

Одобрено на заседании
Совета эмитентов
от 3 июля 2007 года

Одобрено на заседании
Совета Ассоциации
финансистов Казахстана
от 25 июля 2007 года

Комментарии к модельному Кодексу корпоративного управления

Кодекс корпоративного управления
одобрен Советом эмитентов 21 февраля 2005 г.

Июль 2007

Дисклеймер:

Данный документ представляет собой общие комментарии к модельному Кодексу корпоративного управления¹ и основан на экспертных рекомендациях и стандартах надлежащей международной практики корпоративного управления с учетом положений действующего законодательства Республики Казахстан. При использовании данных комментариев акционерному обществу необходимо учитывать текущее законодательство Республики Казахстан и правоприменительную практику в области регулирования деятельности акционерных обществ и рынка ценных бумаг с учетом последних изменений. При разработке данного материала за основу были взяты законы и нормативные акты по состоянию на апрель 2007 г.

¹ Кодекс корпоративного управления, одобренный Советом эмитентов 21 февраля 2005г.

СОДЕРЖАНИЕ

РУКОВОДСТВО К ГЛАВЕ 2. «Общее собрание акционеров»

- 2.1. Организация проведения общего собрания акционеров
- 2.2. Проведение общего собрания акционеров

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 3. «Совет директоров»

- 3.1. Общие вопросы деятельности совета директоров
- 3.2. Обязанности членов совета директоров
- 3.3. Обязанности Председателя совета директоров
- 3.4. Комитеты совета директоров
- 3.5. Понятие и роль независимых директоров в совете директоров

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 4. «Исполнительный орган»

- 4.1. Общие положения по исполнительному органу
- 4.2. Функции, права и обязанности исполнительного органа
- 4.3. Политика компании и контроль
- 4.4. Состав и квалификация членов исполнительного органа

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 5. «Корпоративный секретарь»

- 5.1. Задачи, функции корпоративного секретаря
- 5.2. Назначение и прекращение полномочий корпоративного секретаря

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 6. «Существенные корпоративные события»

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 7. «Раскрытие информации»

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 8. «Контроль финансово-хозяйственной деятельности»

- 8.1. Система контроля финансово-хозяйственной деятельности
- 8.2. Цели, задачи и функции системы внутреннего контроля
 - 8.2.1. Культура внутреннего контроля.
 - 8.2.2. Разработка и внедрение эффективных процедур оценки рисков.
 - 8.2.3. Эффективное использование инструментов системы внутреннего контроля.
 - 8.2.4. Использование эффективной системы информационного обеспечения и связи.
 - 8.2.5. Система мониторинга и исправления недостатков.

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 9. «ДИВИДЕНДЫ»

- 9.1. Определение размера дивидендов
- 9.2. Выплата дивидендов
- 9.3. Последствия неполной или несвоевременной выплаты дивидендов

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 12. «Конфликты корпоративного управления»

РУКОВОДСТВО К ГЛАВЕ 2. «Общее собрание акционеров»

Общее собрание акционеров является высшим органом управления компанией. Для исполнения своих обязанностей общее собрание акционеров созывается не реже одного раза в год. В связи с необходимостью рассмотрения конкретных и/или неотложных вопросов, относящихся к компетенции общего собрания акционеров, по инициативе совета директоров или крупного акционера может быть созвано внеочередное общее собрание акционеров.

Общее собрание акционеров играет важную роль в обеспечении реализации права акционеров на управление обществом. Через общее собрание акционеры выражают свою волю по ключевым корпоративным вопросам, а также получают возможность обсудить важные вопросы, встретиться с должностными лицами и менеджерами общества, задать интересующие вопросы. Это – основное право акционеров как источников акционерного капитала.

Вовлеченность акционеров в управление обществом и непосредственное рассмотрение корпоративных вопросов значительно затрудняет должностным лицам и сотрудникам компании злоупотребление своими полномочиями или ненадлежащее выполнение обязанностей, включая заключение сделок с заинтересованностью, преследование корыстных целей, сговор с конкурентами, обман и т.д.

Значимость собрания акционеров требует того, чтобы повестка дня готовилась тщательно, собрания проводились в строгом соответствии с положениями действующего законодательства и внутренними документами компании, акционеры использовали возможности озвучивать проблемы и задавать вопросы на собраниях, а члены совета директоров, должностные лица и менеджеры/сотрудники компании, присутствующие на общем собрании, отвечали на замечания и вопросы акционеров, предоставляя достоверную и достаточную информацию.

2.1. Организация проведения общего собрания акционеров

Акционеры акционерного общества о предстоящем проведении общего собрания акционеров должны быть извещены в сроки, установленные действующим законодательством.

Извещение о проведении общего собрания акционеров должно иметь унифицированную форму и содержать достаточную информацию, позволяющую акционерам принять решение об участии в собрании и, если общее собрание акционеров проводится в очной форме, о способе и условиях такого участия. Законодательство устанавливает требования к содержанию данного извещения. Однако дополнительно к сведениям, предусмотренным законодательством, в сообщении о проведении очного общего собрания акционеров рекомендуется указать лицо, к которому акционер может обратиться для получения дополнительной информации или в случае нарушения акционерным обществом установленного порядка регистрации участников общего собрания акционеров. В случае заочного голосования без проведения общего собрания акционеров бюллетень для

голосования должен быть направлен акционерам в сроки и порядке, установленные законодательством.

Определяя способы оповещения акционеров о предстоящем проведении общего собрания акционеров, акционерное общество должно исходить из необходимости довести информацию до сведения всех включенных в список лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров. Уставом акционерного общества рекомендуется предусмотреть несколько альтернативных средств массовой информации, в которых или с помощью которых одновременно будут публиковаться такие сообщения, а также предусмотреть возможность использования электронной формы сообщения о предстоящем проведении общего собрания акционеров в качестве дополнительного способа оповещения.

Акционерам должна быть обеспечена возможность ознакомления со списком лиц, имеющих право участвовать в предстоящем общем собрании акционеров. Такой список составляется регистратором акционерного общества на основании данных системы реестра держателей акций. Дата составления указанного списка не может быть установлена ранее даты принятия решения о проведении общего собрания акционеров.

Возможность ознакомления со списком лиц, имеющих право на участие в предстоящем общем собрании акционеров, *позволяет акционерам при необходимости связаться с другими акционерами*, направить им свое мнение по вопросам повестки дня и обсудить возможные варианты голосования, а также назначить представителя своих интересов на общем собрании акционеров.

Ознакомление со списком лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров способствует реализации прав на участие в общем собрании акционеров, которые могут быть не включены в данный список.

В этой связи рекомендуется предоставить акционерам возможность ознакомиться с данным списком, равно как и получить выписки из него, в указанных в извещении о предстоящем проведении общего собрания акционеров местах, где непосредственно предоставляются материалы и документы по вопросам повестки дня общего собрания акционеров.

Информация и материалы, предоставляемые при подготовке к проведению общего собрания акционеров, а также порядок их предоставления должны позволять акционерам получить полное представление о деятельности акционерного общества и принять обоснованные решения по вопросам повестки дня общего собрания акционеров.

Материалы, предоставляемые к предстоящему общему собранию акционеров, должны быть подобраны таким образом, чтобы их легко было соотнести с конкретными вопросами повестки дня общего собрания. Недостаточно четкое соответствие вопросов и материалов к ним может существенно затруднить формирование объективного мнения по таким вопросам и, как следствие, привести к необъективному голосованию по ним. В этой связи в материалах,

предоставляемых акционерам к общему собранию акционеров, рекомендуется указывать, к какому из вопросов повестки дня они относятся.

Информация и материалы к предстоящему общему собранию акционеров должны предоставляться акционерам таким образом, чтобы они до проведения общего собрания акционеров могли обстоятельно изучить вопросы, включенные в его повестку дня, при необходимости – обсудить и проконсультироваться.

Материалы по вопросам повестки дня общего собрания акционеров должны быть готовы и доступны по месту нахождения исполнительного органа общества для ознакомления акционеров не позднее, чем за десять дней до даты проведения собрания, а при наличии запроса акционера - направлены ему в течение трех рабочих дней со дня получения запроса; расходы за изготовление копий документов и доставку документов несет акционер, если иное не предусмотрено уставом.

При этом возможно использование иных средств для предоставления материалов акционерам в случаях отсутствия у акционеров возможности ознакомиться с материалами предстоящего собрания в местах, указанных в извещении. К данным средствам могут быть отнесены доставка материалов по почте, электронная почта, размещение информации на интернет-сайте компании в рубриках, доступных только для акционеров путем набора соответствующего пароля.

В уставе, кодексе корпоративного управления и иных внутренних документах компании рекомендуется определить перечень материалов, предоставляемых акционерам по отдельным вопросам повестки дня общего собрания акционеров. Например, в случае, когда повестка дня общего собрания включает вопрос о реорганизации акционерного общества, акционерам рекомендуется предоставлять обоснование реорганизации, финансовую отчетность всех организаций, участвующих в реорганизации, за три последних завершенных финансовых года. Рекомендуется также закреплять во внутренних документах общества минимальный перечень дополнительных материалов, предоставляемых акционерам при подготовке к проведению общего собрания акционеров – как годового, так и внеочередного. Наличие во внутренних документах акционерного общества подобной информации будет способствовать укреплению доверия акционеров и потенциальных инвесторов к обществу, которое тем самым демонстрирует готовность обеспечить прозрачность своей деятельности.

