

**АШИГТ МАЛТМАЛЫН ХАЙГУУЛ, ОЛБОРЛОХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА ЯВУУЛДАГ ТӨРИЙН  
ӨМЧИТ УУЛ УУРХАЙН КОМПАНИУДЫН ОЛОН УЛСЫН ТУРШЛАГА**

*Ц.Норовдондог (Ph.D), Ш.Батцэнгэл,  
И.Жаргалзаяабямба, Р.Нургүл*

**АГУУЛГА**

УДИРТГАЛ

СУДАЛГААНЫ ХУРААНГУЙ

СУДАЛГААНЫ ДЭЛГЭРЭНГҮЙ

**1. ТӨРИЙН ӨМЧЛӨЛ, ОНОЛ, АРГА ЗҮЙ, УЛС ОРНУУДЫН ТУРШЛАГА**

1.1 Төрийн өмчлөлийн үүсэл, хөгжлийн динамик

1.2 Төрийн өмчийн компаниудын өмчлөлийн зохицуулалт, загварууд

1.3 Уул уурхайн компанийн төрийн өмчлөл: Бусад орнуудын кейс

**2. ТӨРИЙН ӨМЧИТ КОМПАНИЙН ҮҮРЭГ, ЗАСАГЛАЛ, БҮТЭЦ ЗОХИОН  
БАЙГУУЛАЛТ, НОГДОЛ АШГИЙН БОДЛОГО**

2.1 Засаглалын онолыг төрийн өмчит компаниудад буулгахуй

2.2 Ногдол ашгийн бодлого

**3. СУДАЛГААНД АВАГДСАН ОРНУУДЫН ХАРЬЦУУЛАЛТЫН ШАЛГУУР  
ҮЗҮҮЛЭЛТҮҮД**

3.1 Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд тулгардаг асуудлууд

3.2 Монгол Улсын баялгийн засаглалын индекс, анхаарах асуудлууд

3.3 Харьцуулах шалгуур үзүүлэлтүүд, туршлага судлах орнуудын сонголтын  
үндэслэл

**4 ЭРДЭНЭС-ТАВАНТОЛГОЙ ХК**

4.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл  
ажиллагааны чиглэл

4.2 “Эрдэнэс-Тавантолгой” хувьцаат компанид хамаарах хууль, эрх зүйн  
зохицуулалтууд

4.3 Бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо, удирдлагын бие  
даасан байдал

4.4 Өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашгийн бодлого

4.5 Нээлттэй ил тод байдал, тайлагнал, нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн  
үйлчилгээ

4.6 Ёс зүйн дүрэм

БУСАД ОРНУУДЫН ТУРШЛАГА

**5. ОХУ-ЫН ТӨРИЙН ӨМЧИТ ГАЗПРОМ КОМПАНИ**

1.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл  
ажиллагааны чиглэл

1.2 Эрх зүйн гол зохицуулалтууд

1.3 Бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо, удирдлагын бие  
даасан байдал

1.4 Нээлттэй ил тод байдал, тайлагнал, нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн  
үйлчилгээ

1.5 Ёс зүйн дүрэм

6. ИНДОНЕЗ УЛСЫН ТӨРИЙН ӨМЧИТ PT BUKIT ASAM TBK (РТВА) КОМПАНИ

6.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл

6.2 Бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо, удирдлагын бие даасан байдал

6.3 Өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашгийн бодлого

Ногдол ашгийн бодлого

6.4 Компанийн ёс зүйн дүрэм (Code of Conduct)

7. БРАЗИЛ УЛСЫН ТӨРИЙН ӨМЧИТ PETROBRAS (ПЕТРОБРАС) КОМПАНИ

7.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл

1.2 Хууль эрх зүйн гол зохицуулалтууд

1.3 Засаглал, бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо, удирдлагын бие даасан байдал

1.4 Өмчлөлийн бүтэц ба ногдол ашгийн бодлого

1.5 Нээлттэй ил тод байдал, тайлагнал, нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн үйлчилгээ

1.6 Ёс зүйн дүрэм

8. ЭНЭТХЭГ УЛСЫН ТӨРИЙН ӨМЧИТ OIL AND NATURAL GAS CORPORATION (ONGC) LIMITED КОМПАНИ

8.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл

8.2 Эрх зүйн гол зохицуулалтууд

8.3 Засаглал, бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо, удирдлагын бие даасан байдал

8.4 Өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашгийн бодлого

8.5 Нээлттэй ил тод байдал, тайлагнал

8.6 ТӨК-ийн ёс зүйн дүрэм

9. ЧИЛИ УЛСЫН CODELCO (КОДЕЛКО) КОМПАНИЙН ТУХАЙ

9.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл

9.2 Эрх зүйн гол зохицуулалтууд

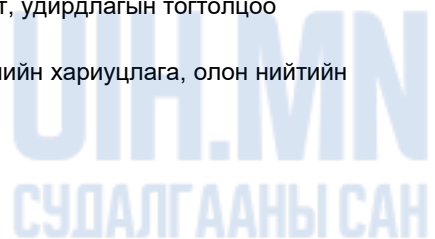
9.3 Засаглал, бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо

9.4 Өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашгийн бодлого

9.5 Нээлттэй ил тод байдал, тайлагнал, нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн үйлчилгээ

9.6 ТӨК-ийн ёс зүйн дүрэм

АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛ



**ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ**

Хүснэгт 1. Судалгаанд авагдсан компаниудын төрийн мэдлийн өмчлөл, бүтэц зохион байгуулалт, ногдол ашгийн бодлого

Хүснэгт 2. Төрийн өмчлөлийн бүтэц, улс орнуудын туршлага.

Хүснэгт 3. Монгол Улсын баялгийн засаглалын индекс, буурсан болон 0 үнэлгээтэй үзүүлэлтүүд

Хүснэгт 4. Харьцуулалт хийх шалгуур үзүүлэлтүүд

Хүснэгт 5. Судалгаанд авагдсан орнуудын баялгийн засаглалын индексийн бүрэлдэхүүн хэсгүүд, тэдгээрийн үнэлгээ

Хүснэгт 6. Судалгаанд авагдсан Чили, Энэтхэг, Бразил орнуудын баялгийн засаглалын индексийн үнэлгээний задаргаа, үнэлгээ

Хүснэгт 7. Судалгаанд авагдсан Чили, Энэтхэг, Бразил орнуудын баялгийн засаглалын индексийн үнэлгээний задаргаа, үнэлгээ

Хүснэгт 8. Хувьцаа эзэмшигчдийн бүтэц, бүрэлдэхүүн

Хүснэгт 9. 2021 оны 8 дугаар сарын 31-ний өдрийн байдлаар Хувьцаа эзэмшигчдийн бүтэц

Хүснэгт 10. 2021 оны 8 дугаар сарын 31-ний байдлаар дотоодын болон гадаадын хувьцаа эзэмшигчдийн бүтэц:

Хүснэгт 11. Хувьцаа эзэмшигчид

**ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ**

Зураг 1. Ногдол ашиг олгох арга, зарчим

Зураг 2. "Эрдэнэс-Тавантолгой" ХК-ийн бүтэц зохион байгуулалт, хяналт удирдлагын тогтолцоо

Зураг 3. Газпромын компанийн бүтэц, байгуулалт

Зураг 4. РТВА компаний бүтэц

Зураг 5. Петробрас компанийн удирдлага, бүтэц зохион байгуулалт

Зураг 6. Компанийн удирдлага, бүтэц зохион байгуулалт

Зураг 7. Коделко компанийн удирдлага, бүтэц зохион байгуулалт

**ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ**

ТӨҮГ Төрийн өмчит үйлдвэрийн газар

ТӨХК Төрийн өмчит хувьцаат компани

ХЭ Хувьцаа эзэмшигчид

ЗГ Засгийн газар

ОН Орон нутаг

САХБАМО Стратегийн ач холбогдол бүхий ашигт малтмалын орд

УИХ.МН  
СУДАЛГААНЫ САН

## УДИРТГАЛ

Улсын Их Хурлын гишүүнээс ирүүлсэн захиалгын дагуу “Ашигт малтмалын хайгуул, олборлох үйл ажиллагаа явуулдаг төрийн өмчит уул уурхайн компаниудын олон улсын туршлага” сэдэвт судалгааны ажлыг Парламентын судалгааны хүрээлэнд гүйцэтгэв.

### Судалгааны зорилго

Судалгаанд төрийн өмчит компанийн удирдлагын онол арга зүй, олон улсын нийтлэг зохицуулалт, нөхцөл байдлын авч үзсэний зэрэгцээ ОХУ, Индонез, Бразил, Энэтхэг, Чили зэрэг орнуудын төрийн өмчит уул уурхайн томоохон компаниудын туршлагыг дэлгэрүүлэн судалж, Монгол Улсын төрийн өмчит “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК-тай харьцуулан судалж холбогдох дүгнэлтүүдийг гаргах.

### Судалгааны хамрах хүрээ

Судалгааны 1-3-р хэсэгт төрийн өмчлөл, засаглалын онол арга зүй, харьцуулах үзүүлэлт, төрийн өмчит компаниудад тулгардаг асуудлууд, баялгийн засаглалын индекс, компаниудын сонголтын талаар, 4-р хэсэгт Монгол Улсын төрийн өмчит “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК-ийн тухай, 5-9-р хэсэгт бусад орнуудын туршлагыг тус тус хамруулав. Судалгаанд хамрагдсан орнууд нь: ОХУ, Индонез, Бразил, Энэтхэг, Чили зэрэг болно.

**Түлхүүр үг:** Төрийн өмчит компани, уул уурхайн компани, олон улсын туршлага, хуулийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл, эрх зүйн гол зохицуулалтууд, бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо, удирдлагын бие даасан байдал, өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашгийн бодлого, нээлттэй ил тод байдал, ашгийн бус үйл ажиллагаа, тайлагнал, компаний ёс зүйн дүрэм

**Keywords:** State owned enterprise, mining company, and international experience, legal form, vision, strategy, main operations, core legal regulations, governance, organizational chart and controlling system, managerial autonomy, ownership structure, dividend policy, disclosure and transparency, soe non-commercial activity, soe report legislative review requirement, soe code of conduct

## СУДАЛГААНЫ ХУРААНГУЙ

### Нэг. Онол, арга зүйн асуудлууд

АХБ-наас 2020 оны 7 дугаар сард гаргасан “Төрийн өмчит ААН-үүдийн тулгамдсан асуудлууд, боломж ба шинэчлэл” сэдэвт судалгааны тайланд төрийн өмчит компанийн үйл ажиллагааг дараах үзүүлэлтүүдээр харьцуулан үнэлэх боломжтой хэмээн тодорхойлсон байна.<sup>321</sup>

- ААН-ийн хэлбэр, өмчлөлийн бүтэц;
- Засаглал, удирдлагын хараат бус байдал;
- Үнэ, ногдол ашгийн бодлого;
- Технологийн хөгжил, бүтээмж;
- Ажлын нөхцөл;
- Хөрөнгө ба өрийн удирдлага;
- Хувьцаа эзэмшигчдийн эрхийн хэрэгжилт;
- Судалгаа, хөгжлийн үйл ажиллагаа;
- Дотоод хяналт, гүйцэтгэлийн үнэлгээ, аудит;
- Эрсдэлийн удирдлагын чанар;

<sup>321</sup> <https://www.adb.org/publications/reforms-opportunities-challenges-state-owned-enterprises>

- Нээлттэй, ил тод байдал;
- Бизнесийн цар хүрээ;
- Оролцогч талуудын харилцаа, хамтын ажиллагаа;
- Нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн үйлчилгээ;
- Төр, хувийн хэвшлийн түншлэл зэрэг орж байна.

Мөн түүнчлэн Байгалийн баялгийн засаглалын хүрээлэн (natural Resource Governance Institute, NRGi)-гээс “Баялгийн засаглалын индекс”-ийг дэлхийн улс орнуудаар тооцон гаргадаг бөгөөд 2017 оны баялгийн засаглалын индексийн төрийн өмчит компаниудын шалгуур үзүүлэлтээр Монгол Улсын хувьд 44 оноогоор үнэлэгдсэн байгаа нь судалгаанд авагдсан орнуудаас хамгийн бага байгаа юм. Энэхүү шалгуур үзүүлэлтэд сөргөөр нөлөөлсөн, буурсан, хангалтгүй үнэлэгдсэн дараах үзүүлэлтүүд байна. Эдгээр нь:

- Ил тод байдал;
- ТӨК тайлангаа хууль тогтоох байгууллагад тайлагнаж, хянуулдаг эсэх;
- ТӨК Нийгмийн хариуцлага, Засгийн газрын санхүүгийн үүргийг хуваалцах байдал (нийгмийн үйлчилгээ, дэд бүтцийн бүтээн байгуулалт, татаас олгох, улсын өрийн санхүүжилтэнд оролцдог эсэх);
- ТӨК-ийн гүйцэтгэх удирдлагын Засгийн газраас хараат бус байдал;
- ТӨК-ийн бүтээгдэхүүн худалдан авагчийн мэдээллийг ил тод болгох зохицуулалт;
- ТӨК-ийн ёс зүйн дүрэм зэрэг болно.

## **2. Бусад орнуудын туршлага**

Судалгаанд авагдсан компаниудын сонголтыг хийхдээ дараах хоёр шалгуурыг харгалзан үзсэн болно. Үүнд:

- 1) Баялгийн засаглалын индекс, ялангуяа тус индексийн төрийн өмчит компанийн шалгуур үзүүлэлтийн үнэлгээгээр манай улстай харьцуулахад харьцангуй өндөр үнэлэгдсэн улс орнуудын төрийн өмчит компани;
- 2) Эрдэс баялгийн салбарын эдийн засагт гүйцэтгэх үүрэг роль өндөртэй буюу дараах нөхцлүүдийг хангасан төрийн өмчит компани байна.
  - a) Төрийн өмчийн оролцоотой, төрийн эзэмшлийн хувь нь ерөнхийдөө өндөр компани;
  - b) Эрдсийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийн хэмжээгээрээ дэлхийд тэргүүлдэг орны төрийн өмчит компани;
  - c) Уул уурхайн салбарын эдийн засагт гүйцэтгэх үүрэг өндөртэй орны төрийн өмчит компани;
  - d) Борлуулалтаараа улс орондоо, бүс нутагтаа тэргүүлэгч компани.

Судалгаанд дээр дурдсан үндэслэл, шалгууруудаар Монгол Улсын төрийн өмчит Эрдэнэс-Тавантолгой компанитай ижил төстэй гадаадын зарим орнуудын төрийн өмчит компаниудыг сонгон авч, судалгааны үр дүнг илүү тодорхой, ойлгомжтой болгохын тулд мэдээллийг дараах чиглэлүүдээр харьцуулан боловсруулсан болно. Үүнд:

- 1) Хуулийн этгээдийн ААН-ийн хэлбэр;
- 2) Компанийн алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл;
- 3) Эрх зүйн гол зохицуулалтууд;
- 4) Засаглал, бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо;
- 5) Өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашгийн бодлого;
- 6) Нээлттэй ил тод байдал, тайлагнал;
- 7) Ашгийн бус үйл ажиллагаа;
- 8) Ёс зүйн дүрэм.

## СУДАЛГААНЫ ҮР ДҮНГИЙН ТОЙМ

Судалгаанд ОХУ-ын Газпром ХК, Индонез Улсын төрийн өмчит PT BUKIT ASAM TBK (РТВА) компани, Бразил Улсын төрийн өмчит Петробрас ХК, Энэтхэг Улсын Байгалийн хий, газрын тосны төрийн өмчит корпораци, Чили Улсын Коделко төрийн өмчит ХХК зэрэг дэлхийд томд тооцогддог, байгалийн баялаг олборлох чиглэлээр сайн туршлагатай төрийн өмчит компаниудыг хамруулав.

Хуулийн этгээдийн ААН-ийн (компанийн) хэлбэрийн хувьд Чили Улсынхаас бусад нь төрийн өмчийн оролцоотой, хувьцаа нь Хөрөнгийн биржээр олон нийтэд нээлттэй арилжаалагддаг нээлттэй хувьцаат компаниуд байгаа бол Монгол Улсын Эрдэнэс-Тавантолгой компани нь төрийн өмчийн оролцоотой, хаалттай хувьцаат компанийн хэлбэртэй байгаагаараа ялгаатай байна. Дэлхийн улс орнуудад төрийн өмчит уул уурхайн компанийг аль болохоор нээлттэй хувьцаат компанийн хэлбэрээр байгуулах, үйл ажиллагааны ил тод байдлыг хангах, олон тооны хувьцаа эзэмшигчдийн хяналтад үйл ажиллагаагаа явуулах, тэдэнд үр өгөөж хүртээх бодлого баримталж буй чиг хандлага ажиглагдаж байна. Чили Улсын Коделко компани нь 100 хувь төрийн өмчит боловч Засаглалын индексийн үнэлгээгээр хамгийн өндөр оноотой байна.

Эрх зүйн зохицуулалтын хувьд улс орнуудын онцлогоос шалтгаалж хуулийн зохицуулалт нь харилцан адилгүй байна. Тухайлбал, Индонез, Бразил, Чили Улсуудын хувьд төрийн өмчит компанийн үйл ажиллагаа Төрийн өмчит компанийн тухай тусгайлсан хуулиар зохицуулагдаж байгаа бол Монгол, ОХУ, Энэтхэг Улсуудад төрийн өмчит компанийн үйл ажиллагааг Компанийн тухай хуулиар зохицуулж байна. Компанийн бодлого, дүрэм, журмын хувьд судалгаанд авагдсан компаниуд бүгдээрээ ёс зүйн дүрэм, эрсдэлийн менежментийн бодлого, шударга, ил тод байдлын суурийг бүрдүүлэгч компанийн засаглалын бодлого, ногдол ашгийн бодлоготой байгаа нь нийтлэг байна. Харин Бразилын Петробрас компанийн хувьд сайн туршлагыг хуримтлуулах дүрэм, Энэтхэг улсын Oil and Natural Gas Corporation Limited компанийн дотоод мэдээлэлд тулгуурласан арилжааг хориглосон журам зэрэг тусгайлсан дүрэм, журамтай байгаа нь онцлог байна.

Засаглал, бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцооны хувьд Судалгаанд авагдсан компаниудын дээд удирдлага нь Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурал байх бөгөөд бүтэц зохион байгуулалтын хувьд хэд хэдэн ялгаатай талууд байна. Тухайлбал, “Газпром” компанийн Хяналтын комисс нь Төлөөлөн удирдах зөвлөлөөс сонгогдож, компанийн санхүү, эдийн засгийн үйл ажиллагаанд хяналт шалгалт явуулан, компанийн нөхцөл байдлын талаар бие даасан мэргэшсэн дүгнэлт гаргадаг. Комиссын гаргасан дүгнэлтийг компанийн жилийн тайланд тусган Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурлын үеэр компанийн хувьцаа эзэмшигчдэд танилцуулдаг. Хяналтын комиссын гишүүд нь компанийн Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн гишүүн байж болохгүй, удирдлагын бусад албан тушаалыг давхар хашихгүй, компанийн албан тушаалтнуудын санал, зааварчилгаанаас хамааралгүйгээр бие даасан байдлаар үйл ажиллагаа явуулах зохицуулалттай байна.

Индонез Улсын “РТВА” компанийн Комиссын Зөвлөл нь компанийн менежментэд хяналт тавьж, удирдан чиглүүлж, Төлөөлөн удирдах зөвлөлд зөвлөгөө өгч ажилладаг. Комиссын зөвлөлийн гишүүдийг хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хуралдаанаас томилдог бөгөөд Комиссын зөвлөлийн удирдлагын дэргэд бизнесийн эрсдлийн, нэр дэвшүүлэлтийн, цалин урамшууллын болон аудитын хороо ажилладаг. Аудитын хороо болон дотоод аудитын газарт хөндлөнгийн аудит хяналт тавьдаг онцлогтой байна.

Бразил Улсын Петробрас компанийн хувьд Зөвлөх хорооноос Гүйцэтгэх зөвлөлд үүрэг,

хариуцлагаа хэрэгжүүлэхэд нь туслах зорилготой байдаг бөгөөд Гүйцэтгэх зөвлөл нь ТУЗ-өөс сонгогдсон, хоёр жил хүртэлх хугацаатай, дээд тал нь гурван удаа дараалан дахин сонгогдохыг зөвшөөрсөн дарга, долоон гүйцэтгэх захирлаас бүрддэг. Онцлох туршлага гэвэл тус компанид Төсвийн зөвлөл ажилладаг. Энэхүү зөвлөл нь компанийн сангийн хөрөнгийн удирдлага хууль тогтоомж, хөрөнгө оруулалтын бодлогод нийцэж байгаа эсэхийг үнэлэх үүрэгтэй.

Чили Улсын Коделко компанийн хувьд Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн гишүүдийг Төрийн менежментийн зөвлөл, Зэсийн салбарын ажилчдын холбоо, Зэс үйлдвэрлэгчдийн хяналтын үндэсний холбооны саналыг үндэслэн Бүгд Найрамдах Улсын Ерөнхийлөгч томилдог нь онцлогтой байна.

