына корпоративтік басқару кодексінің нормаларын, қоғамның орнықты даму қағидаттарын орындауға байланысты функциялар толықтырулар енгізілсін.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің талаптарын ескере отырып, Қоғам қызметкерлерін алдағы кезеңге оқыту жоспарын әзірлеу.

Компаниядағы жоспарлау процесі: даму стратегиялары, даму жоспарлары, бюджеттер

Қоғамның стратегиялық жоспарын тікелей нормативтік талаптардың болмауына байланысты әзірлемейді. Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің 24-тармағына сәйкес Жалғыз акционер директорлар кеңесінде өз өкілдері арқылы (не жазбаша хабарлама жолымен) стратегиялық бағдарларды және өз үміттерін жылдарға бөле отырып білдіреді. Тиімділіктің негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізу мақсатында Қоғам Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес даму жоспарын әзірлейді, оны директорлар кеңесі бекітеді.

Алайда, Жалғыз акционердің үміттері қоғамға жеткізілмейді, өйткені бұл процесті реттейтін тиісті ішкі нормативтік құжат жоқ (тұжырымдамалық анықтама, мерзімдер, нысан, көрсеткіштер, есеп).

Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің 27-тармағына сәйкес Директорлар кеңесі стратегиялық мақсаттарды, дамудың басым бағыттарын айқындайды және қоғамның даму жоспары стратегиясының құрамдас бөлігі болып табылатын Ұзақ мерзімді перспективаға арналған қызметтің негізгі бағдарларын белгілейді.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде "атқарушы орган Директорлар кеңесінің басшылығымен қоғамның даму жоспарын және/немесе іс-шаралар жоспарын әзірлейді" (5 жылға) нормасы көзделген.

Қоғамның ағымдағы қаржы-шаруашылық қызметі 2022-2026 жылдарға арналған даму жоспары негізінде жүзеге асырылады.

Қоғамда даму жоспарын әзірлеуге, бекітуге, нақтылауға, орындауға жауапты құрылымдық бөлімше құрылды.

Даму жоспарын әзірлеу Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 30-дан № 18 бұйрығымен бекітілген мемлекет бақылайтын акционерлік қоғамдар мен жауапкершілігі шектеулі серіктестіктердің, мемлекеттік кәсіпорындардың даму жоспарларын әзірлеу, бекіту, олардың іске асырылуын мониторингілеу және бағалау, сондай-ақ олардың орындалуы бойынша есептерді әзірлеу және ұсыну қағидаларына сәйкес құрылымына, нысандарына, көрсеткіштер тізбесіне сәйкес жүзеге асырылады 2025 жылғы сәуір(бұрын 2019 жылғы 14 ақпандағы № 14 бұйрық).

Даму жоспары бес жылдық кезеңге бір рет әзірленеді және Қазақстан Республикасының Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігімен (бұдан әрі – уәкілетті орган) Қазақстан Республикасының стратегиялық және бағдарламалық құжаттарында және уәкілетті органның стратегиялық жоспарында баяндалған мақсаттар мен міндеттерге сәйкестігіне келісіледі.

Даму жоспарын қалыптастыру мәселелері бойынша мемлекеттік органдармен, құрылымдық бөлімшелермен жұмыс тәртібі мен өзара іс-қимылды айқындайтын жоспарлау департаментінің (2025ж.) жұмыс регламентіне сәйкес шығыстардың алдын ала жоспарын қалыптастыру көзделген (1-тарау). Алайда, тұжырымдамалық аппаратта тиісті анықтама жоқ және даму жоспарын әзірлеу аясында осы құжатты бекітудің орындылығы байқалмайды.

Бекітілген шығыстардың алдын ала жоспары Даму жоспарын қалыптастыру кезінде пайдаланылмайды және ІАҚ-ны Комитетте немесе директорлар Кеңесінде одан әрі қарау жөнінде шешім қабылдау үшін негіз болып табылмайды. Регламенттің құрылымын (даму жоспарын қалыптастыру бөлігінде) Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 30 сәуірдегі № 18 жоғарыда көрсетілген бұйрығында сипатталған процестерге (даму жоспарын әзірлеу және бекіту тәртібі, даму жоспарын нақтылау, даму жоспарын орындау бойынша есепті әзірлеу және ұсыну тәртібі, даму жоспарын іске асыру мониторингін жүргізу тәртібі, даму жоспарын жүргізу тәртібі) жақындату орынды деп санаймыз даму жоспарын іске асыруды бағалау).

Айта кету керек, қоғамды дамыту жоспарында корпоративтік басқару кодексінің жүйесін жетілдіру, қоғамның операциялық қызметіне орнықты даму қағидатын енгізу бойынша стратегиялық мақсаттар мен міндеттер көзделмеген, пайдалы іс-әрекеттің тиісті коэффициенттері белгіленбеген. Даму жоспарында көрсетілген басым бағыттардың болуы басқару органдарының корпоративтік басқарудың тиімді моделін құру практикасындағы ұстанымын күшейтетін еді.

Даму жоспарының пайдалы әсер ету коэффициенттерінің ішінде "Директорлар кеңесінің құрамындағы әйелдердің үлесі" сапа көрсеткіші көзделген, ол директорлар кеңесінің тиімділігін құруды бағалауға көбірек тән және корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің нормасымен реттеледі. Осы көрсеткішті "әлеуметтік аударымдарды, өсімпұлдарды, артық төленген әлеуметтік аударымдарды қайтаруды есепке алу" міндетіне қол жеткізудің нәтижелі көрсеткіші ретінде қолдану жеткіліксіз негізделген деп санаймыз.

Осылайша, даму жоспарының жекелеген негізгі көрсеткіштері көрсетілген мақсаттарға сәйкес келмейді және олардың орындалуы бизнес-процестердің нәтижесімен байланысты емес.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес директорлар Кеңесінің Төрағасы жыл қорытындысы бойынша жалғыз акционердің күтулерінің орындалуы туралы Жалғыз акционердің алдында есеп береді (тыңдау). Бұл норманы ішкі нормативтік құжатта көрсетіп, даму жоспарын қалыптастыру бойынша бизнес-процестер тізбегіне енгізген жөн деп санаймыз.

Қазіргі уақытта тиісті кезеңге бекітілген даму жоспары белгіленген тәртіппен орындалады.

Талқылау мен шешімдер қабылдаудың алқалылығын арттыру мақсатында бюджеттік жоспарлаудың, мониторингтің және даму жоспарының

орындалуының ашықтығы мен тиімділігін қамтамасыз етуге жәрдемдесу болып табылатын қызметтің негізгі мақсаты болып табылатын бюджеттік комиссия құру орынды деп санаймыз. Даму жоспарын оны қалыптастырудың барлық кезеңдерінде талқылау құрылымдық бөлімшелерден бюджеттік өтінімдерді жинауды және даму жоспарының нысандарын толтыруды қамтитын қолданыстағы модельді кеңейтеді.

Бюджетті қалыптастырудың ашықтығы мен ашықтығы қағидатын іске асыру ұжымда қоғам дамуының басым бағыттарын іске асыру үшін әрбір құрылымдық бөлімшенің тартылуы мен жауапкершілігі жүйесін құруға мүмкіндік береді. Сондай-ақ жоспарды әзірлеу кезінде мыналарды қамтитын ағымдағы жай-күйге талдау жүргізу қажет: сыртқы орта туралы (Қазақстан Республикасының әлеуметтік-экономикалық даму болжамы және т.б.) және қоғам туралы (бизнес-процестер, ресурстар және т. б.) егжей-тегжейлі ақпарат.

Қоғамның даму жоспарын Директорлар кеңесі белгіленген мерзімде бекітеді. Даму жоспарлары мен олардың орындалуы туралы есептер мемлекеттік мүлікті есепке алудың бірыңғай ақпараттық автоматтандырылған жүйесіне уақтылы енгізіледі. Даму жоспарының орындалуы жөніндегі есепті Қоғамның атқарушы органы бес жылдық кезеңнің әрбір қаржы жылының қорытындылары бойынша веб-портал арқылы әзірлейді.

Жыл сайын қоғамда алдағы жылға арналған жұмыс жоспары (Операциялық жоспар) бекітіледі. Жұмыс жоспарын әзірлеу, іске асыру, оның орындалуына мониторинг жүргізу регламентіне сәйкес Операциялық жоспар Қордың даму жоспарында көзделген мақсаттар мен нысаналы индикаторларға қол жеткізу және қордың жарғысында айқындалған өзге де міндеттерді орындау үшін қажетті іс-шараларды қамтиды және Қор филиалдарының қызметін қоса алғанда, оның қызметінің барлық саласын қамтиды.

2025 жылға арналған операциялық жоспарда "3-бағыт. Қордың орнықты дамуын қамтамасыз ету", оның ішінде орнықты даму және корпоративтік басқару тиімділігін арттыру саласындағы мақсаттар өз кезегінде нақты міндеттерге бөлінген.

Даму жоспарын, бюджетті қалыптастыру процесін, олардың орындалу мониторингін ұдайы ретке келтіру жұмыстың маңызды учаскесін әкімшілендіруге жүйелі көзқарасты қамтамасыз етеді, орнықты дамудың экономикалық саясатының негізін құрады.

Тұрақты даму принципіне сәйкес "тұрақты даму даму жоспарына, жоспарлауды қоса алғанда, негізгі процестерге біріктіріледі... ҰБТ-ның есептілігі сондай-ақ Жалғыз акционерден, директорлар кеңесінен, басқармадан бастап қарапайым қызметкерлерге дейінгі барлық деңгейдегі шешім қабылдау процестеріне".

Осылайша, корпоративтік басқару кодексіне сәйкес процестің барлық қатысушыларының тікелей қатысуын және өзара іс-қимылын қамтамасыз ете отырып, оны бірыңғай ішкі нормативтік құжатта көрсете отырып, бірыңғай жоспарлау жүйесін құру қажет.