В частности, помимо предоставляемого в соответствии с законодательством годового финансового отчета рекомендуется предусмотреть предоставление акционерам отчета о работе совета директоров, что позволит обсудить на общем собрании акционеров показатели и перспективы деятельности акционерного общества, а также предоставит акционерам возможность оценить существующий порядок управления обществом.

Если повестка дня общего собрания акционеров включает вопрос о выборе членов совета директоров, определении аудиторской организации (аудитора) акционерного общества,

то участникам общего собрания акционеров должна быть представлена полная информация о соответствующих кандидатах.

Рекомендуется, чтобы предоставленная информация включала письменное согласие кандидата занять соответствующую должность. Также рекомендуется обеспечить личное присутствие кандидата на общем собрании акционеров и подтверждение им в устной форме своего согласия занять соответствующую должность, прежде чем вопрос об избрании данного кандидата будет поставлен на голосование.

Кроме того, в случае включения в повестку дня общего собрания акционеров вопроса об избрании совета директоров общества (избрании нового члена совета директоров) в материалах должно быть указано, представителем какого акционера является предлагаемый кандидат в члены совета директоров или является ли он кандидатом на должность независимого директора общества.

Вопросы повестки дня общего собрания акционеров должны быть четко определены и должны исключать возможность их различного толкования.

Повестка дня общего собрания акционеров является для акционеров единственным источником информации о вопросах, по которым планируется принятие решений на общем собрании акционеров, и именно по этим вопросам акционерам предоставляются материалы. Неопределенность повестки дня означает возможность рассмотрения на общем собрании акционеров вопросов, материалы по которым не были предоставлены акционерам, вследствие чего они не имели возможности сформировать по ним обоснованного мнения. В этой связи повестка дня общего собрания акционеров должна содержать перечень всех вопросов, принятие решений по которым планируется на предстоящем собрании.

Предоставление информации о том, кем был предложен тот или иной вопрос повестки дня предстоящего общего собрания акционеров позволит акционеру составить более точное представление о целях вынесения вопроса на рассмотрение общего собрания. В этой связи при подготовке повестки дня общего собрания акционеров рекомендуется указывать, кем был предложен каждый из включенных в нее вопросов.

При формировании повестки дня общего собрания акционеров следует соблюдать общее правило, согласно которому каждое предложение в повестку дня следует отражать в ней отдельным вопросом. Вместе с тем, решение некоторых вопросов невозможно без принятия решений по другим, взаимосвязанным вопросам. Так, например, нельзя считать принятым решение о реорганизации акционерного общества в форме разделения, если общее собрание его акционеров не приняло решения хотя бы по одному из следующих вопросов: о порядке и условиях разделения; о создании новых акционерных обществ; о порядке обмена акций реорганизуемого общества на акции создаваемых обществ; об утверждении разделительного баланса. Для того чтобы исключить сомнения в том, приняты ли общим собранием

акционеров решения по подобным вопросам, такие вопросы в повестке дня собрания рекомендуется объединять.

Объединение вопросов в повестке дня общего собрания акционеров целесообразно и в некоторых других случаях. В частности, если отдельными пунктами повестки дня стоят вопросы о досрочном прекращении полномочий совета директоров акционерного общества и об избрании нового состава совета директоров, то положительное решение по первому вопросу и отрицательное по второму приведет к тому, что общество останется без действующего совета директоров.

2.2. Проведение общего собрания акционеров

Общее собрание акционеров проводится по месту нахождения исполнительного органа акционерного общества. При этом следует учитывать вместимость конкретного помещения, чтобы обеспечить возможность всем акционерам (их представителям), желающим присутствовать на общем собрании, принять в нем участие. В этих целях акционерному обществу рекомендуется с максимально возможной точностью определить число участников общего собрания, что особенно важно для обществ с большим числом акционеров, владеющих незначительными пакетами акций.

При определении даты и времени проведения общего собрания рекомендуется исходить из необходимости предоставить акционерам реальную и необременительную возможность принять в нем участие.

Не следует выбирать для проведения общего собрания такое время, которое могут создать акционерам затруднения для участия в собрании или привести к неоправданным расходам.

Общее собрание акционеров рекомендуется начинать не ранее 9:00 и заканчивать не позднее 22:00 часов местного времени.

Предусмотренная в акционерном обществе процедура регистрации участников общего собрания акционеров не должна создавать препятствий для участия в нем.

Чтобы исключить возможность использования этой процедуры для отстранения акционеров от участия в общем собрании рекомендуется подробно определить порядок регистрации участников во внутренних документах акционерного общества и изложить в извещении о проведении общего собрания акционеров. При определении процедуры регистрации участников общего собрания акционеров рекомендуется руководствоваться правилом, по которому акционеру, желающему принять участие в общем собрании акционеров, должна быть предоставлена такая возможность. В этой связи регистрацию акционеров для участия в общем собрании рекомендуется проводить в том же помещении, где будет проводиться общее собрание акционеров, либо в непосредственной близости от него, и в тот же день, на который намечено проведение общего собрания.

Для акционерных обществ со значительным числом акционеров (например, при наличии более пятисот владельцев голосующих акций) выполнение этой рекомендации может привести к чрезмерным расходам, поэтому такие общества могут начать процедуру регистрации заранее. Время, отведенное на регистрацию участников общего собрания акционеров, должно быть достаточным, чтобы позволить всем акционерам (или их представителям), желающим принять участие в общем собрании, зарегистрироваться.

Установленный в акционерном обществе порядок проведения общего собрания акционеров должен обеспечивать разумную равную возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы всем лицам, присутствующим на собрании.

Процесс голосования на общем собрании акционеров должен быть организован таким образом, чтобы каждый акционер акционерного общества имел возможность реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом. При этом в рамках одного вида акций акционеры должны иметь одинаковые права голоса. Голосование может проводиться очным, заочным *или* смешанным способами (заочное голосование применяется вместе с голосованием акционеров, присутствующих на общем собрании акционеров).

Голосование на общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна акция – один голос», за исключением проведения *кумулятивного голосования*.

Порядок проведения *кумулятивного голосования* заключается в следующем: количество голосов, принадлежащих каждому отдельному акционеру, умножается на количество избираемых членом в совет директоров. Акционер вправе при голосовании по кандидатурам, предлагаемым в члены совета директоров, отдать все свои голоса за одного кандидата, либо распределить свои голоса между всеми или отдельными кандидатами в определяемой им пропорции. Таким образом, кумулятивное голосование дает акционеру возможность высказывать свое мнение в отношении каждой кандидатуры, предложенной в состав совета директоров.

Действующее законодательство также определяет перечень вопросов, решения по которым могут быть приняты только квалифицированным большинством, включая такие вопросы как:

- внесение изменений и дополнений в устав общества или его утверждение в новой редакции;
- утверждение кодекса корпоративного управления, а также изменений и дополнений в него;
- добровольная реорганизация или ликвидация общества;
- определение условий и порядка конвертирования ценных бумаг общества, а также их изменение, решение по которому также принимается квалифицированным большинством от общего числа голосующих акций общества;

- принятие решения об увеличении количества объявленных акций общества или изменении вида размещенных объявленных акций общества принимаются квалифицированным большинством от общего числа голосующих акций общества.²

При этом рассмотрение указанных вопросов не может осуществляться на повторно проводимом общем собрании акционеров, в котором участвуют акционеры, обладающие в совокупности менее чем 2/3 от общего количества голосующих акций общества.

Возможны ситуации, когда более удобным для акционера оказывается голосование через своего представителя, которому в этом случае должна быть выдана соответствующая доверенность. Законодательство устанавливает требования к оформлению такой доверенности, несоблюдение которых может привести к признанию ее недействительной. Во избежание такой ситуации акционерному обществу рекомендуется вместе с бланком бюллетеня для голосования направлять акционерам бланк доверенности с описанием порядка его заполнения, причем использовать эту форму акционер не обязан.

Следует также помнить о том, что не требуется доверенность на участие в общем собрании акционеров и голосование по рассматриваемым вопросам для лица, имеющего в соответствии с законодательством Республики Казахстан или договором право действовать без доверенности от имени акционера или представлять его интересы.

Лица, принимающие участие в общем собрании акционеров на основании доверенности либо договора, предоставляющее им такое право должны подтвердить свои полномочия представлением соответствующих документов. При этом представление интересов на общем собрании акционеров может осуществляться как от имени лиц, указанных в списке акционеров, представленных для проведения общего собрания акционеров, так и на основании выписки с лицевого счета держателя ценных бумаг в системе *регистратора общества*, подтверждающей право на участие в общем собрании акционеров.

Общее собрание акционеров должно проводиться таким образом, чтобы акционеры имели возможность принять взвешенные и обоснованные решения по всем вопросам повестки дня собрания. Для этого в регламенте общего собрания акционеров рекомендуется предусмотреть разумное и достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов. В повестку дня общего собрания акционеров могут вноситься изменения и (или) дополнения, если за их внесение проголосовало большинство акционеров (или их представителей), участвующих в общем собрании и владеющих в совокупности не менее чем девяносто пятью процентами голосующих акций акционерного общества. Общее собрание акционеров не вправе рассматривать вопросы, не включенные в его повестку дня, и принимать по ним решения.

Важная роль при проведении общего собрания акционеров принадлежит председательствующему, который должен действовать добросовестно и разумно, не допуская

² См. п.2 ст. 36 Закона Республики Казахстан от 13 мая 2003г. об акционерных обществах.

использования своих полномочий для ограничения прав акционеров. Так, он не должен прерывать выступающего, если только такая необходимость не вызвана нарушением порядка ведения общего собрания акционеров или иными требованиями процедуры ведения общего собрания, а также комментировать выступления.