Удирдлагын хараат бус, бие даасан байдлын хувьд Манай улсын Эрдэнэс-Таван толгой ХК-ны Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн 11 гишүүний 7 нь төр, захиргааны байгууллагад ажилладаг удирдах ажилтнууд байдаг бол ОХУ-ын Газпром компанийн Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн 11 гишүүний 4 нь буюу 36 хувь нь төр, захиргааны байгууллагын удирдах ажилтнууд байгаа юм. Индонез Улсын PTBA компани нь удирдлагын бүтэцдээ бие даасан төлөөлөгчийг ажиллуулдаг бөгөөд бие даасан төлөөлөгч нь цөөнх хувьцаа эзэмшигчдийн эрх ашгийг хамгаалах, тэднийг төлөөлөх үүрэгтэй, ТУЗ-д зөвлөгөө өгч, компанийн үйл ажиллагаанд хяналт тавьж ажилладаг Комиссын зөвлөлийн бие даасан гишүүн байдгаараа онцлогтой байна.

/Хүснэгтээр судалгаанд авагдсан компаниудын бүтэц зохион байгуулалт, өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашиг хуваарилах нөхцөл буюу бодлогыг харуулав. /

*Хүснэгт 5. Судалгаанд авагдсан компаниудын төрийн өмчлөл, бүтэц зохион байгуулалт, ногдол ашгийн бодлого (Эрдэнэс-Тавантолгой ХК, Газпром, PTBA)*

Үзүүлэлт	Монгол Улс: Эрдэнэс-Тавантолгой ХК	ОХУ: Газпром	Индонез: PTBA
<b>Бүтэц зохион байгуулалт</b>	- Хувьцаа эзэмшигч; -Төлөөлөн удирдах зөвлөл; - Гүйцэтгэх захирал;	-Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурал; - Удирдах Зөвлөл ба Удирдах Зөвлөлийн дарга; - Хяналтын комисс;	-Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хуралдаан; -Комиссын Зөвлөл;
<b>Төрийн мэдлийн өмчлөл</b>	85.2%	38.37%	65.93%
<b>Ногдол ашгийн бодлого</b>	Компанийн жилийн санхүүгийн тайланд тусгагдсан цэвэр ашгаас бизнес төлөвлөгөөнд тусгагдсан хөрөнгө оруулалт, нийгмийн арга хэмжээний хуваарилалтыг хасаад үлдэх хэсгийг ногдол ашигт хуваарилж байна. Энэхүү дүн нь компанийн тухайн жилийн цэвэр ашгийн 10 хувиас доошгүй хэмжээтэй байна.	Ногдол ашгийн бодлогын дагуу ногдол ашгийн төлбөрийн зорилтот түвшин нь компанийн тохируулсан цэвэр ашгийн 50%-иас багагүй байна.	Дурдсан цэвэр ашгийг нөөцийн хэмжээ төрийн өмчит компанийн капиталын (өөрийн хөрөнгийн) 20% (хорин хувь)-аас доошгүй дүнтэй тэнцэх хүртэл хуримтлуулсан дүнгээс ногдол ашиг олгоно.

Үзүүлэлт	Чили: Коделко	Энэтхэг: Oil and Natural Gas Corporation Limited	Бразил: Petrobras
<b>Бүтэц зохион байгуулалт</b>	Төрийн менежментийн зөвлөлөөс санал болгосон 4 гишүүн, Зэсийн салбарын ажилчдын холбоо, Зэс үйлдвэрлэгчдийн хяналтын үндэсний холбоо хамтран санал болгосон таван хүний жагсаалтыг үндэслэн Коделко компанийн 2 төлөөлөгч, Бүгд Найрамдах Улсын Ерөнхийлөгчөөс шууд томилдог 3 гишүүн, нийт 9 гишүүн төлөөлөн удирдах зөвлөлийг бүрдүүлдэг. Удирдах зөвлөлийн дор 5 хороо, 4 дэд захирал ажилладаг.	-Хувьцаа эзэмшигчдийн хурал; -Компанийг төлөөлөн удирдах зөвлөл удирдаж, стратеги, бодлого боловсруулж, гүйцэтгэлийг хянаж байдаг. Дарга, гүйцэтгэх захирал (CMD) болон дотоодын асуудал, технологи, засвар үйлчилгээ, санхүү, гадаадын асуудал, хайгуул, хүний нөөцийн асуудал хариуцсан захирлууд;	-Удирдах зөвлөл; -Санхүүгийн зөвлөл; -Гүйцэтгэх зөвлөл; -Удирдах зөвлөлийн хороод; -Зөвлөх хороо; -Ерөнхий захирал;
<b>Төрийн мэдлийн өмчлөл</b>	100%	60.49%	64%
<b>Ногдол ашгийн бодлого</b>	Засгийн газар шаардлагатай үед компанийн цэвэр орлогыг төсөвт төвлөрүүлдэг.	Ногдол ашгийг цэвэр ашгийн 40% -55%-тай тэнцэх хэмжээнд байлгахыг хичээх болно.	Ногдол ашиг=0.6x(OCF-CAPEX) OCF: Үйл ажиллагааны мөнгөн гүйлгээ (үйл ажиллагааны үр дүнд бий болсон цэвэр мөнгөн хөрөнгө) CAPEX: Хөрөнгө оруулалт

Ил тод, нээлттэй байдлын хувьд Эрдэнэс-Тавантолгой ХК нь компанийн шилэн дансны [www.ett.mn](http://www.ett.mn) цахим хуудаст төсөв, санхүү, хөрөнгө оруулалт, тендер худалдан авалттай холбоотой мэдээллүүдийг тогтмол байршуулж байна. ОХУ-ын Газпром компани Мэдээллийн ил тод байдлын зохицуулалтын журам, Бразилын Петробрас компани Сайн туршлагын дүрмийг тус тус хэрэгжүүлж байна. Түүнчлэн Петробрас компани нь Мэдээлэлд нэвтрэх тухай хууль (Access to Information Act)-ийн дагуу ил тод байдлыг хэрэгжүүлэх порталаараа дамжуулан мэдээллийн хандалтын үйлчилгээ үзүүлж, ирүүлсэн хүсэлтүүдэд хариу өгдөг. Коделко компанийн хувьд Ил тод байдлын тухай хууль болон Төрийн албаны ил тод байдлын тухай, Төрийн захиргааны байгууллагын мэдээллийн хүртээмжтэй байдлын тухай хуулиуд болон Global Reporting Initiative (GRI)-ийн стандартын дагуу бэлтгэсэн тайлангаа [www.codelco.com](http://www.codelco.com) нэртэй цахим сайтдаа байршуулдаг.

Тайлагнал, ТӨК-ийн нийгмийн үйлчилгээ болон Засгийн газрын үүрэг хариуцлагыг хуваалцах ажиллагааны хувьд “Эрдэнэс-Тавантолгой ХК нь Төрийн өмчийн бодлого зохицуулалтын газарт үйл ажиллагаагаа тайлагнадаг, үйл ажиллагаа нь Компанийн тухай хуулиар зохицуулагддаг тул Засгийн газрын өр төлбөр, нийгмийн халамж зэрэг ашгийн бус үйл ажиллагааг санхүүжүүлдэггүй. Тэгвэл Чилийн Коделко компаниас бусад



нь цэвэр ашгаасаа Засгийн газрын өрийн төлбөр, нийгмийн халамжийн зардлын санхүүжилт олгох зэрэг ашгийн бус үйл ажиллагааны санхүүжилт хийдэггүй байна. Энэтхэгийн Oil and Natural Gas Corporation Limited компанийн дотоод аудитын хэлтэст Энэтхэгийн Засгийн газар, Парламентын хороод хяналт тавьдаг. Коделко компани хөрөнгө оруулалтын төлөвлөгөөнийхөө талаар жил бүр Конгресст тайлагнах ёстой байдаг.

Ёс зүйн дүрмийн хувьд судалгаанд авагдсан төрийн өмчийн компаниуд бүгд өөр өөрсдийн онцлогт тохирсон ёс зүйн код буюу дүрэмтэй байгаа нь тодорхой байна.

## СУДАЛГААНЫ ДЭЛГЭРЭНГҮЙ

### 1. ТӨРИЙН ӨМЧЛӨЛ, ОНОЛ, АРГА ЗҮЙ, УЛС ОРНУУДЫН ТУРШЛАГА

#### 1.1 Төрийн өмчлөлийн үүсэл, хөгжлийн динамик

Төрийн өмч нь түүхэн хөгжлийн үе шатаасаа хамааран зохион байгуулалтын гурван төрлийн загвартай болж хөгжсөн байдаг.

- Төр нь бизнес эрхлэгчийн хувьд хувийн хэвшлийн үйлдвэрлэх боломжгүй бараа, үйлчилгээг нийлүүлэгчийн үүрэг гүйцэтгэдэг. Жишээлбэл, санхүүгийн систем сул хөгжсөн үед төр нь эдийн засгийн хөгжил, нийгмийн бодлогыг бие даан хариуцдаг.
- Төр гол хөрөнгө оруулагч болохын хувьд төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдийн хувьчлалыг явуулдаг.

1.2 Төр нь цөөнхийг төлөөлөх хөрөнгө оруулагч болохын хувьд үндэсний эдийн засаг дахь стратегийн ач холбогдол бүхий салбарын харьцангуй цөөн хувийг холдинг бүтэц үндэсний хөгжлийн банкуудаар дамжуулан эзэмшдэг.

#### 1.3 Төрийн өмчийн бизнес, аж ахуйн нэгжийн давуу, сул талууд

Төрийн өмчийн бизнес, аж ахуйн нэгжийн давуу тал<sup>322</sup>

- Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүд зөвхөн ашиг олох зорилгогүй тул тэдний үзүүлж буй үйлчилгээ нь хувийн аж ахуйн нэгжийн үйлчилгээнээс хямд байх нь олон;
- Тэд хүмүүст боломжийн хямд үнээр нэн шаардлагатай үйлчилгээг үзүүлэх; Жишээлбэл, дэд бүтцийн салбарын нийлүүлэлт, цахилгаан эрчим хүч, ус зэрэг нь ард иргэдэд нэн хэрэгцээтэй байдаг;
- Банк, санхүү, боловсрол, нөөцийн үйлдвэрлэлийн салбарын үйлдвэрлэл, найдвартай байдал;
- Батлан хамгаалах салбар;
- Хортой, аюултай бодис, бүтээгдэхүүнээс иргэдийг хамгаалах;
- Хөгжиж буй орнуудын хувьд аж үйлдвэржилтийн хөгжлийг хангах;
- Ажлын байрыг бий болгох, ажил эрхлэлтийг дэмжих;
- Засгийн газрын худалдаа, экспортын тасралтгүй нийлүүлэлтийг хангах;
- Үнийн түвшинг тогтворжуулах;
- Үндэсний орлогыг тэнцвэртэй, жигд хуваарилах;
- Зарим салбарын технологийн нууцлалыг хадгалах;
- Нийтийн ашиг сонирхлыг чухалчилж, үрэлгэн байдлаас зайлсхийх замаар бараа, үйлчилгээний үйлдвэрлэлийг хангах;
- Мөлжлөгөөс ангид байх, хямд бөгөөд илүү сайн чанартай бүтээгдэхүүнийг олон нийтэд санал болгох.

<sup>322</sup> <https://hosbeg.com/advantages-and-disadvantages-of-state-owned-enterprises/>

### Төрийн өмчийн бизнес, аж ахуйн нэгжийн сул тал<sup>323</sup>

Судлаачид, ихэнхдээ төрийн өмчийн аж ахуйн нэгжүүдийн үр ашиггүй байдалтай холбоотойгоор сөрөг байр суурьтай байдаг байна. Ерөнхийдөө, төрийн өмчийн аж ахуйн нэгжүүдэд тулгардаг бэрхшээлүүдийг дараах байдлаар тодорхойлсон байдаг. Үүнд:

- ✓ Удирдлагын үр ашигтай бус байдал;
- ✓ Улс төрийн нөлөө ба удирдлагын зөрчил;
- ✓ Шинэ санаа, инновац, шилдэг туршлагыг нэвтрүүлэхэд хөшүүн байх;
- ✓ Үйлдвэрийг нутагшуулах үйл явц хязгаарлагдмал, бүс нутгийн хэмжээнд төвлөрлийг сааруулахад дэмжлэг үзүүлэхгүй байх;
- ✓ Зээлийн хөрөнгөөр бусдад худалдагдаж болзошгүй байдал;
- ✓ Татварын ачааллын өсөлт;
- ✓ Хөрөнгийн үрэлгэн зарцуулалт;
- ✓ Төрийн оролцоо ихтэй;
- ✓ Ажилтнууд үүрэгт ажилдаа хайхрамжгүй оролцох;
- ✓ Шийдвэр гаргалтын үйл явц удаан;
- ✓ Авлигал, бага бүтээмж зэрэг бусад асуудлуудыг хамруулжээ.

#### 1.4 Төрийн өмчийн компаниудын өмчлөлийн зохицуулалт, загварууд

Улс орнуудын Засгийн газар төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн өмчлөлийн үндэслэлийг янз бүрээр тодорхойлсон байдаг.<sup>324</sup> Ихэвчлэн инженерийн шугам сүлжээ, тээвэрлэлт, нөөцийн болон санхүүгийн салбаруудад төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүд байдаг.

- Чех, Эстони, Герман, Унгар, Израил, Латви, Литва, Солонгос, Польш, Португал, Словени зэрэг улсууд хуулиар;
- Чили, Чех, Финланд, Унгар, Израил, Норвеги, Португал, Швейцар зэрэг улсууд Засгийн газрын шийдвэр, тогтоолоор;
- Ирланд, Израил, Нидерланд зэрэг улсууд Засгийн газрын бодлогоор;
- Чех, Унгар, Израил, Португал зэрэг улсууд холимог хэлбэрийн эрх зүйн зохицуулалтаар төрийн өмчлөлийн бодлогоо тодорхойлсон байдаг.

Засгийн газраас дэвшүүлсэн төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн өмчлөлийн зорилтуудыг ерөнхийд нь дараах байдлаар ангилж болно. Үүнд:

- Үндэсний эдийн засаг, стратегийн ашиг сонирхлыг дэмжих;
- Аж ахуйн нэгжүүдийн үндэсний өмчлөлийг тасралтгүй хангах;
- Нийтийн зориулалттай буюу нийгмийн бараа, үйлчилгээг нийлүүлэх (зах зээл ижил бараа, үйлчилгээг нийлүүлж чадахгүй гэж үзвэл);
- "Аргагүй буюу байгалийн" монополь нөхцөлд бизнесийн үйл ажиллагаа явуулах;
- Зах зээлийн зохицуулалтыг үр ашиггүй гэж үзсэн үед төрийн өмчит монополийг (аль эсхүл олигополийг) бий болгох, хадгалах зэрэг болно.

#### Төвлөрсөн загвар (Centralised model):

Засгийн газрын нэг байгууллага төрийн өмчийн бүх компани, аж ахуйн нэгжүүдийн хувьцааг эзэмшдэг. Энэхүү байгууллага нь мэргэшсэн агентлаг, Засгийн газрын яам байж болно. Санхүүгийн зорилтууд, техникийн болон үйл ажиллагаатай холбоотой асуудлууд, ТӨҮГ-ын гүйцэтгэлд тавих хяналт зэргийг төв байгууллагаас удирдан зохион байгуулдаг. Удирдах зөвлөлийн гишүүдийг янз бүрийн байдлаар томилдог боловч үндсэн чиглэлийг төв нэгжээс ирүүлдэг.

<sup>323</sup> <https://thebusinessstudies.com/advantages-and-disadvantages-of-state-enterprises/>

<sup>324</sup> Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices

### Хос загвар (Dual model):

Төрийн өмчийн компанийн хувьцааг салбарын нэг яам, сангийн яамтай хамтран эзэмшиж үйл ажиллагаанд оролцдог. Тухайлбал, Сангийн яам санхүүгийн зорилгоо тодорхойлдог бол нөгөө яам нь үйл ажиллагааны стратегийг боловсруулдаг.

### Ихэр зам (Twin track):

Функциональ агуулгаараа буюу үүргийн хувьд төвлөрсөн загвартай дүйцэх боловч хоёр өөр төрийн байгууллагын хяналттай, төрийн өмчит компанийн хоёр өөр бие даасан бүтэцтэй байдаг. Энэ загварыг ихэвчлэн “хос” гэж нэрлэдэг боловч практик дээр энэ нь хос загвараас ялгаатай. Учир нь төрийн өмчийн компанийн өмчлөлд төрийн зөвхөн нэг байгууллага оролцдог.

### Зохицуулах агентлаг (Coordinating agency):

Засгийн газрын мэргэшсэн газар, нэгжүүд техникийн болон үйл ажиллагааны асуудлаар хувь нийлүүлэгч яамдуудад зөвлөх байдлаар ажилладаг бөгөөд тэдний гол үүрэг бол төрийн өмчийн компаниудын үйл ажиллагаанд хяналт тавих явдал юм. Эдгээр газар нэгжүүд, агентлагуудын гүйцэтгэх үүрэг нь харьцангуй хязгаарлагдмал байвал энэхүү онцлог шинж нь тус загварыг төвлөрсөн бус загвартай нэлээд адилхан болгодог.

### Төвлөрсөн бус загвар (Decentralized буюу):

Дан ганц байгууллага эсхүл, төрийг төлөөлсөн оролцогч өмчлөлийн үүрэг хүлээдэггүй. Олон нийтийн зүгээс салбарын яамд төрийн өмчийн компаниудыг удирдан чиглүүлж байгаа нь сайдын эрх мэдлийн хүрээнд багтах зүйл гэж ихэвчлэн үздэг. Төр, захиргааны байгууллагууд, харьяалагдах яамд өмчлөлийг нь хамтран эзэмшдэг.

Хүснэгт 6. Төрийн өмчлөлийн бүтэц, улс орнуудын туршлага<sup>325</sup>

Улсын нэр	Өмчлөлийн бүтэц	Өмчлөлийн үүргийг гүйцэтгэх байгууллага	Зорилго, зорилтыг томъёолох институт
<b>Төвлөрсөн загвар (Centralised model)</b>			
<b>БНХАУ</b>	Удирдах эрх мэдэл нь Засгийн газрын янз бүрийн түвшний байгууллагуудад харьяалагддаг. Сангийн яам нь санхүүгийн байгууллагуудыг хянадаг.	Төрийн өмч хөрөнгийн хяналт, удирдлагын комисс (SASAC)	Төрийн зөвлөлөөс боловсруулж, Төрийн өмч хөрөнгийн хяналт, удирдлагын комисст хүргүүлдэг. SASAC ТӨҮГ-ын хөрөнгө оруулалтын жилийн төлөвлөгөөг боловсруулдаг.
<b>Финланд</b>	Сангийн яам, Хөдөлмөр эрхлэлт, эдийн засгийн яам, Зам тээвэр, харилцаа холбооны яам зэргийг оруулаад нийт 8 яам төрийн өмчит компаниудыг удирддаг.	Ерөнхий сайдын харьяа Тамгын газрын өмчлөлийн асуудал хариуцсан газар нь төрийн өмчлөлийн бодлогыг боловсруулах хэрэгжүүлэх үүрэгтэй.	Зорилтуудыг Өмчлөлийн удирдах газар эсхүл, салбарын яамд тодорхойлж болно.
<b>Франц</b>	Төрийн бодлого хариуцсан салбарын яамны мэдэлд байдаг	Засгийн газрын хувьцаа эзэмшигч агентлаг нь төрийн хяналтад байдаг	Эдийн засаг, санхүүгийн асуудал эрхэлсэн сайд нартай хамтран Засгийн

<sup>325</sup> Ownership and Governance of State-Owned Enterprises A Compendium of National Practices

	арилжааны бус зарим байгууллагууд.	байгууллага, компаниудын хувьцаа эзэмшигч болохын хувьд төрийн эрхэм зорилго, зорилтуудыг хэрэгжүүлдэг.	газрын Хувьцаа эзэмших агентлагийн тодорхойлсон төрийн албан тушаалтны томилсон, нэр дэвшүүлсэн захирлууд.
<b>БНСУ</b>	Стратегийн бодлого, Санхүүгийн асуудал хариуцсан яам өмчлөлийг удирдах хороогоор дамжуулан ТӨХК -ийн өмчлөлийг хэрэгжүүлдэг цорын ганц төрийн байгууллага юм. Үүний зэрэгцээ салбарын яам бүр өөрт харьяалагддаг ТӨҮГ-ын бизнес, холбогдох бодлогод хуульд заасны дагуу хяналт тавьдаг.	Өмчлөлийг удирдах хороо нь төрийн өмчит байгууллагуудын хяналттай холбоотой бодлогын гол асуудлуудын талаар шийдвэр гаргадаг бөгөөд Стратегийн бодлого, Санхүүгийн асуудал хариуцсан сайд нь хорооны даргаар ажилладаг.	Төрийн байгууллагуудын үйл ажиллагааны зорилгыг тодорхойлохдоо Засгийн газрын бодлогыг харгалзан үздэг. Хуулийн дагуу ТӨҮГ бүр дунд болон урт хугацааны менежментийн зорилгоо боловсруулж, дараа нь Сангийн яам болон холбогдох яамдад хүргүүлэх ёстой.
<b>Словени</b>	Дэд бүтцийн яам нь цахилгаан эрчим хүч үйлдвэрлэгч компаниудад хяналт тавьдаг.	Словенийн бие даасан холдинг (SSH) нь төрийн өмчийн бие даасан хувьцаат компани юм.	Зорилтууд нь салбарын тодорхой бодлогод нийцсэн байхаас гадна Засгийн газрын бүх түвшинд нээлттэйгээр зохицуулагддаг.
<b>Испани</b>	Төрийн бодлого хариуцсан салбарын яамны мэдэлд байдаг арилжааны бус зарим байгууллагууд.	Санхүү, Төрийн захиргааны яам болон бусад салбарын яамдын ихэнх нь ТӨҮГ-ын өмчлөлийн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг.	Стратегийн болон жилийн зорилтуудыг салбарын яамнаас ТӨҮГ, Санхүү, Төрийн захиргааны яамтай зөвшилцөн тогтоодог.
<b>Швед</b>	Төрийн өмчит 7 аж ахуйн нэгж салбарын яамдын харьяанд байдаг боловч төв удирдлагаар зохицуулагддаг.	Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн хэлтэс	Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн хэлтэс, Компанийн засаглал, дүн шинжилгээний хэлтэс ТӨҮГ-тай хамтран боловсруулдаг.
<b>Чили</b>	Дараах яам, төрийн байгууллагуудаас бусад: ENAMI (Эрчим хүч, уул уурхайн яам), TVN (Засгийн газрын Ерөнхий нарийн бичгийн дарга, харьяалах асуудал эрхэлсэн яам), Корфо, Банко дель Эстадо (Сангийн яам), Батлан хамгаалах ТӨХК (Батлан хамгаалах яам).	Нийтийн аж ахуйн нэгжийн систем: Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийг хариуцдаг төрийн гол байгууллага юм.	Салбарын яам эсхүл, кабинет нь “Төрийн бодлогын хүрээг” тогтоодог.