Ұсыныстар

Басқарма органдары, жауапты тұлғалар арасындағы өзара іс-қимыл нысандарын, қажетті ақпаратты беру мерзімдері мен тәртібін айқындай отырып, жоспарлаудың барлық кезеңдерін (даму жоспарын қалыптастыру, мониторинг, орындау, орнықты даму саясаты, Жалғыз акционердің күтулерін орындау) үйлестіру жөніндегі ішкі нормативтік құжаттарды әзірлеу (толықтыру) туралы мәселені қарау.

Жалғыз акционердің күтулерін қалыптастыру кезінде корпоративтік басқаруды (орнықты даму саясатын) дамыту жөніндегі іс-шараларды көздеу.

Даму жоспарына "корпоративтік басқару жүйесін жетілдіру", "орнықты даму саясатын іске асыру" стратегиялық мақсаттарын енгізу туралы мәселені қарастыру және пайдалы іс-қимылдың тиісті коэффициенттерін белгілеу.

Ұлттық экономика министрлігінің 2025 жылғы 30 сәуірдегі №18 бұйрығының құрылымы негізінде жоспарлау регламентін қалыптастырудың орындылығын қарастыру.

Мақсаттарды, міндеттерді редакциялаудың ықтимал нұсқаларын талқылау бойынша басқару органдары арасындағы өзара іс-қимыл нысандарын, даму жоспарын қалыптастыру кезінде пайдалы іс-әрекет коэффициенттерін айқындау (бюджет комиссиясын құру, Жалғыз акционердің қатысуымен директорлар кеңесін өткізу).

Қоғамдағы басқарушылық Есептіліктің тиімділігі

Қоғамдағы басқарушылық есептілік нормативтік-құқықтық актілердің талаптарына және жеке ішкі нормативтік құжаттарға сәйкес қалыптастырылады. Қоғамда лауазымды тұлғаларға қоғамның нәтижелілігін жедел бақылауға мүмкіндік беретін жалғыз акционер, директорлар Кеңесі және басқарма үшін қалыптастырылатын басқарушылық ақпарат нысандарының бірыңғай тізбесі жоқ.

Қоғамдағы басқару шешімдерінің дәйектілігі мен сабақтастығын қамтамасыз ету үшін қызметтің әртүрлі салаларын (әртүрлі бөлімшелер жұмысының тиімділігі, процестерді оңтайландыру, ақпараттық қауіпсіздік, тәуекелдерді басқару, даму жоспарының орындалуын бақылауды жүзеге асыру және т.б.) қамтитын басқару есептілігін дайындау және ұсыну рәсімдері де бекітілуі керек. Басқарушылық есеп қысқа, жақсы құрылымдалған, түсінікті болуы керек.

Қоғамдағы басқарушылық шешімдердің дәйектілігі мен сабақтастығын қамтамасыз ету үшін қызметтің әртүрлі салаларын қамтитын басқарушылық есептілікті дайындау және ұсыну рәсімдері де бекітілуі керек (әртүрлі бөлімшелер жұмысының тиімділігі, процестерді оңтайландыру, негізделген шешімдер қабылдау, стратегиядағы өзгерістер, даму жоспарының орындалуын бақылауды жүзеге асыру және басқалар). Басқарушылық есеп қысқа, жақсы құрылымдалған, түсінікті болуы керек.

Жалғыз акционер үшін басқарушылық Есептіліктің қолданыстағы жүйесі негізінен Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің талаптарымен айқындалған және қоғамдағы ішкі процестерді жеткілікті түрде ашпайды.

Қазіргі уақытта директорлар кеңесі мен Басқарма тәуекелдерді басқару жүйесі туралы, 2025 жылдан бастап – даму жоспары көрсеткіштерінің орындалуы туралы есептерді мерзімді негізде алады. Басқарма отырыстарының хаттамаларын талдау ішкі нормативтік құжаттарда көзделген ақпараттық қауіпсіздік және техникалық кешендердің жай-күйі туралы ақпаратты тұрақты қарауды анықтаған жоқ.

Ұсыныстар

Бизнес-процестер мен қызмет бағыттары бойынша басқарушылық есептіліктің нысандарын қамтитын басқарушылық есептілікті ұсыну нысандары мен мерзімдері туралы ережені әзірлеу, олардың кезеңділігін, жауапты орындаушыларды және осы есептілік кімге берілетінін тиісті басқару органын айқындау.

Қоғамдағы жұмыстың тиімділігін арттыру мақсатында басқарушылық есептілікті қажетіне қарай жетілдіру.

Компаниядағы жоспарлау және бақылау жүйесін автоматтандыру

Қоғамда Excel және 1С бағдарламаларын қолдану негізінде жоспарлау процестерін автоматтандыру бойынша міндеттер жүзеге асырылды.

Адам факторының бизнес-процестерге әсерін барынша азайтуды жүзеге асыру, еңбек өнімділігін арттыру, жұмыс уақыты мен адам әлеуетін тиімді пайдалану басқару процесінің тиімділігіне, тұрақты дамуға айтарлықтай әсер ететін факторларға жатады.

Ұсыныстар

Бюджетті жоспарлау, қалыптастыру, орындау және мониторингілеу процестерін автоматтандыру аймағын кеңейтуге және жетілдіруге, кадрлық әлеуетті тиімді пайдалану мақсатында ақпаратты өңдеудің жаңа технологияларын енгізуге ұмтылу қажет.

Ақпараттық жүйелерді қолдану негізінде басқарушылық есептілік нысандарын қалыптастыру бойынша бизнес-процестерді автоматтандыруды енгізуді орнықты даму саясатын іске асыру жөніндегі іс-шаралар жоспарында көздеу.

8) Компанияның корпоративтік басқару қағидаттарына адалдығы

Компанияның, оның қызметкерлерінің корпоративтік басқару қағидаттарына бейілділігі тұтастай алғанда Қоғамның корпоративтік мәдениетін айқындайды. Корпоративтік мәдениеттің жоғары деңгейі тиімді менеджерлер мен талантты қызметкерлерді тартады. Бұл талдау компоненті келесі Ішкі компоненттерді қамтиды:

№	Кіші құрамдауыш атауы	Кіші құрамдауыш рейтингі		
		Максималды	Нақты	%
1	Корпоративтік басқару кодексі.	4	3,25	81,3
2	Іскерлік этика кодексі.	5	3,5	70,0
3	Омбудсмен	3	2	66,7
4	Компаниядағы корпоративтік басқару тәжірибесі. Қызметкерлерді Компанияның корпоративтік мәдениетін және этикалық іскерлік қарым-қатынас принциптерін дамыту мәселелеріне тарту.	4	3,25	81,3
	Барлығы:	16	12	75,0

Корпоративтік басқару кодексі

Қоғамның корпоративтік басқару кодексі корпоративтік басқарудың негізгі принциптерін айқындайтын жалғыз акционердің бұйрығымен (2018 ж. өзгертулермен 2024 ж.) бекітілген: өкілеттіктерді саралау, Жалғыз акционердің құқықтарын қорғау, қоғамды, ДК мен басқаруды тиімді басқару, орнықты даму, тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және аудит, корпоративтік қақтығыстар мен мүдделер қақтығысын реттеу, ашықтық қоғамның қызметі туралы ақпаратты ашудың объективтілігі.

Қоғамның корпоративтік басқару кодексіне сәйкес Қоғамның кодекстің орындалуын бақылау Директорлар кеңесіне жүктеледі. "Корпоративтік хатшы осы Кодексті тиісінше сақтау мәселелері бойынша Қоғамның Директорлар кеңесі мен атқарушы органына мониторинг жүргізеді және консультация береді, сондай-ақ жыл сайын оның қағидаттары мен ережелерін сақтау/сақтамау туралы есеп қалыптастырады.

Кейіннен бұл есеп Директорлар кеңесі комитетінің қарауына шығарылады, Директорлар кеңесі бекітеді және Қоғамның жылдық есебінің құрамына енгізіледі.

Осы Кодекстің ережелерін сақтамау жағдайлары қоғамда корпоративтік басқаруды одан әрі жетілдіруге бағытталған шешімдер қабылдай отырып, комитеттер мен Директорлар кеңесінің отырыстарында қаралады".

Корпоративтік хатшының жоғарыда аталған есепті дайындауы туралы тікелей норма болған кезде "Корпоративтік хатшы" бөлімінде Бұл функция жоқ, тек "осы Кодекстің қағидаттары мен ережелерін іске асыру және сақтау мониторингі" көзделген.

Кодекс нормаларының орындалуы туралы есеп 2024 жылдан бастап қалыптастырылады (2023 жылдың қорытындысы бойынша). Аудит жөніндегі

комитет есепті қарады, корпоративтік басқару кодексінің талаптарын сақтамауға/ішінара сақтауға байланысты мәселелерді талқылады, тиісті ұсынымдар берілді. Директорлар Кеңесінде есептер қабылданды, бірақ Корпоративтік басқаруды жетілдіру бойынша қажетті шаралар әзірленбеді. Осы есепті дайындау бойынша Директорлар кеңесінің назары мен бақылауының жеткіліксіздігі корпоративтік басқаруды бағалауға әсер етеді.

Сонымен қатар, корпоративтік басқару кодексінің 2023 ж.және 2024 ж. қағидаттары мен ережелерін орындау бойынша есепті атап өткен жөн, Корпоративтік хатшы нормаларды орындаудың барлық маңызды аспектілерін көрсету бойынша елеулі жұмыс жүргізді, сондай-ақ жекелеген қағидаттар мен ережелердің орындалмауына баға берді. Мазмұны бойынша бұл есеп жылдық есептің талаптарына сәйкес келеді және кейіннен жылдық есептің құрамына енгізу үшін баяндаманың құрылымын сақтау қажет.

Аталған есептерде Корпоративтік хатшы орнықты даму қағидатының іс-шаралары сақталмайтындығын объективті түрде көрсетті, алайда Директорлар кеңесі мен комитеттің шешімінде бұл жағдайды жою бойынша жеке шешім жоқ.

Корпоративтік басқару жүйесінде орнықты даму қағидатын іске асыруға ерекше назар аударылады. Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес Қоғам акционерлер мен инвесторлар үшін ұзақ мерзімді құнның өсуін қоса алғанда, ұзақ мерзімді кезеңдегі орнықты даму үшін өзінің экономикалық, экологиялық және әлеуметтік мақсаттарының келісімділігін қамтамасыз етеді. Қоғамдағы тұрақты даму үш компоненттен тұрады: экономикалық, экологиялық және әлеуметтік (174-тармақ).