Для обеспечения акционерам возможности получения максимально полной и объективной информации об акционерном обществе в ходе проведения общего собрания рекомендуется специально предусмотреть время для выступлений основных должностных лиц общества, участвующих в управлении обществом и контроле над его деятельностью.

В целях активизации участия акционеров в осуществлении контроля за финансово-хозяйственной деятельностью акционерного общества акционерам должна быть предоставлена возможность задать вопросы работникам службы внутреннего аудита и аудитору общества относительно представленных ими заключений и, соответственно, получить ответы на заданные вопросы. В этой связи акционерному обществу, помимо представителей совета директоров, исполнительного органа и других органов акционерного общества, рекомендуется также приглашать для участия в общих собраниях акционеров аудитора общества, а также обеспечить участие в них работников службы внутреннего аудита общества (при ее наличии).

Список представителей органов акционерного общества и аудитор должны быть объявлены акционерам перед началом общего собрания. Очевидно, что на практике возможны ситуации, когда в силу объективных причин не все должностные лица акционерного общества, участвующие в управлении обществом и контроле над его деятельностью, могут присутствовать на собрании. В таких случаях в начале общего собрания акционеров председателю рекомендуется проинформировать его участников о причинах отсутствия каждого из этих лиц и, при возможности, обеспечить присутствие их заместителей и (или) лиц, компетентных в этих вопросах.

Председатель общего собрания акционеров должен стремиться к тому, чтобы акционеры получили ответы на все свои вопросы непосредственно на общем собрании. Если сложность вопроса не позволяет ответить на него незамедлительно, лицу (лицам), которым они заданы, рекомендуется дать письменный ответ в кратчайшие сроки после окончания общего собрания. В протокол собрания следует вносить записи о таких запросах с установлением срока, в который будет подготовлен ответ на него и указанием ответственного за исполнение лица (органа).

Порядок ведения общего собрания акционеров должен обеспечить соблюдение прав акционеров при подведении итогов голосования.

Если по объективным причинам завершить общее собрание за один день не удастся, обществу необходимо продолжить его, по крайней мере, на следующий день.

Процедура подсчета голосов по вопросам повестки дня общего собрания должна быть прозрачной для акционеров и исключать возможность манипулирования цифрами при

подведении итогов голосования. В этой связи в акционерном обществе необходимо создать условия для контроля над процессом подсчета голосов, а в уставе или в иных внутренних документах общества рекомендуется определить процедуру такого контроля, в частности, предусмотреть полномочия лиц, назначаемых для осуществления контроля над подсчетом голосов.

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 3. «Совет директоров»

3.1. Общие вопросы деятельности совета директоров

Основная роль совета директоров состоит в защите прав и представлении интересов акционеров, определении стратегии развития компании, осуществлении контроля за деятельностью исполнительного органа и финансово-хозяйственной деятельностью компании.

Эффективно работающие советы директоров четко определяют круг полномочий и ключевых обязанностей для себя, а также для *членов исполнительного органа и других менеджеров компании*. Они также признают, что не определенная должным образом либо слишком запутанная система подотчетности затрудняет процесс управления деятельностью акционерного общества, поскольку ее следствием является замедленный либо недостаточно четкий процесс прохождения информации.

Акционерное общество во внутренних документах может определять принципы формирования совета директоров, учитывающие такие факторы как: компетентность, необходимая для вынесения разумных суждений по различным вопросам, разрешаемым в компании; поведенческие характеристики, которые обеспечивают эффективное принятие решений; способность осознать и помочь менеджменту компании разработать стратегию реагирования на изменения; эффективная политика избрания директоров.

Совету директоров и соответствующим комитетам совета директоров рекомендуется обращать особое внимание на следующие вопросы в работе совета:

1) мероприятия по адаптации новых членов совета директоров и руководителя исполнительного органа, с целью оперативного введения их в должность и производственный процесс. Для этого используются инструменты внутреннего консультирования, информационной поддержки, круглых столов. В целях выполнения указанных функций в компании рекомендуется наличие корпоративного секретаря, призванного обеспечивать и проводить ознакомительные брифинги для новых членов совета директоров. При отсутствии должности корпоративного секретаря в компании может быть предусмотрено наличие внутреннего корпоративного консультанта/помощника для членов совета директоров на период адаптации;

2) разработка процедуры ежегодной самооценки качества работы совета директоров, с учетом требований по посещаемости и эффективности на заседаниях;

3) компанией постоянно изучается потребность в дополнительном обучении членов исполнительного органа и совета директоров и обеспечивается обучение и повышение их квалификации за счет общества;

4) отбор, разработка политики преемственности и подготовка, участие в разработке и/или проведение процесса аттестации и/или оценки уровня компетенции членов исполнительного органа, при необходимости с привлечением внешних консультантов;

5) участие в разработке и внедрении, постоянном мониторинге и совершенствовании Программы деловой этики компании, способствующей дальнейшему эффективному развитию благоприятной корпоративной культуры и творческой атмосферы.³

3.2. Обязанности членов совета директоров

В соответствии с международной практикой корпоративного управления члены совета директоров должны соблюдать следующие фидуциарные обязанности:

- поступать честно и добросовестно, в соответствии с интересами компании (обязанность соблюдать лояльность интересам компании);
- демонстрировать осторожность, усердие и квалификацию, которые проявлял бы в аналогичных обстоятельствах достаточно благоразумный человек (обязанность директора проявлять заботливость).

В соответствии с законодательством Республики Казахстан совет директоров является органом управления акционерного общества, что предполагает наличие у членов совета директоров обязанности защищать интересы компании, но не свои личные интересы. На практике это означает, что членам совета директоров запрещается использовать инсайдерскую информацию при осуществлении операций с ценными бумагами компании или заключать контракты в тех случаях, когда личные интересы директоров по данному контракту входят в противоречие с интересами компании; запрещается также извлекать какую-либо личную выгоду из информации, к которой они получают доступ в качестве членов совета директоров компании.

Члены совета директоров также обязаны проявлять заботливость, что подразумевает действовать активно, честно и с необходимой осмотрительностью. На практике данная обязанность предполагает, но не ограничивается тем, что директора посещают заседания совета директоров (и комитетов совета директоров, членами которых они являются), готовятся к заседаниям, проявляют активность в обсуждении рассматриваемых вопросов, в том числе вопросов по определению политики и стратегии компании; и обеспечивают соответствие протоколов заседаний состоявшимся обсуждениям и принятым резолюциям.

Члены совета директоров в процессе выполнения своих обязанностей должны:

³ Кодекс Деловой Этики и Рекомендации по разработке и внедрению Кодекса Деловой Этики в компании/организации, принятые на третьем заседании Совета Эмитентов 21 октября 2005

- выполнять контрольные, стратегические и управленческие задачи совета директоров, определенные в законодательных актах Республики Казахстан и внутренних документах компании;
- стремиться посещать общие собрания акционеров, посещать заседания совета директоров и комитетов совета директоров, в которых они состоят; квалифицированно и продуктивно участвовать в работе совета директоров и его комитетов в ходе и вне рамок заседаний;
- быть честными, соблюдать высокие этические стандарты и выносить на обсуждение волнующие их вопросы; быть настойчивыми в получении информации на все заданные по существу вопросы;
- конструктивно взаимодействовать с коллегами, внимательно выслушивать коллег, давать конструктивную обратную связь, использовать собственные навыки, опыт и знания во время обсуждения стратегических вопросов, стоящих перед компанией;
- осуществлять мониторинг процесса управления рисками и других элементов системы внутреннего контроля компании, в том числе деятельность службы внутреннего аудита.

3.3. Обязанности Председателя совета директоров

Наличие высококвалифицированного председателя – важное условие эффективной работы совета директоров. Председатель совета директоров призван осуществлять следующие функции, включая, но не ограничиваясь:

- обеспечивает выполнение советом директоров своих основных обязанностей в соответствии с законодательством Республики Казахстан и внутренними документами общества;
- обеспечивает совет директоров ресурсами необходимыми для эффективного выполнения обязанностей, осуществляя организационные функции по проведению заседаний совета директоров;
- обеспечивает эффективное лидерство с целью создания условий для работы членов совета директоров в качестве единой команды ;
- эффективно и конструктивно способствует достижению консенсуса и принятию решений в рамках работы совета директоров;
- совместно с корпоративным секретарем обеспечивает надлежащее качество, объем, своевременность, форму представления и обоснованность информации, получаемой от органов общества, сотрудников компании и третьих лиц;
- обеспечивает четкое понимание и соблюдение разделения обязанностей между советом директоров и исполнительным органом, а также профессиональный и

конструктивный характер взаимодействия между советом директоров и другими органами общества;

- организывает проведение ежегодной оценки эффективности работы членов совета директоров и его комитетов (в соответствии с наилучшей практикой корпоративного управления, комитет совета директоров по назначениям, как правило, осуществляет проведение оценки эффективности, при наличии такого комитета в обществе);
- обеспечивает проведение оценки собственной эффективности с участием всех членов совета директоров и планирует передачу своих полномочий;
- участвует в ознакомлении и введении в должность новых членов совета директоров; организывает обучение с целью повышения квалификации действующих членов;
- приглашает от имени совета директоров независимых консультантов;
- осуществляет руководство аппаратом совета директоров, при наличии такового в обществе.