<b>Дани</b>	Тээвэр, бизнес, эдийн засгийн өсөлтийн яам хоёулаа тус бүр дөрвөн ТӨҮГ-ыг хянадаг. Бусад салбарын яамд ч үүнд оролцоно.	Сангийн яам болон хэд хэдэн салбарын яам өмчлөлийг хэрэгжүүлдэг.	Ихэнх тохиолдолд Сангийн яамнаас, гэхдээ зарим тохиолдолд бусад салбарын яамд зорилтыг тодорхойлдог байна.
<b>Унгар</b>	Унгарын Үндэсний хөрөнгийн менежментийн газар нь Хууль болон сайдын тушаалд өөрөөр заагаагүй бол компанийн төрийн бүх эд хөрөнгийн өмчлөлийн эрхийг хэрэгжүүлэх үүрэг хүлээсэн.	Унгарын Үндэсний Хөрөнгийн Менежмент Инк, төрийн өмчит хувьцаат компани нь төрийн өмч, түүнчлэн хууль тогтоомж, сайдын тушаалаар тодорхойлсон бусад байгууллагуудын менежментийг хариуцдаг.	Унгарын Үндэсний Хөрөнгийн Менежмент Инк ХК нь Үндэсний хөгжлийн сайдын баталсан жилийн төлөвлөлтийг хэрэгжүүлдэг. Энэхүү зарчим нь өмчлөлийн үүрэг хүлээсэн бусад байгууллагуудад ч хамаарах бөгөөд холбогдох сайдын удирдлаган дор ажилладаг.
<b>Нидерланд</b>	Сангийн яамны удирдлага дор ажилладаггүй төрийн өмчит байгууллагуудыг "Бодлогын оролцоо" гэж тодорхойлсон бөгөөд өөр яам хувьцаа эзэмшигчийн үүрэг гүйцэтгэдэг.	2001 онд Нидерланд төрийн оролцооны менежментийг Сангийн яаманд төвлөрүүлсэн.	ТӨҮГ-т хуулийн дагуу хамаарах өмчлөлийн ерөнхий бодлого, бие даасан зорилтуудыг хууль тогтоомж, концесс эсхүл, гэрээнд тусгадаг.
<b>Норвеги</b>	Дараахаас бусад тохиолдолд: Батлан хамгаалах яам, Орон нутгийн засаг захиргаа, шинэчлэлийн яам, Газрын тос, эрчим хүч, тээвэр, харилцаа холбооны яам хувийн компаниудыг удирддаг.	Арилжааны буюу ашгийн төлөөх зорилготой ихэнх компаниудын өмчлөлийг “Худалдаа, үйлдвэр, загасны аж ахуйн яам”-ны өмчлөлийн газар удирддаг.	Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн зорилтуудыг Засгийн газрын өмчийн бодлоготой уялдуулан тодорхойлдог. Зорилтуудыг төрийн өмчийн бодлогыг олон нийтэд нээлттэй танилцуулдаг.
<b>Польш</b>	Төрийн бодлогыг хэрэгжүүлэх ТӨҮГ нь бусад яам, ялангуяа Хөгжлийн яам, Дэд бүтэц, барилгын яам, Эрчим хүчний яамны хяналтад байдаг.	Сангийн яам ихэнх ТӨҮГ-ын өмчлөлийн чиг үүргийг, салбарын яамд төрийн бодлогын зорилтыг хэрэгжүүлэх ТӨҮГ-уудын өмчлөлийн үүргийг хэрэгжүүлдэг.	Хувьцааны эрх бүхий яам төрийн өмчит байгууллагуудын зорилтуудыг тодорхойлж өгдөг.
<b>ОХУ</b>	Дараахаас бусад тохиолдолд: Стратегийн ач холбогдолтой ТӨҮГ нь өмчлөлийн ердийн бодлогыг хэрэгжүүлдэггүй.	Төрийн өмчийн удирдлагын агентлаг Росимущество нь төрийн өмчит компаниудын хөрөнгийн менежерийн үүргийг гүйцэтгэдэг.	ТӨХК нь чухал ач холбогдолтой суурь салбарынх бөгөөд салбарын яам нь удирдах зөвлөлд заавар өгч мөрийн хөтөлбөр, стратегийн тэргүүлэх чиглэлийг тогтоох тохиолдолд Росимущество төрийн гүйцэтгэх үүргийг тодорхойлдог.

<b>Өмнөд Африк</b>	Өмнөд Африкт Засгийн газрын янз бүрийн хэлтэс, албан тушаалуудыг хамарсан 715 гаруй ТӨҮГ байдаг.	Стратегийн ач холбогдол бүхий 9 том ТӨХК -ийг Төрийн аж ахуйн газар төвлөрүүлэн удирддаг.	Ихэнх ТӨҮГ зорилго, зорилтууд нь юу байх ёстойг албан ёсоор тодорхойлсон хууль тогтоомжийн хэрэгжилтийг хангадаггүй.
<b>Зохицуулах агентлаг (Coordinating agency)</b>			
<b>Израил</b>	Ойролцоогоор хууль ёсны 50 корпорацыг төрийн өмчит байгууллага гэж тооцдоггүй. Тэд өмчлөлийн тогтолцоонд хамаардаггүй.	Сангийн яамны харьяа Засгийн газрын компаниудын агентлаг (GCA) нь салбарын яамдтай хамтран өмчлөх чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг. Агентлаг нь Засгийн газрын чиглэлийн дагуу салбарын сайд нарт зөвлөгөө өгч, төрийн өмчит байгууллагуудад хяналт тавьдаг.	Засгийн газрын компани хариуцсан нэгж Засгийн газарт хамаарах бүх зорилтуудыг тодорхойлж, дараа нь энэ талаараа олон нийтэд танилцуулдаг. Сангийн яам болон салбар яам нь үндсэндээ ижил тэнцүү эрх эдлэх бөгөөд компаниудын агентлагийн мэргэжлийн санал бодлогыг тусган зөвшилцлийн үндсэн дээр шийдвэр гаргадаг.
<b>Казахстан</b>		Казахстан Улс Самрук Казына холдинг компанийн мэдэлд төрийн өмчит компаниудын нэлээд хэсгийг нэгтгэсэн байна.	Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн өмчлөлийн ерөнхий зорилтуудыг Казахстан Улсын аж ахуйн нэгжийн тухай хуулийн 192 дугаар зүйлд тусгасан байдаг.
<b>Латви</b>		11 яам, төрийн нэг байгууллага (Цахим мэдээллийн хэрэгслийн үндэсний зөвлөл) төрийн өмчит 72 аж ахуйн нэгжийг удирддаг бөгөөд “Өмч хувьчлалын газар” өмчлөлийн чиг үүргийг зохицуулах байгууллагаар дамжуулан хэрэгжүүлдэг. Төслийн Менежментийн газар байрладаг.	Ерөнхий стратегийн зорилтуудыг ЗГХЭГ -аас тодорхойлдог. Жил бүрийн санхүүгийн болон үйл ажиллагааны зорилтуудыг хувьцаа эзэмшигч яам (ихэнх тохиолдолд салбарын яамд), Хяналтын зөвлөл төрийн өмчит компаниуд, салбар дундын зохицуулах төвтэй зөвшилцөн тогтоодог.
<b>Ихэр зам загвар (Twin track model)</b>			
<b>Бельги</b>	Хоёр төрлийн ангилал байдаг. Эхний бүлэгт арилжааны байгууллагууд, хоёр дахь бүлэгт "бие даасан нийтийн аж ахуйн нэгж" гэж нэрлэгдсэн SNCB, Infrabel, Belgocontrol, bPost, Proximus зэрэг таван компани багтдаг. Тэд "арилжааны буюу ашгийн төлөө" гэж	Эхний бүлгийг ерөнхийдөө Холбооны Холдинг, дараа нь Засгийн газар хянадаг. Холбооны Холдинг нь өөрөө Засгийн газрын хяналтад байдаг.	Зарим зорилтуудыг бүхэлд нь Засгийн газрын хэмжээнд, заримыг нь яамны зүгээс тодорхойлдог.

	тооцогддог боловч тодорхой дүрмийн дагуу ажилладаг.		
<b>Турк</b>		Өмч хувьчлалын газар нь ТӨҮГ-ын бүтцийн өөрчлөлт, хувьчлалын үйл явцыг удирдан чиглүүлдэг гүйцэтгэх байгууллага юм. Ихэнх ТӨХК-ууд зөвхөн Төрийн сангийн харьяанд байдаг боловч ТӨХК -ийн Ерөнхий газар хэвээр байна. 100 хувь төрийн өмчит, эсхүл төрийн өмчийн оролцоотой аж ахуйн нэгжүүдийг Сайд нарын зөвлөлийн шийдвэрээр Туркийн баялгийн санд шилжүүлж болно.	Төрийн өмчит компаниудын хөрөнгө оруулалт, санхүүжилтийн ерөнхий хөтөлбөрийг Төрийн сан, Хөгжлийн яам хамтран боловсруулж, Сайд нарын зөвлөлөөр батлуулж, албан ёсны хэвлэлээр дамжуулан олон нийтэд мэдээлдэг. Удирдах зөвлөлд нэр дэвшүүлэх ажлыг хамтран явуулдаг.
<b>Хос загвар (Dual model)</b>			
<b>Герман</b>		Сангийн яам нь төрийн эзэмшлийн холдингуудыг удирдан чиглүүлэх ажлын хүрээг тодорхойлдог бөгөөд гүйцэтгэлийг Засгийн газрын яамд хариуцдаг.	Сангийн яам хувьчлалын бодлого боловсруулж, Засгийн газрын ашиг сонирхолд хяналт тавьдаг. Холбооны хуульд төрийн өмчит компаниудын зорилтуудыг зааж өгсөн байдаг. Эдийн засгийн зорилтуудыг удирдах зөвлөл тодорхойлдог.
<b>Бразил</b>		Төрийн өмчийн чиг үүргийг Төлөвлөлт, Төсөв, Удирдлагын Яамны харьяа Төрийн өмчит ахуйн нэгжийн зохицуулалт, компанийн засаглалын газар (DEST) Сангийн яам, салбарын удирдлагуудтай уялдуулан гүйцэтгэдэг.	Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн бүх зорилтыг салбарын яамд боловсруулдаг. Төрийн өмчит ахуйн нэгжийн зохицуулалт, компанийн засаглалын газар нь компанийн засаглалын удирдамж, цалин хөлсийг тогтоож, дүрэм журам, хөрөнгө оруулалтын төлөвлөгөөг баталдаг. Сангийн яам нь хувьцаа эзэмшигчийн үүрэг гүйцэтгэдэг бөгөөд өр, үнэт цаас гаргах зөвшөөрлийг олгодог. Салбарын яамд стратегийг нь боловсруулдаг.

Швейцар		<p>Эзэмших эрхийг үндсэндээ Холбооны Зөвлөл (хамтын үүрэг хариуцлагаар төрийн эрх мэдлийг хэрэгжүүлж буй сайд нарын байгууллага) хэрэгжүүлдэг. Өмчлөлийн чиг үүргийг Холбооны Санхүүгийн Захиргаа болон холбогдох яамд гүйцэтгэдэг.</p>	<p>Холбооны улсын санхүүгийн алба яамдын боловсруулсан стратегийн зорилтуудыг ТӨХК -ийн удирдлагатай зөвшилцөн боловсруулж, зорилтуудыг хэрэгжүүлэх Холбооны Зөвлөлд санал болгодог. Салбар яам нь "салбарын зорилт"-д, Холбооны улсын санхүүгийн алба нь "Аж ахуйн нэгжийн үйл ажиллагаатай холбоотой" асуудалд анхаарлаа хандуулдаг. Холбооны Зөвлөл нь жил бүр ажлаа парламентад тайлагнах үүрэгтэй.</p>
<b>Төвлөрсөн бус (Decentralized)</b>			
Аргентин		<p>Салбарын сайд нар ихэнх ТӨҮГ-т өмчлөлийн үүргийг гүйцэтгэдэг. Засгийн газар одоогоор ТӨХК -ийн Стратегийн Хяналтын Зөвлөл нэртэй зохицуулах агентлагийг байгуулан ажиллуулж байна. Энэ нь төрийн өндөр албан тушаалтнуудаас бүрдсэн зөвлөлдөх байгууллага бөгөөд үндсэн чиг үүрэг нь ТӨҮГ-ын стратегийн үндсэн чиглэлийг хянах явдал юм.</p>	<p>Аж ахуйн нэгжүүд зорилго, зорилтуудаа өөрөө тодорхойлдог. ТӨҮГ-ын дийлэнх нь арилжааны хуулийг мөрдлөг болгодог бөгөөд хувийн компани хэлбэрээр үйл ажиллагаа явуулах шаардлагатай байдаг. Үндэсний өмч болсон компаниудын хувьд тэд хувийн оператор компанитай төстэй зорилготой байдаг. Үүний зэрэгцээ, төрийн өмчлөлийн үндэслэлийг тайлбарласан үндэсний үзлийг тунхагласан зарим хууль бий.</p>
Колумб		<p>Санхүү, Зээлийн Яам нь эдийн засгийн удирдлагын үндсэн байгууллага бөгөөд яамны багцад төрийн өмчит 70 компанийн 38 нь багтдаг. (Уул уурхайн болон олборлох салбарын ТӨҮГ) Бизнесийн нийгмийн бүлэг (GSED) мөн ТӨҮГ-т хяналт тавьдаг.</p>	<p>ТӨҮГ нь тодорхой салбарын компаниудад хамаарах хууль тогтоомж, тогтоол, хөгжлийн төлөвлөгөөний дагуу Засгийн газраас зааварчилгаа авдаг. Санхүү, зээлийн яам болон удирдах зөвлөлд суудлын эрхтэй салбарын яам ТӨХК-ийн зорилтуудыг тодорхойлж өгдөг.</p>
Мексик		<p>Салбарын яам нь өмчлөлийн ихэнх үүргийг гүйцэтгэдэг бөгөөд энэ нь үндсэндээ Санхүү,</p>	<p>Үндэсний хөгжлийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан зорилтууд нь үндсэн чиглэл болж өгдөг. Төлөвлөгөөг үндэслэн салбарын яам</p>



		зээлийн яам (SHCP) юм. ТӨХК -ийн гүйцэтгэлийг үнэлэх, төсөвлөх, санхүүгийн бодлогын стандартыг тогтоох чиг үүргийг SHCP болон Олон нийтийн чиг үүргийн яамнаас (Ministry of Public Function) хэрэгжүүлдэг.	ТӨХК-ийн тэргүүлэх чиглэл, бодлогыг боловсруулдаг. Салбарын яам нь хөгжлийн бодлого, хөтөлбөр боловсруулах үйл ажиллагааг зохион байгуулж, төсөв, санхүүжилтийг зохицуулан үр дүнг үнэлдэг.
--	--	--	---

### 1.5 Уул уурхайн компанийн төрийн өмчлөл: Бусад орнуудын кейс<sup>326</sup>

Улс орны уул уурхайн компаниудын түүхэн нөхцөл байдлаас төрийн өмчлөлтэй холбоотойгоор авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээг тоймлож үзвэл дараах дүгнэлтүүдийг хийж болохоор байна. Эдгээр нь:

- Улс орны хөгжил, дэвшил, эдийн засгийн бүтэц, түүхэн цаг хугацааны онцлогоос шалтгаалж төрийн оролцоо эрдэс баялгийн салбарын компаниудад харилцан адилгүй байна. Тухайлбал, социалист орнуудад нийгмийн шилжилт өөрчлөлттэй зэрэгцэн уул уурхайн компаниудын хувьчлал ихээр хийгдэж байсан бол хөгжлөөр буурай орнуудад уул уурхайн компаниудыг төрийн хяналтад авах хандлага харьцангуй давамгайл байдаг байна.
- Хувийн секторын мэдэлд орсон томоохон уул уурхайн компаниудыг төр мэдэлдээ авах тохиолдлууд байна. Энэ нь баялгийг тэгш хуваарилах, цөөн тооны иргэд, бизнесийн байгууллага хэт хөрөнгөжихөөс сэргийлэх зорилготой байна.
- Уул уурхайн салбарт хувьчлал явуулж байгаа шалтгаан нь улсын төсөвт хөрөнгө төвлөрүүлэх, эрдэс баялгийн салбарын төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд үйл ажиллагаагаа бие даасан байдлаар явуулах боломжийг олгож байгаатай холбоотой байна. Энэ нь нөгөө талаас тухайн улсын эдийн засгийн хүчин чадал, уул уурхайн компанийн засаглал, төрийн хяналт зохицуулалтын чанартай холбоотой байна.
- Зарим орнууд төрийн өмчит компаниудын хувьчлалыг дэмжиж, оролцооны хувьд нээлттэй байх бодлогыг хэрэгжүүлж байгаа хэдий боловч зохих бэлтгэлийг хангаж, арга туршлага хуримтлуулсны дараа хувьчлалыг хэсэгчилсэн байдлаар явуулах нь зүйтэй гэж үзэж байна.

## 2. ТӨРИЙН ӨМЧИТ КОМПАНИЙН ҮҮРЭГ, ЗАСАГЛАЛ, БҮТЭЦ ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ, НОГДОЛ АШГИЙН БОДЛОГО

### 2.1 Засаглалын онолыг төрийн өмчит компаниудад буулгахуй

Төлөөллийн онолыг төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд хэрэгжүүлэх нь<sup>327</sup>

Төлөөллийн онол нь дедуктив шинж чанартай тул хангалттай хэмжээний эмпирик материал цуглуулж онолын хувьд нэгтгэн дүгнэсэн тохиолдолд түүнийг амжилттай хэрэгжүүлэх боломжтой.

Байгууллагын засаглалд оролцогчид төлөөллийн онолыг төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд тодорхой нөхцөлд ашиглаж болно. Онолын хувьд нийгэм нь төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн эцсийн гол үр ашиг хүртэгч, төр нь дараагийн ээлжийн ашиг хүртэгч байх

<sup>326</sup> Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices, 2018

<sup>327</sup> <https://ideas.repec.org/a/neo/journal/v17y2020i2p61-71.html>

учиртай. Практик дээр дараалал урвуу байх нь бий. Төрийн өмчит аж ахуйн үр ашиг хүртэгчийг тодорхойлоход тулгарч буй бэрхшээлүүд нь төлөөллийн ашиг сонирхлыг үр ашиг хүртэгчийн ашиг, сонирхолтой нийцүүлэх механизмыг боловсруулахад саад болдог гэж үздэг.

Нийгэм, улс орны түвшинд олон зорилтууд оршиж, мөн тэдгээрийг тодорхойлоход хэцүү байвал, эдгээр нь зорилтуудын хэрэгжилтийн түвшинг тооцох, үнэлэхэд бэрхшээлтэй байдлыг үүсгэдэг.

