

# ТӨЛӨӨЛӨН УДИРДАХ ЗӨВЛӨЛИЙН ХАРААТ БУС ГИШҮҮД

Улаанбаатар хот. 2020 он



## Төлөөлөн удирдах зөвлөл

Төлөөлөн удирдах зөвлөл (ТУЗ) нь компанийн стратегийг тодорхойлон, үйл ажиллагааны үндсэн төлөвлөгөө, эрсдэлийн удирдлагын бодлого, жилийн төсөв болон бизнес төлөвлөгөөг хянах, гүйцэтгэх удирдлагыг сонгон шалгаруулах, цалин урамшууллыг тогтоох, үйл ажиллагаанд нь хяналт тавих, удирдан чиглүүлэх, компани болон хувьцаа эзэмшигчдийн өгөөжийг нэмэгдүүлэх, эрх ашгийг нь хамгаалах, тэднийг төлөөлөх үүрэгтэй бөгөөд тэдний өмнө хариуцлага хүлээнэ.

ТУЗ нь бусад харилцагч талууд болох байгууллагын ажиллагсад, зээлдүүлэгчид, үйлчлүүлэгчид, нийлүүлэгчид болон иргэд, олон нийттэй харилцах, тэдгээрийн ашиг сонирхлыг нь хүндэтгэн харилцах үүрэгтэй. Үүнд байгаль орчны болон нийгмийн үнэт зүйлс, хэм хэмжээг дагаж мөрдөх асуудал ч мөн адил хамаарна.

## Хараат бус ТУЗ

ТУЗ нь чиг үүргээ үр дүнтэй хэрэгжүүлэхийн тулд ашиг сонирхлын зөрчлөөс ангид байж бодит, хараат бус шийдвэр гаргах шаардлагатай.

ТУЗ-ийн шийдвэр нь бүх хувьцаа эзэмшигчдэд тэгш, шударга хандах, ёс зүйн өндөр хэм хэмжээг эрхэмлэн ажиллах бөгөөд оролцогч талуудын ашиг сонирхлыг анхаарч ажиллана. Үүний тулд ТУЗ-ийн үйл ажиллагааны журам, ТУЗ-ийн дэргэдэх хороодын ажиллах журам, холбогдох асуудлуудыг зохицуулсан дүрэм, журмуудыг хэлэлцэн батална.

ТУЗ-ийн ердийн гишүүд болон гүйцэтгэх удирдлага нь шийдвэр гаргахдаа нэг талыг барьсан хандлагатай байдаг тул хараат бус гишүүд нь энэхүү /сул талыг нөхөх/ эрсдэлээс сэргийлсэн буюу тухайн асуудлыг бие даасан байр сууринаас, бодитоор харж, шүүмжлэх гол үүрэгтэй. Ялангуяа ТУЗ-ийн ердийн гишүүд болон компанийн ашиг сонирхол зөрчилдөж болзошгүй тохиолдолд хараат бус гишүүдийн оролцоо маш чухал байдаг тул зах зээлд оролцогчдод тэдний эрх, ашиг сонирхол хамгаалагдаж байгаад нэмэлт баталгаа болж байдаг.