3.4. Комитеты совета директоров

В целях эффективного рассмотрения советом директоров отдельных вопросов совет директоров может создавать специализированные комитеты. В целях большей прозрачности и отчетности при создании комитетов совета директоров, их полномочия, состав и рабочие процедуры должны быть детально определены и раскрыты во внутренних документах общества. Рекомендуется предусмотреть ротации председателей и членов этих комитетов.

Советы директоров могут создавать такие специализированные комитеты, как:

1) *Комитет по стратегическому планированию* – определяет стратегию и цели общества, разрабатывает приоритетные направления деятельности компании, оценивает эффективность деятельности общества в долгосрочной перспективе.

2) *Комитет по управлению рисками* – обеспечивает постановку целей в управлении рисками; определяет контрольные параметры в выявлении и минимизации рисков; контролирует наиболее важные риски; контролирует эффективность системы управления рисками компании.

3) *Комитет по компенсациям (вознаграждениям)* – вырабатывает политику общества в области вознаграждения, предусматривающую принципы и критерии определения размера вознаграждения, выплачиваемого членам совета директоров, исполнительного органа, руководителям основных структурных подразделений общества. В состав комитета следует включать только независимых директоров. В тех случаях, когда это невозможно в силу объективных причин комитет, по меньшей мере, должен возглавляться независимым директором и состоять из членов совета директоров, не являющихся членами исполнительного органа общества.

Вопрос об определении размера вознаграждения членов исполнительного органа относится к компетенции совета директоров. Важно, чтобы при определении размера вознаграждения членов исполнительного органа совет директоров учитывал факторы, связанные с результатами работы и основными показателями деятельности общества. Базовая заработная плата члена исполнительного органа обычно устанавливается с учетом его профессиональной квалификации и опыта, в то время как периодические дополнительные выплаты являются отражением результатов его работы.

4) *Комитет по назначению* – определяет квалификационные требования и качества, необходимые кандидатам на должности членов в совет директоров, исполнительный орган и руководителей основных структурных подразделений общества; подготавливает для совета директоров предложения по выдвижению кандидатур; разрабатывает критерии оценки деятельности указанных выше лиц; рассматривает кадровую политику общества, в том числе вопросы заработной платы.

5) *Комитет по аудиту* - осуществляет надзор за службой внутреннего аудита, включая предоставление совету директоров рекомендаций по вопросам назначения работников службы внутреннего аудита, их вознаграждения и увольнения; взаимодействует с внешним аудитором; осуществляет обзор и утверждение области проведения аудита и его частоты; получение аудиторских отчетов; обеспечение своевременно предпринимаемых необходимых корректирующих действий по контролю слабых мест руководства, несоответствия политике, законам и нормативам, и другим проблемам, выявленным аудиторами. Чтобы достичь достаточной объективности и независимости, в этот Комитет должны входить в основном члены совета директоров, не являющиеся членами исполнительного органа компании. В состав комитета по аудиту следует включать только независимых директоров. В тех случаях, когда это невозможно в силу объективных причин комитет, по меньшей мере, должен возглавляться независимым директором. Как минимум, председатель или, по меньшей мере, любой другой член комитета по аудиту должен обладать соответствующими знаниями – соразмерными со сложностью организации и выполняемыми обязанностями – по финансовой отчетности, бухгалтерскому учету или аудиту, а все остальные члены должны иметь подготовку, совместимую с обязанностями комитета.

б) иные комитеты, по усмотрению общества.

3.5. Понятие и роль независимых директоров в совете директоров

Институт независимых директоров является важной частью современной системы корпоративного управления. Наличие в составе совета директоров независимых членов способствует укреплению доверия инвесторов к обществу, поскольку позволяет сформировать объективное мнение совета директоров по обсуждаемым вопросам.

В практике корпоративного управления существует ряд определений независимого директора, которые варьируются среди различных правовых систем. Наиболее обобщающим и

простым определением является определение в соответствии, с которым независимым директором является человек, не имеющий иных отношений с компанией, кроме членства в ее совете директоров.

Независимые директора призваны внести значительный вклад в процесс принятия советом директоров важных решений, включая, анализ финансовой отчетности, разрешение корпоративных конфликтов, определение оценки соответствия деятельности исполнительных органов компании избранной стратегии, определение размера вознаграждения выплачиваемого членам исполнительного органа и совету директоров, но, не ограничиваясь этим.

В действующем законодательстве прописаны требования и критерии независимости внешнего директора и даны рекомендации по их количеству. В частности, независимый директор:

- а) не находится в финансовой или иной зависимости от руководства компании, контрольного (преобладающего) акционера, крупных контрагентов и конкурентов компании;
- б) не является представителем государства;
- в) не входит одновременно в исполнительное руководство;
- г) не представляет консультантов, работающих с компанией;
- д) вознаграждение в обществе получает только за работу в составе совета директоров;
- е) обладает необходимой квалификацией;
- ж) имеет хорошую репутацию.

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 4. «Исполнительный орган»

4.1. Общие положения по исполнительному органу

Исполнительный орган представляет собой коллегиальный орган или лицо, единолично выполняющее функции исполнительного органа, призванный осуществлять текущее руководство деятельностью компании, в том числе реализацию стратегического плана развития общества, внедрение корпоративной культуры в соответствии с этическими стандартами делового поведения, а также разрабатывающий внутренние положения и инструкции общества.

Исполнительный орган вправе принимать решения по любым вопросам деятельности Компании, не отнесенным законодательством и уставом общества к компетенции других органов и должностных лиц общества. Исполнительный орган обязан исполнять решения общего собрания акционеров и совета директоров.

Членами коллегиального исполнительного органа могут быть акционеры и работники общества, не являющиеся его акционерами. Член исполнительного органа вправе работать в других организациях только с согласия совета директоров.

Количественный и качественный состав исполнительного органа определяется решением совета директоров компании таким образом, чтобы обеспечить продуктивное и конструктивное обсуждение вопросов, принятие своевременных и взвешенных решений. Исполнительный орган образуется на срок, определяемый советом директоров компании. По решению совета директоров полномочия любого члена (всех членов) исполнительного органа компании могут быть прекращены досрочно.

Исполнительный орган должен честно и добросовестно действовать в интересах компании. Исполнительный орган при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен проявлять разумность и осмотрительность, которых следует ожидать от профессионалов в аналогичной ситуации при аналогичных обстоятельствах.

4.2. Функции, права и обязанности исполнительного органа

Основным направлением деятельности исполнительного органа является руководство текущей деятельностью общества. В рамках данного направления исполнительный орган призван осуществлять следующие функции, включая, но не ограничиваясь:

- повышение эффективности финансовой и коммерческой деятельности компании на всех уровнях и сокращение затрат на привлечение финансирования;
- реализация политики внутреннего контроля, внедрение системы риск-менеджмента и контроль за реализацией задач программы деловой этики;
- обеспечение контроля за уровнем производительности труда, аттестации персонала;
- обеспечение эффективности внутренних бизнес процессов и коммуникаций;
- обеспечение имиджевой стратегии компании и ее информационной прозрачности;
- подготовка внутреннего кадрового резерва, планирование замещений и организация обучения и повышения квалификации сотрудников;
- участие в разработке и/или проведении процесса аттестации и/или оценки уровня компетенции сотрудников компании с привлечением менеджеров компании и при необходимости внешних консультантов;
- участие в подготовке и содействии в осуществлении мониторинга индивидуальных планов развития сотрудников компании;
- обеспечение реализации стратегии по корпоративной социальной ответственности компании.

В рамках реализации политики внутреннего контроля исполнительный орган компании обеспечивает выявление рисков, связанных с деятельностью компании, с целью заблаговременного выявления тенденций, которые могут оказать негативное воздействие на текущие результаты деятельности и осуществление перспективных планов развития компании. Исполнительный орган предоставляет совету директоров компании информацию о фактах, которые могут вызвать наиболее опасные риски для компании и предложения по предотвращению кризисных ситуаций, связанных с такими рисками.

Функции, права и обязанности члена исполнительного органа определяются законодательными актами, уставом общества, внутренними документами, а также трудовым договором, заключаемым указанным лицом с компанией. Трудовой договор от имени общества с руководителем исполнительного органа подписывается председателем совета директоров или лицом, уполномоченным на это общим собранием акционеров или советом директоров. Трудовой договор с остальными членами исполнительного органа подписывается руководителем исполнительного органа.

Коллегиальный исполнительный орган возглавляется руководителем и состоит из нескольких членов, назначаемых советом директоров, которые либо руководят какими-либо подразделениями, либо только принимают участие в решении вопросов на заседаниях исполнительного органа. Члены исполнительного органа получают определенное вознаграждение, которое выплачивается в форме заработной платы, отчислений от прибыли и в других формах, предусмотренных внутренними документами компании и не противоречащих положениям действующего законодательства.

Исполнительный орган осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с требованиями действующего законодательства, устава и внутренних документов компании, подотчетен совету директоров общества и обладает свободой принятия решений в рамках установленной акционерами и советом директоров политики, миссии и задач.

4.3. Политика компании и контроль

Члены исполнительного органа, включая руководителя, должны воздерживаться от действий, которые приведут или потенциально способны привести к возникновению конфликта между их интересами и интересами компании, а в случае возникновения такого конфликта – обязаны информировать об этом совет директоров.

Исполнительный орган компании должен осознавать свою ответственность перед акционерами и должен считать своей главной целью добросовестное и компетентное исполнение обязанностей по руководству текущей деятельностью компанией, обеспечивающей ее устойчивое долгосрочное развитие.

