

У.Е. Шукеев, д.э.н.

М.Н. Ниязов\*, докторант PhD

Esil University, г. Астана, Казахстан

\* – основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail: turekulova.d@esil.edu.kz

## МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

*В статье рассмотрена методика оценки корпоративного управления на примере компании квазигосударственного сектора, представлены предпосылки разработки и применения новой методологии оценки. Проведен обзор методологических подходов для оценки корпоративного управления компанией. Объектом исследования является ФНБ «Самрук-Казына». Система корпоративного управления рассматривается с точки зрения экономического подхода, основанных на трех направлениях: структура, процесс и прозрачность, представлена шкала коэффициента полезного действия компании при использовании метода оценки корпоративного управления, с помощью которых можно дать количественную оценку системы управления компанией. В ходе исследования были представлены результаты диагностики по представленной методике, которые показали, что большинство компаний группы уже преодолели этап формирования базовых процессов в корпоративном управлении, это потребовало разработки нового подхода к оценке корпоративного управления. Автором делается акцент на то, что новый подход требует определения критериев повышения эффективности корпоративного определения, выявить имеющиеся недостатки и преимущества. При этом оценка корпоративного управления строится на профессиональных суждениях, а не на признаках наличия того или иного бизнес-процесса, которая также должна коррелировать с Кодексом корпоративного управления.*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, квазигосударственный сектор, методология, шкала оценки, кодекс, мониторинг, диагностика, государственное управление, оценка, совет директоров.

**Кілт сөздер:** корпоративтік басқару, квазимемлекеттік сектор, әдістеме, бағалау шкаласы, кодекс, мониторинг, диагностика, мемлекеттік басқару, бағалау, директорлар кеңесі.

**Keywords:** corporate governance, quasi-public sector, methodology, evaluation scale, code, monitoring, diagnostics, public administration, evaluation, board of directors.

**Введение.** Сложность корпоративных отношений, и существование множества моделей корпоративного управления свидетельствует о том, что построение эффективной системы управления требует в свою очередь значительных усилий и предполагает решение широкого диапазона задач. Кроме того, отсутствие единого подхода к оценке уровня или эффективности корпоративного управления делает актуальным исследование данного вопроса. Исследование основ возникновения и развития корпоративного управления, выделение его преимуществ и недостатков позволяет нам сформировать методологические основы для оценки корпоративного управления. По существу, корпоративное управление включает в себя совокупность субъектов, модель государственного регулирования, инструменты и механизмы инновационного развития и достижения баланса экономических интересов [1]. Данный баланс достигается в случае удовлетворенности участников, а также развития доверия и ответственности в отношениях, возникающих при управлении компанией. Большинство методов оценки уровня корпоративного управления основаны на анализе соблюдения прав и интересов акционеров, уделяя лишь незначительное внимание интересам других участников, что, по сути, противоречит самой идее корпоративного управления [2]. Наряду с эффективностью корпоративного управления одной и той же компании может иметь разную величину для разных контрагентов, так как у каждой группы контрагентов свой персональный интерес, следовательно, свои показатели оценки деятельности компании. В статье рассматривается методика оценки корпоративного управления, которая применяется в компаниях квазигосударственного сектора, ее процесс применения и результативность. Диагностика системы корпоративного управления рассматривается с точки зрения экономического подхода, основанных на трех направлениях: структура, процесс и прозрачность.

Исследование оценки корпоративного управления в компаниях квазигосударственного сектора представляет важную задачу, так как такие компании имеют особенности, которые отличают их от частных компаний и государственных предприятий.

Важность квазигосударственного сектора заключается, в том что квазигосударственные компании являются значимым элементом экономики, часто играя ключевую роль в определенных отраслях. Изучение их корпоративного управления позволит оценить эффективность их деятельности, а также внести рекомендации для повышения их эффективности и устойчивости.

Квазигосударственные компании отличаются от частных компаний и государственных предприятий тем, что обладают характерным сочетанием государственного и частного владения. Поэтому требуется изучение уникальных аспектов их корпоративного управления.

Прямое или косвенное участие государства в квазигосударственных компаниях может оказывать существенное влияние на принимаемые решения, что затрагивает вопросы прозрачности, ответственности и эффективности управления.

В целом, исследование позволит выявить возможные проблемы и недостатки в системе корпоративного управления квазигосударственных компаний и предложить меры для повышения прозрачности и ответственности перед акционерами и обществом. Это должно основываться на объективных критериях и показателях, что позволит сравнивать компании между собой и определять лучшие практики управления.

Исследование оценки корпоративного управления в компаниях квазигосударственного сектора является важным шагом для повышения прозрачности, ответственности и эффективности управления в данных организациях. Это позволит определить лучшие практики, выявить проблемные моменты и разработать рекомендации для повышения стандартов корпоративного управления в данном секторе.

**Обзор литературы.** Под корпоративным управлением понимается процесс управления организационно-правовой формой бизнеса, построение внутрифирменных и межфирменных отношений, а также оптимизация организационной структуры [3].

В исследованиях Сорокина Д.А. корпоративное управление определяется как управление, полностью подчиненное реализации интересов акционера согласно с выполняемой им целевой функцией в компании, которое зависит от возможностей взаимодействия в процессе реализации финансовой стратегии [4].