## ТУЗ-ийн хараат бус гишүүний гүйцэтгэх үүрэг

- ✓ компанийн зорилго, зорилтыг хангахад менежментийн гүйцэтгэлийг нарийвчлан шалгаж, гүйцэтгэлийн тайланд хяналт тавих
- ✓ санхүүгийн болон санхүүгийн бус мэдээллийн бүрэн бүтэн байдал, санхүүгийн хяналт, эрсдэлийн менежментийн систем нь бат бөх, хамгаалагдсан эсэхийг хянах
- ✓ гүйцэтгэх удирдлагын цалин хөлс, шагнал урамшууллын зохих түвшинг тодорхойлох, тэдгээрийг томилох
- ✓ ТУЗ-ийн дэргэдэх хороодод тэргүүлэх үүрэг гүйцэтгэх
- ✓ гүйцэтгэх удирдлага, компани, хувьцаа эзэмшигчдийн ашиг сонирхол зөрчилдөх эрсдэлийг удирдаж, жишээлбэл, залгамж халаа төлөвлөлт, компанийн хяналт, өмчлөх эрх мэдлийг шилжүүлэх, холбогдох талуудын ажил гүйлгээ, томоохон гүйлгээг хянах
- ✓ компанийн үйл ажиллагааны стратеги, бодлого, хариуцлагын асуудлаар хараат бус шүүмж, дүгнэлт гаргах
- ✓ компанийн үйл ажиллагааны ил тод, нээлттэй байдлыг хангах талаар гүйцэтгэх удирдлагад үүрэг өгч, хэрэгжилтэд хяналт тавих
- ✓ ТУЗ-ийн бодлого, шийдвэр, гүйцэтгэх удирдлагын үйл ажиллагаа нь тухайн компанийн эрх ашигт сөргөөр нөлөөлсөн эсэх, хууль тогтоомж, дүрэм, журамд нийцсэн эсэхэд хяналт тавих, зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, зөрчил илэрвэл уг зөрчлийг арилгахыг холбогдох этгээдээс шаардах, шаардлагыг эс биелүүлбэл уг асуудлыг төлөөлөн удирдах зөвлөлд тавьж шийдвэрлүүлэх, улмаар хувьцаа эзэмшигчдийн хурлыг хуралдуулах шаардлагыг хүргүүлэх
- ✓ хувьцаа эзэмшигчдийн хуралд биечлэн оролцож, ТУЗ-ийн шийдвэрийн талаар зарчмын зөрүүтэй байр суурьтай байсан бол энэ тухайгаа мэдээлж, хувьцаа эзэмшигчдийн асуултад хариулах, тодруулга хийх

## **ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнд тавигдах шаардлага:**

Хувьцаат компани болон төрийн өмчийн компанийн ТУЗ нь ес буюу түүнээс дээш гишүүнтэй байх ба тэдгээрийн гуравны нэгээс доошгүй хувь нь хараат бус гишүүн байх ба доорх шаардлагыг хангасан байна.

- ☑ ёс зүйн хэм хэмжээг сахих
- ☑ компанийн засаглалын чиглэлээр сургалтад хамрагдаж, мэргэшсэн байх
- ☑ компанийн засаглалын цаашдын хөгжилд өөрийн туршлага, мэдлэгээ зориулах хүсэл, чадвартай, цаг зав зарцуулдаг байх
- ☑ харилцааны ур чадвартай байх
- ☑ бодит, хараат бус шийдвэр гаргах
- ☑ зөвөөр шүүмжлэх болон аливааг шинээр эрэлхийлдэг байх
- ☑ аливаа асуудалд бүрэн мэдээлэлд тулгуурлан, дүн шинжилгээтэйгээр хянамгай хандах
- ☑ компанийн стратеги төлөвлөлт болон хэрэгжилтэд хувь нэмрээ оруулах

ТУЗ-ийн гишүүд компанийн үйл ажиллагаатай холбоотой асуудалд бодитой, хараат бус байдлаар дүгнэлт хийх зохих хамгаалалттай байхын тулд дарамт шахалт үзүүлэхэд хариу арга хэмжээ авах, аюул заналхийллээс айхгүйгээр өөрсдийн чиг үүргээ гүйцэтгэх чадвартай байх ёстой. Мөн ТУЗ-ийн гишүүн үүргээ зөрчсөн тохиолдолд зохих хариуцлага хүлээлгэхийг холбогдох дүрэм, журамд тусгах хэрэгтэй.

## **ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнд хориглох зүйл:**

- ☑ өөрөө, эсхүл нэгдмэл сонирхолтой этгээдтэй хамтран компанийн энгийн хувьцааны тав болон түүнээ дээш хувийг эзэмшдэггүй байх
- ☑ өөрөө, эсхүл нэгдмэл сонирхолтой этгээд нь компанийн болон компани оролцогч нь болж байгаа компанийн нэгдлийн бусад оролцогчид ажил, албан тушаал эрхэлдэггүй, эсхүл сүүлийн 3 жилийн хугацаанд ажил, албан тушаал эрхэлж байгаагүй байх
- ☑ компанитай бизнесийн аливаа холбоогүй байх
- ☑ төрийн үйлчилгээнийхээс бусад төрийн алба хашдаггүй байх

## ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг сонгох:

ТУЗ-ийн гишүүдийг нэр дэвшүүлэх, сонгох үйл явц нь ил тод, шударга байх бөгөөд хувьцаа эзэмшигчдийн идэвхтэй оролцоог хангах нь чухал.