- Экономикалық компонент Қоғамның қызметін ұзақ мерзімді құнның өсуіне, акционерлер мен инвесторлардың мүдделерін қамтамасыз етуге, процестердің тиімділігін арттыруға, неғұрлым жетілдірілген технологияларды құру мен дамытудағы инвестициялардың өсуіне, еңбек өнімділігін арттыруға бағыттайды.

- Экологиялық компонент биологиялық және физикалық табиғи жүйелерге әсерді барынша азайтуды, шектеулі ресурстарды оңтайлы пайдалануды, экологиялық, энергия және материал үнемдейтін технологияларды қолдануды, экологиялық қолайлы өнім құруды, қалдықтарды барынша азайтуды, қайта өңдеуді және жоюды және өзге де тиісті қызметті қамтамасыз етеді.

- Әлеуметтік компонент әлеуметтік жауапкершілік қағидаттарына бағытталған, олар басқалармен қатар еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз ету және қызметкерлердің денсаулығын сақтау, қызметкерлердің құқықтарын әділ марапаттау және құрметтеу, персоналдың жеке дамуы, персоналға арналған әлеуметтік бағдарламаларды іске асыру, жаңа жұмыс орындарын құру, демеушілік және қайырымдылық, экологиялық және білім беру акцияларын өткізу және басқа да тиісті қызметті қамтиды.

Алайда, Қоғамның корпоративтік басқару кодексінде аталған құрамдас бөліктер және олардың ашылуы көрсетілмеген. Бұл ретте корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің 178-тармағына сәйкес Қоғам Өз қызметі мен

тәуекелдеріне осы үш аспект бойынша талдау жүргізеді, сондай-ақ өз қызметі нәтижелерінің мүдделі тараптарға теріс әсерін болғызбауға немесе азайтуға тырысады.

Корпоративтік басқару кодексінде үш құрамдас бөліктің (экономикалық, экологиялық, әлеуметтік) сипаттамасының болмауы оларды стратегиялық және операциялық жоспарлауға қосуды қиындатады.

Айта кету керек, іс жүзінде 2022-2024 жылдары корпоративтік басқару кодексінің нормасын іске асыру үшін орнықты даму саясаты және экономикалық, экологиялық және әлеуметтік саясатты іске асыру жөніндегі іс-шаралар жоспарлары бекітілмеген. Корпоративтік басқару кодексінің осы қағидатын орындау жөніндегі қажетті іс-шаралардың толық сипаттамасы үлгілік Кодекстің тиісті параграфында көзделген. Корпоративтік басқару кодексінің көрсетілген нормасының нақты орындалмауы жалғыз акционердің шешімін сақтамау және Директорлар кеңесі тарапынан тиісті бақылаудың болмауы ретінде сипатталады.

Осыған байланысты 2022-2024жж. кезеңінде орнықты даму саясатының орындалуы туралы есеп қалыптаспаған, жылдық есепте бөлім жоқ.

Сонымен қатар, қоғамда Басқарма төрағасының (2024ж.) шешімімен БҰҰ-ның Орнықты даму мақсаттарын және ESG-стандарттарын 2024-2025 жж. енгізу жөніндегі іс-шаралар жоспары бекітілді. жоспар қызметкерлерді ESG мәселелеріне оқыту, ағымдағы жағдайды бағалау, қолданыстағы ESG тәжірибелерін талдау, мониторинг және есептілік жүйесін құрудағы негізгі тәуекелдерді сәйкестендіру жөніндегі іс-шараларды көздейді.

2024 жылғы жылдық есепте көрсетілген іс-шаралар жоспарын іске асыру туралы ақпарат ашылмаған, Басқарманың жұмыс жоспарында да аталған мәселе жоқ және директорлар кеңесінің (комитеттердің) жұмыс жоспарында осы тармақ көзделмеген. Осылайша, бекітілген іс-шаралар жоспарларының іске асырылуын бақылау жүйесі жеткіліксіз деңгейде ұйымдастырылған.

Басқарманың шешімімен (2025 жылғы маусым) орнықты даму саласындағы саясат жобасы қаралды, мақұлданған құжат кейіннен директорлар кеңесінде бекіту үшін Аудит жөніндегі комитеттің қарауына енгізілді. Қазіргі уақытта тұрақты даму саясаты бекітілмеген, өйткені комитет қорытынды дайындаған жоқ (жаңа директорлар Кеңесінде комитеттің жаңа құрамын құру).

Атқарушы органның шешіміне сәйкес оны іске асыру жөніндегі негізгі іс-шараларды айқындайтын 2025 жылға арналған Орнықты даму мақсаттары мен ESG-стандарттарын енгізу жөніндегі іс-шаралар жоспары бекітілді.

Басқарма шешімімен ESG ақпаратын (көлемі, сапасы, форматы және кезеңділігі) тиімді ашуға қойылатын талаптарды айқындайтын орнықты даму саласындағы есепті дайындау жөніндегі басшылық (2025 жылғы маусым) бекітілді, есепте ақпаратты ашу қағидаттары белгіленді, орнықты дамуды іске асыру бойынша жауапты және тиімділіктің негізгі көрсеткіштері есептелді. Осы ішкі нормативтік құжаттың негізінде дайындалған есеп Директорлар кеңесіне жіберіледі және сайтта (жылдық есептің құрамында немесе дербес бөлімде) орналастырылады. Сондай-ақ, бір мезгілде стейкхолдерлер тізбесін

айқындау, оларды топтастыру, мүдделі тұлғалардың талаптары мен үміттерін айқындау тәртібін белгілейтін стейкхолдерлер картасын қалыптастыру регламенті (2025ж.) әзірленді.

Аталған ішкі нормативтік құжаттардың болуы қоғамға 2026 жылы бекітілген орнықты даму саясатын іске асыруды ескере отырып, орнықты даму саясатын іске асыру жөніндегі есепті сапалы дайындауға мүмкіндік береді.

Қоғамның корпоративтік басқару кодексі көлемі жағынан үлгілік кодекстен айтарлықтай ерекшеленеді, өйткені тармақтардың 39% - ы көзделмеген (тиісінше 142 тармақ және 234 тармақ).

"Ұлттық әл-ауқат қорын қоспағанда, мемлекет бақылайтын акционерлік қоғамдар корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес корпоративтік басқару кодекстерін бекітеді "Қазақстан Республикасының" Мемлекеттік мүлік туралы (өзгерістер мен толықтырулармен, 2025 ж.) Заңына сәйкес, осыған байланысты Басқару органдары осы норманы орындау жөнінде шаралар қабылдауы тиіс.

Ұсыныстар

Корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерінің орындалуын Корпоративтік хатшының 2024 жылғы есебі форматында бағалауды жүргізу.

Директорлар кеңесінің қажетті комитеттеріне корпоративтік басқару кодексінің орындалуы туралы есептерді қарау кезінде Директорлар кеңесінің отырыстарында объективті бағалауды қалыптастыру үшін қоғам органдары жұмысының нәтижелілігін неғұрлым мұқият бағалауға сенеміз.

Корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерін орындау іс-шараларын ескере отырып, директорлар кеңесінің, атқарушы органның жұмыс жоспарын қалыптастыру қажет деп санаймыз.

Қоғамның корпоративтік басқару кодексін корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес келтіру, оның ішінде орнықты дамудың үш құрамдас бөлігі (экономикалық, экологиялық, әлеуметтік) және қызметтің мүдделі тараптарға тәуекелдері мен әсерлерін жыл сайын талдау туралы Ережелерді бекіту.

Басқарма мүшелеріне, құрылымдық бөлімшелер басшыларына қоғамның орнықты даму қағидатын енгізу жөніндегі міндеттер тиімділігінің түйінді көрсеткіштерін көздеу.

Іскерлік этика кодексі

Қоғамда қызметкерлердің кәсіби және этикалық мінез-құлық стандарттарын реттейтін қызметкерлердің мінез-құлық және этика Кодексі (2022 ж.) бекітілген. Бұл ретте Кодекстің атауы корпоративтік басқару кодексінің (Іскерлік әдеп кодексі) нормасына сәйкес келмейтінін атап өткен жөн.

Ішкі корпоративтік мінез-құлық пен этика стандарттарын (корпоративтік этика, мінез-құлық нормалары, тең құқықтар мен мүмкіндіктерді қамтамасыз ету, кемсітушілікке тыйым салу, еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау) және

сыртқы корпоративтік мінез-құлық пен этика стандарттарын (іскерлік серіктестермен өзара іс-қимыл, мүдделер қақтығысы, сыйлықтар мен қонақжайлылық белгілері, интернет-кеңістіктегі қызметкерлердің мінез-құлық стандарттары) ашатын бөлімдер айқындалған.

Кодекстің ережелері атқаратын лауазымына қарамастан, қоғамның барлық лауазымды адамдары мен қызметкерлеріне бірдей дәрежеде қолданылады.

Кодексте қоғамда оның іс-әрекетіне мониторинг жүргізу, қызметкерлер арасында корпоративтік мәдениеттің жай-күйі және корпоративтік этика деңгейі (басшылықты қоса алғанда) тақырыбында сауалнамалар жүргізу бөлігінде жүргізілетін іс-шараларды көрсету орынды деп санаймыз.

Кодексте іскерлік этика нормаларының іске асырылуын бағалау жөніндегі Омбудсменнің рөлі мен жауапкершілігі, Омбудсменнің құқықтары мен міндеттері, іскерлік этика кодексінің және қоғамның өзге де ішкі құжаттарының бұзылуы туралы мәліметтерді жинау және қарау тәртібі және бақылау шаралары туралы бөлім көзделмеген.

Басшы қызметкерлердің, қоғам қызметкерлерінің іскерлік әдеп кодексін сақтауы/сақтамауы тақырыбында қоғам қызметкерлері арасында сауалнама жүргізу орынды деп санаймыз.