Особенностям корпоративного управления государственных корпораций посвящены труды Бархатова В.И. и Плетнева Д.А., которые рассматривали акционерные общества, находящиеся под контролем государства, в виде особой формы корпораций и корпоративного управления [5]. Ими был сделан вывод, что корпорации создаются на основании опорных структур, включающие в себя финансовый, технологический, интеллектуальный и инновационный потенциал, который дает толчок экономическому росту государства.

Практика корпоративного управления, где собственником выступает государство, определяется Положением «Руководство ОЭСР по корпоративному управлению», состоящий из свода принципов демократии и свободной экономики рынка, которых придерживаются такие страны как США, Германия, Великобритания, Норвегия. Эти страны признаны лидерами в процессе улучшения корпоративного управления и среды [6]. На основании работы Харчилавы Х.П. можно предположить, что данное Положение можно использовать и на практике других стран, так как оно основано не только на эмпирическом опыте, но и предусматривает конкретные предложения по решению проблем в корпоративном управлении государственных компаний [7].

Следовательно, создание в Казахстане условий, которые могли бы обеспечить эффективную деятельность госкомпаний, необходимо развитие института корпоративного управления с учетом принципов «Руководства ОЭСР» и мирового опыта. В 2015 году был принят Кодекс по корпоративному управлению в ФНБ «Самрук-Казына», который максимально был построен на основании данных принципов. Поскольку внедрение новой системы корпоративного управления должно привести к повышению профессионализма в управлении и росту экономических показателей госкомпаний, актуальным будет проведение оценки результатов реализации процессов управления госкомпанией по принципам ОЭСР на примере ФНБ «Самрук-Казына».

Несмотря на значительные усилия исследователей в оценке корпоративного управления в компаниях квазигосударственного сектора, существует ряд нерешенных вопросов и противоречий в предыдущих исследованиях:

- методологические ограничения: В некоторых исследованиях может наблюдаться несоответствие между методологией оценки и особенностями квазигосударственных компаний. Важно разработать специфические методы оценки, учитывающие их уникальные особенности.

- отсутствие общепринятых стандартов: В отличие от частного сектора, где существует ряд общепринятых стандартов корпоративного управления, в квазигосударственном секторе такие стандарты могут быть менее развиты или отсутствовать вовсе. Важно отметить, что когда компания становится публичной и размещает свои акции на фондовой бирже, она становится обязанной соблюдать определенные стандарты и требования, включая стандарты корпоративного управления. Эти стандарты обычно включают в себя прозрачность в финансовой отчетности, независимость совета директоров, защиту интересов акционеров и т.д. Такие компании обязаны следовать рекомендациям или кодексам корпоративного управления, установленным регуляторами и организациями, занимающимися развитием стандартов.

В случае частных компаний, которые не размещают свои акции на фондовой бирже, обязательство соблюдения стандартов корпоративного управления может быть менее жестким или даже отсутствовать. Однако это не означает, что корпоративное управление не имеет значения для частных компаний. Хорошие практики корпоративного управления могут также способствовать устойчивости, эффективности и долгосрочному успеху компании, даже если она не обязана следовать определенным стандартам.

Квазигосударственные организации – это организации, которые находятся на стыке государственного и частного секторов. В этой сфере стандарты корпоративного управления могут быть менее развитыми или отсутствовать по разным причинам, таким как специфическая структура собственности, влияние государственных интересов и т.д.

Следует также отметить, что в последние годы в разных странах наблюдается растущее внимание к корпоративному управлению как в публичном, так и в частном секторе, и стандарты корпоративного управления становятся все более важными даже для компаний, которые не обязаны ими следовать. Организации, стремящиеся к долгосрочному успеху и устойчивости, могут внедрять лучшие практики корпоративного управления независимо от своего статуса на рынке.

- сложность определения независимости: Важным аспектом корпоративного управления является независимость директоров от влияния учредителей и топ-менеджмента. Однако в квазигосударственных компаниях определение независимости директоров может варьироваться.

- роль государства: Одной из особенностей квазигосударственного сектора является прямое или косвенное участие государства в управлении компаниями. Вопрос о роли и влиянии государства на принимаемые решения и эффективность управления требует дополнительного исследования.

- прозрачность и отчетность: В связи с участием государства и особенностями владения, прозрачность и отчетность квазигосударственных компаний могут быть недостаточно развитыми, что затрудняет оценку их корпоративного управления.

- взаимодействие с другими структурами: Квазигосударственные компании часто напрямую взаимодействуют с государственными органами и другими государственными структурами, что может повлиять на их корпоративное управление. Это взаимодействие требует дополнительного анализа и оценки.

- роль совета директоров: Важной составляющей корпоративного управления является роль совета директоров. Однако в некоторых квазигосударственных компаниях совет директоров может играть формальную роль, что может повлиять на принимаемые решения и эффективность управления.

Решение этих нерешенных вопросов и противоречий в исследованиях корпоративного управления в компаниях квазигосударственного сектора является важным шагом для повышения прозрачности, ответственности и эффективности управления в данных организациях.