- ✓ ТУЗ-ийн дэргэдэх Нэр дэвшүүлэх хороо боломжит нэр дэвшигчдэд шалгуур үзүүлэлтийн дагуу дүн шинжилгээ хийж, санал оруулна.
- ✓ ТУЗ энэхүү саналыг үндэслэн тохиромжтой нэр дэвшигчдийг урьдчилан сонгон шалгаруулж, хувьцаа эзэмшигчдийн хурлаар хэлэлцүүлэхээр нэр дэвшүүлснээр томилогддог.

ТУЗ-ийн гишүүнд нэр дэвшигчдийн ажил, туршлагын талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг хувьцаа эзэмшигчдэд хувьцаа эзэмшигчдийн хурлаас өмнө ил тод, нээлттэй болгож сонгох үйл явцыг хялбаршуулах нь зүйтэй. Ингэснээр хувьцаа эзэмшигчид өөрсдийг нь төлөөлж чадах хамгийн тохиромжтой этгээдийг сонгох боломж үүснэ. Үүнд:

- ✓ дэлгэрэнгүй намтар
- ✓ мэргэшил
- ✓ ажлын туршлага
- ✓ эзэмшиж буй хувьцааны мэдээлэл

## Улируулан сонгох

Компанийн дүрэмд өөрөөр заагаагүй бол ТУЗ-ийн гишүүний бүрэн эрхийн хугацаа дараа жилийн хувьцаа эзэмшигчдийн ээлжит хурал хуралдах өдрөөр дуусгавар болох бөгөөд ТУЗ-ийн гишүүнийг улируулан сонгож болно.

## Санал хураах арга

- ✓ Хувьцаат компанийн ТУЗ-ийн гишүүдийг санал хураах кумулятив аргаар сонгох бөгөөд ердийн болон хараат бус гишүүдийг сонгох саналыг тус тусад нь тоолно. Хувьцаат компанийн хувьцааны хяналтын багц нэгдмэл сонирхолтой этгээдэд хэт төвлөрсөн тохиолдолд бусад хувьцаа эзэмшигчид компанийн үйл ажиллагаа болон шийдвэр гаргах явцад хяналт тавих, шаардлагатай мэдээлэл авахад хүндрэл үүсдэг.

- ✓ Эцсийн дүнд энэ нь зах зээлийн ил тод, шударга байдалд сөргөөр нөлөөлж, хөрөнгө оруулалтыг үргээх шалтгаан болдог.
- ✓ Компанийн ТУЗ-ийн гишүүнийг санал хураах кумулятив аргаар сонгох нь хөрөнгө оруулагчдын саналын эрх хуваагдахгүйгээр эрхээ хамгаалах буюу нэгдэх хэлбэрээр саналын эрхээ нэмэгдүүлэн өөрийн төлөөллийг компанийн ТУЗ-д сонгогдох боломжийг олгосон зохицуулалт ба компанийн үйл ажиллагаа болон шийдвэр гаргах явцад хяналт тавих, шаардлагатай мэдээлэл авах боломж бүрдэнэ.

## Төрөлжсөн ТУЗ

ТУЗ-ийн төрөлжсөн, олон талт тэнцвэртэй байдлыг хангаснаар тэрээр оновчтой санал, шийдвэр гаргах, компанийг амжилттай удирдан чиглүүлэхээс эхлээд давуу талтай.

- ✓ мэргэжил
- ✓ дадлага туршлага
- ✓ ердийн болон хараат бус гишүүний тэнцвэр
- ✓ хүйс
- ✓ нас

## Цаг хугацаа зарцуулах боломж

Тухайн компаниас гадна өөр компанийн ТУЗ-д ажиллах нь дадлага, туршлага, мэргэшилд эерэг боловч, хэт олон ТУЗ-д ажиллах нь гүйцэтгэлд сөргөөр нөлөөлж болзошгүй. Учир нь ТУЗ-ийн болон харьяалагдах хорооны хурал, мөн түүнчлэн хувьцаа эзэмшигчдийн хурал болгонд биечлэн оролцох нь чухал.