Корпоративтік басқару кодексінде "Директорлар кеңесі қоғамда осы Кодекстің ережелерін және қоғамның іскерлік этика (іскерлік этика кодексі) саласындағы корпоративтік стандарттарын сақтау мәселелеріне ерекше назар аударады" деп көрсетілген, сондықтан ішкі нормативтік құжаттарда корпоративтік стандарттарды және осы функцияны орындау бойынша жауапты тұлғаларды бағалау өлшемшарттарын көздеу қажет.

Осы Кодексті уақтылы өзектендіру корпоративтік этиканың тиімді жүйесін құруға жағдай жасайды.

Қоғамның корпоративтік басқару кодексін талдау корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің 66-тармағының нормасымен сәйкессіздікті көрсетті, онда "Директорлар кеңесі қоғамда осы Кодекстің ережелерін және қоғамның іскерлік этика (іскерлік этика кодексі) саласындағы корпоративтік стандарттарын сақтау жөніндегі мәселелерге ерекше назар аударады" деп көрсетілген. Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің редакциясында бұл норма толық жазылмаған: "Директорлар кеңесі қоғамда осы Кодекстің ережелерін сақтау мәселелеріне ерекше назар аударады".

Осылайша, қоғамның корпоративтік басқару кодексінің редакциясы корпоративтік іскерлік этика стандарттарының сақталуын бақылау үшін Директорлар кеңесінің жауапкершілігін көрсетпейді. Мүмкін, осы себепті мұндай жұмыс жүргізілмейді, өйткені Директорлар кеңесі мен комитеттердің жұмыс жоспарында қызметкерлердің мінез-құлқы мен этикасы кодексінің ережелерін сақтау мәселесі көрсетілмеген.

Омбудсмен

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес, іскерлік этика қағидаттарын сақтау және қоғамда туындайтын әлеуметтік-еңбек дауларын оңтайлы реттеу мақсатында Директорлар кеңесі омбудсмен тағайындайды.

Қоғамның ұйымдық құрылымында омбудсменнің дербес бірлігі бекітілді. Директорлар кеңесінің шешімімен (2024 ж.) Омбудсмен туралы ереже, лауазымдық нұсқаулық, 2024 жылға арналған жұмыс жоспары және Омбудсменнің пайдалы әрекет коэффициенттері бекітілді. 2025 жылға арналған жұмыс жоспары және пайдалы әрекет коэффициенттерінің картасы Директорлар кеңесінің шешімімен (2024ж.) бекітілген.

Осылайша, Директорлар кеңесі қоғамдағы этикалық нормалар мен қағидаттардың әсерін бағалау құралын жасады, осылайша Директорлар кеңесінің функцияларының бірі және "Директорлар кеңесі мен басқарманың қоғамды тиімді басқару қағидаты" орындалады.

Омбудсменнің болуы компанияның өз жұмысында туындайтын мәселелерді тыңдауға және шешуге дайын екендігін көрсетеді, бұл қызметкерлердің, клиенттердің және серіктестердің сенімін нығайтады. Омбудсменнің компания өміріне қатысуы корпоративтік мәдениеттің маңызды элементі болып саналады.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде (2024ж.) "Омбудсмен тоқсанына кемінде бір рет өткізілген жұмыстың нәтижелері туралы есепті тағайындаулар мен сыйақылар жөніндегі комитетке және оның қызметінің нәтижелерін бағалайтын Қоғамның директорлар Кеңесіне ұсынады. Қоғамның Директорлар кеңесі жылдық жұмыс жоспарын және тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін бекітеді, тоқсанына кемінде бір рет омбудсмен қызметінің нәтижелерін бағалайды".

Омбудсмен жұмыс жоспарына сәйкес белсенді жұмыс жүргізеді, директорлар Кеңесінде тоқсан сайынғы есептер жақсы құрылымдалған, елеулі оқиғаларды тіркейді және одан әрі жұмысты жақсарту бойынша ұсыныстарды қамтиды. Мәселен, 2025 жылдың 1 тоқсанында. құқықтық қамтамасыз ету және кадр жұмысы департаментімен "қордағы кадрлардың ауысу проблемасы: себептері, салдары, шешімдер жолдары" тақырыбында дөңгелек үстел өткізілді, қызметкерлердің мінез-құлық және этика кодексінің тармақтары туралы хабардарлығын арттыру мақсатында қызметкерлер үшін этикалық стандарттар бойынша жадынама әзірленді, ағымдағы жағдаймен танысу мақсатында филиалға бару, консультациялар өткізу өтті корпоративтік мәдениетті жақсарту, проблемаларды анықтау және қызметкерлердің жұмысына қатысты мәселелерді талқылау. Сондай-ақ, қызметкерлердің өтініштері мен шағымдары қаралды, қызметкерлердің мінез-құлық және этика кодексін сақтауын тексеру жүргізілді, жанжал жағдайлары, даулар нәтижесінде қызметкерлердің мемлекеттік органдарға, бұқаралық ақпарат құралдарына өтініштері зерделенді. Осындай тұрақты жұмыс 2024 жылдың 3 және 4 тоқсанында жүргізілді (бұрын есептер жасалмаған). Қазіргі уақытта жұмыскерлерге жұмысқа қанағаттану және моральдық-психологиялық ахуал мәселелері бойынша сауалнама жүргізілуде. Есептерде ақпараттың

құпиялылық принципін сақтау орынды деп санаймыз (өтініш берушінің келісімімен де тегін толық көрсетпеңіз).

Айта кету керек, аталған есептер директорлар Кеңесінде қаралғаннан кейін қажетті шараларды қабылдау үшін атқарушы органның атына жіберілуі керек. Атқарушы органның тиісті құрылымдық бөлімшелері тарапынан кері байланыс пен пәрменді шаралардың болуы кадрларды іріктеу және қолайлы әлеуметтік орта құру жөніндегі жұмыстың тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Департаменттердің регламенттерінде көрсетілген бизнес-процестердің өзара байланысын сипаттауды көздеу және өткізілетін іс-шаралар туралы есепті Директорлар кеңесінің (бейіндік Комитеттің) жұмыс жоспарына енгізу орынды деп санаймыз.

Кадрлар, сыйақылар және стратегиялық даму жөніндегі Комитет тоқсан сайын Омбудсменнің есептерін қарайды. Алайда, 2025 жылғы 1 тоқсандағы есеп Комитетте 2025 жылғы 16 мамырда, ал ДК-5 маусымда қаралды, 2 және 3 тоқсандар бойынша есептер қаралмады (2025 жылғы 20 қазандағы жағдай бойынша). Тоқсандық есептерді уақтылы қарамау Директорлар кеңесі тарапынан қадағалаудың жеткіліксіздігін көрсетеді, бұл мынадай салдарға әкеп соғуы мүмкін:

- * қызметкерлер мен басқару органдары арасындағы кері байланыс механизмінің тиімділігін төмендету;

- * ықтимал қақтығыстарға, этикалық нормалар мен еңбек құқықтарының бұзылуына уақтылы ден қоймау;

- * ұжымның моральдық-психологиялық жағдайы туралы ақпараттың өзектілігін жоғалту;

- * Омбудсменнің беделді және әлеуметтік тәуекелдерді ерте ескерту құралы ретіндегі рөлін әлсірету.

Осылайша, есептерді кейінге қалдыру қоғамды, директорлар кеңесін және басқарманы тиімді басқару принципін бұзады.

Ұсыныстар

Тиісті бөлімнің тұжырымын "Директорлар кеңесі қоғамда осы Кодекстің және қоғамның іскерлік этика саласындағы корпоративтік стандарттарының (іскерлік этика кодексі) ережелерін сақтау жөніндегі мәселелерге ерекше назар аударады" корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің 66-тармағына толық сәйкес келтіре отырып, Қоғамның корпоративтік басқару кодексіне өзгерістер енгізу.

Қызметкерлердің мінез-құлқы мен Әдеп кодексінің атауын корпоративтік басқару кодексінің (Іскерлік әдеп кодексі) нормасына сәйкес келтіру.

Бейіндік Комитетке ықтимал корпоративтік жанжалдарды (дауларды) талқылау және болдырмау мақсатында Қоғам басшылығымен және қызметкерлерімен кездесулер өткізуді ұсынамыз.

Омбудсменнің есептерін директорлар Кеңесінде қарағаннан кейін Атқарушы органның атына қажетті шараларды қабылдау үшін (өтініш беруші

туралы ақпараттың құпиялылығын сақтай отырып) және жүргізілген жұмыс туралы комитетте кейіннен есеп беру үшін жіберуді ұсынамыз.

Ішкі нормативтік құжатта Директорлар кеңесіне есеп беретін, оларды Комитет отырысында, содан кейін директорлар кеңесінде тоқсан сайын қарауды көздейтін қызметкерлердің есептерін қарау тәртібі/кестесі бекітілсін.

Іскерлік этика кодексі қағидаттарының нақты іс-әрекетін талдау кезінде ұжыммен корпоративтік мәдениет пен құндылықтарды іске асыруға тарту мәселелерін талқылау (бағалау) бейінді комитетке (тәуелсіз директорға) орынды деп санаймыз.

Директорлар кеңесіне жұмыс жоспарында (Директорлар кеңесі туралы ережеде) қызметкерлермен кездесулерді ұйымдастыруды қарастыруды ұсынамыз (кездесулер хаттамаларында, есептерде, жылдық есепте, сайтта көрсетілсін).

Кері байланысқа қол жеткізу үшін қызметкердің басшымен (1to1) тұрақты (жылына 2-3 рет) жеке кездесулерін өткізуді тәжірибеге енгізуді ұсынамыз. Осындай сенімді әңгімелесулердің нәтижелері бойынша кедергілер анықталып, нақты міндеттерге қол жеткізу үшін оларды шешу жолдары айқындалуы мүмкін.

Тұрақты даму қағидаттарын, корпоративтік басқару нормаларын іске асыру жөніндегі тақырыптарды біліктілікті арттыру жоспарына енгізу, іскерлік қарым-қатынас этикасы нормаларын бағалау критерийлері бойынша ситуациялық тренингтер өткізу.

Корпоративтік басқару кодексі қағидаттарының функционалын ашу мәніне лауазымдық нұсқаулықтар мен ережелерге тексеру жүргізу.