Нөгөөтэйгүүр, олон ашиг сонирхол байвал, энэ нь олон үр ашиг хүртэгсдийг араасаа дагуулахад хүрдэг. Нийгэм бол хөрөнгө оруулагч, төр нь төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн компанийн засаглалд түшиглэж үйл ажиллагаа явуулдаг. Өөр нэг асуудал бол төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдийн гадаад орчин шинэ технологийг хөгжүүлэх, нэвтрүүлэх, инновацийн хөрөнгө оруулалтыг бууруулахад саад болж байна гэж үзсэн байдаг. Төлөөлөгч (менежер) нь төрийн өмч бий болсон цагаас амжилтанд хүрэхийн баталгаа хэмээн хүлээн зөвшөөрөгдсөн байдаг.

Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн менежерүүдийн үйл ажиллагаанд хяналт дутагдвал, энэ нь төлөөллийн ёс суртахууны асуудал үүсэх шалтгаан болж болзошгүй. Удирдлагад бодит хяналт дутагдвал энэ нь эрхэм зорилгогүй (үр ашиг хүртэгсэд нь тодорхой бус байх) төлөөлөл гэсэн онолын өөр үндэс суурийг бий болгодог. Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдийн төлөөллийн зөрчлийг бууруулахын тулд ажлын тайлагналын журмыг ойр ойрхон нэвтрүүлэх шаардлагатай байдаг.

Төлөөллийн онолыг төрийн өмчит аж ахуйн нэгжид хэрэгжүүлэхэд гардаг өөр нэг хязгаарлалт бол менежментэд хяналт тавихад хүндрэлтэй байдаг явдал юм. Ихэнх тохиолдолд менежмент нь хяналтыг үл тоомсорлодог эсхүл өмчлөлийн үүргийг давхар гүйцэтгэдэг. Төрийн өмчит аж ахуйн нэгж хувийн хэвшилтэй харьцуулахад муу ажиллаж байгааг тайлбарлаж “Өмчлөлгүй хяналт орших боломжгүй” хэмээн үзсэн байдаг.

"Төрийн өмчит аж ахуйн нэгж" гэдэг нь "төрийн удирдлагатай аж ахуйн нэгж" гэсэн утгыг шууд илэрхийлдэггүй. Жишээлбэл, төр гүйцэтгэх захирал, менежерүүдийг нь томилох, үед хувийн компанийг төрийн өмчит аж ахуйн нэгж удирдах боломжтой болдог. Тиймээс төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд төлөөллийн сонгодог онолыг ашиглах үндэслэл, цорын ганц нөхцөл бол тэднийг хөрөнгийн биржид бүртгүүлэх, шинэ хөрөнгө оруулагчдыг татан оруулах явдал юм.

#### **Удирдлагын онолыг төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд ашиглах<sup>328</sup>**

Удирдлагын онол нь “менежерүүд эздийнхээ эрх ашгийн төлөө ажилладаг сайн удирдагчид байдаг” гэсэн ойлголтын үндсэн дээр бий болдог. Удирдах албан тушаалтнууд нь корпорацын сайн менежерүүд бөгөөд компанийн ашиг, хувьцаа эзэмшигчдийн өгөөжийг өсгөхийн тулд шаргуу ажилладаг гэж үздэг.

Менежментийн онол нь менежерүүдийн итгэлтэй бус байдлын талаарх судалгааны үр дүнг эсэргүүцдэг бөгөөд менежерүүдийн шийдвэрийг хянах тусгай механизмыг боловсруулах шаардлагатай байгааг үгүйсгэдэг. Лекс Дональдсон, Жэймс Дэвис нар: "Төлөөлөн удирдах зөвлөлийг хараат бус гадны хүмүүсээс бүрдүүлвэл компаниуд илүү сайн ажиллах болно гэдэгт итгэж байсан.

Хэрэв менежерүүдэд хангалттай хэмжээний өргөн эрхийг олгосон бол энэ нь тэднийг хүчирхэгжүүлж, корпорацуудын үр ашиг дээшлэх болно гэж үзсэн. Удирдлагын онол нь нийтлэг нэг зорилгод чиглэгдсэн талуудын хүчин чармайлт дээр суурилдаг бөгөөд

<sup>328</sup> <https://ideas.repec.org/a/neo/journal/v17y2020i2p61-71.html>

компанийн засаглалын бүх оролцогчдын үйл хөдлөл, зан төлөвийн нэгдлийг шаарддаг. Энэхүү онолыг хэрэгжүүлэх баталгаа нь оролцогчдын тавьсан зорилго, хүрсэн үр дүнгийн талаар ил тод тайлагнах, мэдээлэл солилцох замаар итгэлцлийг бий болгох явдал юм. Хамтарсан шийдвэр гаргахтай холбоотой дүрэм, журмыг боловсруулж батлахад удирдлагын онол нь эерэг үр дүнг хамгийн ихээр өгдөг.

Практик талаасаа удирдах онол жишиг тогтоох нь ховор байдаг. Нийгмийн чиг баримжаатай, эрхэм зорилгод хөтлөгдсөн, ёс суртахууны хувьд хариуцлагатай, амжилттай ажиллаж чадах менежерүүд компанийн засаглалын бодит тогтолцоо, аж ахуйн нэгжийн өмчлөлөөс үл хамааран ховор байдаг гэж хэлж болно.

### **Оролцогч талуудын онолыг төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд хэрэгжүүлэх<sup>329</sup>**

Оролцогч талуудын онол нь уялдаа холбоонд үндэслэсэн бөгөөд удирдлагын онолын үзэл баримтлалд тодорхой хэмжээгээр тулгуурладаг. Удирдлагын онол, төлөөллийн онолоос ялгаатай нь төрийн өмчийн аж ахуйн нэгжийг үзэх үзэл илүү өргөн бөгөөд гадны бусад оролцогч талуудыг хамруулсан байдаг оршдог.

Оролцогч талуудын онол нь корпорацыг олон нийтийн байгууллага гэсэн ойлголтын хүрээнд авч үздэг. Тиймээс ерөнхий утгаараа хувь хүн, компани, нийгэм хоорондын харилцан үйлчлэлийн өргөн хүрээний асуудлыг авч үздэг. Энэ нь төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдийн сонирхлыг ихэд татдаг гэж үздэг.

Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдийн өвөрмөц бөгөөд бэрхшээлтэй тал нь олон гол оролцогч талуудтай байдаг явдал юм. Энэ онол нь олон зорилтуудтай байхыг дэмждэг бөгөөд практикт тэдгээрийн зарим нь хоорондоо зөрчилддөг. Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн дүн шинжилгээг хийхдээ ихэнх тохиолдолд оролцогч талуудын хоорондын албан ёсны харилцааг харгалздаг. Ялангуяа шийдвэр гаргахдаа албан ёсны харилцааг авч үзэх нь түгээмэл байх бөгөөд, зорилгыг үл тоомсорлодог тохиолдол цөөнгүй гардаг.

Үүний зэрэгцээ оролцогч талуудын онолоор компанийн засаглалын үүрэг, асуудлууд улам бүр нэмэгдэж, төвөгтэй болсоор байна. Оролцогч талуудын хоорондох зөрчилдөөнийг зохицуулахтай холбоотой асуудлууд ямар ч үед үүсч байдаг гэж хэлж болох бөгөөд энэ нь төлөөллийн хуваагдлаас хавьгүй олон давхаргатай болж байна. Оролцогч талуудын ашиг сонирхлыг тодорхойлох, тэдэнд нөлөө үзүүлэхүйц томоохон шинэчлэлийг хийх, төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдийн бүтцийг дорвитой өөрчлөх, оролцоог хангахад чиглэгдсэн стратегийг боловсруулах асуудал чухлаар тавигдаж байна. Тиймээс оролцогч талуудын онол нь хэрэгжүүлэхэд нэлээд ярвигтай, түүний ач холбогдлыг үл тоомсорлох хандлага байдаг хэдий ч компанийн засаглалын шинжилгээнд ашиглагдах чухал хэрэгсэлд тооцогдсоор байна.

Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн нэгээхэн чухал зорилго нь: компанийн засаглалын тодорхой онолыг хэрэгжүүлэх боломжийг олж тогтооход чиглэгддэг. Төрийн өмчит аж ахуйн нэгж нэгээс олон тооны зорилготой байх нь хоёрдахь үндсэн гол чиглэлтэй болох, өргөн хүрээний оролцогчдыг хамруулахад хүргэдэг.

Төрийн өмчлөл болон хяналтын асуудлыг зэрэг авч үзэх нь зүйтэй бөгөөд энэ нь компанийн засаглалын түвшин, хүрсэн зорилгыг эргэн харах шаардлагыг зүй ёсоор бий болгож байна. Зөвхөн ашиг орлогыг цорын ганц зорилго болговол, энэ нь төрийн өмчийн хэрэгцээ шаардлага байгаа эсэх талаар эргэлзээг төрүүлнэ. Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн мэдээ мэдээлэл, хариуцлагыг ил болгох нь мэдээллийн тэгш бус байдлыг багасгахаас гадна компанийн засаглалын оролцогчдын хүрээ, төрийн өмчлөлийн

<sup>329</sup> <https://ideas.repec.org/a/neo/journl/v17y2020i2p61-71.html>

зорилгыг тодорхойлж өгөх ач холбогдолтой. Энэ утгаараа төлөөллийн онолыг төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд хэрэгжүүлэх ажлыг хувийн хэвшил хүчээр хийх учиргүй.

Төрийн өмчит аж ахуйн нэгж хэд хэдэн зорилготой, төр цөөнгүй тооны үүрэг гүйцэтгэж, корпорацын түвшинд хяналт дутагдалтай байгаа тохиолдолд төлөөллийн онолын хэрэгжилт нь сонирхолтой бөгөөд зөрчилтэй асуултуудыг араасаа дагуулна. Иймд төлөөллийн онолыг төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд санхүүгийн зорилгоор хэрэгжүүлэх нь зүйтэй юм. Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн тавьсан зорилго, хүрсэн үр дүнгийн талаарх мэдээлэл нээлттэй бөгөөд хүрэлцэхүйц байвал, энэ нь менежментийн онолыг хэрэгжүүлэх үндэс суурь болно. Компанийн нөөцийг ашиглахад өмчлөгчид болон төлөөллийн ашиг сонирхол давхцдаг. Энэ тохиолдолд заавал хяналт тавих шаардлагагүй бөгөөд менежерүүдэд илүү их эрх мэдлийг өгөх боломж бүрддэг.

Оролцогч талуудын онол нь гадаад орчны оролцогчдын ашиг сонирхолд төвлөрдөг. Хувийн хэвшлийн хувьд компанид олон нийтийн ашиг сонирхол, анхаарлыг татах үйл явц харьцангуй цөөн байдаг бол энэ нь төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд түгээмэл байдаг. Оролцогч талуудын онолын бодит тусгал нь төр, олон нийт гэсэн хэд хэдэн үр ашиг хүртэгсдийг харуулж байгаагаар илэрнэ. Оролцогч талууд болон тэдний хэрэгцээг хоёрдмол утгагүй, итгэл үнэмшилтэйгээр хангах боломжтой аж ахуйн нэгжүүдэд оролцогч талуудын онолыг ашиглах нь зүйтэй юм.

### **Ази дахь Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн стратеги, хараат бус байдал, засаглал, сургаж**

2019 онд Азийн хөгжлийн банкны байгууллагаас хийсэн “Strategy, independence, and governance of state-owned enterprises in Asia” нэртэй судалгааны ажлын<sup>330</sup> төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн засаглал, бүтэц зохион байгуулалттай холбоотой дүгнэлт хэсгийг танилцуулъя.

Төрийн өмчит компаниуд, тэдний засаглал, шинэчлэлийн талаарх судалгааны ажлуудыг иш үндэслэл болгож дараах дүгнэлтийг хийжээ. Үүнд:

- 1) Засгийн газар бие даасан байдлаа бэхжүүлж, нийгмийн бараа, бүтээгдэхүүнийг нийлүүлэх зорилгоор төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдийг байгуулдаг;
- 2) Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдийн компанийн засаглалын чиг үүрэг нь ерөнхий үр дүнг сайжруулах, үр ашгийг дээшлүүлэх, хууль тогтоомжид нийцүүлэн үнэ цэнийг нэмэгдүүлэх явдал юм;
- 3) Үр ашгийн өсөлт, инноваци, хэрэглэгчдийг дээдэлсэн байдал нь ялангуяа төрийн захиргааны байгууллагуудтай харьцуулахад ТӨХК-ийг хууль ёсны болгох үндэс, суурь нь болдог;
- 4) Нийгмийн бараа бүтээгдэхүүнийг нийлүүлэх үүрэг нь ТӨХК-ийг хууль ёсны болгох хүчин зүйл болдог. Энэ нь төрийн өмчит аж ахуйн нэгж байгуулахыг хууль ёсны болгож байгаа юм;
- 5) Төр нь ашиг сонирхлын зөрчилтэй байдаг: Өмчлөгчийн ашиг сонирхол, нийгмийн бараа бүтээгдэхүүнийг нийлүүлэх ашиг сонирхол нь хоорондоо бүрэн зохицдоггүй;
- 6) Төрийн шинэ менежмент нь төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийг олон нийтийн төлөө нийгмийн бараа бүтээгдэхүүнийг нийлүүлэх, үр ашгийг дээшлүүлэх, ашиг орлоготой ажиллах гэсэн гурван зорилтыг тэнцвэржүүлэхэд чиглэх бөгөөд энэ нь ашиг сонирхлын зөрчлийг улам хурцатгаж болзошгүй юм;

<sup>330</sup> Strategy, independence, and governance of state-owned enterprises in Asia, <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/517686/adb-wp986.pdf>

- 7) Төр нь төрийн өмчит аж ахуйн нэгж бүрийн хувьд өмчлөлийн стратегийг боловсруулснаар ашиг сонирхлын зөрчлийг багасгаж чадна. Өмчлөлийн стратеги нь төрийн өмчит компанийн гол цөм нь болж байдаг;
- 8) Өмчлөх стратегийг боловсруулах, тогтвортой ажиллуулахын тулд хяналт, тайлагнал шаардлагатай;
- 9) Төр нь ТӨХК -ийн бүтэц, зохион байгуулалтын хараат бус байдал, ТӨҮГ-т ажиллаж буй хүмүүсийн хувийн бие даасан байдал гэсэн бие даасан байдлын үндсэн хоёр бодлогыг боловсруулснаар энэхүү ашиг сонирхлын зөрчлийг багасгаж чадна;
- 10) Бие даасан байдал нь төрийг байгууллагын болон хувь хүний түвшинд төрийн өмчит байгууллагуудаас хараат бус байхыг шаарддаг.

Төрийн шинэ менежмент нь институцийн үндэс болж үйлчилж байгаа үед сайн засаглалыг бэхжүүлэх, үр ашиггүй механизмыг арилгахын тулд хоёр өөр хэрэгсэл үйлчлэх учиртай гэж үздэг. Үүнд: төр эзэн болохынхоо хувьд тодорхойлсон өмчлөлийн стратеги, байгууллагын болон хувь хүний түвшин дэх бие даасан байдал гэсэн хоёр хэрэгсэл орно.

**ТӨХК -ийн өмчлөлийн стратеги** нь дараах элементүүдийг агуулсан байх ёстой. Үүнд:

- 1) Аж ахуйн нэгжүүд энэхүү үндэслэлд хэрхэн дасан зохицох боломжтой, хөдөлгөгч ямар хүчин зүйлс дасан зохицоход хүргэдэг, зохицуулах ямар байгууллага энэ үүргийг хүлээдэг зэрэг гол харилцааг тусгасан хууль эрх зүйн болон зохицуулалт;
- 2) Хууль эрх зүй, зохицуулалт дээр үндэслэн нийгмийн ямар бараа, бүтээгдэхүүнийг засгийн газар холбогдох төрийн өмчит байгууллагуудаар дамжуулан нийлүүлэх;
- 3) Зах зээлийн орчинд дүн шинжилгээ хийх, ялангуяа төрийн бус, төрийн өмчит бус төлөөллийн байгууллагууд нийгмийн бараа бүтээгдэхүүнийг дутахааргүй түвшинд хангаж чадах уу? гэсэн асуултад хариулт өгөх;
- 4) Нийлүүлэх бүтээгдэхүүн, зах зээлийн шинжилгээтэй холбоотой ТӨҮГ-ын чадамж;
- 5) Төрийн өмчлөгчийн хувьд ТӨҮГ-р дамжуулан хүрэхийг хүсч буй зорилго, төрийн өмчит компанийн төрийн өмчлөгчийн төлөө дэвшүүлсэн, хүрэх ёстой зорилгууд;
- 6) ТӨҮГ-ын үйл ажиллагааны чиглэлүүд;
- 7) ТӨҮГ нь дурдсан үйл ажиллагаанаас гадуур үйл ажиллагаа эрхлэх эсэх;
- 8) ТӨҮГ-ын үйл ажиллагааны хил хязгаар;
- 9) Холбогдох ТӨҮГ-ын урт хугацаат санхүүжилтийн эх үүсвэрийн жигнэсэн дундаж өртөг; (WACC-weighted average cost of capital)
- 10) Хүний нөөцтэй холбоотой асуудал;
- 11) Эрсдэлийн менежмент, ялангуяа төрийн өмчлөгчийн хүлээж чадах эрсдэлийг харгалзах;
- 12) Бусад ТӨҮГ, хувийн аж ахуйн нэгжүүдийг худалдан авах, тэдэнтэй хамтран ажиллахтай холбоотой асуудал;
- 13) Тайлагнах, хянах хоёр тойрог байгуулах, нэг нь төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн дотоодод буюу стратегийн болон шуурхай удирдлагын хооронд, нөгөөх нь ТӨҮГ-ын стратегийн удирдлага болон өмчлөгчийн хооронд;
- 14) Зөрчлийг, ялангуяа өмчлөлийн стратеги ба ТӨХК-ийн стратегийн хооронд үүссэн зөрчилдөөнийг шийдвэрлэх заалтууд;
- 15) ТӨҮГ-аас мэдээлэл өгөх, эзэмшигчтэй яриа хэлэлцээ хийх суваг, давтамж;
- 16) Өмчлөлийн стратегийг хянах суваг, давтамж зэрэг болно.

**Бие даасан байдал нь байгууллагын түвшинд дараах элементүүдээс бүрдэнэ.**

1. ТӨҮГ болон төр нь хоорондоо өмчлөлийн стратегид зааснаас өөр албан ёсны болон албан бус сувгуудаар харилцах ёсгүй.
2. Хэрэв албан бус хэлбэрээр харилцах тохиолдолд үүнийг өмчлөлийн стратегид дурдсан хяналтын хоёр тойрогт баримтжуулж, мэдээлэх шаардлагатай.
3. Дээрх байдлаар харилцах үед, энэ талаар тусгасан урьдчилан төлөвлөсөн хөтөлбөр, аудитын төлөвлөгөө байх учиртай.
4. ТӨҮГ нь олон нийтийн ажилд оролцох учиргүй.
5. ТӨҮГ нь маркетингийн үйл ажиллагаа явуулахаас татгалзах ёстой.

**Хувь хүний түвшинд бие даасан байдал нь дараах зүйлсээс бүрдэнэ.**

1. Төрийн байгууллага болон төрийн өмчит үйлдвэрийн газар хооронд ажиллах хүчний хөдөлгөөн гарах тохиолдолд энэ нь хамгийн багадаа хоёр жилийн өмнө тодорхой болсон байх учиртай.
2. Засгийн газарт одоо ажиллаж байгаа албан тушаалтнууд болон өмнө нь ажиллаж байсан хүмүүс, түүний дотор сонгогдсон албан тушаалтнууд ТӨҮГ-т ажиллах, сонгогдох, томилогдох боломжгүй.
3. ТӨҮГ-ын одоогийн болон хуучин гишүүд, ялангуяа гүйцэтгэх болон гүйцэтгэх бус захирлууд нь сонгуульд нэр дэвших, төрийн ямар нэг чиг үүрэг гүйцэтгэх албан тушаалд томилогдох эрхгүй.
4. Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжид хамаарах хэн нэгэн, ерөнхий удирдлага гаргасан шийдвэрийнхээ төлөө хувийн хариуцлага хүлээх ёстой.
5. ТӨҮГ-ын мэргэжлийн ур чадвар, шударга, үр ашигтай байдлын талаарх удирдамжийг бүх шатны удирдах албан тушаалтнууд болон менежерүүд дагаж мөрдөх ёстой.

**2.2 Ногдол ашгийн бодлого**

Олон улс орон ногдол ашиг хуваарилах үйл явцыг хувийн хэвшлийн практиктай уялдуулах удирдамж гаргасан байдаг.<sup>331</sup> Улс орнуудын тал орчим хувь нь ногдол ашиг олгох шийдвэрийг хэлэлцэж гаргадаг бөгөөд удирдамжид захирагддаггүй. Судалгаанд хамрагдсан ихэнх улс орнууд ногдол ашиг олгох дүрэм, журам, аль эсхүл зорилтот түвшний ногдол ашгийн хэмжээг тогтоодог.