**Основная часть.** Оценка любого процесса дается посредством диагностики. Цель диагностики заключается в повышении эффективности корпоративного управления в компаниях квазигосударственного сектора посредством структурированного и последовательного подхода к оценке и развитию их систем корпоративного управления на основе лучших практик [8]. В компаниях ФНБ «Самрук-Казына» диагностика проводится по методике, разработанной в 2016 году специалистами PricewaterhouseCoopers, которая пришла на смену методике разработанной в 2009 году. Процесс постоянного совершенствования корпоративного управления состоит из:

- развития методологии;
- диагностики системы корпоративного управления;
- разработки рекомендаций и плана мероприятий по совершенствованию корпоративного управления;
- реализации плана мероприятий по совершенствованию корпоративного управления;

- мониторинга реализации плана мероприятий [9].

К концу 2015 года командой PricewaterhouseCoopers была проведена диагностика корпоративного управления в десяти портфельных компаниях Фонда национального благосостояния «Самрук-Казына»: КазМунайГаз, Казахстанская железная дорога (КТЖ), Казатомпром, Казахтелеком, Фонд национального благосостояния «Самрук-Энерго», Казахская электроэнергетическая сетевая компания (KEGOC), Казпочта, Фонд социального развития «Самрук-ФНСК», Казахстан Инжиниринг и национальная авиакомпания «Эйр Астана».

Согласно результатам диагностики, среднее значение рейтинга корпоративного управления по компаниям в 2015 году составило уже 79%, что существенно превысило результаты 2009 года, когда рейтинг составлял 47% [10].

Тем не менее, диагностика также выявила, что большинство компаний группы уже преодолело этап формирования базовых процессов в корпоративном управлении. Само наличие таких процессов уже не могло рассматриваться как содержательный результат в управлении компаниями. Однако, это позволило перенаправить внимание на более глубокий анализ процессов, их качества, а также учитывать их отраслевую направленность, уровень развития компании и соответствие ее стратегии.

Таким образом, активное совершенствование корпоративного управления в компаниях группы «Самрук-Казына» привело к значительному повышению рейтинга и обозначило новый этап, требующий более глубокого исследования и анализа процессов управления с учетом особенностей каждой компании. Это позволило фокусироваться на разработке индивидуальных стратегий и подходов, способствующих дальнейшему усовершенствованию корпоративного управления и достижению более высоких результатов в деятельности компаний.

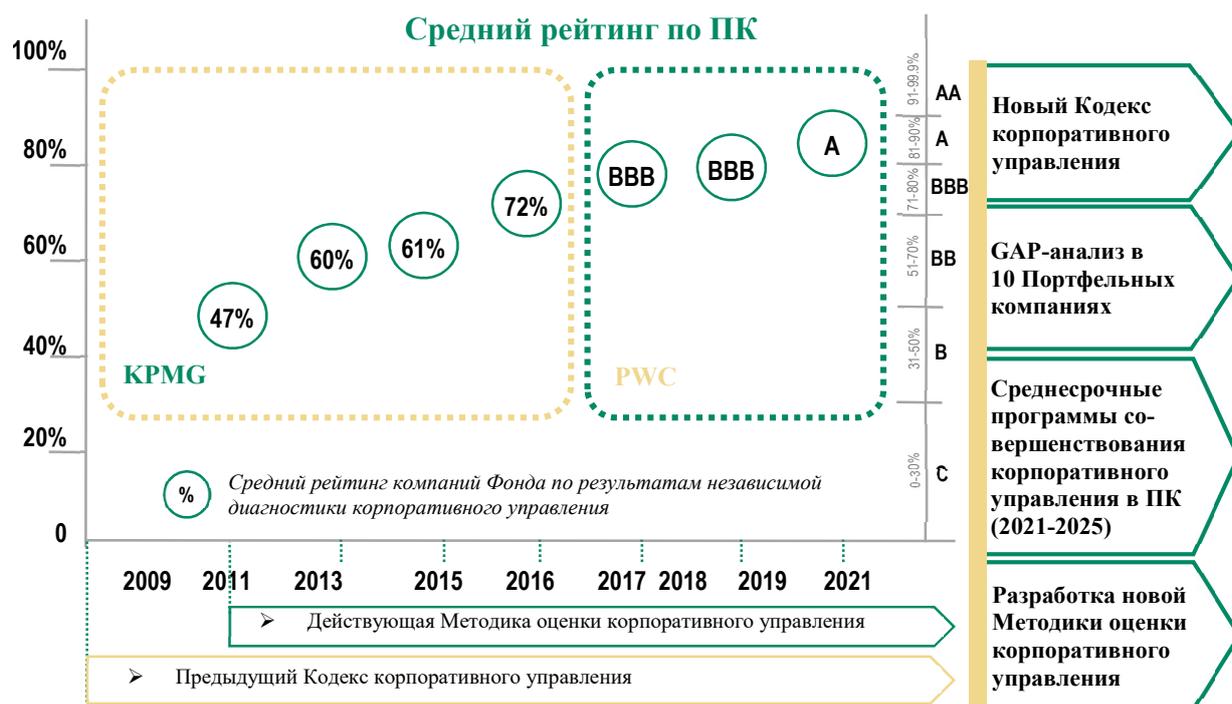


Рисунок 1. Рейтинг корпоративного управления в группе Фонда с 2009 по 2021 годы\*

\* Составлен авторами на основе источника [10]

Другими словами, оценка корпоративного управления в компаниях группы «Самрук-Казына» по версии 2009 года оказалась устаревшей и недостаточно репрезентативной для современных потребностей. Новая стратегия группы подчеркнула роль советов директоров компаний как ключевых драйверов Трансформации и сместила фокус требований к советам директоров на отраслевую и инвестиционную экспертизу. Важность комитетов советов директоров и корпоративных секретарей также существенно усилилась.