Корпоративтік хатшы тоқсандық есептерді (мониторингі) қалыптастыру кезінде омбудсменнің, сондай-ақ Директорлар кеңесіне берілген басқа да қызметтердің есептерін қараудың нақты мерзімдерін көрсетсін.

Ішкі аудит қызметінің жұмыс жоспарына корпоративтік басқаруды бағалау жөніндегі тармақты, корпоративтік этика және корпоративтік құндылықтар мәселелерін енгізу.

Компаниядағы корпоративтік басқару тәжірибесі. Қызметкерлерді Компанияның корпоративтік мәдениетін және этикалық іскерлік қарым қатынас принциптерін дамыту мәселелеріне тарту

Қоғамдағы корпоративтік басқару практикасының деңгейі жеткіліксіз, өйткені Директорлар кеңесі мен Басқарма корпоративтік басқарудың қабылданған нормаларын толық сақтамайды (корпоративтік басқару кодексінің барлық қағидаттары мен ережелері орындалмайды). Еңбек ұжымының мүшелері корпоративтік басқару жүйесіндегі өздерінің практикалық рөлі туралы жеткілікті хабардар емес, өйткені ішкі нормативтік құжаттарда корпоративтік басқару жүйесінің практикалық маңыздылығы мен құндылығы жеткіліксіз ашылған.

Директорлар кеңесі мүшелерінің корпоративтік жүйе мәселелері жөніндегі қызметкерлермен кездесулері, орнықты даму саясатына, корпоративтік мәдениетті, іскерлік этиканы табысты енгізу құралдарына бару

және талқылау арқылы қоғамның жұмысымен танысу ұжымның басқару органдарына деген сенімін арттыруға ықпал етуі мүмкін. Бұл іс-шаралар Директорлар кеңесінің, Басқарманың жұмыс жоспарында көзделмеген.

Ішкі нормативтік құжаттарға сәйкес қоғамда әрбір қызметкердің корпоративтік құндылықтар мен корпоративтік мәдениетті қолдануы үшін жағдайлар анықталған. Алайда, ұжымды біріктіруге және корпоративтік бірлікті нығайтуға ықпал ететін корпоративтік іс-шаралар жеткіліксіз жүргізілуде (жылдық есепте ақпарат жеткіліксіз).

Қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарында корпоративтік басқару кодексін, оның ішінде тұрақты даму саясатын іске асыру мәселелері бойынша функционалдық міндеттерді орындау туралы айтылмайды, бұл корпоративтік құндылықтарды іске асыру ниетінің растауы бола алмайды.

Қоғамда ұжымда әлеуметтік климатты диагностикалау құралдары, корпоративтік басқару жүйесіне адалдық дәрежесі, қызметкерлердің корпоративтік құндылықтарға бейілділігін бағалау критерийлері жоқ.

Жыл сайын корпоративтік мәдениет пен команда құруды дамыту жөніндегі іс-шаралар жоспарын қалыптастырып, корпоративтік мәдениетті диагностикалау және қызметкерлердің жұмыс берушіге деген адалдық деңгейін бағалау бойынша әдістемелер әзірлеп, проблемалық аймақтарды жою бойынша іске асырылып жатқан шаралардың тиімділігін бағалап, корпоративтік мәдениетті дамыту бағыттарын айқындау орынды деп санаймыз. Осы бағытта жүргізіліп жатқан жұмыс орнықты дамудың әлеуметтік саясатының іс-шараларына жатады және тиісті іс-шаралар жоспарында көзделуі тиіс.

Сондай-ақ, ұжымдағы әлеуметтік тұрақтылықты жақсартуға әкімшілік-басқару персоналы мен барлық қызметкерлердің қатысу дәрежесінің индикаторын анықтау тұрақты даму саясаты тиімділігінің негізгі көрсеткіштері ретінде қарастырылуы керек.

Ұсыныстар

Корпоративтік басқару жүйесіне қоғам персоналының тартылуын, тәуекел аймақтарының өлшенетін сандық және сапалық көрсеткіштерін, әлеуметтік тұрақтылықты, қызметкерлердің адалдығын, ұжымдағы тұрақты дамуды анықтау бойынша зерттеу жүргізу жөніндегі құжатты әзірлеген жөн.

Іскерлік этика кодексін өзектендіру кезінде корпоративтік мәдениет пен құндылықтарды іске асыруға тарту мәселелерін ұжыммен талқылау (бағалау) бейінді комитетке орынды деп санаймыз.

Өзара кері байланысқа қол жеткізу үшін қызметкердің басшымен тұрақты (жылына 2-3 рет) жеке кездесулерін өткізуді тәжірибеге енгізуді ұсынамыз. Осындай сенімді әңгімелесулердің нәтижелері бойынша қызметкерден жұмыстағы қажетті өзгерістер, жеке қасиеттер, мінез-құлық сипаттамалары туралы көзқарас алынады, ал менеджер өз кезегінде қызметкерге осындай тілектерін айтады.

Тұрақты даму қағидаттарын, корпоративтік басқару нормаларын іске асыру жөніндегі тақырыптарды біліктілікті арттыру жоспарына енгізу,

іскерлік қарым-қатынас этикасы нормаларын бағалау критерийлері бойынша ситуациялық тренингтер өткізу.

Корпоративтік басқару кодексі қағидаттарының функционалын ашу мәніне лауазымдық нұсқаулықтар мен ережелерге тексеру жүргізу.

Жалғыз акционерге, Директорлар кеңесіне, Басқармаға корпоративтік басқару кодексінің, іскерлік этика қағидаттарына адалдығын көрсету қажет деп есептейміз.

Директорлар кеңесінің (комитеттердің) жұмыс жоспарларында ұжыммен кездесулер көзделсін.

9) Корпоративтік хатшы жұмысының тиімділігі, акционерлік қоғамдарға қойылатын заңнама талаптарының сақталуы.

Корпоративтік хатшы Компанияның корпоративтік басқару мәселелері бойынша заңнама мен ішкі құжаттардың талаптарын сақтауын қамтамасыз ететін компанияның корпоративтік басқаруының негізгі тұлғаларының бірі болып табылады. Бұл талдау компоненті келесі Ішкі компоненттерді қамтиды:

№	Қосалқы компоненттің атауы	Қосалқы компоненттің рейтингі		
		Максималды	Нақты	%
1	Корпоративтік хатшының қызметі мен функциялары	4	3,5	87,5
2	Мүдделер қақтығысы, Корпоративтік хатшының міндеттерін біріктіру.	2	1,5	75
3	Қаржылық есептілік депозитарийінің интернет-ресурсында заңнама талаптарына сәйкес ақпаратты уақтылы ашу	4	3,5	87,5
	Жиыны:	10	8,5	85

Компанияның Корпоративтік хатшысының қызметі мен функциялары

Корпоративтік басқару кодексіне сәйкес Қоғамда Корпоративтік хатшы жұмыс істейді, ол Директорлар кеңесі тағайындаған және ішкі нормативтік құжаттар бойынша да, практикада да директорлар кеңесіне есеп беретін қоғамның қызметкері болып табылады. Корпоративтік хатшыны тағайындау Директорлар кеңесінің шешімімен жүргізілді.

Корпоративтік хатшының Директорлар кеңесінің қызметін қамтамасыз ету жөніндегі жұмысы белгіленген тәртіппен және тиісінше жүзеге асырылады: Директорлар кеңесі мен комитеттердің жұмыс жоспарлары уақтылы әзірленіп, бекітілді, отырыстардың хаттамалары нысан бойынша және мазмұны бойынша ресімдеу талаптарына сәйкес келеді.

Корпоративтік хатшы өз қызметінде Директорлар кеңесінің шешімімен (2017 ж., 2023 ж. өзгертулермен) бекітілген Корпоративтік хатшы туралы Ережені басшылыққа алады, ол оның өкілеттіктерін тағайындау және тоқтату тәртібін, Корпоративтік хатшының міндеттері мен функцияларын, құқықтары мен міндеттерін сипаттауды реттейді. Корпоративтік хатшы туралы ереже корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне (2024ж.) сәйкес өзектендірілмеген.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің 139-тармағына сәйкес Корпоративтік хатшы өз қызметін Директорлар кеңесі бекітетін ереже негізінде жүзеге асырады, онда функциялары, құқықтары мен міндеттері, Қоғам органдарымен өзара іс-қимыл тәртібі, біліктілік талаптары және басқа да ақпарат көрсетіледі. Алайда, Қоғамның Корпоративтік хатшысы туралы ережеде корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде көзделген, оның ішінде жалғыз акционермен өзара іс-қимылды қамтамасыз ету бөлігінде, корпоративтік басқарудың тиісті практикасын енгізу бөлігінде және басқа да

функциялар қамтылмаған. Ережеде Корпоративтік хатшының біліктілік талаптары мен міндеттері де жоқ.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде Корпоративтік хатшының міндеті "Қазақстан Республикасының заңнамасын, қоғам Жарғысын және осы Кодекстің ережелерін қолдану және корпоративтік басқарудың барлық мәселелері бойынша Директорлар кеңесінің мүшелері үшін кеңесші рөлін орындау" болып табылады. Алайда, Корпоративтік хатшы туралы ережеде осы рөлдің орындалуы туралы жүйеленген ақпарат немесе сипаттама жоқ.

Корпоративтік басқару кодексінде "Директорлар кеңесінің қызметін бағалау" деген жеке параграф болған кезде бұл жұмыс жүзеге асырылмайды және мәселе басқару деңгейлерінің ешқайсысында талқылау үшін шығарылмаған. Корпоративтік хатшы Директорлар кеңесі мен комитеттердің қызметіне бағалау жүргізу бойынша жұмыс ұйымдастырған жоқ, тиісті ішкі нормативтік құжат жоқ.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде " Корпоративтік хатшы сондай-ақ Қоғамның жылдық есебінің құрамына енгізілетін осы Кодекстің қағидаттары мен ережелерінің сақталуы туралы есепті дайындауды жүзеге асырады. Бұл есепте тиісті түсініктемелер келтіріле отырып, сақталмайтын Кодекстің қағидаттары мен ережелерінің тізбесі көрсетіледі". Қоғамда корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерін сақтау / сақтамау жөніндегі жыл сайынғы есеп 2022, 2023 жылдары жасалмаған.