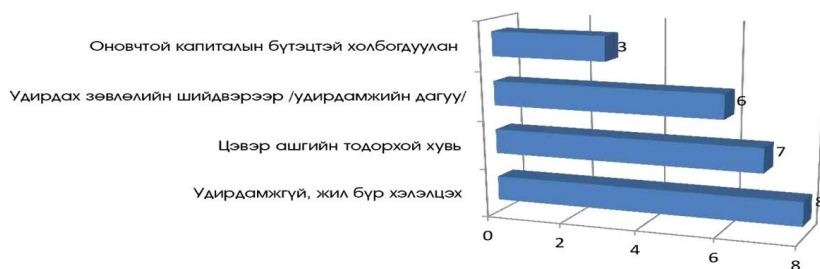
**Ногдол ашгийг тогтоохдоо:**

- (1) Анхаарах ёстой хүчин зүйлсийг тодорхойлсон өргөн хүрээний удирдамж (6 улс);
- (2) Цэвэр ашгийн тодорхой хувь (7 улс);
- (3) Зээлийн зорилтот түвшнийг хангаж капиталын оновчтой бүтцийг (урт хугацаат санхүүжилтийн эх үүсвэрүүдийн харьцаа) хадгалахад шаардагдах ногдол ашгийн түвшин (3 улс) гэсэн хүчин зүйлс, шалгууруудын аль алиныг нь харгалзаж болно.

Австрали, Шинэ Зеланд, Шведийн хэрэгжүүлсэн сүүлийн үеийн практик нь хувийн хэвшлийнхтэй хамгийн их нийцсэн ногдол ашгийн түвшинг бий болгох боломжтой болохыг харуулсан. Зарим орнууд ногдол ашиг хуваарилах удирдамж, зорилт байдаггүй бөгөөд жил бүр ТӨХК-ийн удирдах зөвлөл болон төрийн хувьцаа эзэмшигчид хуралдан, хэлэлцэж ногдол ашиг хуваарилдаг. Энэ нь үйл ажиллагааны ашиг, хөрөнгө оруулалтын ирээдүйн төлөвлөгөө, урт хугацаат санхүүжилтийн оновчтой бүтэц зэрэг санхүүгийн урт хугацааны бодлого, арга хэмжээнээс бус түр зуурын хэрэгцээнээс хамаарч ногдол ашиг өөрчлөгдөх эрсдэлийг дагуулж байгаа юм.

<sup>331</sup> Ownership and Governance of State-Owned Enterprises a Compendium of National Practices

Зураг 1. Нөгдөл ашиг олгох арга, зарчим



Эх сурвалж: *Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices*

### 3. СУДАЛГААНД АВАГДСАН ОРНУУДЫН ХАРЬЦУУЛАЛТЫН ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТҮҮД

#### 3.1 Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд тулгардаг асуудлууд

2020 онд Азийн хөгжлийн банкнаас хийсэн Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн үүрэг, гүйцэтгэлтэй холбоотой асуудлууд, сорилт, боломж, шинэчлэл сэдэвт судалгааны ажилд төрийн өмчит компаниудтай холбоотой олон асуудлуудыг хөндөж тавьсан бөгөөд давхардлыг нь харгалзаж ялгаатайгаар авч үзвэл нийтлэг тулгамдаж байгаа асуудлууд нь дараах байдалтай байна.<sup>332</sup>

1. Хуулийн хэлбэр, өмчлөлийн бүтэц, зорилго;
2. Засаглал, удирдлагын бие даасан байдал;
3. Үнэ тогтоох, ашиг хуваах;
4. Технологийн хөгжил, бүтээмж;
5. Ажлын нөхцөл байдал;
6. Хөрөнгө, өрийн удирдлага;
7. Хувьцаа эзэмшигчидтэй харилцах харилцаа;
8. Судалгаа, хөгжлийн үйл ажиллагаа;
9. Дотоод хяналт, гүйцэтгэлийн үнэлгээ;
10. Эрсдэлийн удирдлагын чанар;
11. Нээлттэй ил тод байдал, аудит;
12. Хэмжээний том бага;
13. Талуудын харилцаа, хариуцлагатай бизнес;
14. Нийгмийн хариуцлага, төрийн үйлчилгээ;
15. Төр, хувийн хэвшлийн түншлэл.

Түүнчлэн, Токио дахь Азийн хөгжлийн банкны байгууллагын судлаачид 2017 онд хийсэн судалгааны ажилдаа төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүдэд тулгардаг асуудалд дараах үзүүлэлүүдийг оруулсан байна.<sup>333</sup>

- 1) Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжүүд нь ихэвчлэн тус улсын дэд бүтцийн мега төслүүд;
- 2) ТӨҮГ-ын гүйцэтгэл нь авлига, буруу менежмент, ажилтнуудын техникийн чадваргүй байдал;
- 3) ТӨҮГ-уудын зорилгоо тодорхой, бодитой, цаг хугацаатай тодорхойлсон байдал;

<sup>332</sup> <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/618761/reforms-opportunities-challenges-state-owned-enterprises.pdf>

<sup>333</sup> <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/390251/adbi-pb2017-4.pdf>



- 4) ТӨҮГ-ын гүйцэтгэлийн үр ашгийг дээшлүүлэхийн тулд хөгжиж буй орнууд төрийн өмчит байгууллагуудын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд хяналт тавих чадвартай, бие даасан удирдлагын байгууллагуудыг томилох томилгоо;
- 5) ТӨҮГ-ын ашиг орлого, нийгмийн ашиг тусыг агуулсан байдал;
- 6) ТӨҮГ-ын удирдлага нь авьяаслаг хүмүүсийг ажилд авах, авч үлдэх баталгаа.

### 3.2 Монгол Улсын баялгийн засаглалын индекс, анхаарах асуудлууд

*Хүснэгт 7. Монгол Улсын баялгийн засаглалын индекс, буурсан болон 0 үнэлгээтэй үзүүлэлтүүд*

Үнэлгээ нь буурсан үзүүлэлтүүд		
SOE non-commercial activity	ТӨК-ийн нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн үйлчилгээ 2019 оноос хойш ТӨК нь өөрийн бизнестэй шууд холбоогүй буюу арилжааны бус (нийгмийн халамж-үйлчилгээний төлбөр, нийтийн дэд бүтэц, түлшний татаас, ЗГ-ын өр төлөх гм) үйл ажиллагаанд оролцсон уу?	Yes
SOE non-commercial spending	ТӨК-ийн арилжааны бус зардал ТӨК дээр дурдсан арилжааны бус үйл ажиллагаанд зарцуулсан зардлаа ил болгосон уу?	No
SOE sold production value disclosure	ТӨК-ийн борлуулсан бүтээгдэхүүний орлогыг ил тайлагнах байдал ЗГ эсвэл ТӨК-ийн зүгээс ТӨК-ийн борлуулсан бүтээгдэхүүний орлогыг ил болгодог уу?	No
SOE board of directors independence	ТӨК-ийн ТУЗ-ийн гишүүдийн хараат бус байдал ТӨК-ийн ТУЗ-ын гишүүдийн олонх нь ЗГ-аас хараат бус байж чаддаг уу? (жнь: ядаж талаас илүү нь засагт ямар нэг албан тушаал хашдаггүй байх)	No
0 үнэлгээ авсан үзүүлэлтүүд		
SOE report legislative review requirement	ТӨК-ийн тайланг хууль тогтоох байгууллага хянах зохицуулалт ТӨК нь өөрийн арилжааны болон арилжааны бус үйл ажиллагаа (хууль эрх зүйн гм) мөн үндсэн бус үйл ажиллагааны (нөөц баялгийг ашиглахтай шууд холбоогүй) тайлангаа хууль тогтоох байгууллагад хүргүүлдэг үү?	No
SOE production volume disclosure	ТӨК-ийн үйлдвэрлэлийн хэмжээний мэдээллийг ил тайлагнах байдал ТӨК нь нийт үйлдвэрлэлийн хэмжээнийхээ мэдээллийг нээлттэй ил болгодог уу?	No
SOE sales volume disclosure	ТӨК-ийн борлуулалтын хэмжээний мэдээллийг ил тайлагнах байдал ТӨК нь нийт борлуулалтын хэмжээнийхээ мэдээллийг нээлттэй ил болгодог уу?	No
SOE production buyer selection rule	ТӨК-ийн бүтээгдэхүүн худалдан авагчийг сонгох зохицуулалт ТӨК-ийн бүтээгдэхүүнийг худалдан авагчийг сонгох процедурыг зохицуулсан журам байдаг уу?	No
SOE production sale price rule	ТӨК-ийн бүтээгдэхүүн борлуулах үнийн зохицуулалт ТӨК бүтээгдэхүүнээ ямар үнээр борлуулахыг журамласан зохицуулалт байдаг уу?	No
SOE sales disclosure rule	ТӨК-ийн борлуулалтын мэдээллийг ил тайлагнах зохицуулалт ТӨК эсвэл ЗГ-ын зүгээс ТӨК-ийн бүтээгдэхүүний борлуулалттай холбоотой мэдээллийг ил болгох шаардлага тавигддаг уу?	No



SOE sold production volume disclosure	ТӨК-ийн борлуулсан бүтээгдэхүүний хэмжээг ил тайлагнах байдал ЗГ эсвэл ТӨК-ийн зүгээс ТӨК-ийн худалдсан бүтээгдэхүүний хэмжээг ил болгодог уу?	No
SOE production sale date disclosure	ТӨК-ийн бүтээгдэхүүн борлуулсан хугацааг ил тайлагнах байдал ЗГ эсвэл ТӨК-ийн зүгээс ТӨК-ийн бүтээгдэхүүний борлуулалт хийгдсэн хугацааг ил болгодог уу?	No
SOE production buyers disclosure	ТӨК-ийн бүтээгдэхүүн худалдан авагчийн ил тайлагнах байдал ЗГ эсвэл ТӨК-ийн зүгээс ТӨК-ийн бүтээгдэхүүнийг худалдан авагчдын нэрсийг ил болгодог уу?	No
SOE joint venture cost and revenue disclosure	ТӨК-ийн хамтарсан компанийн орлого, зардлын ил тод байдал ТӨК хамтарсан компани дахь хувь эзэмшлээс олсон орлого, зардлын мэдээллээ нээлттэй ил болгодог уу?	No
SOE subsidiaries cost and revenue disclosure	ТӨК-ийн охин компаниудын орлого, зардлын ил тод байдал ТӨК охин компаниудынхаа олсон орлого, зардлыг нээлттэй ил болгодог уу?	No
SOE code of conduct	ТӨК-ийн ёс зүйн дүрэм ТӨК нь нийтэд нээлттэй ёс зүйн дүрэмтэй юу?	No

Эх сурвалж: <https://resourcegovernanceindex.org/country-profiles/MNG/mining?years=2021>, судлаачийн боловсруулснаар

#### Ил тод байдал

- 1) ТӨК-ийн арилжааны бус зардал;
- 2) ТӨК-ийн үйлдвэрлэл, борлуулалтын мэдээллийг ил тайлагнах зохицуулалт;
- 3) ТӨК-ийн борлуулсан бүтээгдэхүүний хэмжээг ил тайлагнах байдал;  
ТӨК-ийн бүтээгдэхүүн борлуулсан хугацааг ил тайлагнах байдал;
- 4) ТӨК-ийн бүтээгдэхүүн худалдан авагчийн ил тайлагнах байдал;  
ТӨК-ийн охин компаниудын орлого, зардлын ил тод байдал.

#### ТӨК-ийн тайланг хууль тогтоох байгууллага хянах зохицуулалт

ТӨК нь өөрийн арилжааны болон арилжааны бус үйл ажиллагаа (хууль эрх зүйн гм) мөн үндсэн бус үйл ажиллагааны (нөөц баялгийг ашиглахтай шууд холбоогүй) тайлангаа хууль тогтоох байгууллагад хүргүүлдэггүй.

#### ТӨК-ийн нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн үйлчилгээ

2019 оноос хойш ТӨК нь өөрийн бизнестэй шууд холбоогүй буюу арилжааны бус (нийгмийн халамж-үйлчилгээний төлбөр, нийтийн дэд бүтэц, түлшний татаас, ЗГ-ын өр төлөх гм) үйл ажиллагаанд оролцсон.

#### ТӨК-ийн ТУЗ-ийн гишүүдийн хараат бус байдал

ТӨК-ийн ТУЗ-ийн гишүүдийн олонх нь ЗГ-аас хараат бус байж чаддаггүй (жнь: ядаж талаас илүү нь засагт ямар нэг албан тушаал хашдаггүй байх)

#### ТӨК-ийн бүтээгдэхүүн худалдан авагчийг сонгох зохицуулалт

ТӨК-ийн бүтээгдэхүүнийг худалдан авагчийг сонгох процедурыг зохицуулсан журам байдаггүй.

#### ТӨК-ийн ёс зүйн дүрэм

ТӨК нь нийтэд нээлттэй ёс зүйн дүрэмгүй.

### 3.3 Харьцуулах шалгуур үзүүлэлтүүд, туршлага судлах орнуудын сонголтын үндэслэл

Харьцуулалт хийх шалгуур үзүүлэлтүүдийг сонгохдоо улс орнуудын төрийн өмчит компаниудад тулгамдаж байгаа асуудлууд, баялгийн засаглалын индексийн үнэлгээний үр дүнг багасгах нөлөө үзүүлсэн буюу өмнөхтэйгөө харьцуулахад буурсан болон 0 үнэлгээтэй байгаа үзүүлэлтүүд зэргийг харгалзаж үзсэн бөгөөд авч үзсэн үзүүлэлтүүддээ баялгийн засаглалын индексийн Value realization нэртэй дэд хэсгийн State owned enterprise гэсэн үзүүлэлтийн бүтцийн элементүүдэд дахин шүүлт хийж дараах үзүүлэлтүүдийг гаргаж авлаа.

Хүснэгт 8. Харьцуулалт хийх шалгуур үзүүлэлтүүд

Шалгуур болгож авах үзүүлэлтүүд	Шалгуур үзүүлэлтүүд (англи хэлээр)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Хуулийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл;</li> <li>2) Эрх зүйн гол зохицуулалтууд;</li> <li>3) Бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо;</li> <li>4) Удирдлагын бие даасан байдал;</li> <li>5) Өмчлөлийн бүтэц;</li> <li>6) Ногдол ашгийн бодлого;</li> <li>7) Нээлттэй ил тод байдал;</li> <li>8) Тайлагнал;</li> <li>9) Нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн үйлчилгээ;</li> <li>10) Компаний ёс зүйн дүрэм;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legal form, vision, strategy, main operations;</li> <li>2. Core legal regulations;</li> <li>3. Governance, Organizational chart and monitoring system;</li> <li>4. Managerial Autonomy;</li> <li>5. Ownership structure;</li> <li>6. Dividend policy;</li> <li>7. Disclosure and transparency;</li> <li>8. SOE non-commercial activity;</li> <li>9. SOE report legislative review requirement;</li> <li>10. SOE code of conduct;</li> </ol>

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулснаар

#### Улс орнуудыг сонгохдоо хоёр үндсэн шалгуурыг харгалзаж үзсэн болно.

- 1) Төрийн өмчтэй, эдийн засагт гүйцэтгэх эрдэс баялгийн салбарын гүйцэтгэх үүрэг өндөртэй. Үүнд:
  - Төрийн өмчийн оролцоотой, төрийн эзэмшлийн хувь нь ерөнхийдөө өндөр компани;
  - Эрдсийн бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийн хэмжээгээрээ дэлхийд тэргүүлдэг орны төрийн өмчит компани;
  - Уул уурхайн салбарын эдийн засагт гүйцэтгэх үүрэг өндөртэй орны төрийн өмчит компани;
  - Борлуулалтаараа улс орондоо, бүс нутагтаа тэргүүлэгч зэрэг үзүүлэлтүүдийг хамруулсан.
- 2) Баялгийн засаглалын индексийн үзүүлэлтээрээ манай улстай харьцуулахад харьцангуй өндөр байгаа улс орнууд:

Судалгаанд авагдсан улс орнуудын баялгийн засаглалын индексийг дараах хүснэгтэд харуулав.

**Хүснэгт 9. Судалгаанд авагдсан орнуудын баялгийн засаглалын индексийн бүрэлдэхүүн хэсгүүд, тэдгээрийн үнэлгээ**

Баялгийн засаглалын индексийн үзүүлэлт	Энэтхэг 2017	Бразил 2017	Чили 2017	Индонез 2017	Орос 2017	Монгол	
						2017	2021
Value Realization	75	62	74	64	47	63	61
Revenue Management	66	78	81	76	40	54	71
Enabling Environment	69	72	90	65	47	73	78

Эх сурвалж: <https://resourcegovernanceindex.org/>

**Хүснэгт 10. Судалгаанд авагдсан Чили, Энэтхэг, Бразил орнуудын баялгийн засаглалын индексийн үнэлгээний задаргаа, үнэлгээ**

Засаглалын индексийн үзүүлтүүд	Чили	Бразил	Энэтхэг
Value realization	74	62	75
licensing	51	61	39
Taxation	68	73	83
local impact	86	50	90
State-owned enterprises	90	65	87
Revenue management	81	78	66
National budgeting	70	79	80
Subnational resource revenue sharing	-	78	52
Sovereign wealth funds	92	-	-
Enabling environment	90	72	69
Voice and accountability	93	85	87
Government effectiveness	91	65	78
Regulatory quality	94	68	60
Rule of law	93	74	78
Control of corruption	93	66	72
Political stability and absence of violence	84	61	28
Open data	80	83	83
Composite	81/100	71/100	70/100

Эх сурвалж: <https://resourcegovernanceindex.org/>

**Хүснэгт 11. Судалгаанд авагдсан Чили, Энэтхэг, Бразил орнуудын баялгийн засаглалын индексийн үнэлгээний задаргаа, үнэлгээ**

Засаглалын индексийн үзүүлтүүд	Монгол	ОХУ	Индонез
Value realization	61	47	64
licensing	61	31	37
Taxation	85	47	84
local impact	53	53	58
State-owned enterprises	44	56	78
Revenue management	71	40	76
National budgeting	75	40	80
Subnational resource revenue sharing	53	-	73
Sovereign wealth funds	86	40	-
Enabling environment	78	47	65

Voice and accountability	86	35	78
Government effectiveness	61	66	62
Regulatory quality	77	50	70
Rule of law	73	46	63
Control of corruption	60	34	63
Political stability and absence of violence	93	21	46
Open data	99	77	69
Composite	70/100	45/100	68/100

Эх сурвалж: <https://resourcegovernanceindex.org/>

Хүснэгт 7, 8-аас манай улсын баялгийн засаглалын индексийн төрийн өмчит компанийн шалгуур үзүүлэлт судалгаанд авагдсан бусад орнуудтай харьцуулахад хамгийн бага үнэлгээтэй буюу 44 гэсэн оноог авсан байгаа харж болно.

#### 4. ЭРДЭНЭС-ТАВАНТОЛГОЙ ХК

##### 4.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл

###### Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр

Төрийн өмчит хувьцаат компани

Алсын хараа: Уул уурхай - Дэд бүтэц - Аж үйлдвэрлэл” Хөгжлийн жишиг - Эрдэнэс-Тавантолгой

###### Стратеги

- Сайн чанарын коксжих нүүрсний нөөцөд түшиглэн, нэмүү өртөг шингэсэн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийг бий болгож, өртгөөр давамгайлах стратегийг баримтлах;
- Зах зээлийг тэлж, эцсийн хэрэглэгчдэд хүрч ажиллах стратегийг баримтлах;
- Компанийн тогтвортой хөгжлийг урт хугацаанд хадгалах стратегийг баримтлах гэж тодорхойлсон болно.

###### Эрхэм зорилго

“Монгол Улсын эдийн засгийн тэргүүлэх салбарт уул уурхай, хүнд үйлдвэр, эрчим хүч, тээвэр, логистикийн чиглэлээр бизнесийн үндсэн үйл ажиллагаагаа явуулж, компанийн нэгдэл хэлбэрээр “Уул уурхай-Дэд бүтэц-Аж үйлдвэрлэл”-ийн хосолсон цогцолбор байгуулж, хөрөнгө оруулалтын үр ашигтай бодлогыг хэрэгжүүлж, ажиллагсдын болон түншүүдийн тогтвортой хөгжлийг хангаж, олон улсын стандартад нийцсэн, нэмүү өртөг шингэсэн бүтээгдэхүүнийг дэлхийн брэндийн түвшинд үйлдвэрлэж, зах зээлд хүргэн борлуулснаар Монгол Улсын дотоодын нийт бүтээгдэхүүний таваас дээш хувийг бүрдүүлж, хувьцаа эзэмшигчдэд хөрөнгийн үр өгөөжийг хүртээнэ.

###### Үйл ажиллагааны чиглэл

“Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК нь Ашигт малтмалын хайгуул хийх, ашигт малтмалын ашиглалтын үйл ажиллагаа явуулах үндсэн чиглэлээр 2010 оны 12 дугаар сарын 23-ны өдөр 9010001097 дугаар бүхий гэрчилгээ авч 5435528 регистрийн дугаартайгаар албан ёсоор Улсын бүртгэлийн ерөнхий газарт бүртгүүлсэн бөгөөд “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК нь “Ашигт малтмалын тухай” хуулийн дагуу стратегийн ач холбогдол бүхий нүүрсний ордыг эдийн засгийн эргэлтэд оруулах, ордод ашиглалтын үйл ажиллагаа явуулах, дэд бүтцийн төслүүдийг хэрэгжүүлэх үндсэн чиглэлээр ажилладаг.

