

DOI 10.52260/2304-7216.2023.2(51).43
УДК 338.81:339.923(574)
ГРНТИ 82.15.09

У.Е. Шукеев*, д.э.н., асоц. профессор
Esil University, г. Астана, Казахстан

* – основной автор (автор для корреспонденции)
e-mail: turekulova.d@esil.edu.kz

ПРАКТИКА СТАНОВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ФНБ «САМРУК-КАЗЫНА»

В настоящее время будущее любой компании определяется качеством корпоративного управления, которое обеспечивает справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между акционерами. В статье рассматривается основной показатель системы корпоративного управления – Совет директоров, ее механизм деятельности и эффективность управления. Автором представлены исследования, показывающие связь между количеством членов Совета директоров и стоимостью компании, взятые за основу построения эффективного корпоративного управления в ФНБ «Самрук-Казына». В обзоре литературы также рассмотрены основные характеристики понятия корпоративного управления, его историческое становление и развитие в Казахстане. В исследовании сделан акцент на механизм построения корпоративного управления в квазигосударственном секторе посредством программы трансформации, рассмотрен процесс разработки и принятия кодекса корпоративного управления. Объектом исследования является ФНБ «Самрук-Казына». Результат исследования показал, что важной задачей является подбор эффективного состава совета директоров, поставить цели и обозначить сроки, а при их недостижении использовать набор наказаний, или наоборот, набор поощрений. Трансформация привела к тому, что Советы директоров превращались из формального органа в реальный стратегический орган управления компанией, основу которому дал принятый Кодекс корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление, кодекс, совет директоров, фонд народного благосостояния, квазигосударственный сектор, программа трансформации, государство, управление, эффективность, акционеры.

Кілт сөздер: корпоративтік басқару, кодекс, директорлар кеңесі, халықтық әл-ауқат қоры, квазимемлекеттік сектор, трансформация бағдарламасы, мемлекет, басқару, тиімділік, акционерлер.

Keywords: corporate governance, code, board of directors, national welfare fund, quasi-public sector, transformation program, state, governance, efficiency, shareholders.

Введение. Корпоративное управление для многих еще остается загадкой, не многие могут дать ему точное определение и эффективный механизм построения, но то, что он важен, подтвердит каждый.

Проблема корпоративного управления возникла с появлением крупных компаний в начале XX века, в период, когда происходил процесс разделения прав собственности и управления ею [1]. Собственники начали расширять сферы деятельности, что привело к передаче исполнительных функций другим лицам, которые получили право принимать решения не только по текущим вопросам, но и стратегическим. Это привело к конфликту интересов между акционерами и управленцами. История развития противостояния между этими двумя сторонами и лежит в основе корпоративного управления. Суть корпоративного управления заключается в том, чтобы дать акционерам возможность эффективного контроля и мониторинга деятельности менеджмента и тем самым способствовать увеличению капитализации компании. Под этим подразумеваются, как внутренние процедуры управления, так и внешние правовые и регулирующие механизмы.

Сегодня среди проблем корпоративного управления отечественных компаний можно отметить слабые и неработающие системы управления рисками, формальная независимость совета директоров, отсутствие прозрачности подотчетности перед собственниками компаний и многое др., которые отражаются на результативности деятельности компаний. В этой связи считается актуальным рассмотрение становления и организации корпоративного управления в компаниях квазигосударственного сектора. Целью статьи является рассмотрение опыта становления корпоративного управления в Казахстане, а также механизм построения эффективного управления в компаниях. Методами исследования являются исторические методы, дедукции и индукции.

Обзор литературы. Корпоративному управлению было посвящено множество исследований, и самым популярным показателем системы корпоративного управления является Совет директоров.

Berle & Means описывали Совет директоров как орган непосредственно управляющий компанией, эффективность которого определяется приносящим размером прибыли, повышающая ее рыночную стоимость, что очень важно для акционеров [2]. Yermack в своем исследовании доказал, что между стоимостью компании и размером Совета директоров имеется отрицательная связь, а именно с увеличением количества членов Совета директоров стоимость компании падает, объясняя это тем, что при большом составе сложнее и дольше принимается решение и размывается ответственность за принятый риск [3]. Позже это утверждение подтвердили в своих исследованиях Guest на данных по компаниям Великобритании [4], и Rajangam на выборке малайзийских компаниях [5].