## Сургалт

---

Шинээр томилогдсон ТУЗ-ийн гишүүдэд компанийн бизнесийн үйл ажиллагааны талаар чиглүүлэх сургалт зохион байгуулна. ТУЗ-ийн гүйцэтгэлийг сайжруулахын тулд ТУЗ, түүний дэргэдэх хороодын гишүүд нь өөрсдийгөө үнэлж байх, үнэлгээнд суурилан сайжруулах сургалтуудыг зохион байгуулах нь чухал. Шинээр гарсан холбогдох хууль тогтоомж, зохицуулалт, хувьсан өөрчлөгдөж буй зах зээлийн талаарх мэдлэгээ байнга тэлж, шинэчилж байх шаардлагатай.

## Мэдээлэл авах боломж

---

ТУЗ нь мэдээлэл дээр үндэслэн шийдвэр гаргадаг тул бие даасан, бодитоор харж, шүүмжлэх гол үүргээ гүйцэтгэхийн тулд ТУЗ-ийн гишүүд нь үнэн зөв, холбогдох, цаг үеийн мэдээллийг авах боломжтой байх ёстой. ТУЗ-ийн хараат бус гишүүд нь ердийн гишүүдтэй харьцуулахад энэ боломж харьцангуй бага.

Хараат бус гишүүд нь компанийн үйл ажиллагаатай холбоотой бүхий л мэдээлэлтэй бүрэн танилцах эрхтэй. Мөн шаардлагатай тохиолдолд гаднаас хууль эрх зүй, нягтлан бодох бүртгэл эсвэл бусад мэргэжилтний зөвлөгөөг компанийн зардлаар авах боломжийг бий болгох хэрэгтэй.

## Үнэлгээ

---

Нэр дэвшүүлэх хорооноос ТУЗ-ийн үйл ажиллагааны үр дүн, гүйцэтгэлд тогтмол хугацаанд үнэлгээ хийж, гишүүдийн туршдага, чадавх зохистой харьцаанд байгаа эсэхэд дүгнэлт хийх шаардлагатай. Хараат бус гишүүнийг үнэлэхдээ стратегийн асуудал, бизнес эрхлэх манлайлал, хяналтын тогтолцоо, компанийн бодлогын болон стратегийн хэрэгжилтэд оруулсан хувь нэмэр дээр төвлөрнө.

## Цалин урамшуулал

---

ТУЗ-ийн гишүүдийн хэт өндөр цалин хөлс нь чадварлаг нэр дэвшигчийг татах, өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх магадлалтай ч нөгөө талаараа бие даасан, бодитоор харж, шүүмжлэх гол үүргээ хэрэгжүүлэхэд сөргөөр нөлөөлөх боломжтой. Эсрэгээрээ хэт доогуур тогтоох нь чадварлаг, туршлагатай хүмүүсийг татах, идэвхтэй үйл ажиллагаа явуулах, залгамж халааны чадварыг хязгаарлаж байдаг. Тиймээс ТУЗ-ийн гол чиг үүргийн нэг нь ТУЗ-ийн болон гүйцэтгэх удирдлагын цалин хөлсийг компани ба хувьцаа эзэмшигчдийн урт хугацааны ашиг сонирхолд нийцүүлэх явдал юм. Мөн гүйцэтгэл, компанид оруулсан хувь нэмэр, зарцуулсан цаг хугацаа зэрэгт үнэлгээ хийсний үндсэн дээр цалин урамшууллыг олгох нь хамгийн сайн туршлагад тооцогддог.

Компанийн ТУЗ-ийн гишүүд болон гол удирдах албан тушаалтнуудад олгох цалин хөлсний бодлогыг ил тод нээлттэй мэдээлэх ба олгосон шагнал, урамшууллын талаар хувьцаа эзэмшигчдийн хуралд тогтмол тайлагнаж байх нь зүйтэй.

## ТУЗ-ийн дэргэдэх хороодод хараат бус гишүүний гүйцэтгэх үүрэг

---

Хувьцаат компанийн ТУЗ нь аудитын, цалин, урамшууллын, нэр дэвшүүлэх хороодтой байх бөгөөд эдгээр хороодын гишүүдийн гуравны хоёроос доошгүй нь ТУЗ-ийн хараат бус гишүүдээс бүрдэнэ. ТУЗ-д үүргээ гүйцэтгэхэд нь туслалцаа үзүүлэхээр компанийн хэмжээ ба эрсдэлийн төлөвөөс хамааран эрсдэлийн удирдлагын, стратегийн гэх мэт хороод байж болно.