#### 4.2 “Эрдэнэс-Тавантолгой” хувьцаат компанид хамаарах хууль, эрх зүйн зохицуулалтууд

Эрдэнэс-Тавантолгой ХК нь дараах хуулиудын хүрээнд үйл ажиллагаагаа явуулж байгаа бөгөөд эрх зүйн гол зохицуулалтууд нь төрийн болон орон нутгийн өмч өмчийн тухай, Компанийн тухай, Аж ахуйн нэгжийн орлогын албан татварын тухай, Төрийн болон орон нутгийн өмчийн хөрөнгөөр бараа, ажил үйлчилгээ худалдан авах тухай болон байгалийн нөөц, баялгийг ашиглахтай холбоотой харилцааг зохицуулах хуулиуд юм.

- МУ-ын Үндсэн хууль;
- Авто замын тухай хууль;
- Авто тээврийн тухай хууль;
- Агаарын бохирдлын төлбөрийн тухай хууль;
- Агаарын тухай хууль;
- Аж ахуйн нэгжийн үйл ажиллагааны тусгай зөвшөөрлийн тухай;
- Амьтны тухай хууль;
- Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хууль;
- Архидан согтуурахтай тэмцэх тухай хууль;
- Ашигт малтмалын тухай хууль;
- Байгалийн нөөц ашигласны төлбөрийн тухай;
- БОНБУТХ /Байгаль орчинд нөлөөлөх байдлын үнэлгээний тухай хууль/;
- Байгаль орчныг хамгаалах тухай хууль;
- Газрын тухай хууль;
- Газрын хэвлийн тухай хууль;
- Галын аюулгүй байдлын тухай хууль;
- Гамшгаас хамгаалах тухай хууль;
- Гэмт хэргээс урьдчилан сэргийлэх тухай хууль;
- Гэрээт харуул хамгаалалтын тухай хууль;
- Замын хөдөлгөөний аюулгүй байдлын тухай хууль;
- Нийгмийн даатгалын сангаас олгох үйлдвэрлэлийн осол, мэргэжилээс шалтгаалсан өвчний тэтгэвэр, тэтгэмж, төлбөрийн тухай хууль;
- Тусгай хамгаалалттай газар нутгийн тухай;
- Улсын нөөцийн тухай хууль;
- Ус бохирдуулсаны төлбөрийн тухай хууль;
- Усны тухай хууль;
- Химийн хорт болон аюултай бодисын тухай хууль;
- Хог хаягдлын тухай хууль;
- Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал эрүүл ахуйн тухай хууль;
- Хөдөлмөрийн тухай хууль;
- Компанийн тухай хууль;
- Нийгмийн даатгалын тухай хууль;
- Аж ахуйн нэгжийн орлогын албан татварын тухай хууль;
- Төрийн болон орон нутгийн өмчийн хөрөнгөөр бараа, ажил үйлчилгээ худалдан авах тухай хууль;
- Иргэний хууль;
- Барилгын тухай.

Монгол Улсын Их Хурлын “Тавантолгойн нүүрсний ордыг ашиглах зарим асуудлын тухай” 2010 оны 7 дугаар сарын 7-ны өдрийн 39 дүгээр тогтоолоор Тавантолгойн нүүрсний стратегийн ач холбогдол бүхий ашигт малтмалын ордод хайгуул, ашиглалтын үйл ажиллагаа явуулах “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК-ийг “Эрдэнэс-МГЛ” ХХК-ийн охин компани

хэлбэрээр байгуулахыг Засгийн газарт үүрэг болгосон. Үүний дагуу Монгол Улсын Засгийн газрын 2010 оны 10 дугаар сарын 20-ны өдрийн 272 дугаар тогтоолоор “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК-ийг Тавантолгой нүүрсний ордод ашигт малтмалын хайгуул хийх, ашигт малтмалын ашиглалтын үйл ажиллагаа явуулах үндсэн чиглэлээр байгуулж 2010 оны 12 дугаар сарын 23-ны өдрөөс эхлэн үйл ажиллагаагаа явуулж эхэлсэн.

**Аж ахуйн үйл ажиллагааны тусгай зөвшөөрлийн тухай хуулийн 15 дугаар зүйлд** заасны дагуу тусгай зөвшөөрөл авсны үндсэн дээр үйл ажиллагаа эрхлэхийг хуулиар тодорхойлсон бөгөөд Тавантолгойн нүүрсний стратегийн орд газарт хамаарах ашигт малтмал ашиглах Ашигт малтмал, газрын тосны газраас олгосон MV-01688788, MV-016882, MV-015883, MV-11953A, TC-1195AA, 11956A дугаартай ашигт малтмалын тусгай зөвшөөрлийн гэрчилгээг 2011, 2012 онуудад Ашигт малтмал, газрын тосны газрын Геологи уул уурхайн кадастрын хэлтсийн даргын тушаалаар “Эрдэнэс-МГЛ” ХХК-иас “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК-д шилжүүлсэн.

“Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК нь өнөөдрийн байдлаар MV-011943, MV-016883, MV-0168818, MV-016882, MV-011953, MV-011954, MV-011955, MV-011956 дугаар бүхий 8 тусгай зөвшөөрөл эзэмшдэг.

Компани нь 11 гишүүн бүхий Төлөөлөн удирдах зөвлөл, Гүйцэтгэх удирдлага, 9 газар, 19 хэлтэс, нэг салбар нийтдээ 940 гаруй ажилтантайгаар үйл ажиллагаагаа явуулж байна.

“Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК нь “Тавантолгой төмөр зам” ХХК-ийн 66 хувийг, “Зүүнбаян төмөр зам” ХХК-ийн 66 хувийг, “Гашуун сухайт авто зам” ХХК-ийн 20 хувийг, “Тавантолгой дулааны цахилгаан станц” ХХК-ийн 30 хувийг тус тус эзэмшиж байна.

“Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого, Засгийн газрын 2020-2024 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр, Монгол Улсыг 2021-2025 онд хөгжүүлэх таван жилийн үндсэн чиглэл зэрэг бодлогын баримт бичиг, геологи хайгуул, уулын ажил, бизнесийн орчны судалгаа, төсөл хөтөлбөрүүдийн ТЭЗҮ зэрэгт тулгуурлан 2021-2025 онд хэрэгжүүлэх “А6-20” дунд хугацааны бизнес төлөвлөгөөг боловсруулан батлуулж, хэрэгжилтийг ханган ажиллаж байна.

#### **Бодлого, дүрэм, журам**

- Компанийн дүрэм;
- Олон нийтийн зөвлөлийн журам;
- Гэрээ, санамж бичгийн журам;
- Хэвлэл мэдээллийн байгууллага, олон нийттэй харилцах журам, бодлогын бичиг баримт;
- Сургалтын журам.

#### **4.3 Бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо, удирдлагын бие даасан байдал**

Монгол Улсын Засгийн газрын 2018 оны 08 дугаар сарын 08-ны өдрийн 245 дугаар “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК-ийн талаар авах арга хэмжээний тухай” тогтоолоор “Эрдэнэс-Монгол” ХХК-ийн охин компаниас хасаж, төрийн эзэмшлийн хувьцаа эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгчээр Уул, уурхай хүнд үйлдвэрийн яам, Төрийн өмчийн бодлого, зохицуулалтын газрыг томилсон. Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн гишүүдийг бүтцийг дор харуулав.

Зураг 2. “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК-ийн бүтэц зохион байгуулалт, хяналт удирдлагын тогтолцоо



Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулснаар

Эрдэнэс-Тавантолгой компани тогтвортой хөгжлийн зарчмуудыг хангахыг чухалчилдаг бөгөөд бүтэцдээ байгаль орчин, усны бодлогын хэлтсийг байгуулсан. Энэхүү хэлтэс нь Монгол Улсын байгаль орчны тухай хууль түүнтэй нийцүүлэн гаргасан дүрэм, журам, стандартын хэрэгжилтийг хангах, уурхайн үйл ажиллагаанаас үүссэн сөрөг нөлөөллийг бууруулах, техникийн болон биологийн нөхөн сэргээлтийг хийх компанийн бодлого төлөвлөгөөний дагуу доорх ажлуудыг зохион байгуулан ажиллаж байна. Эдгээрт:

1. Нөхөн сэргээлтийн туршилтын ажил болон түүнтэй холбоотой бэлтгэл ажлыг хавар, зун, намрын улиралд хийх;
2. Говийн бүсэд ургах чадвартай ургамал, мод, бут сөөгний талаар судалгаа, тооцоо хийж, нөхөн сэргээлтийн туршилтын ажил тухай бүр хийх;
3. Хавар зуны улиралд ногоон байгууламжийн усалгаа арчилгаа хийх;
4. Тухайн нөхцөл байдалтай уялдуулан шимт хөрсний хуулалт, хадгалалт хамгаалалтанд хяналт тавьж хамгаалах;
5. Шимт хөрсний овоолго дээр ургамлын үр тарих туршилт ажлыг хийх;
6. Нутгийн ургамлын ургах орчны судалгаа хийж, үрийн нөөц бий болгох зэрэг ажлууд багтаж байгаа юм.

#### Удирдлагын бие даасан байдал

Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн 11 гишүүний 7 нь төр, захиргааны байгууллагад ажилладаг удирдах ажилтнууд байна.

ТУЗ-ийн гишүүн:

- Шударга өрсөлдөөн, хэрэглэгчийн төлөө газрын дарга;
- Уул уурхай, хүнд үйлдвэрийн яамны Төрийн нарийн бичгийн дарга;
- Сангийн яамны Төрийн нарийн бичгийн дарга;

- Мэргэжлийн хяналтын ерөнхий газрын дарга;
- “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн Гүйцэтгэх захирал;
- Ашигт малтмал, газрын тосны газрын орлогч дарга;
- Төрийн өмчийн бодлого, зохицуулалтын газрын Бодлого төлөвлөлт, удирдлагын хэлтсийн дарга.

ТУЗ-ийн хараат бус гишүүн:

- “МоЭнКо” ХХК-ийн төслийн инженер;
- “Дорнод газар” ХХК-ийн Гүйцэтгэх захирал;
- Өмгөөллийн “Ананд адвокатс” ХХН, Ахлах хуульч;
- “Нью-Гранд Эрдэнэт” ХХК-ийн захирал.

#### 4.4 Өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашгийн бодлого

##### Өмчлөлийн бүтэц

“Эрдэнэс-Тавантолгой” хувьцаат компани нь төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээд юм. (Компанийн хувьцаа эзэмшигчдийн хувь эзэмшлийн байдлыг дор харуулав)

*Хүснэгт 12. Хувьцаа эзэмшигчдийн бүтэц, бүрэлдэхүүн*

№	Төрөл	Хувьцааны тоо	Эзлэх хувь
1.	Нийт хувьцааны тоо	15,000,000,000	100%
2.	Төрийн мэдэлд	12,780,711,099	85.20%
3.	486 Аж ахуйн нэгжид	7,065,038	0.05%
4.	2 511 332 Монгол улсын иргэдэд	2,212,223,863	14.75%

*Эх сурвалж: Эрдэнэс-Тавантолгой төрийн өмчит хувьцаат компани*

УИХ-ын 2011 оны 11 дүгээр сарын 30-ны өдрийн 57 дугаар “Монгол Улсын 2012 оны төсвийн тухай, Нийгмийн даатгалын сангийн 2012 оны төсвийн тухай, Хүний хөгжил сангийн 2012 оны төсвийн тухай хууль батлагдсантай холбогдуулан авах зарим арга хэмжээний тухай” тогтоолоор “иргэн бүрд 1.5 сая төгрөг олгох арга хэмжээний хүрээнд “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК-ийн 1.0 сая төгрөгтэй тэнцэх нэрлэсэн үнэ бүхий хувьцааг иргэн бүрд эзэмшүүлэх асуудлыг 2012 оны 02 дугаар сарын 01-ний өдрийн дотор шийдвэрлэх”-ээр тусгасан. Үүний дагуу Засгийн газрын 2012 оны 04 дүгээр сарын 11-ний өдрийн 116 дугаар “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК-ийн хувьцааг иргэдэд эзэмшүүлэх, аж ахуйн нэгжид худалдахтай холбогдуулан авах зарим арга хэмжээний тухай” тогтоолоор иргэн бүрт 1072 хувьцаа эзэмшүүлэхээр шийдвэрлэсэн.

“Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК-ийн Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн 2019 оны 02 дугаар сарын 25-ны өдрийн 05 тоот тогтоолоор “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК-ийн ногдол ашгийн журмыг баталсан. Тус журмын гол зохицуулалтуудыг авч үзвэл дараах байдалтай байна.

##### Ногдол ашгийн бодлого

Компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөл нь санхүүгийн жил дууссанаас хойш 50 хоногийн дотор ногдол ашиг хуваарилах эсэх талаар хэлэлцэн шийдвэрлэнэ.

- 1) Компанийн ногдол ашгийн бодлого нь компанийн үйл ажиллагаа болон стратегийн бодлоготой уялдсан байна.



- 2) Компанийн хувьцаа эзэмшигчид, хөрөнгө оруулагчдын оруулсан хөрөнгийг зохистой захиран зарцуулж, жил бүр ногдол ашгийн хэмжээг зохистой түвшинд байлгах зорилготой ажиллана.
- 3) Нэгж хувьцаанд хуваарилах ногдол ашгийн хэмжээг тухайн санхүүгийн жилийн татвар төлсний дараах цэвэр ашгийн хэмжээ, компанийн богино болон дунд хугацааны стратегийн төлөвлөгөө, хөрөнгө оруулалтын хэрэгцээ шаардлага зэргийг үндэслэн төлөөлөн удирдах зөвлөл тогтооно.
- 4) Компанийн жилийн санхүүгийн тайланд тусгагдсан цэвэр ашгаас бизнес төлөвлөгөөнд тусгагдсан хөрөнгө оруулалт, нийгмийн арга хэмжээний хуваарилалтыг хасаад үлдэх хэсгийг ногдол ашигт хуваарилж байна. Энэхүү дүн нь компанийн тухайн жилийн цэвэр ашгийн 10 хувиас доошгүй хэмжээтэй байна.
- 5) Тухайн санхүүгийн жилд олсон цэвэр ашиг нь өмнөх жилийнхээс буураагүй тохиолдолд ногдол ашгийн хэмжээг бууруулахгүй байх бодлого баримтална.
- 6) Ногдол ашгийг мөнгөн хэлбэрээр хуваарилах бөгөөд эд хөрөнгийн, эсхүл компанийн болон бусад этгээдийн үнэт цаасны хэлбэрээр төлж болно.

#### **Ногдол ашиг хуваарилах нөхцөл**

- 1) Компани нь дор дурдсан тохиолдолд энгийн хувьцаанд ногдол ашиг хуваарилна.
  - а) Ногдол ашиг төлсний дараа компани нь төлбөрийн чадвартай байна.
  - б) Ногдол ашиг төлсний дараа компанийн өөрийн хөрөнгийн хэмжээ нь давуу эрхийн хувьцааны төлөгдөөгүй ногдол ашиг, түүний татан буулгалтын” үнэ, компанийн дүрэмд заасан хувь нийлүүлсэн хөрөнгийн хэмжээ зэргийн нийлбэрээс их байна.
  - с) Компани нь эргүүлэн авах үүрэгтэй үнэт цаасаа бүрэн авсан байна.
- 2) Ногдол ашиг төлсний дараа компанийн өөрийн хөрөнгө нь 25 хувиас дээш хувиар багассан тохиолдолд компани нь ногдол ашгийг шилжүүлсэн өдрөөс хойш ажлын 15 өдрийн дотор зээлдүүлэгчид өөрийн хөрөнгийн үлдэгдлийн хэмжээг бичгээр мэдэгдэнэ.

“Эрдэнэс-Тавантолгой” ХКК нь 2019 онд 2.66 их наяд төгрөгийн орлоготой ажиллаж, Монгол Улсдаа анх удаа нэг тэрбум америк долларын борлуулалтын орлоготой төрийн өмчит компани болсон. Иймд Төлөөлөн Удирдах Зөвлөлийн 2020 оны 02 дугаар сарын 17-ны өдрийн 09 тоот тогтоолоор дагуу хувьцаа эзэмшигч иргэддээ ногдол ашиг хуваарилахаар шийдвэрлэсэн.

Компанийн зүгээс “ҮЦТХТ” ХХК-тай байгуулсан “Ногдол ашиг зуучлан хуваарилах” ЭТТ-2020/136 тоот гэрээний дагуу 2020 оны 09 дүгээр сарын 03-ны өдрөөс хувьцаа эзэмшигч иргэдийн дансанд ногдол ашиг шилжүүлж эхэлсэн бөгөөд 2020 оны 12 дугаар сарын 31-ний өдрийн байдлаар нийт 2,014,287 иргэн ногдол ашгаа авсан байна.

#### **4.5 Нээлттэй ил тод байдал, тайлагнал, нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн үйлчилгээ**

“Эрдэнэс-Тавантолгой ХК<sup>334</sup>” нь бүтээн байгуулалтыг түүчээлэгч үндэсний томоохон аж ахуй нэгжийн хувьд компаний үйл ажиллагааг ил тод нээлттэй байлгах зарчмыг баримтлан үйл ажиллагаандаа хэвшил болон хэрэгжүүлээд тодорхой хугацааг өнгөрүүлж байна. Компанийн хувьд ил тод нээлттэй байх нь 2.5 сая хувьцаа эзэмшигчдийн өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлэхээс гадна дотоодын болон гадны хөрөнгө оруулагч нарт тодорхой мэдээллийг цаг алдалгүй, ил тод, нээлттэй хүргэх зорилготой.

Гүйцэтгэх захирлын 2020 оны 11 дүгээр сарын 27-ны өдрийн А/333 тоот тушаалаар шилэн дансны цахим хуудас болон компанийн ett.mn цахим хуудаст тогтмол байршуулах

<sup>334</sup> <https://ett.mn/mon/23/item/1582>

төсөв, санхүү, хөрөнгө оруулалт, тендер худалдан авалттай холбоотой 27 төрлийн мэдээллийн жагсаалтыг баталсан.

“Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК нь өөрийн үндсэн үйл ажиллагаа болон санхүүжүүлж буй төслүүд, түүнтэй холбоотой бичиг баримтуудыг олон нийтэд болон, гаднын хөрөнгө оруулагч талуудад ижил тэгш нээлттэй, ил тод мэдээлж, олон улсын чанарын стандартуудыг мөрдөн ажиллаж хэвшээд байгаа юм.

“Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК нь Төрийн өмчийн бодлого зохицуулалтын газарт үйл ажиллагаагаа тайлагнадаг. Компанийн тухай хуулиар зохицуулагддаг тул засгийн газрын өр төлбөр, нийгмийн халамж зэрэг ашгийн бус үйл ажиллагааг санхүүжүүлдэггүй.

#### **4.6 Ёс зүйн дүрэм**

##### **Ажилтны ёс зүй, ашиг сонирхлын дүрэм**

Энэ дүрмийн зорилго нь “Эрдэнэс-Тавантолгой” ХК/цаашид “компани” гэх/-ийн эрх бүхий албан тушаалтан, ажилтан /цаашид “ажилтан” гэх/-ны компанийн үйл ажиллагаанд баримтлах ёс зүй, ашиг сонирхлын хэмхэмжээг тогтоон хэвшүүлэхэд оршино. Ажилтан нь ёс зүй хэм хэмжээг сахин биелүүлэх, ашиг сонирхлын зөрчил гаргалгүй ажиллах нь компанийн үнэт соёл мөн гэж үзэн энэ дүрмийг өөрийн үйл ажиллагаанд мөрдлөг болгоно.

Компанийн ажилтан үйл ажиллагаандаа дараах ёс зүйн зарчмыг баримтална.

- а) Шударга ёсны;
- б) Хууль дээдлэх;
- в) Тэгш байдлын;
- д) Хариуцлага хүлээх;
- е) Олон нийттэй хүндэтгэлтэй харилцах зэрэг болно.

#### **БУСАД ОРНУУДЫН ТУРШЛАГА**

### **5. ОХУ-ЫН ТӨРИЙН ӨМЧИТ ГАЗПРОМ КОМПАНИ**

#### **5.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл<sup>335</sup>**

##### Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр

Төрийн өмчит, нээлттэй хувьцаат компани

##### Алсын хараа

Байгалийн хий, бусад төрлийн эрчим хүчний нөөц болон боловсруулсан бүтээгдэхүүнийг хэрэглэгчдэд найдвартай, үр ашигтай, тэнцвэртэй нийлүүлэх.

##### Стратегийн зорилт

Борлуулалтын зах зээлийг төрөлжүүлэх, эрчим хүчний аюулгүй байдал, тогтвортой хөгжлийг хангах, үйл ажиллагааны үр ашгийг дээшлүүлэх, шинжлэх ухаан, технологийн чадавхыг ашиглан дэлхийн эрчим хүчний компаниудын дунд манлайлын статусаа бэхжүүлэх.