Под корпоративным управлением понимается способ управления компанией, обеспечивающая справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между всеми заинтересованными участниками. В отличие от других финансовых архитектур компании, как структура капитала или собственности, представленные количественными показателями, корпоративное управление представляет организационно-правовую форму компании, показатели которой являются качественными характеристиками. В число часто используемых характеристик корпоративного управления можно отнести [6]:

- состав и функции Совета директоров;
- практика деятельности органов управления и контроля;
- качества и функции членов органов управления;
- структура собственности и государственное участие;
- степень раскрытия информации;
- принятия компанией собственного кодекса корпоративного поведения;
- обеспечение прав акционеров.

В исследованиях также популярна гипотеза о том, что количество независимых членов в Совете директоров на прямую связана с эффективностью компании, чем их больше, тем она выше. Поскольку, независимые члены не задействованы в повседневной деятельности компании, у них отсутствуют стимулы к предвзятым решениям, являясь источником независимого экспертного мнения. Необходимо отметить, исследование Andres et all. [7], которые анализировали международную выборку 450 нефинансовых компаний по странам Западной Европы и Северной Америки, которые пришли к выводу, что между размером Совета директоров и эффективностью компании имеется отрицательная связь, однако они не нашли значительную связь между наличием и количеством независимых членов в Состава директоров.

В Казахстане начало развития корпоративного управления можно связать с принятием Закона РК «Об акционерных обществах», в котором были установлены основные правила управления компанией [8]. Широкое распространение корпоративное управление получило на основе реализации двух проектов: «Center for International Private Enterprise» в 2001-2002гг. и «Международной финансовой корпорации по корпоративному управлению в ЦА и Казахстане» в 2006-2009 г.г. В этот период разрабатываются рекомендации по корпоративному управлению, одобряется модельный Кодекс корпоративного управления, в правила KASE вносятся требования по наличию Кодекса, проводятся ежегодные конференции по корпоративному управлению. В Казахстане создается единая система корпоративного управления, которая направлена на решение конфликта между собственниками, органами управления и Советом директоров, а также нарушения баланса интересов каждой группы.

Основная часть. На текущий момент, Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» (далее - Фонд) продолжает ежегодно организовывать встречу председателя правления Фонда с членами советов директоров группы Фонда, известную среди сотрудников как «Форум директоров». Формат таких встреч по-прежнему заслуживает внимания, так как на ней собираются советы директоров портфельных компаний Фонда. Фактически, это неформальная встреча членов советов директоров компаний с акционером, учитывая, что согласно законодательству о Фонде, по многим вопросам в роли акционера для компаний группы выступает правление Фонда [9]. Проводимые в течение всего дня сессии Форума позволяют участникам получить полное представление о стратегических инициативах Фонда, а прямой контакт с председателем правления Фонда дает возможность напрямую и развернуто обсудить с ним наиболее сложные и чувствительные вопросы. Такие встречи регулярно проводятся в Фонде с 2011 года, и члены советов директоров могут «сверить часы» с акционером вне официальных рамок. Главной повесткой этого Форума остается программа Трансформации Фонда.

На сегодняшний день, группа Фонда национального благосостояния «Самрук-Казына» продолжает совершать значимые шаги в улучшении корпоративного управления. С тех пор, как в 2014 году были внесены изменения в составы советов директоров ключевых компаний, входящих в группу Фонда, произошли существенные изменения. В новых формированиях советов директоров внедрены независимые директора, что имеет критическое значение для повышения прозрачности и ответственности в управлении. Особенно важным моментом стало назначение независимого директора Фрэнка Куйлаарса на должность председателя совета директоров крупнейшей компании группы. Его обширный опыт в международном менеджменте, финансах, консалтинге и энергетическом бизнесе придает компании уверенность в достижении новых высот. Важно отметить успех банка ABN AMRO Bank N.V., позднее известного как RBS, под руководством Фрэнка Куйлаарса, который стал одним из лидеров среди банков в развивающихся странах и важным игроком на мировом рынке энергетического бизнеса. Эти изменения свидетельствуют о постоянных усилиях Фонда в совершенствовании своего корпоративного управления и стремлении к успеху в глобальном бизнесе.