В связи с этим, команда корпоративного управления Фонда совместно со специалистами PricewaterhouseCoopers разработала новую Методику диагностики корпоративного управления для

группы Фонда [11]. Целью этой Методики стало повышение эффективности корпоративного управления в компаниях Фонда путем внедрения структурированного и последовательного подхода к оценке и развитию их систем корпоративного управления на основе лучших мировых практик.

Эта новая Методика диагностики корпоративного управления была разработана с учетом изменений, произошедших в отрасли и корпоративном секторе. Она предоставила более актуальные и глубокие инструменты оценки и развития корпоративного управления, что позволило компаниям Фонда более точно выстраивать свои стратегии и оперативные процессы, оптимизировать деятельность и повысить свою конкурентоспособность на мировом рынке.

Таким образом, внедрение новой Методики диагностики корпоративного управления стало важным шагом для группы «Самрук-Казына» в обеспечении эффективного и современного управления своими компаниями, что способствовало достижению стратегических целей и повышению качества управления на всех уровнях.

При проведении диагностики корпоративного управления необходимо выполнять следующие действия:

- планирование проведения диагностики корпоративного управления, определение перечня сотрудников, с которыми необходимо провести интервью и определение требования для анализа документов;

- запрос информации структурным подразделениям компании;

- проведение предварительного анализа предоставленной информации;

- проведение интервью с сотрудниками компании,

- подготовка Отчета по результатам диагностики корпоративного управления, который содержит описание положительных моментов и недостатков с точки зрения лучшей практики корпоративного управления.

- аналитику рекомендуется предоставить Отчет по результатам диагностики корпоративного управления соответствующим структурным подразделениям. Рекомендуется установить срок подготовки комментариев не превышал двух недель.

- аналитик готовит отчет с рекомендациями по совершенствованию корпоративного управления;

- структурными подразделениями готовится План мероприятий по совершенствованию корпоративного управления, в котором отражается прогресс реализации мероприятий по улучшению корпоративному управлению;

- Отчеты и План направляются в Совет директоров и правлению Фонда.

Новая Методика соответствовала положениям Кодекса корпоративного управления Фонда и уровню развития портфельных компаний Фонда. Методика предоставляет возможность проведения анализа по пяти ключевым направлениям, от эффективности которых зависит качество стратегического управления в группе компаний Фонда:

- Эффективность Советов директоров и Исполнительного органа (25%);

- Управление рисками, внутренний контроль и аудит (25%);

- Устойчивое развитие (20%);

- Права акционеров (15%);

- Прозрачность (15%).

Оценивается каждое из вышеуказанных направлений, полученная в результате диагностики оценка в дальнейшем имеет свой удельный вес, указанный в скобках, в общем рейтинге корпоративного управления.

По результатам анализа каждой компании присваивается рейтинг корпоративного управления. Диагностика проводится таким образом, чтобы анализируемая компания не могла оказывать какого-либо влияния на итоговый рейтинг. Для этого всю логику диагностики обеспечивает правление компании, закономерно выполняя роль акционера, заинтересованного в непредвзятой ее оценке.

Кардинальное отличие новой Методики от прежней заключалось в том, что теперь оценка управления строилась на профессиональных суждениях, а не на признаках наличия того иного бизнес-процесса или документа в компании. Такой подход давал возможность оценить качество самих процессов, с фокусом на стратегическое управление и контрольные функции комитетов советов директоров. Особое внимание в Методике было уделено оценке советов директоров, анализу системы управления рисками и системы устойчивого развития. Оценочная шкала была переведена из числовых значений в буквенные (С, В, ВВ, ВВВ, А, АА, ААА), которая более знакома

стейкхолдерам по мировым кредитным рейтингам S&P, Moody's и Fitch. Новая Методика Фонда была уникальной и являлась наиболее передовым документом по оценке корпоративного управления в стране.

В настоящее время процесс оценки корпоративного управления в группе «Самрук-Казына» был полностью согласован с новым Кодексом Фонда и последними международными стандартами в области корпоративного управления на момент 2016 года, такими как UK Code или Принципы ОБСЕ по управлению государственными компаниями. Это позволило обеспечить высокую соответствие методики мировым лучшим практикам и обновленным стандартам в области корпоративного управления.

Примечательно, что разработка Методики диагностики корпоративного управления была выполнена на английском языке и изначально ориентирована на поддержку независимых директоров группы «Самрук-Казына». Это свидетельствовало о стремлении Фонда к международной интеграции и адаптации мировых стандартов в своей деятельности.