При взаимодействии с деловыми партнерами исполнительный орган компании должен руководствоваться высокими стандартами деловой этики, придерживаться принципов

построения долгосрочных отношений, развития диалога и взаимовыгодного сотрудничества, избегая конфликта интересов.

Руководитель и члены исполнительного органа несут ответственность в соответствии с нормами законодательства и положениями внутренних документов компании за нарушение положений об использовании внутренней, конфиденциальной и служебной информации о компании в личных интересах и в интересах третьих лиц.

4.4. Состав и квалификация членов исполнительного органа

Для исполнения обязанностей члена исполнительного органа лицо должно обладать профессиональной квалификацией и опытом, необходимым для руководства текущей деятельностью компании. Квалификационные требования, предъявляемые к членам исполнительного органа, рекомендуется детально определить во внутренних документах общества. Права, обязанности и ответственность членов исполнительного органа определяются как во внутренних документах компании, так и в трудовом договоре, заключаемом компанией с каждым из членов исполнительного органа.

При формировании состава исполнительного органа совет директоров компании не должен допускать наличия у кандидатов в члены исполнительного органа конфликта интересов, вызванного их участием или членством в органах управления компании или занятием должностей в иных юридических лицах – конкурентах компании.

Члены исполнительного органа компании для эффективного руководства деятельностью компании должны обладать достаточной информацией о текущей деятельности компании.

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 5. «Корпоративный секретарь»

5.1. Задачи, функции корпоративного секретаря

Введение института корпоративного секретаря в соответствии с международной практикой корпоративного управления необходимо для осуществления следующих основных задач:

1. Обеспечение контроля за надлежащей реализацией прав и интересов акционеров общества.
2. Обеспечение контроля за соблюдением органами и должностными лицами общества требований действующего законодательства и положений внутренних документов общества по вопросам корпоративного управления.

Перечень функций корпоративного секретаря в целях выполнения вышеперечисленных задач определяется каждым акционерным обществом отдельно в уставе и/или иных внутренних документах общества в соответствии с уровнем и спецификой внутренней политики в области корпоративного управления. При этом согласно общепризнанной практике корпоративный секретарь призван осуществлять следующие основные функции:

- надлежащее проведение организационных процедур при проведении общего собрания акционеров, связанных с подготовкой, созывом и проведением общего собрания акционеров, в соответствии с действующим законодательством и внутренними документами общества;
- обеспечение соблюдения регламента работы совета директоров в соответствии с действующим законодательством и внутренними документами общества, при этом корпоративный секретарь, как правило, ведет протоколы заседаний совета директоров и его комитетов;
- мониторинг выполнения требований действующего законодательства, правил и требований фондовых бирж, положений внутренних документов общества в сфере корпоративного управления;
- обеспечение эффективного использования каналов обмена информацией по вопросам корпоративного управления между акционерами, советом директоров, исполнительным органом и другими органами общества;
- обеспечение надлежащего раскрытия информации в соответствии с требованиями действующего законодательства, листинговых правил и внутренних документов общества;
- оказание содействия совету директоров и/или иному органу/должностному лицу общества в процессе разрешения корпоративных конфликтов в порядке, предусмотренном внутренними документами общества;
- обеспечение надлежащего взаимодействия с регистратором общества в соответствии с действующим законодательством и внутренними документами общества;

В связи с тем, что корпоративный секретарь обеспечивает соблюдение обществом соответствующих норм и требований в области корпоративного управления, секретарь часто выступает в роли советника членов совета директоров и высших должностных лиц общества по вопросам корпоративного управления. Однако предоставляемые корпоративным секретарем рекомендации, советы и разъяснения не должны носить характер юридических консультаций. Обязанности корпоративного секретаря и обязанности штатного юриста общества (или внешнего консультанта по юридическим вопросам) должны быть четко разграничены. При этом рекомендуется обращаться за консультациями к специалистам внутри компании и/или

внешним независимым консультантам в случае, если вопросы, адресованные корпоративному секретарю выходят за пределы его компетенции и/или имеют особо важное значение для общества.

Наилучшей практикой корпоративного управления является предоставление возможности корпоративному секретарю посвящать достаточно времени своим обязанностям без совмещения функций корпоративного секретаря с исполнением иных обязанностей в обществе. Однако в небольших акционерных обществах функции корпоративного секретаря могут выполняться иными работниками общества на основе совмещения должностей.

Как показывает передовая международная практика корпоративного управления, функции корпоративного секретаря особенно в крупных и быстро растущих компаниях постоянно расширяются за счет предоставления корпоративным секретарем консультаций по вопросам корпоративного управления и тесным взаимодействием с советом директоров (его комитетами) и юридической службой общества. В связи с этим корпоративный секретарь может быть наделен дополнительными функциями и обязанностями, позволяющими принимать участие в процессах совершенствования взаимоотношений между акционерами и органами общества, а так же в развитии и внедрении принципов корпоративного управления.

В целях построения более эффективных взаимоотношений между акционерами и органами общества корпоративный секретарь наделяется следующими дополнительными функциями:

- предоставление разъяснений акционерам общества, совету директоров и исполнительному органу по вопросам, связанным с процедурой подготовки и проведения общего собрания акционеров;
- наряду с контролем за своевременным рассмотрением запросов от акционеров корпоративный секретарь призван обеспечивать своевременную доставку (вручение) акционерам ответов совета директоров и исполнительного органа, а так же содействовать в организации встреч и переговоров по мере необходимости;
- участие в совершенствовании механизмов своевременного и удобного доступа акционеров к информации об обществе;
- участие в информационном сопровождении сделок по слиянию и поглощению и иным видам реорганизации общества, а также сделок по приобретению контроля над обществом (например, в случае выкупа акций и других ценных бумаг, приравненных к акционерному капиталу в связи с конвертацией привилегированных акций в простые), крупных сделок и сделок между обществом и заинтересованными лицами.

В процессе развития системы корпоративного управления общества, функции корпоративного секретаря могут быть расширены с учетом международной практики корпоративного управления, включая:

- 1) Содействие совету директоров или комитету совета директоров по корпоративному управлению (при наличии такового), а также юридической службе общества в разработке и пересмотре (не реже одного раза в год) следующих документов:
 - а) Политика, процедуры и положение по разрешению конфликтов интересов и корпоративных конфликтов общества.
 - б) Политика в отношении защиты прав миноритарных акционеров в случаях смены контроля над обществом в связи со слияниями и поглощениями и иным видам реорганизации общества.
 - в) Положение о совете директоров.
 - г) Регламент работы совета директоров.
 - д) Критерии независимости членов совета директоров (в отношении независимых директоров).
 - е) Программа ознакомления новых членов совета директоров с основными документами общества и соответствующими должностными обязанностями.
 - ж) Политика по созданию и внедрению различных комитетов совета директоров на основе изучения передовой национальной и международной практики.
 - з) Кодекс корпоративного управления.
 - и) Рекомендации (основанные на анализе последних тенденций и событий в сфере корпоративного управления) для совета директоров по совершенствованию политики корпоративного управления, а также внесению соответствующих изменений и дополнений во внутренние документы общества.
- 2) Содействие совету директоров или комитету совета директоров по кадрам и вознаграждению (при наличии такового), а также юридической службе общества в разработке и пересмотре (не реже одного раза в год) следующих документов:
 - а) Квалификационные требования к членам совета директоров.
 - б) Программа повышения квалификации и обучения членов советов директоров и членов исполнительного органа.
 - в) Политика по вознаграждениям членам совета директоров и членам исполнительного органа.
- 3) Содействие совету директоров или комитету совета директоров по аудиту (при наличии такового), а также юридической службе общества в разработке и пересмотре (не реже одного раза в год):
 - а) Положения о хранении, доступе и раскрытии информации общества.

5.2. Назначение и прекращение полномочий корпоративного секретаря

Назначение и прекращение полномочий корпоративного секретаря определяется каждым обществом отдельно, как правило, в Кодексе корпоративного управления и/или Положении о корпоративном секретаре. При этом, принимая во внимание наилучшую практику корпоративного управления, необходимо учитывать следующие основополагающие принципы:

- Корпоративный секретарь назначается советом директоров общества большинством голосов членов совета директоров, участвующих в заседании.
- Кандидат на должность корпоративного секретаря обязан раскрыть совету директоров следующую информацию:
 - 1) о своем образовании и квалификации.
 - 2) о владении акциями общества и/или акциями конкурирующего общества.
 - 3) о работе в других обществах.
 - 4) об отношениях с аффилированными лицами и крупными контрагентами общества.
 - 5) иную информацию, способную оказать влияние на исполнение им функций корпоративного секретаря.
- Решение вопросов о поощрении, наложении взысканий и ответственности корпоративного секретаря рекомендуется относить к компетенции совета директоров.
- Совет директоров может в любое время досрочно прекратить полномочия действующего и назначить нового корпоративного секретаря.

Наилучшая практика корпоративного управления рекомендует компаниям подбирать кандидата на должность корпоративного секретаря обладающего следующей квалификацией и навыками:

- 1) знание законодательства в области корпоративного управления;
- 2) наличие глубокого представления о деятельности общества;
- 3) высшее образование (при необходимости наличие специального профессионального образования);
- 4) отсутствие аффилированности с обществом или его должностными лицами;
- 5) наличие навыков аналитической работы;
- 6) отличные коммуникативные навыки и способность достойно представлять компанию в ее взаимоотношениях с внешним миром;
- 7) лояльность по отношению к обществу;
- 8) личные качества (общительность, ответственность, самодисциплина).