##### Үйл ажиллагааны чиглэл

Газпром нь эрчим хүчний үйлдвэрлэлээр дэлхийд томоохонд тооцогддог компаниудын нэг бөгөөд хий, хийн конденсат, газрын тосны геологи хайгуул, олборлолт, тээвэрлэлт,

<sup>335</sup> <https://www.gazprom.ru/about/>

хадгалалт, боловсруулалт, борлуулалт, мөн хийг моторын түлш болгон боловсруулах, түүнчлэн дулаан, цахилгаан эрчим хүч үйлдвэрлэх, борлуулах чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулдаг.

Газпром нь байгалийн хий олборлолтоор дэлхийд тэргүүлэгч компани бөгөөд дэлхийн хийн үйлдвэрлэлийн 12%, ОХУ-ын хийн үйлдвэрлэлийн 68%-ийг эзэлдэг. Одоогийн байдлаар Ямалын хойг, Хойд туйл, Зүүн Сибирь, Алс Дорнодын хийн нөөцтэй холбоотой томоохон төслүүд, гадаадад нүүрс устөрөгчийн хайгуул, олборлолтын олон төслийг идэвхтэй хэрэгжүүлж байна.

Тус компани Орос болон гадаадын хэрэглэгчдийн хийн найдвартай нийлүүлэгч бөгөөд 175.2 мянган км урт дэлхийн хамгийн том хий дамжуулах системийг эзэмшдэг. Олборлосон хийнийхээ талаас илүү хувийг дотоодын зах зээл дээр борлуулдаг бөгөөд дэлхийн 30 гаруй оронд байгалийн хий нийлүүлж байна.

Түүнчлэн Оросын шингэрүүлсэн хийн хамгийн том үйлдвэрлэгч, экспортлогчдын нэг юм. Одоо хэрэгжиж буй Сахалин-2 төслийн хүрээнд шингэрүүлсэн хийн худалдааг амжилттай хөгжүүлэхээс гадна хурдацтай хөгжиж буй дэлхийн шингэрүүлсэн хийн зах зээл дэх байр сууриа бэхжүүлэхийг зорин шинэ төслүүдийг хэрэгжүүлж байна.

Газпром нь ОХУ-ын хамгийн том нефть олборлогч дөрвөн компанийн нэг байхаас гадна Оросын эрчим хүчний үйлдвэрлэлийн 16 орчим хувийг эзэлдэг. Мөн дулааны үйлдвэрлэлээрээ ОХУ-д нэгдүгээрт ордог.

## 5.2 Эрх зүйн гол зохицуулалтууд

Тус компани үйл ажиллагаагаа явуулахдаа дараах эрх зүйн зохицуулалтуудыг баримталж байна.<sup>336</sup> Үүнд:

- ✓ ОХУ-ын Иргэний хууль, Хувьцаат компанийн тухай Холбооны хууль, ОХУ-ын хийн хангамжийн тухай Холбооны хууль болон бусад холбогдох хууль тогтоомжийг мөрдлөг болгоно.
- ✓ Газпром нээлттэй хувьцаат компанийн дүрэм (Устав публичного акционерного общества «Газпром»)
  - Компанийн эрх зүйн байдал болон хувьцаа эзэмшигчдийн эрх, үүргийг ОХУ-ын Иргэний хууль, Хувьцаат компанийн тухай холбооны хууль, ОХУ-ын хийн хангамжийн тухай холбооны хууль, мөн энэхүү дүрмээр тодорхойлсон байна.
- ✓ Газпром компанийн Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн дүрэм (Положение о совете директоров ПАО «Газпром»)
  - Энэхүү дүрэм нь компанийн дотоод удирдлагын тогтолцооны үр ашиг, ил тод байдлыг нэмэгдүүлэх, удирдах нэгжүүдийн хяналт, хариуцлагын тогтолцоог сайжруулах, хувьцаа эзэмшигчдийн эрхийг хангах зорилготой.
- ✓ Газпром компанийн корпорацийн засаглалын тухай кодекс (Кодекс корпоративного управления ПАО Газпром)
  - Энэхүү кодекс нь компанийн зүгээс хувьцаа эзэмшигчдийн эрх, ашиг сонирхлыг үр дүнтэй хамгаалах, хувьцаа эзэмшигчидтэй шударга харьцах, шийдвэр гаргалтад ил тод байдлын зарчмыг мөрдлөг болгох, төлөөлөн удирдах зөвлөлийн гишүүд, компанийн бусад албан тушаалтнууд, хувьцаа эзэмшигчдийн мэргэжлийн болон ёс зүйн хариуцлагыг хангах, мэдээллийн

<sup>336</sup> <https://www.gazprom.ru/investors/documents/>

ил тод байдлыг нэмэгдүүлэх, бизнесийн ёс зүйн тогтолцоог хөгжүүлэхтэй холбогдох харилцааг зохицуулна.

- ✓ Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурлын журам (Положение об Общем собрании акционеров)
  - Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурал, түүнийг зохион байгуулах журмын талаар зохицуулсан.
- ✓ Удирдах зөвлөлийн журам (Положение о Правлении)
  - Энэхүү журмаар дотоод аудитын чиг үүргийг гүйцэтгэх нэгжийн зорилго, зорилт, статус, эрх мэдэл, хариуцлага болон дотоод аудитын үйл ажиллагааны цар хүрээ, агуулгыг тодорхойлсон.
- ✓ Хяналтын комиссын журам (Положение о Ревизионной комиссии)
  - Хяналтын комиссын бүтэц, үүрэг, эрх мэдэл; ажиллах болон компанийн удирдлагын байгууллагатай харилцах журам; комиссын гишүүдийг сонгох, бүрэн эрхийг нь хугацаанаас нь өмнө цуцлах журам болон холбогдох бусад асуудлыг зохицуулдаг.
- ✓ Ногдол ашгийн бодлого (Дивидендная политика)
  - Энэхүү бодлогоор ногдол ашгийн хэмжээг тогтоох зарчим болон журам, мөн ногдол ашиг хуваарилах шийдвэр гаргах журам, ногдол ашгийн татвар болон холбогдох бусад харилцааг зохицуулсан.
- ✓ Холбогдох бусад зохицуулалтууд зэрэг болно.

### 5.3 Бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо, удирдлагын бие даасан байдал

#### Бүтэц зохион байгуулалт, хяналт удирдлагын тогтолцоо

Газпром нээлттэй хувьцаат компани<sup>337</sup> нь олон улсын стандартад нийцсэн компанийн засаглалын тогтолцоог бүрдүүлсэн бөгөөд энэ нь хувьцаа эзэмшигчдийнхээ эрхийг хэрэгжүүлэх, хувьцаа эзэмшигчид, хөрөнгө оруулагчид болон бусад сонирхогч талуудтай үр дүнтэй харилцаа тогтоох боломжийг олгодог.

2021 онд Эксперт РА үнэлгээний агентлаг нь Газпромд А++ буюу менежментийн чанарын хамгийн өндөр үнэлгээ өгсөн байна.

Газпромын компанийн засаглалын гол субъектүүд нь Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурал, Төлөөлөн удирдах зөвлөл, Удирдах зөвлөл, Удирдах зөвлөлийн дарга, Хяналтын комисс зэрэг удирдлага, хяналтын нэгжүүд болон гадаад аудитор байна.

**Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурал** нь компанийн удирдах дээд байгууллага юм. Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хуралд энгийн хувьцаа эзэмшдэг хувьцаа эзэмшигчид санал гаргах эрхтэй бөгөөд хувьцаа эзэмшигч бүр хувьцаа эзэмшигчдийн хуралд оролцох эрхтэй байна. Компанийн саналын эрх бүхий хувьцааны талаас дээш хувийг эзэмшиж байгаа хувьцаа эзэмшигчид хувьцаа эзэмшигчдийн хуралд оролцсоноор тухайн хурал хүчин төгөлдөр болдог.

Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн үндсэн үүрэг нь компанийн капиталжуулалт, хөрөнгө оруулалтын сонирхлыг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн хөгжлийн стратеги болон компанийн хөрөнгийг удирдах зарчмуудыг тодорхойлох, компанийн санхүү, эдийн засгийн үйл ажиллагааны үр дүнд компанийн хяналтын системийг оновчтой болгоход оршино.<sup>338</sup> Энэхүү зөвлөл нь 11 гишүүнтэй байдаг бөгөөд үүнийг Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурлаас өөрөөр тогтоож болно.

<sup>337</sup> <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/>

<sup>338</sup> Кодекс корпоративного управления ПАО «ГАЗПРОМ»

[https://www.gazprom.ru/posts/60/091228/kodeks\\_korporativnogo\\_upravleniya\\_rus\\_30.06.2017.pdf](https://www.gazprom.ru/posts/60/091228/kodeks_korporativnogo_upravleniya_rus_30.06.2017.pdf)

**Удирдах Зөвлөл ба Удирдах Зөвлөлийн дарга** нь гүйцэтгэх удирдлага бөгөөд компанийн өдөр тутмын үйл ажиллагааны удирдлагыг хэрэгжүүлдэг.

Гүйцэтгэх удирдлага нь хувьцаа эзэмшигчдэд ногдол ашиг өгөх, компанийн өсөлт, хөгжлийн боломжийг хангах зорилготой бөгөөд юуны түрүүнд компанийн зорилго, стратеги, бодлогыг хэрэгжүүлэх, мөн Төлөөлөн удирдах зөвлөл болон Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурлаас гаргасан шийдвэрийг цаг тухайд нь үр дүнтэй хэрэгжүүлэх үүрэгтэй байна.

**Хяналтын комисс** нь санхүү, эдийн засгийн үйл ажиллагаанд шалгалт хийж, компанийн нөхцөл байдлын талаар бие даасан мэргэшсэн дүгнэлт гаргадаг. Комиссын гаргасан дүгнэлтийг компанийн жилийн тайланд тусган Хяналтын комиссын санал хэлбэрээр Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурлын үеэр компанийн хувьцаа эзэмшигчдэд мэдээлнэ.

Тус комисс нь удирдлагын, дотоод хяналтын систем болон эрсдэл зохицуулалтын үйл ажиллагааг шалган, үр дүнгийн талаарх тайланг жил бүрийн Хувьцаа эзэмшигчдийн хурлын өмнө бусад баримт бичгийн хамт хувьцаа эзэмшигчдэд илгээдэг.

Хяналтын комиссын гишүүд нь компанийн Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн гишүүн байж болохгүй, мөн удирдлагын бусад албан тушаалыг давхар хаших боломжгүй.

Түүнчлэн үйл ажиллагаагаа компанийн албан тушаалтнуудын санал, зааварчилгаанаас хамааралгүйгээр бие даасан байдлаар явуулна.

**Аудитор** нь түүнтэй байгуулсан гэрээний үндсэн дээр ОХУ-ын хууль тогтоомжийн дагуу компанийн санхүү, эдийн засгийн үйл ажиллагаанд аудит хийдэг.

Компанийн аудиторыг хууль тогтоомжийн дагуу аудитын байгууллагыг сонгон шалгаруулах уралдааны дүнг харгалзаж, Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн саналыг үндэслэн компанийн хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурлаар баталдаг.

Аудитор нь Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хуралд оролцож, хуралд танилцуулсан аудитын тайлантай холбоотой асуудлын талаар хувьцаа эзэмшигчдэд тайлбар мэдээлэл хийнэ.

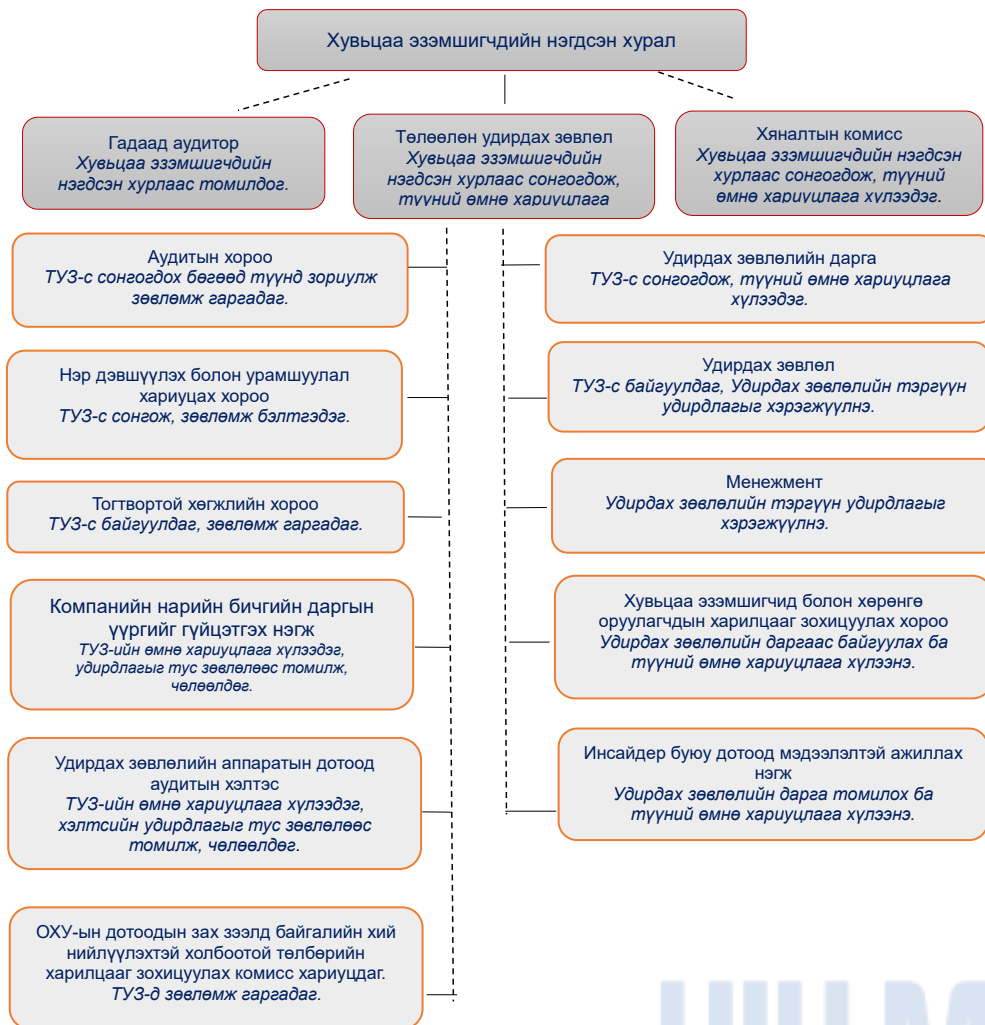
**Инсайдер мэдээлэлтэй ажиллах нэгж.** Инсайдер мэдээлэл гэдэг нь нийтэд дэлгээгүй тодорхой мэдээллийг хэлнэ (үүнд арилжааны, албаны болон бусад хуулиар хамгаалагдсан нууцыг агуулсан мэдээлэл багтана). Түүнд тавигдах шаардлагыг компанийн дотоод баримт бичигт тусгасан байдаг. Компанийн албан тушаалтнууд, ажилчид компанитай байгуулсан гэрээгээрээ энэ төрлийн мэдээллийг задруулахгүй байх үүргийг хүлээдэг.

Төлөөлөн удирдах зөвлөл болон тус зөвлөлийн хорооны гишүүд, Удирдах зөвлөлийн дарга болон гишүүд, Хяналтын комиссын гишүүд, Компанийн ажилтнууд, компанийн аудитор компанийн ашиг сонирхолд нийцэхгүй тохиолдолд инсайдер мэдээллийг ашиглах эрхгүй байна.

**Хувьцаа эзэмшигчид болон хөрөнгө оруулагчдын харилцааг зохицуулах хороо.**

Тус компанийн 2008 оны 11 дүгээр сарын 17-ны өдрийн 292 тоот тушаалаар хувьцаа эзэмшигчид, хөрөнгө оруулагчидтай харилцах харилцааг зохицуулах хороо байгуулагдсан. Тус хороог хөрөнгө оруулагчид болон хувьцаа эзэмшигчидтэй нээлттэй, бүтээлч яриа хэлэлцээ хийх зорилгоор байгуулсан бөгөөд түүний бүрэлдэхүүнд энэхүү харилцааг зохицуулах чиглэлээр стратеги боловсруулах, хэрэгжүүлэх үүрэгтэй нэгжийн удирдлагууд багтдаг. Хөрөнгө оруулагчдад чиглэсэн ажлыг тус хорооноос жил бүр боловсруулан гаргах төлөвлөгөөнд үндэслэн хэрэгжүүлдэг байна.

Зураг 3. Газпромын компанийн засаглалын бүтэц, байгуулалт<sup>339</sup>



UIH.MN  
СУДАЛГААНЫ САН

<sup>339</sup> <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/>

### Удирдлагын бие даасан байдал

Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн 11 гишүүний 4 нь буюу 36 хувь нь төр, захиргааны байгууллагын гишүүд байгаа нь хараат бус байдлыг хангасан болохыг харуулж байгаа юм.

### 5.4 Өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашгийн бодлого

#### Өмчлөлийн бүтэц

Газпромын хувь нийлүүлсэн хөрөнгийн бүтэц (2020 оны 12 дугаар сарын 31-ний байдлаар)

- ОХУ-ын Холбооны Төрийн өмчийн удирдлагын агентлаг (Төрийн мэдлийн хувь хэмжээ) 38.37%
- Роснефтегаз ХК 10.97%
- "Росгазификация" ХК 0.89%
- АДР эзэмшигчид \*\* 16.71% (The Bank of New York Mellon.)
- Бусад бүртгэлтэй этгээд 33.06%

#### Ногдол ашгийн бодлого

2019 оны 12 дугаар сарын 24-ний өдөр Төлөөлөн Удирдах Зөвлөлөөс ногдол ашигтай холбогдоотой зарчмыг тодорхойлж Газпром компанийн ногдол ашгийн бодлогыг баталсан.

Газпромын хувьцааны ногдол ашгийн хэмжээг Санхүүгийн Тайлагналын Олон Улсын Стандартын (СТОУС) дагуу (Международные Стандарты Финансовой Отчетности) Компанийн тохируулсан цэвэр ашгийн хэмжээг үндэслэн тооцдог.

Ногдол ашгийн бодлогын дагуу ногдол ашгийн төлбөрийн зорилтот түвшин нь компанийн тохируулсан цэвэр ашгийн 50%-иас багагүй байна. Зорилтот түвшинд хүрэх ажлыг үе шаттайгаар гүйцэтгэнэ.

Төлөөлөн Удирдах Зөвлөл нь 2019 онд ногдол ашиг хуваарилах хэмжээг тодорхойлохдоо компанийн ногдол ашиг төлөхөд зарцуулах хөрөнгийн хэмжээг тохируулсан цэвэр ашгийн 30%, 2020 онд 40%, 2021 оноос 50%-иас багагүй байхаар шийдвэрлэсэн байна.

Хэрэв тухайн жилийн цэвэр өр (тохируулсан) / EBITDA-ийн тохируулсан үзүүлэлт/ 2.5-аас илүү байвал Төлөөлөн Удирдах Зөвлөл ногдол ашгийн бодлогод заасны дагуу тооцоолох ногдол ашгийн хэмжээг бууруулах шийдвэр гаргаж болно.

Ногдол ашгийн хэмжээний талаарх зөвлөмжийг Төлөөлөн удирдах зөвлөл Хувьцаа эзэмшигчдийн хуралд оруулж, эцсийн шийдвэрийг гаргадаг.

Компанийн ногдол ашгийн бодлогод зааснаар ногдол ашгийн хэмжээг тооцоолохдоо дараах зарчмуудыг баримтална.

- ОХУ-ын хууль тогтоомж, компанийн дүрэм, дотоод баримт бичгийн хэм хэмжээ;
- Хувьцаа эзэмшигчдийн эрх, ашиг сонирхол;
- Компанийн засаглалын нарийвчилсан стандартыг хангахыг эрмэлзэх;
- Ногдол ашгийн хэмжээ, түүнийг төлөх механизмын ил тод байдлыг хангах;
- Хувьцаа эзэмшигчдийн богино хугацааны (орлого олох) болон урт хугацааны (компанийн хөгжил) ашиг сонирхлыг тэнцвэртэйгээр хангах;
- Компанийн хөрөнгө оруулалтын сонирхол, капиталжуулалтыг нэмэгдүүлэхэд анхаарах;

- Ногдол ашгийг компанийн хөрөнгө оруулалт татах гол үзүүлэлтүүдийн нэг гэж ойлгох зэрэг болно.

## 5.5 Нээлттэй ил тод байдал, тайлагнал, нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн үйлчилгээ<sup>340</sup>

### Нээлттэй ил тод байдал

Газпром компанийн ТУЗ-өөс 2017 оны 3-р сарын 29-нд гаргасан мэдээллийн ил тод байдлын зохицуулалтын журамд мэдээллийн ил тод байдлыг хангахтай холбоотой дараах гол заалтууд тусгагдсан байдаг.