Разработка новой Методики позволила завершить полный цикл подготовки и дизайна изменений в корпоративном управлении в группе «Самрук-Казына» и начать активную фазу внедрения новых подходов на практике. В шести компаниях Фонда, входивших в периметр Трансформации, была проведена тестовая диагностика корпоративного управления и была распространена на одиннадцать крупнейших компаний группы (таблица 1).

Таблица 1

**Рейтинги корпоративного управления по разделам портфельных компаний Фонда\***

Глава	Вес	Компания					
		КМГ	КТЖ	КАП	СЭ	Казпочта	KEGOS
I Эффективность Совета директоров и Исполнительного органа	25%	BB	B	BB	B	BB	BB
II Управление рисками, внутренний контроль и аудит	25%	BB	BB	BBB	BB	BB	BB
III Устойчивое развитие	20%	B	B	B	BB	B	BB
IV Права акционеров	15%	BB	BB	BB	BB	BB	BBB
V Прозрачность	15%	BB	B	BB	B	BB	BBB
Общий рейтинг компании	100 %	BB 56%	B 48%	BB 60%	BB 52%	BB 56%	BB 65%

\* Составлена авторами на основе источника [10]

Новая Методика позволила компаниям в группе Фонда более полно и точно оценить эффективность своих систем корпоративного управления, выявить проблемные области и недостатки, а также определить меры для их устранения. Это позволило повысить уровень корпоративного управления и обеспечить более ответственное и прозрачное управление на всех уровнях компаний группы. Внедрение новой Методики диагностики стало важным шагом для повышения эффективности деятельности группы «Самрук-Казына» и обеспечения ее конкурентоспособности на мировом рынке.

По результатам этой диагностики основные рекомендации касались усиления составов советов директоров новыми директорами, обладающими отраслевыми компетенциями, аудите и управлении проектными рисками. Исполнительному руководству компаний рекомендовалось привлечь заполнить пробелы в управлении персоналом, охране труда и безопасности. Компаниям рекомендовалось усилить функции комплаенс и внутренние контроли по предотвращению мошенничеств, приоритетно для тех компаний, которые планировали выход на IPO. Комитетам по

аудиту при советах директоров рекомендовалось более близко работать с отчётами, полученными по «горячим линиям», с результатами внутренних расследований. Председателям советов директоров рекомендовалось максимально способствовать интеграции принципов управления рисками в ключевые бизнес-процессы и планирование.

Эффективность деятельности Совета директоров ФНБ «Самрук-Казына» определяется посредством достигнутых финансовых результатов. Внедренные новые принципы корпоративного управления в операционную деятельность госкомпаний отразились на ее результатах следующим образом (рисунок 2):

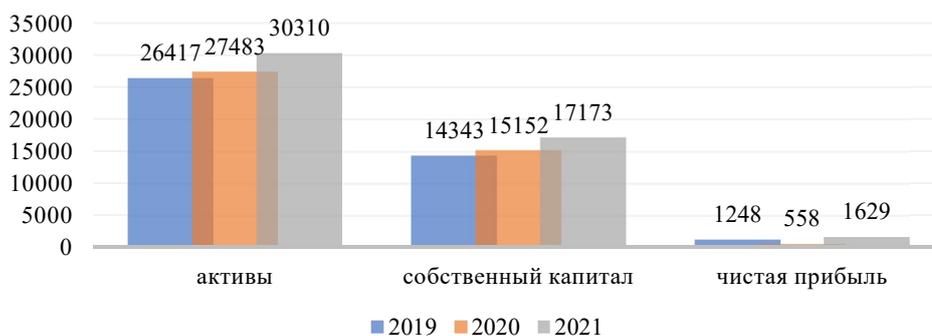


Рисунок 2. Финансовые результаты группы ФНБ «Самрук-Казына» за 2019-2021гг., млрд. тенге\*

\* Составлен авторами на основе источника [12]

Как видно из рисунка, в 2021 году чистая прибыль увеличилась в 2,9 раза, активы повысились на 10,3%, а собственный капитал вырос на 13,3%, данные показатели свидетельствуют об эффективном операционном управлении в госкомпаниях.

Таким образом, в качестве рекомендаций по совершенствованию корпоративного управления можно предложить:

1) Подготовка широкого корпуса независимых директоров из числа казахстанских руководителей, которые могли бы со временем обеспечить советы директоров государственных компаний всеми необходимыми компетенциями. Однако, речь не должна идти о полной замене иностранных специалистов в советах директоров казахстанскими специалистами. Подобная практика замещения местными кадрами, безусловно, может быть полезна для страны в долгосрочном периоде. Такое мнение, как правило, обосновывается дороговизной экспатов и необходимостью подготовки собственных директоров внутри страны. К сожалению, несмотря на всё видимое благородство цели замещения иностранцев в советах директоров местными кадрами, есть целый ряд контраргументов, которые вполне могут быть противопоставлены такой политике.