Анализ процесса отбора кандидатов на позиции независимых директоров в Фонде национального благосостояния "Самрук-Казына" выявил заметные усовершенствования и переход к более предметному и целенаправленному подходу. Этот процесс теперь базируется на строгих профессиональных и экспертных характеристиках кандидатов, что способствует привлечению наиболее компетентных и квалифицированных лидеров.

Существенную роль в обеспечении качественного процесса отбора кандидатов играют председатели советов директоров и председатели комитетов по назначениям и вознаграждениям. Они стали ключевыми фигурами в определении стратегических потребностей группы Фонда и формировании прозрачных и объективных критериев отбора. Председатели комитетов по назначениям и вознаграждениям ответственны за оценку квалификации и опыта кандидатов, учитывая потребности и особенности каждой компании в группе.

Одним из основных результатов перехода к предметному и профессиональному подходу стало повышение уровня доверия и довольство стейкхолдеров. Усовершенствованный процесс отбора независимых директоров уменьшил вероятность конфликтов интересов и способствует принятию более обоснованных и обоснованных управленческих решений. Это также содействует улучшению репутации Фонда и его компаний на рынке, что может привести к привлечению инвесторов и укреплению позиций на мировой арене.

Необходимо также отметить, что процесс отбора независимых директоров стал более открытым и прозрачным. Председатели советов директоров и комитетов по назначениям и вознаграждениям активно взаимодействуют с рыночными экспертами и профессиональными ассоциациями, что способствует обмену лучшими практиками и обеспечению высокого стандарта в отборе кандидатов.

В итоге, благодаря переходу к предметному и профессиональному подходу в отборе независимых директоров, Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» смог улучшить управленческую эффективность, повысить доверие со стороны стейкхолдеров и укрепить свою репутацию на рынке. Перспективы развития в этой области остаются обнадеживающими, и утвержденный Кодекс корпоративного управления играет важную роль в дальнейшем совершенствовании этого процесса в группе Фонда.

В декабре 2014 года совет директоров Фонда национального благосостояния «Самрук-Казына» принял и одобрил новый Кодекс корпоративного управления [10]. Этот Кодекс представил исчерпывающее и подробное видение руководства Фонда относительно будущей модели корпоративного управления внутри группы компаний. Важно отметить, что Кодекс корпоративного управления является документом, определяющим принципы и стандарты корпоративного поведения для всех компаний, принадлежащих Фонду.

Кодекс корпоративного управления Фонда распространяется на сам Фонд и на организации, в которых он прямо или косвенно владеет более 50% акций или долей участия. Такое широкое охватывание включает практически всю группу Фонда, включая как акционерные общества, так и товарищества, что усиливает значимость Кодекса в обеспечении единых стандартов корпоративного управления и согласованного подхода ко всему бизнесу группы.

Одной из ключевых целей Кодекса является установление прозрачных и ответственных корпоративных структур, гарантирующих эффективное управление компаниями в группе Фонда. Он также

способствует повышению уровня доверия со стороны инвесторов, стейкхолдеров и общественности, что облегчает привлечение инвестиций и обеспечивает устойчивое развитие компаний.

Кодекс корпоративного управления включает в себя ряд ключевых принципов, таких как прозрачность в принятии решений, учет интересов всех заинтересованных сторон, эффективное функционирование советов директоров, защита прав и интересов акционеров, а также независимость надзорных и аудиторских органов.

Перспективы развития и реализации Кодекса корпоративного управления Фонда остаются обнадеживающими, поскольку его принципы и стандарты способствуют укреплению управленческой дисциплины, повышению ответственности и эффективности в группе компаний. Продолжающееся внедрение и соблюдение Кодекса поможет Фонду национального благосостояния «Самрук-Казына» достичь высоких стандартов корпоративного управления и занять лидирующие позиции на рынке.