Бұл жағдай Директорлар кеңесінің корпоративтік басқару кодексінің орындалуына бақылауының жеткіліксіздігін, Корпоративтік хатшының Тәуелсіз директорларды лауазымға енгізу бағдарламасын әлсіз жүргізуін, Директорлар кеңесінің төрағасын осы есепті Директорлар кеңесінің жұмыс жоспарына енгізу туралы уақтылы хабардар етпеуін (жоспарды қалыптастыру кезеңінде) куәландырады.

Сонымен қатар, 2023 ж.және 2024 ж. корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерін сақтау/сақтамау туралы есепті дайындаудың жоғары деңгейін атап өткен жөн.

Бұл ретте тұрақты даму саясатын іске асыру жөніндегі іс-шаралардың болмауы Корпоративтік хатшының есебінде "сақталмайды" деп көрсетілген (пп.69-70). Алайда, 2 жыл ішінде басқару органдары сындарлы шешім қабылдаған жоқ, Корпоративтік хатшы Директорлар кеңесінің хаттамалық шешімінің жобасын дайындау кезінде қажетті мазмұндағы тармақ енгізілмеген.

Сонымен қатар, корпоративтік басқару кодексі ережелерінің кейбір бөлігі есепте қарастырылмаған (мысалы, жалғыз акционердің күтулерін орындау, корпоративтік басқару кодексін іске асырудың тиімділігі бойынша ішкі аудит қызметінің есебінің болмауы), бұл пысықтауды талап етеді.

Корпоративтік басқару кодексінің барлық қағидаттарының өзара байланысы корпоративтік басқару кодексінің нормаларын орындаудың жалпы сипаттамасына айтарлықтай әсер ететінін және қағидаттардың бірін орындамау басқа қағидаттар мен ережелерді ішінара сақтамауға да әсер

ететінін атап өткен жөн. Принциптердің бірі сақталмаған жағдайда, басқалардың бағалауы" сақталады " жеткіліксіз. Мысалы, орнықты даму саясатының болмауы (2025 жылы әзірленген) Директорлар кеңесінің, Басқарманың, ішкі аудит қызметінің, тәуекелдер қызметінің тиімділігін бағалауға әсер етеді, мұнда есепте бағалау "ішінара сақталады"деп көрсетілуі тиіс.

Корпоративтік басқару кодексінің жекелеген қағидаттары мен ережелерінің орындалмауын Корпоративтік хатшы жүргізетін объективті бағалау Директорлар кеңесінің басқарушылық шешімдерін уақтылы қабылдауға, Директорлар Кеңесі Төрағасының Жалғыз акционер алдындағы нақты есебін қалыптастыруға әсер етеді, сондай-ақ Директорлар кеңесінің тиімді жұмысын бағалауға (өзін-өзі бағалауға) әсер етеді.

Қоғамның корпоративтік басқару кодексіне сәйкес Корпоративтік хатшының функциясына "Кодекстің қағидаттары мен ережелерін сақтауды іске асыру мониторингі" кіреді, бірақ бұл функцияның нақты орындалуын бағалау мүмкін емес, өйткені бұл жұмысты жүргізу механизмінің сипаттамасы, тиісті ақпаратты ұсыну мерзімдері мен нысандары (басқарушылық есептілік) жоқ. Директорлар кеңесінің жұмыс жоспарында көзделген Корпоративтік хатшының тоқсан сайынғы есептері корпоративтік басқару кодексінің іске асырылуына мониторинг рөлін ішінара атқаруы мүмкін, алайда бұл кодекстің тікелей нормасына сәйкес келмейді.

Осылайша, корпоративтік басқару кодексінің нормаларын іске асыруға уақтылы тексеру жүргізу және есепте жекелеген нормаларды сақтамау себептерін көрсету Директорлар кеңесіне басқару шешімдерін уақтылы қабылдауға мүмкіндік береді.

Осыған байланысты корпоративтік басқару кодексінің нормаларын іске асыру және жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жоспарының болуы Қоғамның корпоративтік стандарттарға бейілділігін кешенді бағалауға мүмкіндік береді.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде Корпоративтік хатшының "ұйымның акционерлермен тиісті өзара іс-қимылын қамтамасыз ету, оның ішінде акционерлердің сұрау салуларына уақтылы негізде ақпарат беруді бақылау"құзыреті көрсетілген. Осыған байланысты Корпоративтік хатшы осы норманы іске асыру бойынша атқарушы органмен қатынастарды реттеуі қажет (басқарушылық есептілік).

Корпоративтік хатшы "Директорлар кеңесі мүшелерін оқытуды ұйымдастыру" функциясын іске асыру кезінде оқыту (біліктілікті арттыру) бағдарламасына корпоративтік басқару, тәуекелдерді басқару, қаржы және аудит, орнықты даму, саланы және қоғам қызметінің ерекшелігін білу сияқты бағыттарды енгізуі керек. Бұл жұмыс тұрақты негізде жүргізілмейді, өйткені Директорлар кеңесінің, Корпоративтік хатшының жұмыс жоспарында көзделмеген.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің 138-тармағына сәйкес "Корпоративтік хатшыға қатысты қоғамда лауазымға енгізу және сабақтастықты жоспарлау бағдарламасы әзірленуде", бірақ тиісті жұмыс жүргізілмеген, ішкі нормативтік құжат жоқ.

Корпоративтік хатшы қызметінің тиімділігі қызметтің белгіленген негізгі көрсеткіштері негізінде айқындалады. Корпоративтік хатшының пайдалы әрекет коэффициенттері 2024 жылдан бастап жыл сайын директорлар кеңесінде бекітіледі. Пайдалы әрекет коэффициенттерінің орындалуы туралы есеп Директорлар кеңесінің қарауына уақтылы жіберіледі және назарға алынады. Бұл ретте корпоративтік хатшының жұмысын бағалауда Елеулі факторлар (сапалық сипаттамалар) ескерілмейді (мониторинг нәтижелері, директорлар кеңесін бағалауды уақтылы жүргізу және т.б.), бұл сыйақыларды төлеу кезінде тиісінше көрсетілмейді.

Ұсыныстар

Корпоративтік хатшы корпоративтік басқаруды жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлеуге бастамашылық жасасын және атқарушы органмен бірлесіп корпоративтік басқару кодексі нормаларының қолданысын өзектендірсін.

Директорлар кеңесінің уақтылы басқару шешімдерін қабылдауы үшін жағдай жасай отырып, корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерінің іске асырылуы мен сақталуына объективті мониторинг жүргізу.

Басқарушылық Есептіліктің бекітілген нысаны негізінде ЖА сұрауларының түсуіне және орындалуына мониторинг жүргізу және басқарушылық шешімдер қабылдау үшін Директорлар кеңесінің төрағасына ақпарат ұсыну.

Корпоративтік басқару кодексінің талаптарына сәйкес Директорлар кеңесінің қызметі туралы қажетті ақпаратты қоғамның интернет-ресурсында уақтылы орналастыруды жүзеге асыру, орнықты даму қағидаты контекстінде материалдарды ашудың толықтығы тұрғысынан қоғам орналастырған ақпаратты зерделеуді жүргізу.

Тәуелсіз директорлардың кәсіби даму бағдарламаларын әзірлеу және Директорлар кеңесі мүшелерінің біліктілігін арттыруды ұйымдастыру.

Барлық қатысушылар тарапынан процеске номиналды көзқарасқа жол бермей, Директорлар кеңесі мүшелерінің қызметіне бағалау жүргізу.

Корпоративтік хатшы туралы ережеде Корпоративтік хатшының лауазымына кіріспе және сабақтастығын жоспарлау бағдарламасын енгізуді ұсынамыз.

Корпоративтік хатшы туралы ережеде тиісті тәртіпті көздей отырып, корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерінің орындалуына мониторингті Корпоративтік хатшының пайдалы іс-әрекет коэффициенттерінің есебіне қосуды ұсынамыз.

Ішкі нормативтік құжаттарға Қоғамның корпоративтік басқару кодексіне өзгерістер мен толықтырулар енгізілгенге дейін корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің нормаларын басшылыққа алу қажеттігі туралы норма енгізілсін.

Мүдделер қақтығысы, корпоративтік қақтығыс, өкілеттіктерді біріктіру

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес "Қоғам Директорлар кеңесінің өз міндеттерін объективті орындауына кедергі келтіретін мүдделер қақтығысын болдырмау және Қоғамның Директорлар кеңесінің процестеріне саяси араласуды шектеу үшін оларға жол бермеу және реттеу тетіктерін енгізеді. Мүдделер қақтығысын болдырмаудың негізгі қағидаттары, оларды анықтау, бағалау және шешу тәсілдері Директорлар кеңесі бекітетін қоғамның іскерлік этикасы кодексінде бекітіледі".

Алайда, қызметкерлердің мінез-құлқы мен Әдеп кодексінде жанжалдарды, оның ішінде Омбудсменнің қатысуымен реттеу тәртібі толық ашылмаған (мінез-құлық және Әдеп кодексін бекіту кезінде бұл лауазым болмаған).

Мүдделердің ықтимал қақтығысын анықтау және болдырмау мақсатында Комплаенс-офицер тұрақты негізде ықтимал мүдделер қақтығысын ашу туралы келіп түсетін декларацияларға мониторинг жүргізеді. Мүдделер қақтығысын реттеу тәртібі Директорлар кеңесінің шешімімен бекітілген сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жөніндегі нұсқаулықпен де реттеледі (2022ж.). Нұсқаулықта қызметкерлердің сыйлықтар мен қонақжайлылық белгілеріне қатысты мінез-құлық және этика кодексінің кейбір қайталанатын нормалары бар.

Корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерін сақтау туралы Корпоративтік хатшының есебінде "2024 жылы мүдделер қақтығысы жағдайлары тіркелмегені" атап өтілген. Есеп директорлар кеңесінде қабылданды.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде "корпоративтік жанжалдарды реттеу" 22-параграфында: "акционерлер (жалғыз акционер) мемлекеттік органдардың қоғамның операциялық қызметіне араласуын болдырмау, сондай-ақ қабылданған шешімдер үшін директорлар кеңестерінің жауапкершілігін арттыру мақсатында мемлекеттік органдардың өкілдері болып табылатын Директорлар кеңесінің мүшелерін сайлаудан бас тартуы тиіс.

Мемлекеттік мүлік жөніндегі орталық уәкілетті органның және тиісті саланың уәкілетті органының, мемлекеттік қызметшілер болып табылатын жергілікті атқарушы органдардың өкілдері директорлар кеңесінің төрағасы ретінде сайлана алмайды.

Мемлекет өкілі ретінде қоғамның және ұйымдардың Директорлар кеңесінің құрамына белгіленген тәртіппен мемлекеттік қызметші болып табылмайтын адамдар ұсынылуы мүмкін".

Қазіргі уақытта жоғарыда аталған норманы Жалғыз акционер және директорлар Кеңесі орындамайды, сол арқылы ықтимал жанжалдың жанама алғышарттары бар.

Осылайша, бұл фактіні корпоративтік басқару принциптеріне адалдықты көрсету және корпоративтік басқарудың үздік тәжірибесіне сәйкестік ретінде бағалау мүмкін емес. Корпоративтік хатшының корпоративтік басқару

қағидаттарын сақтау жөніндегі есебінде мұны Директорлар кеңесінің тиімді қағидатын орындамау ретінде көрсету керек.

Айта кету керек, Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің редакциясы корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің 22-параграфының мазмұнына толық сәйкес келмейді, бұл белгілі бір дәрежеде корпоративтік басқару қағидаттарына берілгендігін білдірмейді.

Комплаенс қызметінің функциялары қоса атқару бойынша айтарлықтай уақыт орындалды (Корпоративтік хатшы, ішкі аудит қызметі), тек 2025 жылдан бастап дербес штат бірлігі анықталды. Корпоративтік басқару кодексінде " Корпоративтік хатшыға өзге де міндеттерді жүктеу Корпоративтік хатшының ағымдағы жүктемесін ескере отырып жүзеге асырылуы тиіс. Жаңа міндеттерді жүктеу осы Кодексте және Қоғамның ішкі құжаттарында сипатталған орындалатын функциялардың сапасына теріс әсер етпеуге тиіс".

Біздің ойымызша, лауазымдарды біріктіру қысқа мерзімді болуы керек, бұл тиісті ішкі нормативтік құжатта көрсетілуі керек.

Қоғамның бекітілген ішкі нормативтік құжаттары жұмысты жанжалсыз орындау бойынша негіздемелік жағдайлар жасайды (рәсімдер, ережелер, лауазымдық нұсқаулықтар, ережелер). Қоғамның келісу комиссиясының болуы еңбек дауларын, жанжалды жағдайларды қарауға мүмкіндік береді.

Ұсыныстар

Жалғыз акционерге Директорлар кеңесімен бірлесіп, мемлекеттік қызметшілер қатарынан емес Директорлар кеңесінің төрағасын сайлау бөлігінде корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің 22-параграфының ережелерін іске асыру тетігін айқындау қажет деп санаймыз.

2026 жылға арналған Директорлар кеңесінің жұмыс жоспарына мемлекеттік қызметшілер қатарынан кандидатураларды қоспағанда, тәуелсіз директорлар қатарынан директорлар кеңесінің төрағасын қайта сайлау туралы мәселені қосу орынды деп санаймыз.

Құрылымдық бөлімшелердің басшыларын жанжалды жағдайларды басқару және алдын алу дағдыларына оқытуды жүргізу.

Заңнаманың талаптарына сәйкес ақпаратты Интернет-ресурстарда, оның ішінде қаржылық есептілік депозитарийінде уақтылы ашу

Мүдделі тараптар үшін өзекті ақпарат беру мақсатында Қоғам сайтты қолдайды <https://gfss/kz>, онда Қоғам қызметінің барлық маңызды аспектілері, оның ішінде меншік және басқару құрылымы, қаржылық жағдайы, қызметін бағалау, қоғамның стратегиясы мен саясаты туралы ақпарат орналастыру қажет.

Қоғамда мүдделі тұлғалар үшін ақпаратты ашық қолжетімділікте орналастыру процестерін реттейтін жекелеген ішкі нормативтік құжаттар бекітілді. корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерін сақтау туралы Корпоративтік хатшының есебінде сайт бөлімдерінің мазмұны туралы егжей-тегжейлі сипатталған.

Сайттағы ақпараттың қолжетімділік дәрежесі компанияның ашықтық деңгейі, корпоративтік мәдениетті көрсету және басқару стандарттарына сәйкестігі туралы айтады.

Интернет-ресурстың бөлімдерін толтыру және ақпаратты өзектендіру, корпоративтік басқару кодексінде көзделген ақпаратты орналастыру мерзімдерін сақтау бойынша жұмыс жүргізілуде (корпоративтік басқару кодексіне сәйкес интернет-ресурсты өзектендіру аптасына кемінде бір рет жүзеге асырылады).

Маңызды артықшылықтардың ішінде сайттың заманауи дизайны мен салалық (кәсіби) ақпарат пен жаңалықтардың бай көлемін атап өткен жөн.

Сайт құрылымында "Корпоративтік басқару" дербес бөлімі жоқ, бұл осы бағыт бойынша ақпаратты іздеу кезінде ыңғайлы емес. "Қор туралы" бөлімінде мынадай кіші бөлімдер көзделген: құрылтай құжаттары, миссиясы мен стратегиясы, түйінді оқиғалар, корпоративтік оқиғалар, Ұйымдық құрылым, Жалғыз акционер, директорлар кеңесі, Қор басшылығы, омбудсмен, тәуекелдерді басқару жүйесі, сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл, қордағы мансап және басқалар. Ішкі аудит қызметі туралы бөлім жоқ, бөлімдердегі презентация құрылымы біртұтас емес (кейбіреулерінде Байланыс ақпараты бар, басқаларында жоқ), миссия өте қысқа (бір сөйлем), стратегия жоқ.

Интернет-ресурстың бастапқы бетінде жедел желі туралы – Директорлар кеңесін (аудит жөніндегі комитетті) және ішкі аудит қызметін кез келген қызметкердің және/немесе лауазымды адамның Қазақстан Республикасының заңнамасын, ішкі рәсімдерді, Іскерлік әдеп кодексін бұзу фактілері туралы хабардар етудің қауіпсіз, құпия және қолжетімді тәсілі туралы "орналастыру жөніндегі корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің маңызды нормаларының бірі" орындалған жоқ.

Ақпаратты орналастыру Қоғамның корпоративтік басқару қағидаттарына (Директорлар кеңесінің, Басқарманың ағымдағы жұмысы, отырыстарда қаралатын мәселелер, шешімдер, орнықты даму саясатын іске асыру, сауалнама нәтижелері) бейілділігін ілгерілету және көрсету мақсатында жүзеге асырылуы тиіс.

Корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінде қоғамның интернет-ресурсында ұсынылуы тиіс ақпараттың ең аз мөлшері айқындалған. Осыған байланысты сайттың жекелеген бөлімдерін көрсетілген талаптарға сәйкес өзектендіру қажет.

Корпоративтік басқару кодексінде "жылдық есеп мүдделі тараптар үшін негізгі ақпарат көздерінің бірі болып табылады" деп көрсетілген, осылайша оны танысу үшін қолжетімді жерде орналастыру керек. Алайда, Сайтта ол құжаттың мәртебесіне сәйкес келмейтін көрсеткіштер бөлімінде орналастырылған (2024 жылға жылдық есеп жоқ).

Орнықты даму саясатын іске асыру жөніндегі ақпаратты ашу (корпоративтік басқару кодексінің талабы) дербес бөлімде де, жылдық есептің құрылымында да жоқ.

"Байланыстар" бөлімінде қоғаммен байланысу үшін байланыс тұлғасын, телефондарды, мекен-жайларды, email-ді көрсете отырып, ақпарат

ұсынылады, бұл ашықтық пен ашықтық қағидаттарын іске асыруға, мүдделі тараптармен өзара іс-қимылға ықпал етеді.

Қаржылық есептілік депозитарийінің интернет-ресурсында заңнама талаптарына сәйкес ашылуға жататын ақпаратты ашу мерзімдері мен көлемдерінің бұзылуына байланысты компанияға және оның лауазымды адамдарына әкімшілік жаза қолдану жағдайлары жоқ екенін атап өткен жөн.

Ұсыныстар

"Корпоративтік басқару" дербес бөлімін қарастыруды ұсынамыз.

Қарастырылып отырған тақырып бойынша материалдарды толық ашу қағидатын және корпоративтік басқарудың үлгілік кодексінің талаптарына сәйкестігін негізге ала отырып, сайт бөлімдерінің мазмұнына ревизия жүргізу.

Жылдық есептерде корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерін сақтау және нақты іс-шаралар, жоспарланған көрсеткіштерді орындау, тиімділіктің негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізу түрінде орнықты даму саясатын іске асыру мәселелері көрсетілсін.

Бөлімдердің мазмұнын уақтылы өзектендіру және корпоративтік даму жөніндегі материалдарға, қоғамның орнықты дамуы жөніндегі іс-шараларға, қоғамның ағымдағы қызметін, Директорлар кеңесінің, комитеттердің, атқарушы органның жұмысын және қоғамның даму перспективаларын ашуға ерекше назар аудару.