Важным аспектом функционирования крупнейших государственных компаний страны является их обширная связь с иностранными стейкхолдерами. Компании группы «Самрук-Казына» не существуют в изолированном окружении, а находятся в постоянном взаимодействии с мировыми рынками. Каждая из них интегрирована в мировые цепочки добавленной стоимости и тесно связана с международными контрагентами [13,14].

Сложившаяся геополитическая ситуация в регионе и поставленные перед нашими компаниями новые стратегические задачи требуют активного взаимодействия и диверсификации в мировом экономическом пространстве. Это подразумевает не только присутствие на международных рынках, но и активное взаимодействие с крупнейшими мировыми партнерами и инвесторами.

Участие иностранных членов советов директоров в компаниях группы «Самрук-Казына» играет важную роль в формировании связей с международными институциями и инвестиционным сообществом. Они являются своеобразными проводниками компаний в мировых экономических кругах и влияют на принятие стратегических решений, учитывая сложившуюся мировую конъюнктуру и правила игры.

Внесение международной экспертизы и опыта в процессы принятия решений компаний группы способствует адаптации к быстро меняющимся мировым условиям и повышает конкурентоспособность

наших компаний на мировом рынке. Совместное принятие стратегических решений, учитывая глобальный контекст, способствует эффективному развитию и достижению поставленных целей.

Таким образом, наличие иностранных членов советов директоров в компаниях группы «Самрук-Казына» придаёт значимость глобальной перспективе в управлении, обеспечивает взаимосвязь с мировыми рынками и позволяет компаниям эффективно реагировать на изменения мировой конъюнктуры, осуществлять успешную диверсификацию и развиваться в условиях глобальных вызовов и возможностей.

2) Ключевым недостатком корпоративного управления в группе Фонда, на который следует обратить особое внимание, является двойственность с точки зрения подотчетности системы назначения СЕО (Председателей Правления) крупнейших портфельных компаний Фонда. Это сложный вопрос, который требует серьезных решений. Согласно Кодексу корпоративного управления Фонда, система назначения председателей правления компаний требует согласования их кандидатур с Президентом или Администрацией Президента РК. В такой системе назначенные сверху председатели правления фактически могут оказаться не подотчетны своим советам директоров. Даже при формальном выполнении других положений корпоративного управления, такие председатели правления могут не учитывать мнение членов совета директоров при принятии важных решений, касающихся крупных сделок или инвестиций. Однако совет директоров должен нести личную ответственность за выполнение фидуциарных обязанностей перед акционерами. Это приводит к размыванию подотчетности и ответственности на всех уровнях управления в группе Фонда.

Решением данной проблемы может быть передача полномочий по назначению председателей правления портфельных компаний исключительно советам директоров. Такой шаг позволит укрепить независимость и автономию советов директоров, а также повысит степень их ответственности за процесс назначения руководителей. Главное преимущество такого подхода состоит в том, что советы директоров, которые состоят из независимых экспертов, смогут более объективно оценивать кандидатов на должность председателей правления и выбирать тех, кто лучше всего соответствует стратегии и интересам компании и ее акционеров. Повышение роли советов директоров в процессе назначения председателей правления способствует более эффективному корпоративному управлению в группе Фонда и повышает прозрачность и ответственность в принятии стратегических решений. Таким образом, передача данной ответственности советам директоров будет способствовать устранению двойственности и повышению эффективности корпоративного управления в группе Фонда.

3) необходимость децентрализации рычагов управления в госкомпаниях, являющиеся проверенной и эффективной системой сдержек и противовесов, которая позволяет минимизировать управленческие риски в бизнесе.

Как известно, для первого руководителя компании работа с советом директоров - это всегда дискомфорт, необходимость подчиняться и принимать во внимание множество мнений, которые могут казаться руководителю избыточными и даже вредными для бизнеса. Делиться властью может быть невероятно сложно. Однако, система коллегиального принятия решений является необходимым механизмом для снижения рисков в управлении компаниями.

Важно отметить, что проблемы между советами директоров и менеджментом компаний возникают повсеместно и довольно часто, не только в Казахстане. Практически во всем мире сталкиваются с корпоративными скандалами, связанными с отставками первых руководителей крупных компаний из-за конфликтов с советами директоров. Тем не менее, независимо от точки зрения, коллегиальная система принятия решений остается единственным способом минимизировать управленческие риски, которые могут привести к многомиллиардным убыткам для бизнеса.

Важность коллегиального управления состоит в том, что оно обеспечивает разнообразие мнений и экспертизы в процессе принятия решений. Это помогает избежать одностороннего подхода и повышает качество и обоснованность принимаемых решений. Наличие советов директоров с разнообразными опытом и знаниями создает более устойчивую и отзывчивую организацию, готовую реагировать на изменения в бизнес-среде.

Таким образом, несмотря на сложности и возможные конфликты, коллегиальная система управления остается необходимым элементом эффективного корпоративного управления, особенно для крупных государственных компаний. Она способствует улучшению прозрачности, ответственности и устойчивости в управлении бизнесом, что является фундаментом для успешного функционирования и развития компаний в современном мире.