Проект Кодекса корпоративного управления Фонда национального благосостояния «Самрук-Казына» был тщательно разработан командой департамента корпоративного управления. Важно отметить, что разработке Кодекса уделялось особое внимание, и при этом команда получала содействие и консультации от международных экспертов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Это позволило внести в Кодекс современные и лучшие практики корпоративного управления, соответствующие мировым стандартам.

Ожидается, что Кодекс корпоративного управления Фонда получит высокую оценку как среди экспертов по корпоративному управлению в Казахстане, так и за рубежом. Применение большинства положений Кодекса при разработке типового кодекса для контролируемых государством акционерных обществ Министерства экономики Республики Казахстан позволит распространить лучшие практики и принципы на более широкий спектр компаний в стране.

Подготовка Кодекса корпоративного управления проходила в тесном взаимодействии с широким кругом заинтересованных сторон Фонда. В процессе обсуждения Кодекса принимали участие независимые директора группы Фонда, представители государственных органов, представители квази-государственного и частного сектора, а также известные эксперты в сфере корпоративного управления. Такой подход гарантировал включение разнообразных мнений и позиций заинтересованных сторон, что обеспечило сбалансированный и прозрачный характер Кодекса.

Одним из важных требований, установленных в Кодексе, было обязательное раскрытие информации о фактах и причинах несоблюдения его положений в годовых отчётах Фонда и его компаний. Также было предусмотрено требование о публикации отчетности в области устойчивого развития с 1 января 2017 года. Это обязательство по раскрытию информации позволяет обеспечить большую прозрачность деятельности Фонда и его компаний, повышая доверие со стороны инвесторов, партнеров и общественности.

Приложение Кодекса корпоративного управления Фонда национального благосостояния «Самрук-Казына» является важным шагом в развитии принципов ответственного, прозрачного и эффективного управления в группе компаний. Ожидается, что применение Кодекса будет способствовать стабильности и устойчивому развитию компаний, подведомственных Фонду, а также способствовать привлечению новых инвестиций и повышению конкурентоспособности на мировом рынке.

В таблице 1 представлены основополагающие принципы Кодекса корпоративного управления. Следование данным принципам содействует созданию эффективного подхода к проведению объективного анализа деятельности компании и получения рекомендаций от финансовых консультантов, аналитиков и рейтинговых агентств.

Таблица 1

Принципы Кодекса корпоративного управления ФНБ «Самрук-Казына»*

№	Аспект корпоративного управления	Описание
1	2	3
1	Структура управления	Группа Фонда имеет четкую иерархическую структуру с председателем правления, правлением Фонда, советом директоров и надзорным советом.
2	Права акционеров	Акционеры Фонда обладают правом голоса и участвуют в принятии стратегических решений на общих собраниях акционеров.

1	2	3
3	Независимые директора	Совет директоров включает независимых директоров, что способствует независимости и объективности принимаемых решений.
4	Комитеты совета директоров	Совет директоров имеет комитеты по аудиту, назначениям и вознаграждениям, что обеспечивает более глубокий анализ и контроль за соответствующими областями деятельности.
5	Прозрачность решений	Принимаемые решения и финансовая отчетность Фонда предоставляются стейкхолдерам и общественности, обеспечивая высокую степень прозрачности.
6	Раскрытие информации	Фонд обязан раскрывать информацию о своей деятельности, включая финансовые отчеты, дивидендные политики, и другие релевантные данные.
7	Отчетность в области устойчивого развития	Фонд обязан публиковать отчетность в области устойчивого развития с целью демонстрации своего вклада в социальное и экологическое благосостояние.
8	Роль стейкхолдеров	Фонд учитывает интересы различных стейкхолдеров, таких как акционеры, инвесторы, сотрудники, правительство и общество в целом.
9	Этические стандарты	Фонд руководствуется высокими этическими стандартами и принципами деловой этики в своей деятельности.
10	Соблюдение законодательства	Фонд строго соблюдает действующее законодательство и регулирование в своей деятельности.