ҚОСЫМШАЛАР

Корпоративтік басқаруды бағалауды жүргізу тәсілдері

Корпоративтік басқару қызметін бағалау әрбір жеке компонент бойынша рейтинг беру негізінде құрылады. Бөлімде төменде келтірілген 5 балдық шкала бойынша бағаланатын талдау критерийлері көрсетілген:

Бағалау *	Бағалау мәні	Критерийлерге сәйкестік
Орындалмайды	0	Критерийге сәйкестік белгілері жоқ.
Керісінше орындалмайды	0,25	Өлшемге жалпы сәйкессіздік байқалады. Дегенмен, сәйкестіктің кездейсоқ, маңызды емес белгілері бар.
Ішінара орындалады	0,5	Критерийге сәйкестік пен сәйкессіздіктің салыстырмалы түрде ұқсас белгілері
Негізінен орындалады	0,75	Негізінен критерийге жалпы сәйкестік байқалады. Алайда сәйкессіздіктің жеке белгілері бар.
Орындалады	1	Критерийге Тікелей сәйкестік ретінде бағаланады

* Сараптамалық пікір субъективті болып табылады және Тапсырыс берушінің пікірін көрсетпеуі (сәйкес келмеуі) мүмкін

Рейтинг шкаласы

Рейтинг шкаласы	
Диапазон %	Рейтинг
100-91	KZCG7
90-76	KZCG6
75-61	KZCG5
60-46	KZCG4
45-31	KZCG3
30-16	KZCG2
15-0	KZCG1

Корпоративтік басқару деңгейінің рейтингтік бағалау шкаласы

Рейтинг	Рейтингтің сипаттамасы	
Корпоративтік басқару деңгейі жоғары компаниялар		
KZCG7	Бұл рейтинг жоғары деңгейді көрсетеді Компанияның корпоративтік басқаруы. Бұл рейтинг корпоративтік басқару деңгейін бағалаудың негізгі параметрлері тәуекелдерінің іс жүзінде жоқтығын растайды.	CG 7 деңгейінің рейтингін корпоративтік басқарудың ең жоғары деңгейі бар компаниялар алады. Осы деңгейдегі компаниялар Қазақстан Республикасының, халықаралық Кодекстің заңнамасын толық көлемде сақтайды, корпоративтік басқарудың модельдік кодексінің ұсынымдарын ұстанады. Бұл рейтинг акционердің және басқа да үлестес тұлғалардың құқықтарына нұқсан келтірумен байланысты тәуекелдердің жоқтығын, Директорлар кеңесі, Басқарма жұмысының ашықтығын, корпоративтік басқару рейтингін беру сәтіндегі компания қызметі туралы деректердің ашықтығын растайды. CG 7 деңгейіндегі корпоративтік басқару рейтингі ең инвестициялық тартымды болып табылады.
KZCG6		CG 6 деңгейінің рейтингін корпоративтік басқару деңгейі жоғары компаниялар алады. Осы деңгейдегі компаниялар Қазақстан Республикасының заңнамасын жоғары дәрежеде сақтайды, корпоративтік басқарудың модельдік кодексінің негізгі ұсынымдарын ұстанады. Бұл рейтинг акционердің және басқа да үлестес тұлғалардың құқықтарына нұқсан келтірумен байланысты тәуекелдердің минимумын, Директорлар кеңесі, Басқарма жұмысының ашықтығын, корпоративтік басқару рейтингін беру сәтіндегі компания қызметі туралы деректердің ашықтығын растайды. CG 6 деңгейіндегі корпоративтік басқару рейтингі инвестициялық тартымды болып табылады.
Корпоративтік басқарудың жақсы деңгейі бар компаниялар		
KZCG5	Берілген рейтинг Компанияның корпоративтік басқару тәжірибесінің жақсы деңгейін көрсетеді. Бұл рейтинг корпоративтік басқару деңгейін бағалаудың негізгі параметрлерінің елеусіз тәуекелдерін растайды.	CG 5 деңгейінің рейтингін корпоративтік басқару деңгейі орташадан жоғары компаниялар алады. Осы деңгейдегі компаниялар Қазақстан Республикасының заңнамасын бұзбайды, корпоративтік басқарудың модельдік кодексінің базалық ұсынымдарын ұстанады. Бұл рейтинг акционердің және басқа аффилиирленген тұлғалардың құқықтарына нұқсан келтірумен байланысты кейбір тәуекелдер бар екенін көрсетеді.сонымен қатар, директорлар кеңесі, Басқарма жұмысының ашықтығы жеткіліксіз, корпоративтік басқару рейтингін беру кезіндегі компания қызметі туралы деректердің ашықтығы жеткіліксіз. CG 5 деңгейіндегі корпоративтік басқару рейтингі инвестициялық тартымды емес.
KZCG4		CG 4 деңгейінің рейтингін корпоративтік басқарудың орташа деңгейі бар компаниялар алады. Осы деңгейдегі компаниялар Қазақстан Республикасының корпоративтік басқару саласындағы заңнамасын бұзбайды, ішінара корпоративтік басқарудың модельдік кодексінің негізгі ұсынымдарын ұстанады. Бұл рейтинг акционердің және басқа да үлестес

Рейтинг	Рейтингтің сипаттамасы	
		тұлғалардың құқықтарына нұқсан келтірумен байланысты тәуекелдер бар екенін көрсетеді. Бұдан басқа, Директорлар кеңесі, Басқарма жұмысының ашықтығы жеткіліксіз, корпоративтік басқару рейтингін беру сәтіндегі компания қызметі туралы деректердің ашықтығы жеткіліксіз. CG 4 деңгейіндегі корпоративтік басқару рейтингі инвестициялық тартымды емес.
<i>Корпоративтік басқарудың орташа деңгейі бар компаниялар</i>		
KZCG3	Берілген рейтинг Компанияның корпоративтік басқару тәжірибесінің орташа деңгейін көрсетеді. Бұл рейтинг корпоративтік басқару деңгейін бағалаудың негізгі параметрлерінің төмен тәуекелдері бар екенін көрсетеді.	CG 3 деңгейінің рейтингін корпоративтік басқару деңгейі орташадан төмен компаниялар алады. Осы деңгейдегі компаниялар өз қызметінде Қазақстан Республикасының корпоративтік басқару саласындағы заңнамасын белгілі бір дәрежеде бұзады, ішінара корпоративтік басқарудың модельдік кодексінің негізгі ұсынымдарын ұстанады. Бұл рейтинг акционердің және басқа да үлестес тұлғалардың құқықтарына нұқсан келтірумен байланысты елеулі тәуекелдер бар екенін көрсетеді. Бұдан басқа, Директорлар кеңесі, Басқарма жұмысының ашықтығы жеткіліксіз, корпоративтік басқару рейтингін беру сәтіндегі компания қызметі туралы деректердің ашықтығы жеткіліксіз. CG 3 деңгейіндегі корпоративтік басқару рейтингі инвестициялық тартымды емес.
KZCG2		CG 2 деңгейінің рейтингін корпоративтік басқару деңгейі төмен компаниялар алады. Осы деңгейдегі компаниялар өз қызметінде ҚР-ның корпоративтік басқару саласындағы заңнамасын едәуір дәрежеде бұзады, ішінара корпоративтік басқарудың модельдік кодексінің негізгі ұсынымдарын ұстанады. Бұл рейтинг акционердің және басқа да үлестес тұлғалардың құқықтарына нұқсан келтірумен байланысты жоғары тәуекелдер бар екенін көрсетеді. Бұдан басқа, Директорлар кеңесінің, Басқарманың жұмысына қатысты ақпарат корпоративтік басқару рейтингін беру сәтінде жеткілікті дәрежеде ашық болып табылмайды. CG 2 деңгейіндегі корпоративтік басқару рейтингі инвестициялық тартымды емес.
<i>Корпоративтік басқару деңгейі төмен компаниялар</i>		

Рейтинг	Рейтингтің сипаттамасы	
KZ CGI	Бұл рейтинг Компанияның корпоративтік басқару тәжірибесінің әлсіз деңгейін көрсетеді. Бұл рейтинг корпоративтік басқару деңгейін бағалаудың негізгі параметрлерінің Елеулі тәуекелдері бар екенін көрсетеді	CG 1 деңгейінің рейтингі алынады корпоративтік басқару деңгейі өте төмен компаниялар. Осы деңгейдегі компаниялар өз қызметінде Қазақстан Республикасының корпоративтік басқару саласындағы заңнамасын бұзады, корпоративтік басқарудың модельдік кодексінің негізгі ұсынымдарын сақтамайды. Бұл рейтинг акционердің және басқа да аффилиирленген тұлғалардың құқықтарына нұқсан келтірумен байланысты жоғары тәуекелдер бар екенін көрсетеді.сонымен қатар, директорлар кеңесінің, Басқарманың және топ-менеджменттің жұмысына қатысты ақпарат корпоративтік басқару рейтингін беру сәтінде ашық болып табылмайды. CG 1 деңгейіндегі корпоративтік басқару рейтингі инвестициялық тартымды емес.
Арнайы санат		
W	Корпоративтік басқару рейтингін қайта қарау. Рейтингтің бұл санаты корпоративтік басқару рейтингін бақылау кезеңінде компанияда корпоративтік басқару деңгейінің жалпы көрінісіне әсер етуі мүмкін қандай да бір елеулі өзгерістер болған жағдайда қолданылады. Бұл факторлар: атқарушы орган басшысының ауысуы (әсіресе атқарушы органды жеке тұлға ұсынған жағдайда); Директорлар кеңесінің құрамының өзгеруі немесе директорлар кеңесі мүшелерінің ауысуы болуы мүмкін. Бұл жағдайда тәуелсіз директорлар құрамындағы өзгерістерді, сондай-ақ компания жасаған ірі мәмілелерді (компанияның операциялық қызметіне әсер етуі мүмкін), компанияны қайта құрылымдауды талдау қажет. Сонымен қатар, бұл бөлімге сот процестері, мүдделер қақтығысы, бірігу және/немесе бірігу тәжірибесі кіреді.	
RW	Корпоративтік басқару рейтингін қайтарып алу. Егер компанияда болған өзгерістер Компанияның рейтингіне жақсарту/ нашарлау жағына айтарлықтай әсер етуі мүмкін болса, сарапшылар тағайындалған рейтингті қайтарып алу туралы шешім қабылдауы мүмкін. Бұл жағдайда болған өзгерістерге талдау жүргізіледі, қосымша баяндама дайындалады және рейтинг комитетінің қарауына шығарылады. Рейтингті кері қайтарып алу туралы шешім қабылданған жағдайда, компания талдаушылары кері қайтарып алу мәніне компания өкілдерін хабардар етеді.	