**Заключение.** В целом, диагностика внедренных механизмов в управленческие процессы позволяют дать оценку работе руководителей госкомпаний, выявить сильные и слабые стороны, которые дают возможность сформировать рекомендации для дальнейшей эффективной работы госкомпаний. Сверхконцентрация власти в руках первого руководителя никогда не обходится без последствий для будущего корпорации. Ведь она создаёт огромное «гравитационное» поле для всей вертикали управления и приводит к значительному искажению и асимметричности информации в компании. Ориентация руководства компании только лишь на мнение первого руководителя создаёт огромные возможности для всякого рода манипуляций мнением СЕО. Современный эффективный совет директоров, работающий по всем установленным международным принципам, позволяет получить альтернативную оценку управленческим решениям менеджмента и скрупулёзно анализировать реальные риски корпорации. Вот почему для группы ФНБ «Самрук-Казына» так важны высокопрофессиональные и диверсифицированные советы директоров, во всей полноте контролирующие менеджмент компаний.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Минервин И.Г. Корпоративное управление: тенденции и перемены // *Chroniques d'experts*. – 2018. – 10.04. – P. 124-135.
2. Шаховой В.А. Корпоративное управление – тенденции развития // *Вестник Тверского государственного университета. Серия: экономика и управление*. – 2015. – № 1 т.1. – С. 222-230.
3. Бандурина Н.В. Правовое регулирование корпоративного управления федеральной собственностью в Российской Федерации: автореф. дис.д-ра юрид. наук. – М., 2012. – 43 с.
4. Сорокин Д.А. Проблемы разработки методики изучения экономических категорий // *Вестн. Челяб. гос. ун-та*. – 2015. – № 21. – С. 98-106.
5. Бархатов В.И., Плетнев Д.А. Успешность предприятий малого и среднего бизнеса в России: монография. – М.: Перо, 2016. – 212 с.
6. Шиткина И.С., Бирюков Д.О. Компании с государственным участием: особенности правового регулирования и корпоративного управления // *Национальный доклад по корпоративному управлению*. – Вып. VI. – М., 2013. – С. 25-37.
7. Харчилава Х. П. Современные проблемы развития корпоративного управления в российской экономике // *Вестн. гос. ун-та упр.* – 2012. – № 18. – С. 25-38.
8. Методика диагностики корпоративного управления в юридических лицах, более 50 процентов голосующих акций которых прямо или косвенно принадлежит АО «Фонд национального благосостояния «Самрук Казына». – Астана. – 2012. – 183 с.
9. Методика оценки эффективности и корпоративной системы управления рисками в дочерних и зависимых организациях АО «Самрук-Казына» / Утверждено решением Правления АО «Самрук-Казына» от 7 августа 2012 г., протокол № 33/12.
10. Официальный сайт АО «ФНБ «Самрук-КАЗЫНА». – URL: <https://sk.kz/>.
11. 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>.
12. Годовой отчет ФНБ «Самрук-Казына» за 2021 год. – Нур-Султан, 2021. – 146 с. – URL: [https://sk.kz/investors/financial-performance/reports/annual\\_report\\_2021/](https://sk.kz/investors/financial-performance/reports/annual_report_2021/).
13. Admati A. A skeptical view of financialized corporate governance // *J. of econ. perspectives*. – Princeton, 2017. – Vol. 31, N 3. – P. 131-150. – URL: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.31.3.131>.
14. Bower J., Paine L. The error at the heart of corporate leadership // *Harvard business rev.* – Boston, 2017. – Vol. 95, N 5/6. – URL: <https://hbr.org/2017/05/managing-for-the-long-term#the-error-at-the-heart-of-corporate-leadership>.
15. Hill L., Davis G. The board's new innovation imperative // *Harvard business rev.* – Boston, 2017. – Vol. 95, N 11/12. – P. 102-109. – URL: <https://hbr.org/2017/11/the-boards-new-innovation-imperative>.