* Составлена авторами на основе источника [10]

В корпоративном мире Совет директоров играет основополагающую роль в обеспечении эффективного управления компанией. Важным принципом является непозволительность председателю правления Фонда выдавать прямые указания управляющим директорам и председателям правлений портфельных компаний. Вместо этого, председатель правления портфельной компании Фонда должен обладать определенной самостоятельностью и подчиняться совету директоров компании. Отбор членов совета директоров должен осуществляться тщательно, чтобы обеспечить высокую профессиональную компетентность и независимость членов.

На рисунке 1 представлен рейтинг корпоративного управления по ведущим компаниям ФНБ «Самрук-Казына», который характеризует результативность внедрения принципов нового Кодекса корпоративного управления. За трехлетний период реализации новой оптимальной управленческой структуры рейтинг по всем компаниям достиг средний уровень (В, ВВ).

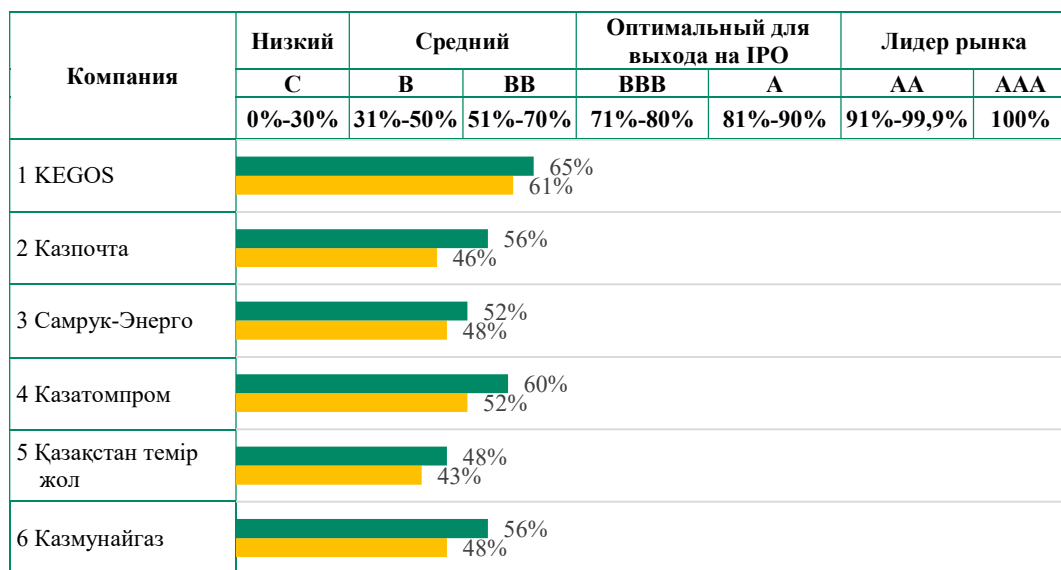


Рисунок 5. Рейтинги корпоративного управления шести компаний Фонда в динамике*

* Составлен авторами на основе источника [11]

Данные симулированных рейтингов корпоративного управления шести компаний Фонда (на начало 2022 г.), представлены в таблице 2.

**Симулированный рейтинг корпоративного управления
компаний ФНБ «Самрук-Казына»***

№	Компания	Рейтинг корпоративного управления
1	Казатомпром	9.2
2	Самрук-Энерго	8.7
3	Казактелеком	8.5
4	КТЖ	8.8
5	Казпочта	8.3
6	Тау-Кен Самрук	8.6

* Составлена авторами на основе источника [11]

Прошлые ошибки некоторых постсоветских компаний, связанные с формальной работой советов директоров, были признаны и учтены в Фонде. Перед Трансформацией советы директоров компаний Фонда, как правило, состояли из непрофессиональных лиц, таких как пенсионеры, бывшие депутаты и чиновники, а заседания советов директоров длительностью всего 20 минут были обычным явлением. Важной задачей для Фонда стало подбор эффективного состава совета директоров, а также определение четких целей и сроков их достижения. В случае неисполнения или недостижения поставленных целей применяются наказания.

Отмечается, что такая система работает эффективнее, чем административное руководство, так как обеспечивает мотивацию для достижения поставленных целей. Отличительными чертами этой системы являются не только наказания, но и мотивация сотрудников через предоставление поощрений, бонусов и вознаграждений.