Уровень требований, предъявляемых обществом к профессиональным знаниям, опыту и личностным характеристикам корпоративного секретаря, как правило, зависит от размера

компании, отрасли бизнеса, сложности организационной структуры, а также иных факторов, обусловленных внутренней спецификой компании.

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 6. «Существенные корпоративные события»

К существенным корпоративным событиям акционерного общества относятся события, затрагивающие интересы акционеров общества и/или могущие вызвать изменения курсовой стоимости ценных бумаг общества.

Компания должна обеспечивать акционерам возможность влиять на совершение существенных корпоративных действий путем установления прозрачной и справедливой процедуры, основанной на надлежащем раскрытии информации о последствиях, которые такие действия могут иметь для компании.

В связи с этим Кодексом корпоративного управления компании должен быть предусмотрен перечень существенных корпоративных событий как уже определенных законодательно, так и включенных в указанный перечень по инициативе акционеров компании или ее органов.

В соответствии с практикой корпоративного управления выделяют следующие корпоративные события, относящиеся к категории существенных:

1. Реорганизация или ликвидация компании, ее дочерних и зависимых организаций.
2. Изменения в уставе и иных документах компании подлежащих утверждению общим Собранием акционеров.
3. Изменения уставного капитала компании.
4. Совершение крупных сделок и сделок с заинтересованными сторонами.
5. Создание и ликвидация филиалов и представительств компании.
6. Изменения в структуре выпусков ценных бумаг компании.
7. Изменения состава органов компании.
8. Любые решения органов компании, могущих повлечь существенные изменения в ней (включая выкуп акций компании в размере свыше 5% от общего объема размещенных акций).
9. Изменения состава акционеров (участников), владеющих 5 и более процентами голосующих акций (долей) компании.
10. Наложение ареста на имущество компании.
11. Значительные изменения в финансовом состоянии компании (такие как уменьшение активов, увеличение обязательств, снижение доходов, изменения в собственном капитале и др. свыше 10% от активов общества).

12. Получение, приостановление или отзыв лицензий компании.
13. Изменения в списке организаций, в которых компания обладает 10 и более процентами размещенных акций (долей, паев).
14. Претензии налоговых и иных уполномоченных органов к деятельности компании.
15. Другие существенные события, отнесенные к данной категории решением уполномоченных органов компании.

Перечень существенных событий, а также механизмы и процедуры, связанные с реализацией акционерами своих прав, должны быть разработаны соответствующим органом компании и одобрены акционерами компании в составе Кодекса корпоративного управления или отдельного внутреннего документа. При этом процедуры и механизмы должны предусматривать по возможности предварительное одобрение акционеров предполагаемого корпоративного действия, которое может повлечь существенные изменения в деятельности компании.

По каждому из предполагаемых или свершившихся существенных корпоративных событий исполнительный орган компании обязан представить акционерам наиболее полную информацию (при необходимости подтвержденную документально), в соответствии с порядком и в сроки, установленные законодательством и/или внутренними документами общества для каждого вида событий в зависимости от их значимости.

Исполнительный орган компании не только разрабатывает и представляет на одобрение акционеров указанные документы, но также несет ответственность за надлежащее исполнение установленного в них порядка и сроков осуществления существенных корпоративных событий, а также информирования о них заинтересованного круга лиц. Кроме того, исполнительному органу рекомендуется инициировать проведение на регулярной основе анализа существенных корпоративных событий компании и представление результатов такого анализа членам совета директоров, акционерам и другим заинтересованным лицам. Данный механизм может быть по усмотрению указанного органа включен в состав положений Кодекса корпоративного управления.

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 7. «Раскрытие информации»

Политика по раскрытию информации должна соответствовать требованиям действующего законодательства Республики Казахстан, а также общепринятым стандартам международной и казахстанской практики по вопросам раскрытия информации.

В соответствии с наилучшей практикой корпоративного управления, политика раскрытия информации направлена на наиболее полное понимание различными заинтересованными лицами деятельности компании.

Основными задачами раскрытия информации о компании являются:

1. Своевременное предоставление информации по всем существенным вопросам, затрагивающим деятельность компании, в целях соблюдения прав акционеров, инвесторов, а также других заинтересованных лиц в получении информации, необходимой для принятия решения или совершения иных действий, способных повлиять на финансово-хозяйственную деятельность компании
2. Обеспечение доступности публичной информации о компании всем заинтересованным лицам;
3. Повышение уровня открытости и доверия в отношениях между компанией и акционерами, кредиторами, потенциальными инвесторами, профессиональными участниками рынка ценных бумаг, государственными органами и иными заинтересованными лицами;
4. Совершенствование корпоративного управления в компании;
5. Формирование благоприятного имиджа компании в целях привлечения капитала.

При раскрытии информации о своей деятельности компания должна руководствоваться основными принципами политики раскрытия информации:

- равенство прав всех акционеров, инвесторов и других заинтересованных лиц при предоставлении им информации;
- регулярность и своевременность предоставления информации;
- достоверность и полнота информации;
- оперативность и доступность раскрываемой информации;
- соблюдение конфиденциальности по отношению к информации, составляющей государственную, служебную или коммерческую тайну;
- контроль за использованием инсайдерской информации.

В соответствии с международной практикой корпоративного управления совет директоров контролирует процесс раскрытия информации. Разработка и непосредственная реализация внутренних документов по раскрытию информации возлагается на исполнительный орган общества и/или орган, специально созданный в целях обеспечения политики по раскрытию информации. При этом содействие вышеуказанным органам в соблюдении требований к порядку раскрытия информации, как правило, осуществляется корпоративным секретарем. За корпоративным секретарем могут быть закреплены функции по технической подготовке раскрываемой информации, обеспечение хранения документов общества и иные функции по соблюдению порядка раскрытия информации.

В целях эффективной реализации вышеуказанных задач, компании рекомендуется разработать и внедрить внутренние документы, содержащие детальный перечень информации, подлежащей раскрытию, порядок раскрытия информации, ответственность сотрудников за нарушение требований по раскрытию информации, а также иные положения, регулирующие

вопрос раскрытия информации с учетом специфики деятельности каждой отдельной компании.

При разработке указанных документов следует учитывать необходимость обеспечения достоверности и оперативности предоставления раскрываемой информации для пользователей, в соответствии с реальными сроками ее подготовки и степени значимости для заинтересованных лиц. Для достижения этих целей порядок раскрытия информации должен предусматривать точные сроки предоставления раскрываемой информации, порядок и форму ее предоставления, содержать точное указание мест ее размещения. При выборе средств раскрытия информации необходимо учитывать степень распространенности и доступности таких средств для широкого круга пользователей информации. По усмотрению компании часть информации может предоставляться пользователям на платной основе (например, копии отдельных документов на бумажных носителях).

Помимо обязательно раскрываемой информации, компания может также на добровольной основе предоставлять информацию по своей текущей и планируемой деятельности, корпоративной социальной ответственности и иную информацию в целях более полного понимания всеми заинтересованными лицами деятельности компании. При этом компания не должна уклоняться от раскрытия негативной информации о себе, если такая информация не является конфиденциальной и способна повлиять на права и интересы акционеров и/или принятие инвестиционных или других решений заинтересованными лицами.

В отношении информации, составляющей служебную, коммерческую и иную охраняемую законом тайну, компании следует предусмотреть систему раскрытия и механизмы по защите такой информации. В связи с этим, рекомендуется разработать отдельные документы, определяющие информацию, составляющую служебную, коммерческую и иную охраняемую законом тайну, порядок раскрытия данной информации, а также санкции за нарушение положений о конфиденциальности со стороны как должностных лиц и органов компании, так и отдельных работников.

В случае нахождения ценных бумаг в официальном списке фондовой биржи (листинга), компания должна определить ответственных сотрудников, которые отвечают за своевременность и полноту раскрытия информации о деятельности компании в соответствии с требованиями фондовой биржи. В компании должна быть организована система раскрытия информации, обеспечивающая одновременное раскрытие информации в соответствии с требованиями фондовой биржи, и публикуемой в средствах массовой информации.

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 8.

«Контроль финансово-хозяйственной деятельности»

8.1. Система контроля финансово-хозяйственной деятельности

Контроль финансово – хозяйственной деятельности компании является одним из основополагающих элементов системы корпоративного управления и относится к ключевым компонентам ведения эффективного внутреннего контроля.

Основными составляющими системы контроля финансово-хозяйственной деятельности, как правило, являются: (а) анализ финансово-хозяйственной деятельности по вопросам объема реализованной продукции (оказанных услуг) за отчетный период, участие компании в составе других юридических лиц или организаций, инвестирование в основное производство, дебиторская и кредиторская задолженности, полученные займы, анализ финансовых результатов, а также анализ иной существенной информации, касающейся деятельности общества за отчетный период; (б) проведение внутренним аудитором плановых и внеплановых проверок с целью выражения независимого мнения о достоверности и объективности составления финансовой отчетности за определенный период; (в) проведение внешним аудитором независимого аудита годовой финансовой отчетности с предоставлением исполнительному органу рекомендаций по обнаруженным недостаткам.

В вопросах корпоративного управления контроль финансово-хозяйственной деятельности является одним из компонентов системы внутреннего контроля. В рамках настоящей главы более целесообразным представляется освещение системы внутреннего контроля в целом, поскольку анализ отдельного компонента в лице «контроля финансово-хозяйственной деятельности» не является достаточным для обеспечения эффективной системы контроля и управления в обществе.