## REFERENCE

1. Minervin I.G. Korporativnoe upravlenie: tendencii i peremeny // Chroniques d'experts. – 2018. – 10.04. – S. 124-135 [in Russian].
2. Shahovoj V.A. Korporativnoe upravlenie – tendencii razvitija // Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: jekonomika i upravlenie. – 2015. – №1 t.1. – S. 222-230 [in Russian].
3. Bandurina N.V. Pravovoe regulirovanie korporativnogo upravlenija federal'noj sobstvennost'ju v Rossijskoj Federacii : avtoref. dis. d-ra jurid. nauk. – M., 2012. – 43 s. [in Russian].
4. Sorokin D.A. Problemy razrabotki metodiki izuchenija jekonomicheskikh kategorij // Vestn. Cheljab. gos. un-ta. – 2015. – № 21. – S. 98-106 [in Russian].
5. Barhatov V.I., Pletnev D.A. Uspeshnost' predpriyatij malogo i srednego biznesa v Rossii: monografija. – M.: Pero, 2016. – 212 s. [in Russian].
6. Shitkina I.S., Birjukov D.O. Kompanii s gosudarstvennym uchastiem: osobennosti pravovogo regulirovanija i korporativnogo upravlenija // Nacional'nyj doklad po korporativnomu upravleniju. Vyp. VI. – M., 2013. – S. 25-37 [in Russian].
7. Harchilava H.P. Sovremennye problemy razvitija korporativnogo upravlenija v rossijskoj jekonomike // Vestn. gos. un-ta upr. – 2012. – № 18. – S. 25-38 [in Russian].
8. Metodika diagnostiki korporativnogo upravlenija v juridicheskikh licah, bolee 50 procentov golosujushhijh akcij kotoryh prjamo ili kosvenno prinadlezhit AO «Fond nacional'nogo blagosostojanija «Samruk Kazyna», Astana, 2012. – 183 s. [in Russian].
9. Metodika ocenki jeffektivnosti i korporativnoj sistemy upravlenija riskami v docernih i zavisimyh organizacijah AO «Samruk-Kazyna» / Utverzhdeno resheniem Pravlenija AO «Samruk-Kazyna» ot 7 avgusta 2012g., protokol №33/12 [in Russian].
10. Oficial'nyj sajt AO «FNB «Samruk-KAZyna». – URL: <https://sk.kz/> [in Russian].
11. Postanovlenie Pravitel'stva RK ot 05 nojabrja 2012 goda №1403 Ob utverzhdenii 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].
12. Godovoj otchet FNB «Samruk-Kazyna» za 2021 god. – Nur-Sultan, 2021. – 146 s. – URL: [https://sk.kz/investors/financial-performance/reports/annual\\_report\\_2021/](https://sk.kz/investors/financial-performance/reports/annual_report_2021/).
13. Admati A. A skeptical view of financialized corporate governance // J. of econ. perspectives. – Princeton, 2017. – Vol. 31, N 3. – P. 131-150. – URL: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.31.3.131>.
14. Bower J., Paine L. The error at the heart of corporate leadership // Harvard business rev. – Boston, 2017. – Vol. 95, N 5/6. – URL: <https://hbr.org/2017/05/managing-for-the-long-term#the-error-at-the-heart-of-corporate-leadership>.
15. Hill L., Davis G. The board's new innovation imperative // Harvard business rev. – Boston, 2017. – Vol. 95, N 11/12. – P. 102-109. – URL: <https://hbr.org/2017/11/the-boards-new-innovation-imperative>.

Шөкеев Ө.Е., Ниязов М.Н.

**КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОР КОМПАНИЯЛАРЫНДАҒЫ  
КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУДЫ БАҒАЛАУ ӘДІСТЕМЕСІ**

**Аңдатпа**

Мақалада квазимемлекеттік сектор компаниясының мысалында корпоративтік басқаруды бағалау әдістемесі қарастырылған, бағалаудың жаңа әдіснамасын әзірлеу мен қолданудың алғышарттары келтірілген. Компанияны корпоративтік басқаруды бағалаудың әдіснамалық тәсілдеріне шолу жасалды. Зерттеу нысаны «Самұрық-Қазына» ҰӘҚ болып табылады. Корпоративтік басқару жүйесі үш бағытқа негізделген экономикалық тәсіл тұрғысынан қарастырылады: құрылымы, процесі және ашықтығы, компанияны басқару жүйесін сандық бағалауға болатын корпоративтік басқаруды бағалау әдісін пайдалану кезінде компанияның пайдалылық коэффициентінің шкаласы ұсынылған. Зерттеу барысында ұсынылған әдістеме бойынша диагностика нәтижелері ұсынылды, бұл топтағы компаниялардың көпшілігі корпоративтік басқарудағы базалық процестерді қалыптастыру кезеңін еңсергенін көрсетті, бұл корпоративтік басқаруды бағалаудың жаңа тәсілін әзірлеуді талап етті. Авторлар жаңа тәсіл корпоративтік анықтаманың тиімділігін арттыру критерийлерін анықтауды, бар кемшіліктер мен артықшылықтарды анықтауды талап ететініне баса назар

аударды. Бұл ретте корпоративтік басқаруды бағалау корпоративтік басқару кодексімен де корреляциялануы тиіс белгілі бір бизнес-процестің болу белгілеріне емес, кәсіби пайымдауларға негізделді.

**Shukejev U., Niyazov M.**

**METHODOLOGY FOR ASSESSING CORPORATE GOVERNANCE  
IN QUASI-PUBLIC SECTOR COMPANIES**

**Annotation**

The article considers the methodology of corporate governance assessment on the example of a quasi-public sector company, presents the prerequisites for the development and application of a new assessment methodology. A review of methodological approaches for assessing the corporate governance of the company is carried out. The object of the study is the NWF «Samruk-Kazyna». The corporate governance system is considered from the point of view of an economic approach based on three directions: structure, process and transparency, the scale of the company's efficiency coefficient is presented when using the corporate governance assessment method, with the help of which it is possible to give a quantitative assessment of the company's management system. In the course of the study, diagnostic results were presented using the presented methodology, which showed that most of the group's companies had already overcome the stage of formation of basic processes in corporate governance, which required the development of a new approach to corporate governance assessment. The authors emphasize that the new approach requires the definition of criteria for improving the effectiveness of corporate definition, to identify the existing disadvantages and advantages. At the same time, the assessment of corporate governance is based on professional judgments, and not on signs of the existence of a particular business process, which should also correlate with the Corporate Governance Code.