Важно отметить, что если среди членов Совета директоров Фонда присутствуют государственные служащие, то они не получают вознаграждение за членство в совете. Это подчеркивает важность независимости и беспристрастности принимаемых решений в интересах компании и её акционеров.

Таким образом, внедрение эффективного корпоративного управления и тщательный отбор членов советов директоров стали приоритетными задачами для Фонда национального благосостояния "Самрук-Казына" в стремлении к повышению прозрачности, ответственности и эффективности своей деятельности.

Вопрос вознаграждения топ-менеджеров является одним из ключевых аспектов корпоративного управления, который часто вызывает обсуждения и разногласия в обществе. Отношение к тому, что члены совета директоров или правления получают бонусы за достигнутые результаты, разделяется между учредителями и обществом. Некоторые рассматривают это практику как несправедливую, несоответствующую общественным интересам и стандартам, в то время как другие признают необходимость учитывать рыночные реалии и привлечение высококвалифицированных специалистов.

Однако, в желании жить и функционировать в соответствии с законами рынка, важно учитывать нюансы этого рынка и особенности конкурентной среды. Ситуация сложна в том, что привлечение высокопрофессиональных управляющих директоров, особенно в области информационных технологий, требует предложения достойной и конкурентоспособной заработной платы. Руководителю крупной компании будет затруднительно привлечь и удержать высококвалифицированного управляющего директора в сфере ИТ, если компания не предоставит достойной финансовой компенсации за его профессиональные навыки и результаты.

Таким образом, решение вопроса вознаграждения топ-менеджеров является сложным и многогранным, требующим баланса между удовлетворением общественных интересов, принципов корпоративного управления и необходимостью обеспечить конкурентоспособность и эффективность компании. Важно анализировать ситуацию с учетом особенностей каждой компании и рыночных условий, чтобы достичь наилучшего результата для всех заинтересованных сторон.

В апреле 2015 года Правительство утвердило новый Кодекс корпоративного управления для Фонда национального благосостояния "Самрук-Казына". Это событие стало переломным для Фонда, позволив в полной мере расширить полномочия советов директоров компаний, находящихся под его управлением. Процедура диагностики и гар-анализа практик компаний Фонда на

соответствие современным стандартам корпоративного управления сыграла важную роль в формировании новых целевых профилей для советов директоров ключевых компаний Фонда.

Эти целевые профили определили конкретные требования и характеристики для членов советов директоров, такие как отраслевая экспертиза, профессиональный опыт, управленческие компетенции, предыдущие успехи в бизнесе и другие атрибуты, необходимые для успешного осуществления стратегий компаний. Советы директоров стали формироваться с учетом технического портрета, после чего проводился точечный подбор международных управленцев, соответствующих необходимым компетенциям. Такие изменения превратили советы директоров из формального органа, известного как "puppet board", в реальные стратегические органы управления компаний.

В результате этих преобразований существенно улучшилось взаимодействие между Фондом и советами директоров компаний. Новый Кодекс открыл новые перспективы для независимых директоров компаний, чье влияние в группе "Самрук-Казына" стало значительно усиливаться. Подобное развитие структуры советов директоров способствовало более открытому, ответственному и эффективному управлению компаниями, входящими в состав Фонда.

Заключение. В современном понимании, государственное управление и корпоративное управление представляют собой различные подходы к организации и координации деятельности. Государственное управление обычно требует централизованной структуры власти, которая может принимать быстрые и решительные действия, включая применение силы для обеспечения выполнения указаний. В то время как в корпоративном секторе силовые методы не применяются, и управление основано на других принципах.

Одним из ключевых отличий корпоративного управления является фокус на установление целей и мониторинг их достижения. В основе корпоративного управления лежит использование ключевых показателей эффективности (KPI), которые помогают оценить работу каждого менеджера и его подразделения. Каждый менеджер ставит перед собой конкретные цели, которые должны способствовать общей цели компании - повышению эффективности и рентабельности.