В соответствии с международно-признанными стандартами корпоративного управления система внутреннего контроля представляет собой процесс, осуществляемый советом директоров, исполнительным органом и персоналом на всех уровнях, направленный на повышение эффективности деятельности компании, обеспечение достоверности финансовой отчетности и соблюдение действующего законодательства и внутренних положений общества. Исторически, механизмы внутреннего контроля всегда были направлены на сокращение случаев мошенничества, хищений, а также ошибок/упущений, допускаемых должностными лицами и сотрудниками в процессе работы. В настоящее время внутренний контроль представляет собой более обширное понятие, охватывая все виды рисков, с которыми сталкивается или может столкнуться общество. Внутренний контроль не является процедурой или политикой, осуществляемой в какой-то отдельно взятый период времени, но представляет собой непрерывный процесс взаимосвязанных действий по оценке деятельности общества на всех уровнях контроля и управления рисками, исправления недостатков в управлении активами и пассивами и операционной среде, а так же мониторинга в режиме реального времени.

На данный момент требования по наличию эффективной системы внутреннего контроля со стороны регуляторов усиливаются в связи с возросшей необходимостью предоставления акционерам, инвесторам и заинтересованным лицам дополнительной защиты их прав и интересов, а так же уменьшения рисков возникновения финансовых кризисов. Основными международными тенденциями по усилению роли внутреннего контроля являются требования к эмитентам ценных бумаг о наличии адекватной системы внутреннего контроля и составлении отчетов руководства о проведении оценки эффективности системы внутреннего контроля в рамках годового отчета.

Основная ответственность за формирование адекватной и эффективной системы внутреннего контроля возлагается на совет директоров общества, который должен сформулировать четкую стратегию, задачи и цели общества в отношении системы внутреннего контроля. При этом исполнительный орган общества призван обеспечивать соблюдение и выполнение данных директив, формируя эффективную систему оценки внутреннего контроля.

8.2. Цели, задачи и функции системы внутреннего контроля

Цели и задачи системы внутреннего контроля определяются каждым обществом в отдельности в соответствии с внутренними документами, касающимися стратегического планирования и развития общества. В мировой практике, как правило, используются общепризнанные рекомендации международных финансовых организаций, включая Базельский комитет по банковскому надзору, Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), Институт внутренних аудиторов. Рекомендации указанных организаций в отношении целей и задач внутреннего контроля сфокусированы на следующих основных направлениях:

- 1) Достижение максимальной эффективности при выполнении задач и целей общества;
- 2) Экономичное и эффективное использование ресурсов
- 3) Адекватный контроль различных возникающих рисков
- 4) Защита активов
- 5) Обеспечение составления достоверной и целостной финансовой отчетности и управленческой информации
- 6) Обеспечение соответствия законодательным и регулятивным актам, а так же политике, планам, внутренним правилам и процедурам общества

Аудит деятельности общества играет ключевую роль в эффективной реализации системы внутреннего контроля и является неотъемлемым элементом структуры корпоративного

управления компании в целом. Роль аудита в практике корпоративного управления, проводимого как внутренним аудитором, так и внешним наряду с традиционными функциями, включает аудит эффективности системы внутреннего контроля общества, включая организационные и операционные вопросы. При формировании обществом системы оценки внутреннего контроля внутренний аудитор (служба внутреннего аудита) является источником навыков и опыта для исполнительного органа и нередко являются руководителями таких процессов. Компетенция внутреннего аудитора позволяет возглавлять работу по созданию и выполнению плана развития систем внутреннего контроля, привлекая при необходимости к данной работе отдельных экспертов из состава сотрудников общества. Внутренний аудитор также может быть задействован в процессе проведения отдельных оценок по различным аспектам деятельности общества за определенный период.

В целях построения эффективной системы внутреннего контроля совет директоров и исполнительный орган определяют элементы, категории и инструменты контрольных функций в рамках следующих компонентов системы внутреннего контроля:

8.2.1. Культура внутреннего контроля

Наилучшая практика корпоративного управления определяет, что внутренний контроль является делом каждого работника, поскольку практически все сотрудники общества задействованы в подготовке информации, используемой в системе внутреннего контроля, и совершении иных действий, необходимых для осуществления контроля. С целью создания условий для обеспечения надлежащей культуры внутреннего контроля в обществе рекомендуется разработать, внедрить и периодически пересматривать внутренние документы в области деловой этики (например, Кодекс деловой этики), кадровой политики, вопросам поощрения сотрудников, принципов эффективного разделения обязанностей, а также организационной структуры общества. Культура внутреннего контроля так же включает выработку философии управления и операционного стиля, которая может включать формальный или неформальный контроль операций общества, повышенный или заниженный уровень принимаемых рисков, агрессивную или консервативную политику инвестирования и др.

8.2.2. Разработка и внедрение эффективных процедур оценки рисков

Система внутреннего контроля должна включать процедуры и условия для оценки рисков как внутренних (таких как сложная организационная структура, организационные изменения и текучесть кадров), так и внешних (например, изменение экономических условий, изменения стандартов индустрии). При выявлении рисков следует анализировать их потенциальное воздействие на деятельность общества, одновременно с этим руководство

компания определяет методы управления рисками и принимает решения о необходимости осуществления соответствующих действий в рамках системы внутреннего контроля в отношении выявленных рисков. Система внутреннего контроля общества должна способствовать не только выявлению и оценке рисков, но и реагировать на риски, возникающие в связи с изменениями экономических, отраслевых, регуляторных и иных условий, которые могут повлиять на эффективность деятельности общества.

8.2.3. Эффективное использование инструментов системы внутреннего контроля

Наилучшая практика корпоративного управления выделяет следующие ключевые инструменты системы внутреннего контроля

- *Отчеты для руководства* высшего звена. Руководство высшего звена должно отслеживать прогресс общества в достижении корпоративных целей и использовать такие отчеты как сравнительный анализ фактических показателей к утвержденному бюджету, плановым показателям и показателям предыдущих периодов, а так же другими отчетами и результатам деятельности общества. Данный инструмент внутреннего контроля способствует выявлению проблем планирования, ошибок/упущений в финансовой отчетности и актов мошенничества.
- *Контроль деятельности подразделений общества.* Руководство среднего звена должно организовать составление регулярных отчетов и отчетов по мере необходимости о результатах деятельности подразделений общества на ежедневной, еженедельной или ежемесячной основе. Так же как и рассмотрение отчетов на высшем уровне, вопросы, возникающие у руководства среднего звена при рассмотрении отчетов, и ответы на них являются инструментом внутреннего контроля.
- *Санкционирование доступа к материальным активам, документам и ценным бумагам общества, включая наличные денежные средства.* Контрольные функции включают физические ограничения, дублирование хранимой информации и периодическую инвентаризацию. Надлежащая практика корпоративного управления так же рекомендует разработать план мероприятий по предотвращению утери данных и восстановлению поврежденных документов общества в случае наступления чрезвычайных обстоятельств. Указанный план мероприятий должен регулярно обновляться и доводиться до сведения всего персонала, вместе с политикой и положениями по безопасности.
- *Проверка соответствия лимитам по рискам и соответствующие действия в случае нарушения лимитов*

8.2.4. Использование эффективной системы информационного обеспечения и связи

Наличие эффективной информационной системы обеспечивает генерирование и своевременное предоставление внутренней финансовой и операционной, а также внешней

информации необходимой для совета директоров, исполнительного органа и сотрудников компании при выполнении своих обязанностей. Основными элементами контроля информационной системы являются: контроль санкционирования, контроль полноты информации, контроль точности информации и контроль целостности обработки и хранения данных. В соответствии с передовой практикой корпоративного управления информационная система так же должна иметь следующие основные компоненты:

- Информационная система должна позволять всем сотрудникам общества понимать соответствующие аспекты внутреннего контроля, их роль в этом процессе и как их работа связана с работой других сотрудников.
- Механизмы информационной системы обеспечивают доступ к соответствующей информации общества регуляторам, акционерам, клиентам и другим заинтересованным лицам.

8.2.5. Система мониторинга и исправления недостатков

Мониторинг системы внутреннего контроля способствует повышению эффективности деятельности общества путем выявления недостатков в системе внутреннего контроля и принятием руководством компании соответствующих мер по их устранению. Мониторинг системы внутреннего контроля, как правило, осуществляется в режиме реального времени на местах, осуществляемый всеми сотрудниками путем проведения процедур самооценки в рамках выполнения регулярной (обычной) деятельности, при этом степень и уровень ответственности по ведению внутреннего контроля и мониторинга должны быть ясными для менеджеров всех уровней. Дополнительно, в систему мониторинга входит периодическое проведение сотрудниками общества (рекомендуется создание временных экспертных групп из числа сотрудников) отдельной самооценки эффективности системы внутреннего контроля за определенный период времени. При этом, внутренний аудитор вправе участвовать в любой из таких групп, а так же самостоятельно проводить отдельную проверку систем внутреннего контроля в соответствии с внутренним планом мероприятий по аудиту деятельности общества, отчитываясь перед советом директоров. Отдельная независимая оценка эффективности внутреннего контроля также может проводиться внешним аудитором в рамках независимого аудита финансовой отчетности в случаях, если это предусмотрено соответствующим законодательством и/или внутренними документами общества.

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 9. «ДИВИДЕНДЫ»

9.1. Определение размера дивидендов

Акционеры имеют право участвовать в распределении прибыли общества. Такое участие может осуществляться за счет прироста капитала (увеличения рыночной стоимости

акций общества, принадлежащих акционерам) и (или) в форме получения дивидендов. С этой точки зрения, право на получение дивидендов является одним из фундаментальных прав акционеров.