## Аудитын хороо

Аудитын хорооны дарга нь ТУЗ-ийн хараат бус гишүүн байх ёстой бөгөөд тус хороо нь дараах үүрэгтэй:

- ✓ компанийн нягтлан бодох бүртгэлийн бодлого, бүртгэлийг олон улсын стандартад нийцүүлэх, дотоод хяналтын болон эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаа, санхүүгийн тайлан, санхүү, эдийн засгийн бусад мэдээллийн үнэн бодит байдалд хяналт тавих
- ✓ дотоод аудитын нэгжийн удирдлага, ажилтныг томилох, цалин, урамшууллыг тогтоох санал боловсруулах
- ✓ хөндлөнгийн аудитын байгууллагыг сонгох, түүний ажлын хөлсний хэмжээг тогтоох талаар санал боловсруулах
- ✓ их хэмжээний болон сонирхлын зөрчилтэй хэлцэлд хяналт тавих, дүгнэлт гаргах
- ✓ компанийн дүрэмд заасан болон ТУЗ-өөс шаардлагатай гэж үзсэн бусад асуудал

## Цалин урамшууллын хороо

- ✓ ТУЗ-ийн гишүүн, гүйцэтгэх удирдлага болон бусад эрх бүхий албан тушаалтны цалин, урамшууллын талаар баримтлах бодлогыг батлах, түүний хэрэгжилтэд хяналт тавих
- ✓ ТУЗ болон гүйцэтгэх удирдлага, бусад эрх бүхий албан тушаалтанд олгох цалин, урамшууллын дээд хязгаарыг тогтоох, тогтоосон хэмжээнд багтаан цалин, урамшуулал олгох санал боловсруулах
- ✓ компанид мөрдөж байгаа ажлын үр дүнтэй холбогдсон компанийн урамшууллын системийн зорилгыг тодорхойлж, үр дүнг үнэлэх

## Нэр дэвшүүлэх хороо

- ✓ компанийн ТУЗ-ийн гишүүн болон гүйцэтгэх удирдлагад нэр дэвшигчид тавих шаардлагыг тодорхойлж, ур чадвар, мэдлэг, боловсрол, ажлын туршлага зэргийг үнэлэх шалгуурыг тогтоох
- ✓ ТУЗ-ийн гишүүн болон гүйцэтгэх удирдлагад нэр дэвшигчийн ур чадвар, мэдлэг, боловсрол, ажлын туршлага, харин хараат бус гишүүний хувьд Компанийн тухай хуулийн 79.1-д заасан шаардлагыг хангаж байгаа эсэхэд үнэлэлт, дүгнэлт өгөх
- ✓ ТУЗ-ийн гишүүнд нэр дэвшигчийг бүртгэн сонгон шалгаруулалт хийж, хувьцаа эзэмшигчдийн хуралд шууд нэр дэвшүүлэх
- ✓ ТУЗ болон гүйцэтгэх удирдлагын гишүүдийн үйл ажиллагаанд үнэлэлт, дүгнэлт өгөх
- ✓ гүйцэтгэх удирдлагатай байгуулах гэрээний нөхцөлийг боловсруулах
- ✓ ТУЗ-ийн гишүүнээс бусад компанийн эрх бүхий албан тушаалтны ажлын гүйцэтгэлд гүйцэтгэх удирдлагаас өгсөн үнэлгээнд дүгнэлт гаргах
- ✓ Компанийн тухай хуулийн 59.5-д заасан үндэслэлээр ТУЗ-ийн бүрэн эрх нь дуусгавар болсноос хойш гурван жилийн хугацаанд тухайн ТУЗ-ийн гишүүн байсан этгээдийг нэр дэвшүүлэхээс татгалзах





[www.frc.mn](http://www.frc.mn)



51-264444



[webmaster@frc.mn](mailto:webmaster@frc.mn)



[www.facebook.com/FRC.of.Mongolia](https://www.facebook.com/FRC.of.Mongolia)



Засгийн газрын IV байр, Бага тойруу 3,  
Чингэлтэй дүүрэг, Улаанбаатар хот, 15160