Грамотное установление целей и выбор показателей является искусством корпоративного управления. Каждый работник в компании должен работать на достижение своих KPI, которые, в свою очередь, влияют на общие показатели успеха компании. Это подобно составлению мозаики, где каждый элемент важен для достижения целостной картинки успеха компании.

Таким образом, корпоративное управление представляет собой систему, в которой каждый работник и менеджер выстраивает свои цели и показатели эффективности для достижения общей цели компании. Ключевые показатели помогают оценить результаты и принимать решения, основанные на данных и фактах. В результате, компания становится более эффективной и успешной в своей деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шаховой В.А. Корпоративное управление – тенденции развития // Вестник Тверского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2015. – № 1 т.1. – С. 222-230.
2. Admati A. A skeptical view of financialized corporate governance // J. of econ. perspectives. – Princeton, 2017. – Vol. 31, № 3. – P. 131-150. – URL: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.31.3.131>.
3. Bower J., Paine L. The error at the heart of corporate leadership // Harvard business rev. – Boston, 2017. – Vol. 95, № 5/6. – URL: <https://hbr.org/2017/05/managing-for-the-long-term#the-error-at-the-heart-of-corporate-leadership>.
4. Hill L., Davis G. The board's new innovation imperative // Harvard business rev. – Boston, 2017. – Vol. 95, № 11/12. – P. 102-109. – URL: <https://hbr.org/2017/11/the-boards-new-innovation-imperative>.
5. Cumming D., Filatotchev I., Knill A., Reeb D., Senbet L. Law, finance, and the international mobility of corporate governance // J. of intern. business studies. – 2017. – Vol. 48, № 2. – P. 123-147. – URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-016-0063-7>.
6. Типовой Кодекс корпоративного управления в контролируемых государством акционерных обществах, за исключением Фонда национального благосостояния // Приказ Министра НЭ РК от 5 октября 2018 г, № 21.
7. Минервин И.Г. Корпоративное управление: тенденции и перемены // Chroniques d'experts. – 2018. – 10.04. – P. 124-135.

8. Закон РК «Об акционерных обществах» от 13 мая 2003 года № 415. – URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z030000415_.
9. Закон РК «О Фонде национального благосостояния» от 1 февраля 2012 года № 550-IV. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1200000550>.
10. Постановление Правительства РК от 05 ноября 2012 года № 1403 Об утверждении кодекса корпоративного управления АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» (с изменениями по состоянию на 13.09.2021г.). – URL: <https://sk.kz/upload/iblock/4c1/wqmwqjw49kyws1zio7ufykqa3fa8ly7r.pdf>.
11. Официальный сайт АО «ФНБ «Самрук-Казына». – URL: <https://sk.kz/>.

REFERENCE

1. Shahovoj V. Korporativnoe upravlenie – tendencii razvitija // Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: jekonomika i upravlenie. – 2015. – № 1 t.1. – S. 222-230 [in Russian].
2. Admati A. A skeptical view of financialized corporate governance // J. of econ. perspectives. – Princeton, 2017. – Vol. 31, № 3. – P. 131-150. – URL: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.31.3.131>.
3. Bower J., Paine L. The error at the heart of corporate leadership // Harvard business rev. – Boston, 2017. – Vol. 95, № 5/6. – URL: <https://hbr.org/2017/05/managing-for-the-long-term#the-error-at-the-heart-of-corporate-leadership>.
4. Hill L., Davis G. The board's new innovation imperative // Harvard business rev. – Boston, 2017. – Vol. 95, № 11/12. – P. 102-109. – URL: <https://hbr.org/2017/11/the-boards-new-innovation-imperative>.
5. Cumming D., Filatotchev I., Knill A., Reeb D., Senbet L. Law, finance, and the international mobility of corporate governance // J. of intern. business studies. – 2017. – Vol. 48, № 2. – P. 123-147. – URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-016-0063-7>.
6. Tipovoj Kodeks korporativnogo upravlenija v kontroliruemyh gosudarstvom akcionnyh obshhestvah, za iskljucheniem Fonda nacional'nogo blagosostojanija // Prikaz Ministra NJe RK ot 5 oktjabrja 2018g, № 21 [in Russian].
7. Minervin I. Korporativnoe upravlenie: tendencii i peremeny // Chroniques d'experts. – 2018. – 10.04. – S. 124-135 [in Russian].
8. Zakon RK «Ob akcionnyh obshhestvah» ot 13 maja 2003 goda № 415. – URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z030000415_ [in Russian].
9. Zakon RK «O Fonde nacional'nogo blagosostojanija» ot 1 fevralja 2012 goda № 550-IV. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1200000550> [in Russian].
10. Postanovlenie Pravitel'stva RK ot 05 nojabrja 2012 goda № 1403 Ob utverzhenii kodeksa korporativnogo upravlenija AO «Fond nacional'nogo blagosostojanija «Samruk-Kazyna» (s izmenenijami po sostojaniju na 13.09.2021g.). – URL: <https://sk.kz/upload/iblock/4c1/wqmwqjw49kyws1zio7ufykqa3fa8ly7r.pdf> [in Russian].
11. Oficial'nyj sajt AO «FNB «Samruk-Kazyna». – URL: <https://sk.kz/> [in Russian].