Обществам следует использовать прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов. Для этого обществу следует утвердить Положение о дивидендной политике, включающее следующие положения:

- о части чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов;
- об условиях выплаты дивидендов;
- о порядке расчета размера дивидендов по акциям, размер дивидендов по которым уставом общества не определен;
- о минимальном размере дивидендов по акциям разных категорий (типов);
- о порядке выплаты дивидендов, в том числе о сроках, месте и форме их выплаты;
- об условиях, при которых не выплачиваются или выплачиваются не полностью дивиденды по привилегированным акциям.

Положение о дивидендной политике должно быть утверждено общим собранием акционеров, включая акционеров, владеющих привилегированными акциями обществ. При этом при его подготовке необходимо обратить внимание на соответствие данного Положения учредительным документам общества в части регулирования всех вопросов, касающихся дивидендов общества.

Информация о стратегии общества в отношении определения размера дивидендов и их выплаты необходима как существующим, так и потенциальным акционерам общества, поскольку она может значительно повлиять на их решения относительно приобретения или продажи акций общества.

Чтобы помочь акционерам адекватно оценить возможности общества по выплате дивидендов, обществу рекомендуется:

- установить прозрачный и понятный акционерам механизм определения размера дивидендов;
- предоставлять акционерам достаточную информацию для формирования точного представления о наличии условий для выплаты обществом дивидендов;
- исключить возможность введения акционеров в заблуждение относительно финансового положения общества при выплате дивидендов;
- разработать простой порядок выплаты дивидендов;
- предусмотреть меры, применяемые к генеральному директору и членам правления в случае неполной или несвоевременной выплаты объявленных дивидендов.

Обществам следует разработать ясную дивидендную политику и информировать о ней участников рынка. Такую информацию рекомендуется публиковать в периодическом издании, предусмотренном уставом общества для опубликования сообщений о проведении общих

собраний акционеров, а также размещать на сайте общества в сети интернет, если общество имеет такую возможность.

Информация о выплате обществом дивидендов должна отражать реальное финансовое положение общества. К формированию искаженного представления об истинном положении дел в обществе может привести объявление о выплате дивидендов при отсутствии для этого необходимых условий, в частности, с нарушением ограничений, установленных законодательством Республики Казахстан. Кроме того, к заблуждению относительно реального финансового положения общества ведет объявление о выплате дивидендов по простым акциям при отсутствии у общества чистой прибыли за отчетный год.

9.2. Выплата дивидендов

Порядок выплаты дивидендов должен наилучшим образом способствовать реализации права акционеров на их получение.

Владельцы *простых* и привилегированных акций обладают различными правами на получение дивидендов. Дивиденды по простым акциям выплачиваются по решению общего собрания акционеров. При этом владельцы привилегированных акций имеют преимущественное право на получение дивидендов в заранее определенном гарантированном размере⁴.

Подход к выплате дивидендов с точки зрения бухгалтерского учета определяется как законодательством, так и стандартами бухгалтерского учета и финансовой отчетности. Дивиденды должны выплачиваться из чистой прибыли общества. При определении размера чистой прибыли обществу надлежит исходить из того, что размер чистой прибыли для целей определения размера дивидендов не должен отличаться от размера чистой прибыли для целей бухгалтерского учета, поскольку в ином случае размер дивидендов будет рассчитываться исходя из заниженной либо завышенной суммы, что означает существенное ущемление интересов акционеров. Вследствие этого обществу рекомендуется осуществлять расчет чистой прибыли в порядке, установленном действующим законодательством для целей бухгалтерского учета.

Рекомендуя выплатить дивиденды в том или ином размере, совет директоров должен ориентироваться на интересы акционеров. Размер дивидендов, определяемый в виде доли чистой прибыли, которая направляется на их выплату, должен устанавливаться с учетом предпочтений акционеров. В частности, совет директоров должен выяснить, в какой форме акционеры предпочитают получать доход на свои инвестиции в общество: в форме прироста капитала или в виде дивидендов. С учетом этого совет директоров должен выработать дивидендную политику общества, отражающую баланс интересов, связанных с дальнейшим ростом общества, и заинтересованности акционеров в получении дивидендов.

⁴ См. п. 2 ст.13 Закона Республики Казахстан от 13 мая 2003г. об акционерных обществах.

Применительно к конкретному обществу на размер дивидендов обычно влияют четыре фактора:

- предпочтения акционеров, касающиеся обеспечения прироста капитала (и, соответственно, стоимости их акций) или, напротив, получения дивидендов;
- инвестиционные возможности общества (например, общества с ограниченными инвестиционными возможностями, но с избытком денежных средств, как правило, предпочитают выплачивать такие средства в виде дивидендов, в то время как общества в динамично развивающемся секторе экономики предпочитают реинвестировать преобладающую часть средств в расширение своего бизнеса);
- желательная структура капитала общества;
- доступность и стоимость внешнего финансирования.

9.3. Последствия неполной или несвоевременной выплаты дивидендов

Важным аспектом дивидендной политики общества является стабильность выплаты дивидендов. Потоки денежных средств общества на протяжении времени изменяются, и общество оказывается вынужденным менять размер выплачиваемых дивидендов. В идеале, общество должно извещать акционеров о своей дивидендной политике, например о том, что «общество намерено выплатить дивиденды в размере 30% чистой прибыли, что позволит обществу направить достаточные средства на развитие производства».

Неисполнение или ненадлежащее исполнение обществом обязанности по выплате начисленных дивидендов является нарушением законодательства Республики Казахстан и существенно подрывает доверие к обществу. Акционерным обществам рекомендуется предусмотреть санкции, применяемые к руководителю и членам исполнительного органа в случае неполной или несвоевременной выплаты начисленных дивидендов.

КОММЕНТАРИИ К ГЛАВЕ 12. «Конфликты корпоративного управления»

Международная практика корпоративного управления не предоставляет единого определения корпоративного конфликта. В связи с этим каждой отдельной компании следует вырабатывать определение корпоративного конфликта на основе своей внутренней политики, специфики и особенностей системы корпоративного управления. Акционерные общества могут использовать как узкое определение, в соответствии с которым под корпоративным конфликтом может пониматься любое разногласие или спор между органами общества, органом общества и акционером/акционерами, либо разногласие или спор между акционерами, если это затрагивает интересы компании; так и более широкое определение корпоративного конфликта, согласно которому корпоративный конфликт это конфликт,

возникающий в связи с управлением деятельностью общества и контролем над обществом. При этом важным является наличие соответствующего детального и эффективного регулирования вопросов, связанных с механизмом и процедурами разрешения корпоративных конфликтов (напр., наличие внутренних документов, создание соответствующего комитета совета директоров или иного уполномоченного органа/должностного лица, четкое определение его полномочий и т.д.).

Целесообразно, чтобы совет директоров компании осуществлял урегулирование корпоративных конфликтов. В соответствии с передовой практикой корпоративного управления в составе совета директоров может быть создан комитет по урегулированию корпоративных конфликтов (постоянно действующий “institutional” или формируемый для конкретной ситуации “ad hoc”). Важно, чтобы лица, на которых возлагается задача по урегулированию того или иного конфликта, были полностью независимыми и беспристрастными по отношению к рассматриваемым ими вопросам. В связи с этим в состав комитета следует включать только независимых директоров. В тех случаях, когда это невозможно в силу объективных причин комитет, по меньшей мере, должен возглавляться независимым директором и состоять из членов совета директоров, не являющихся членами исполнительного органа общества. Необходимо, чтобы действия лиц разрешающих конфликт соответствовали требованиям законодательства, общепринятым нормам и стандартам деловой этики, а также положениям внутренних документов общества.

В целях выявления корпоративных конфликтов на самом раннем этапе и оказания им соответствующего внимания, рекомендуется, чтобы корпоративный секретарь регистрировал поступившие обращения и требования, давал им предварительную оценку и передавал их в тот орган компании, к компетенции которого отнесено рассмотрение соответствующего вопроса. Необходимо четкое разграничение полномочий органов компании по рассмотрению и урегулированию корпоративных конфликтов, с целью принятия наиболее законного и обоснованного решения.

В случаях участия акционеров в корпоративном конфликте, органы управления компании с согласия акционеров, вовлеченных в конфликт, могут участвовать в переговорах между акционерами, предоставлять имеющиеся в их распоряжении и относящиеся к конфликту информацию и документы, разъяснять нормы соответствующего законодательства и положения внутренних документов компании, давать рекомендации акционерам, готовить проекты документов об урегулировании конфликта для их подписания акционерами. Органы управления компании должны осуществлять необходимые действия и принимать обязательства, которые будут способствовать урегулированию конфликта.

Для объективного урегулирования корпоративного конфликта лица заинтересованные в корпоративном конфликте (т.е. те лица, чьи интересы конфликт затрагивает или может затронуть) не должны принимать участия в вынесении соответствующего решения. В случае, если конфликт затрагивает интересы исполнительного органа, то урегулирование конфликта следует возложить на совет директоров компании или созданного им комитета по урегулированию корпоративных конфликтов. Члены совета директоров, чьи интересы конфликт затрагивает, не должны участвовать в работе по разрешению этого конфликта. В любом случае рассмотрение корпоративного спора органами управления компании, не препятствует передаче такого спора на рассмотрение в судебные органы. Однако, до передачи данного спора в суд, рекомендуется провести процедуру медиации (посреднического разбирательства) которое подразумевает досудебное урегулирование спора. При данной процедуре, появляется возможность привлечь соответствующих специалистов для предоставления квалифицированного, объективного и независимого мнения.