Шөкеев Ө.Е.

«САМУРЫҚ-ҚАЗЫНА» ҰӘҚ МЫСАЛЫНДА КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫ ҚАЛЫПТАСТЫРУ ТӘЖІРИБЕСІ

Андатпа

Қазіргі уақытта кез-келген компанияның болашағы акционерлер арасында қызмет нәтижелерінің әділ және тең бөлінуін қамтамасыз ететін корпоративтік басқару сапасымен анықталады. Мақалада корпоративтік басқару жүйесінің негізгі көрсеткіші – Директорлар кеңесі, оның қызмет механизмі және басқару тиімділігі қарастырылады. Автор "Самұрық-Қазына" ҰӘҚ-да тиімді корпоративтік басқаруды құру негізіне алынған Директорлар кеңесі мүшелерінің саны мен компания құны арасындағы байланысты көрсететін зерттеулер ұсынды. Әдебиеттерге шолу сонымен қатар корпоративтік басқару ұғымының негізгі сипаттамаларын, оның Қазақстандағы тарихи қалыптасуы мен дамуын қарастырады. Автор трансформация бағдарламасы арқылы квазимемлекеттік секторда корпоративтік басқаруды құру тетігіне баса назар аударды, корпоративтік басқару кодексін әзірлеу және қабылдау процесі қаралды. Зерттеу нысаны "Самұрық-Қазына" ҰӘҚ болып табылады. Зерттеу нәтижесі Директорлар кеңесінің тиімді құрамын тандау, мақсаттар қою және мерзімдерді белгілеу, ал

оларға қол жеткізілмеген жағдайда жазалар жиынтығын немесе керісінше, көтермелеулер жиынтығын пайдалану маңызды міндет екенін көрсетті. Трансформация Директорлар Кеңесінің ресми органнан компанияның нақты стратегиялық басқару органына айналуына әкелді, оның негізін қабылданған корпоративтік басқару кодексі берді.

Shukeyev U.

**THE PRACTICE OF CORPORATE GOVERNANCE FORMATION
ON THE EXAMPLE OF THE «SAMRUK-KAZYNA» NWF**

Annotation

Currently, the future of any company is determined by the quality of corporate governance, which ensures a fair and equitable distribution of performance results among shareholders. The article considers the main indicator of the corporate governance system – the Board of Directors, its mechanism of activity and management efficiency. The author present studies showing the relationship between the number of members of the Board of Directors and the value of the company, taken as the basis for building effective corporate governance in the NWF "Samruk-Kazyna". The literature review also examines the main characteristics of the concept of corporate governance, its historical formation and development in Kazakhstan. The author focus on the mechanism of building corporate governance in the quasi-public sector through the transformation program, the process of developing and adopting the corporate governance code is considered. The object of the study is the NWF "Samruk-Kazyna". The result of the study showed that an important task is to select an effective board of directors, set goals and set deadlines, and if they are not achieved, use a set of punishments, or vice versa, a set of incentives. The transformation led to the fact that the Boards of Directors turned from a formal body into a real strategic management body of the company, which was based on the adopted Corporate Governance Code.