Мэдээллийн нээлттэй байдлын ойлголт, зарчим:

- ✓ Мэдээллийн нээлттэй байдлын үед хязгааргүй тооны хувь хүн, аж ахуйн нэгжид (хувьцаа эзэмшигчид, хөрөнгө оруулагчид, холбогдох зах зээлийн зохицуулагчийн үүрэг гүйцэтгэдэг байгууллагууд, төрийн эрх мэдэл, олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэл болон бусад оролцогч талууд) мэдээлэл олж авах боломжтой байна.
- ✓ Компанийн үйл ажиллагааны талаарх мэдээллийн нээлттэй байдлын зарчмын бүрэлдэхүүн хэсгүүд нь тогтмол, шуурхай байдал, хүртээмж, найдвартай байдал, бүрэн бүтэн байдал, тэнцвэртэй байдал, төвийг сахисан байдал, аюулгүй байдал зэрэг юм.
- ✓ Тогтмол, шуурхай байх зарчим нь компанийн үйл ажиллагаатай холбоотой чухал үйл явдал, баримтуудын талаарх мэдээллийг тогтмол, хамгийн богино хугацаанд ил тод болгоход чиглэгддэг.
- ✓ Хүртээмжтэй байх зарчим гэдэг нь хувьцаа эзэмшигчид болон бусад оролцогч талуудыг нээлттэй мэдээллээр чөлөөтэй, ялгаварлан гадуурхахгүйгээр хангах боломжийг олгодог. Компанийн талаарх мэдээллийг түгээх суваг, аргыг ашиглахыг хэлнэ.
- ✓ Найдвартай, бүрэн дүүрэн байх зарчим нь тухайн компанийн үйл ажиллагааны талаар үнэн зөв мэдээллээр хангаж, асуудлыг хөндлөнгөөс харж, менежментийн болон хөрөнгө оруулалтын шийдвэр гаргахад оршино.
- ✓ Тэнцвэртэй байх зарчим гэдэг нь компанийн ил тод байдал болон арилжааны ашиг сонирхлын хооронд зохистой тэнцвэрийг хадгалах үүрэг хүлээнэ гэсэн үг юм.
- ✓ Төвийг сахих зарчим гэдэг нь компанийн үйл ажиллагааны талаарх мэдээлэлд хувьцаа эзэмшигчид эсвэл хөрөнгө оруулагчдад давуу эрх олгох олгохгүй байх орчныг бүрдүүлэхийг хэлнэ.
- ✓ Аюулгүй байдлын зарчим нь компани нь төрийн болон худалдааны нууцыг агуулсан мэдээлэл, түүнчлэн дотоодын мэдээллийг хамгаалах зорилгоор ОХУ-ын хууль тогтоомжоор зөвшөөрсөн зохион байгуулалт, хууль эрх зүй, техникийн арга хэмжээ зэрэг хэрэгслүүдийг ашигладаг.

## 5.6 Ёс зүйн дүрэм<sup>341</sup>

Компанийн ёс зүйн дүрэм нь компанийн компанийн үнэ цэнийг тодорхойлж, удирдан чиглүүлэх зарчмуудыг тодорхойлдог. Дүрэмд компанийн болон бизнесийн үйл ажиллагааны нийтээр хүлээн зөвшөөрөгдсөн хэм хэмжээ, компанийн засаглалын үндэсний болон олон улсын шилдэг туршлагыг тусгасан болно. Дүрэм нь компанийн дотоодод хамаатай.

<sup>340</sup> [https://www.gazprom.com/ff/posts/74/562608/polojenie\\_o\\_raskrytii\\_informacii\\_eng.pdf](https://www.gazprom.com/ff/posts/74/562608/polojenie_o_raskrytii_informacii_eng.pdf)

<sup>341</sup> [https://www.gazprom.com/ff/posts/74/562608/2014-02-25-codex-of-corporate-ethics-en-2018-10-26-edit\\_ms.pdf](https://www.gazprom.com/ff/posts/74/562608/2014-02-25-codex-of-corporate-ethics-en-2018-10-26-edit_ms.pdf)



Компанийн ажилчид дараах үүргийг хүлээнэ.

- Ёс зүйн дүрмийг дагаж мөрдөх, дүрэмд тусгасан зан үйлийн дүрэм, хязгаарлалтуудыг дагаж мөрдөх;
- Ёс зүйн дүрмийн талаар ямар нэгэн асуулт байвал тодруулга авахын тулд шууд удирдлага эсвэл компанийн ёс зүйн комисст хандах;
- Энэхүү дүрмийг зөрчсөн үйлдэл хийхэд өдөөн хатгасан бүх тохиолдлыг цаг алдалгүй мэдээлэх;

Компанийн удирдлага дараах зүйлийг хийх ёстой: - энэ дүрмийн заалтуудыг дагаж мөрдөх үүрэг хүлээх тухай гарын үсэг зурж, үүнийг жил бүр зохих ёсоор баталгаажуулах

- Ёс зүйн зан үйлийн үлгэр жишээ үзүүлэх;
- Энэхүү дүрмийг хэрэгжүүлэх, ёс зүйн дүрмийг зөрчихөөс урьдчилан сэргийлэх зорилгоор харьяа ажилтнуудаа сургах;
- Ажилтнуудаа үнэлэх, урамшуулах, урамшуулахдаа ёс зүйн дүрмийг баримтлах;
- Компанийн ажилтнууд энэхүү дүрмийг хэрэгжүүлэх тусгай сургалтад хамрагдаж, мэдлэг эзэмшсэн эсэхийг тогтоох шалгалтыг дор хаяж гурван жилд нэг удаа өгөх ёстой.

## **6. ИНДОНЕЗ УЛСЫН ТӨРИЙН ӨМЧИТ PT BUKIT ASAM TBK (PTBA) КОМПАНИ**

### **6.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл**

#### Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр

Төрийн өмчийн оролцоотой, нээлттэй хувьцаат компани

#### Алсын хараа

Үнэ цэнэ, бизнесийн ёс зүйг эрхэмлэж нүүрсний худалдаа, олборлолтоор дэлхийд хүлээн зөвшөөрөгдсөн компани болох

#### Стратеги зорилт

Хүрээлэн буй орчинд ээлтэй үйл ажиллагаа явуулахыг эрхэм болгож, оролцогч талуудад хамгийн их үнэ цэнийг бий болгохын тулд эрчим хүчний эх үүсвэрийн удирдлагыг компанийн өрсөлдөх чадвар, хүний нөөцийн чадамжийг хөгжүүлэхэд чиглүүлэх явдал юм.

#### Үйл ажиллагааны чиглэл

PT Bukit Asam Tbk (PTBA) компани нь 1919 онд байгуулагдсан бөгөөд 2002 онд Индонезийн хөрөнгийн бирж дээр нээлттэй хувьцаат компани гэж бүртгүүлсэн. Компани нь нүүрсний олборлолт болон олборлолтоос бусад гэсэн хоёр чиглэлээр үйл ажиллагаагаа явуулдаг. Нүүрсний олборлолтын үйл ажиллагааны хүрээнд судалгаа, хайгуул, ашиглалт, боловсруулалт, цэвэршүүлэлт, тээвэрлэлт, худалдаа зэрэг үйл ажиллагааг эрхэлдэг. Мөн гадаад, дотоодын нүүрсний боомт болон дулааны цахилгаан станцыг удирдан зохион байгуулдаг. Нүүрс олборлох үйлдвэрлэлтэй холбоотой заавар зөвлөгөө өгөхөөс гадна инженерийн үйлчилгээ үзүүлдэг байна. Түүнчлэн тус компани нь шахмал түлш боловсруулах, олборлох үйлчилгээ үзүүлдэг. Энэтхэг, Тайвань, Хятад, Хонгконг, Өмнөд Солонгос, Тайланд, Малайз, Филиппин, Япон, Вьетнам Улсуудтай хамтран ажилладаг.

## 6.2 Эрх зүйн гол зохицуулалтууд

### РТВА компанийн хууль эрх зүйн орчин

- Индонезийн Компанийн Засаглалын тухай код (*Indonesian GCG General Code, 2020*);
- Төрийн өмчит компанийн тухай, 2003 оны 19 дүгээр хууль;
- Засаглалын Бодлогын Үндэсний Хорооноос 2016 онд гаргасан Компанийн засаглалын ерөнхий удирдамж;
- Авлигын гэмт хэргийг арилгах тухай хууль, (*1999 on the Eradication of Corruption crimes*);
- Холбоодын хууль (*Article of Association*);
- Авилгыг бууруулах тухай 2002 оны 30 дугаар хууль;
- Төрийн албан хаагчийн тухай хууль;
- Компанийн ёс зүйн дүрэм (*Code of Conduct*);
- Төрийн өмчийн аж ахуйн нэгжийн яамны журам;
- Төрийн өмчийн аж ахуйн нэгжийн яамны тушаал.

## 6.3 Бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо, удирдлагын бие даасан байдал

### Бүтэц зохион байгуулалт, хяналт удирдлагын тогтолцоо

РТВА компани нь компанийн засаглалын үндсэн зарчим<sup>342</sup> болох ил тод байдал, тайлагнал, үүрэг хариуцлага, шударга ёс, бие даасан байдлыг эрхэмлэн дараах зорилтуудыг хангахаар төлөвлөжээ. Үүнд:

- ✓ Хувьцаа эзэмшигчдийн хоорондын харилцааг удирдан чиглүүлэх;
- ✓ Компанийн өсөлтийг дэмжих;
- ✓ Хүний нөөцийг удирдах;
- ✓ Эрсдлийг үр дүнтэй удирдлагыг хэрэгжүүлэх;
- ✓ Компанийн имижийг бүрдүүлж, сайжруулах;
- ✓ Компанийн удирдлагын хууль бус асуудлаас урьдчилан сэргийлэх;
- ✓ Ажлын байрны ёс зүйн хэрэгжилтийг хангах зэрэг зорилтууд орно.

### Бүтэц зохион байгуулалт

#### Хувьцаа эзэмшигчид болон Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хуралдаан

(*Shareholders and General Meeting of Shareholders*) Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хуралдаан гэдэг нь хувьцаа эзэмшигчид болон хувьцаа эзэмшигчдийн шийдвэр гаргах дээд хэмжээний нэгдсэн хуралдаан юм.

Комиссын зөвлөл (*Board of Commissioners*) нь компанийн менежментэд хяналт тавьж, удирдан чиглүүлж, Төлөөлөн удирдах зөвлөлд зөвлөгөө өгнө. Нэг ба түүнээс дээш гишүүнтэй байж болно. Комиссын зөвлөлийн гишүүдийг хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хуралдаанаар томилно.<sup>343</sup> Комиссын зөвлөл нь хяналтын зөвлөлийн чиг үүргийг хэрэгжүүлэхээс гадна дараах 2 хорооны чиг үүргийг гүйцэтгэнэ. Үүнд:

- ✓ Бизнесийн эрсдэл, нэр дэвшүүлэх, цалин урамшуулал, хүний нөөцийн хөгжлийн хороо;
- ✓ Аудитын хороо гэсэн хороодууд орно.

<sup>342</sup> <https://www.ptba.co.id/pdf-files/397-0100-2020-07-Keputusan-Bersama-Dekom-dan-Direksi-PTBA-Tentang-Corporate-Governance-Policy-PTBA.pdf>

<sup>343</sup> Хуулийн 111 дүгээр зүйл

**Төлөөлөн удирдах зөвлөл** (*Board of Directors*) нь компанийн менежерийн үүргийг гүйцэтгэдэг. Хоёр ба түүнээс дээш гишүүнтэй байж болно. Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн гишүүдийг хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хуралдаанаар томилно. Төлөөлөн удирдах зөвлөл нь дараах 4 чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулна. Үүнд:

- ✓ Дотоод аудит;
- ✓ Компаний нарийн бичгийн дарга;
- ✓ Эрсдэлийн менежмент;
- ✓ Компанийн менежментийн систем, компанийн засаглал.

Комиссын зөвлөл нь хяналтын чиг үүргийг хэрэгжүүлэх, сайжруулах зорилгоор Аудитын хороо, (*Audit Committee*), Бизнесийн эрсдэл, нэр дэвшүүлэлт, цалин урамшуулал, хүний нөөцийн хөгжлийн хороо (*Business Risk, Nomination, Remuneration and Human Resources Development Committee*) зэрэг хороодыг байгуулсан.

Зураг 4. PTBA компаний бүтэц



Эх сурвалж: PTBA компаний цахим хууднаас  
<https://www.ptba.co.id/qcg>

### Хяналт удирдлагын тогтолцоо

“Төрийн өмчийн компанийн тухай” хуулийн 35 дугаар зүйлийн 3 дахь хэсэгт заасны дагуу компаний засаглал, удирдлага, хяналтыг Засгийн газрын журмаар зохицуулдаг байна. Төрийн өмчийн компаниудад тавих хяналт шалгалтыг Төлөөлөн удирдах зөвлөл болон Комиссын зөвлөл хариуцна.

### Хяналтын зөвлөл (*Board of Supervisors*)

Хяналтын зөвлөлийн гишүүдийг “Төрийн өмчийн компанийн тухай” хуулийн 56 дугаар зүйлд заасны дагуу холбогдох сайд томилж, чөлөөлнө.<sup>344</sup> Хяналтын зөвлөлийн гишүүдийн бүрэн эрхийн хугацаа 5 жил байх бөгөөд бүрэн эрхийн хугацаанд 1 удаа дахин сунган томилж болно.<sup>345</sup> Хяналтын зөвлөл нь удирдлагын зөвлөлд хяналт тавих, төлөөлөн удирдах зөвлөлд зөвлөгөө өгөх үүрэгтэй. Төрийн өмчийн компанийг татан буулган асуудлыг Засгийн газар хариуцна.

#### Эрсдэлийн удирдлагын хяналтын хороо (Risk Management Monitoring Committee)

Эрсдэлийн удирдлагын хяналтын хороо<sup>346</sup> нь аж ахуйн нэгжийн эрсдэлийн менежментын Комиссын зөвлөлд зөвлөгөө өгөх, хяналт тавих, ажлын чанарыг нь сайжруулах үүрэгтэй.

Эрсдэлийн удирдлагын хяналтын хороо нь дараах үүрэг, хариуцлагыг хүлээнэ.

- Комиссын зөвлөлд туслах, комиссын зөвлөлтэй хамтран ажиллах;
- Комиссын зөвлөлд ажлаа хараат бус байдлаар тайлагнах;
- Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог сайжруулах, хэрэгжүүлэх талаар зөвлөгөө өгөх;
- Комиссын зөвлөлийн анхаарвал зохих асуудлууд, комиссын зөвлөлөөс өгсөн бусад үүргийг нарийвчлан тодорхойлох.

#### **Удирдлагын бие даасан байдал**

Бие даасан байдлын хэрэгжилт<sup>347</sup> нь ашиг сонирхлын зөрчилгүй, ямар нэгэн нөлөөлөлд автахгүй, дарамт шахалтгүй байх гэсэн компанийн засаглалын зарчимд үндэслэнэ. Бие даасан төлөөлөгч нь комиссын зөвлөлийн хараат бус гишүүн бөгөөд компанийн засаглалын удирдамжид заасны дагуу комиссын зөвлөлийн болон төлөөлөн удирдах зөвлөлийн гишүүд, хяналтын хувьцаа эзэмшигчдэд хяналт тавьдаг. Бие даасан төлөөлөгч нь цөөн тооны хувьцаа эзэмшигчдийн эрх ашгийг хянах, төлөөлөх чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг.

#### **6.4 Өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашгийн бодлого**

##### **Өмчлөлийн бүтэц**

Хүснэгт 13. 2021 оны 8 дугаар сарын 31-ний өдрийн байдлаар Хувьцаа эзэмшигчдийн бүтэц<sup>348</sup>

	Хөрөнгө оруулагчийн нэр	Хувьцааны тоо	Хувь %
1	Засгийн газар буюу Pt Indonesia Asahan Aluminium (persero)	7,595,650,695	65.93
2	PTBA Tbk компани	336,598,000	2.92
3	Олон нийт буюу Public	3,588,410,550	31.15
4	Negara Republik Indonesia	5	0.00
	<b>Нийт дүн</b>	<b>11,520,659,250</b>	<b>100%</b>

Эх сурвалж: <https://www.ptba.co.id/en/investor/shareholders>

<sup>344</sup> ТӨК тухай хуулийн 56 дугаар зүйл

<https://peraturan.go.id/common/dokumen/terjemah/2020/UU%2019%202003%20English.pdf>

<sup>345</sup> ТӨК тухай хуулийн 57 дугаар зүйлийн 4 дэх хэсэг

<sup>346</sup> <https://www.indonesiapor.co.id/risk-management-monitoring-committee-gcg-en>

<sup>347</sup> [https://www.ptba.co.id/uploads/ptba\\_laporan\\_tahunan/20210524051816-2021-05-24ptba\\_laporan\\_tahunan051813.pdf](https://www.ptba.co.id/uploads/ptba_laporan_tahunan/20210524051816-2021-05-24ptba_laporan_tahunan051813.pdf)

<sup>348</sup> <https://www.ptba.co.id/en/investor/shareholders>

*Хүснэгт 14. 2021 оны 8 дугаар сарын 31-ний байдлаар дотоодын болон гадаадын хувьцаа эзэмшигчдийн бүтэц.<sup>349</sup>*

	Хөрөнгө оруулагчийн нэр	Хувьцааны тоо	Хувь %
<b>Орон нутгийн хувьцаа эзэмшигч</b>			
1	Бүгд Найрамдах Индонез Улс	5	0
2	Индонезийн хувь хүн	1,408,416,991	12.23
3	Нутгийн удирдлага	141,305,000	1.23
4	Хамтын хоршоо	682,609	0.01
5	Сангууд	10,955,100	0.10
6	Тэтгэврийн сангууд	407,618,650	3.54
7	Даатгал	211,989,276	1.84
8	Хязгаарлагдмал хариуцлагатай компаниуд	8,161,398,234	70.84
9	Хамтын сан	324,468,237	2.82
	Нийт орон нутгийн өмчлөл	10,666,834,102	92.59
<b>Гадаадын хувьцаа эзэмшигч</b>			
1	Гадааадын иргэн	7,180,107	0.06
2	Гадаадын компани, аж ахуйн нэгж	846,645,041	7.35
	Гадаадын нийт өмчлөл	853,825,148	7.41
	НИЙТ ДҮН	11,520,659,250	100.00

Эх сурвалж: Datino Entrycom. 2021 оны 9 дүгээр сарын 4-ны өдрийн байдлаар

### **Ногдол ашгийн бодлого**

Индонезийн “Төрийн өмчит компанийн тухай хууль”-ийн 42 дугаар зүйлд<sup>350</sup> заасны дагуу ногдол ашгийг олгохтой холбоотой дараах заалтуудыг тусгасан байдаг. Санхүүгийн жил бүр Төрийн өмчит компани цэвэр ашгийн тодорхой хэсгийг нөөцөд хуримтлуулах үүрэгтэй. Төрийн өмчит компаний цэвэр ашгийг нөөцийн хэмжээ капиталын (өөрийн хөрөнгийн) 20% (хорин хувь)-иас доошгүй хүртэл хуримтлуулна. Хэрэв нөөц бүрдээгүй тохиолдолд алдагдлыг нөхөхөд ашиглаж болно. Нөөцөд хуваарилах ашгийн хэмжээг холбогдох сайд тогтооно.

Компанийн дүрмийн дагуу ногдол ашгийг санхүүгийн жилд хуваарилна. Компанийн цэвэр хөрөнгийн тэнцэлд анх тусгагдсан өөрийн хөрөнгийн хэмжээнээс өндөр бол ногдол ашгийг хуваарилж болно. Ногдол ашиг хуваарилалт нь компанийн өрөө төлөх чадварыг алдагдуулж болохгүй. Ногдол ашиг хуваарилах шийдвэрийг Комиссын зөвлөлөөс зөвшөөрөл авсны дараа Төлөөлөн удирдах зөвлөл гаргана. Компани алдагдалтай ажилласан тохиолдолд ногдол ашгийг хувьцаа эзэмшигчдэд компани буцааж олгоно. Төлөөлөн удирдах зөвлөл болон Комиссын зөвлөл нь хувьцаа эзэмшигчдийн ногдол ашиг буцааж төлөгдөөгүйгээс үүсэх алдагдлыг хамтран хариуцна.

Ногдол ашгийг тогтоосон өдрөөс хойш 5 жилийн турш аваагүй бол нөөцийг тусад нь байгуулна. Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурлаар тусгай нөөцөд төвлөрүүлэх ногдол ашгийн журмыг хэлэлцэж боловсруулна. Тусгай нөөцөд байршуулсан ногдол ашгийг хуульд заасны дагуу 10 жилийн дотор хуваарилаагүй бол ногдол ашиг компанийн мэдэлд шилжүүлдэг байна.

<sup>349</sup> <https://www.ptba.co.id/investor-relations/shareholders>

<sup>350</sup> <https://peraturan.go.id/common/dokumen/terjemah/2020/UU%2019%202003%20English.pdf>

## 6.5 Компанийн ёс зүйн дүрэм (Code of Conduct)

Төлөөлөн удирдах зөвлөл болон комиссын зөвлөлийн хамтарсан шийдвэрээр ёс зүйн дүрмийг хэрэгжүүлнэ. Энэхүү дүрмийг компанийн хувь хүний ёс зүй, бизнесийн ёс зүй гэсэн хоёр бүлэгт хувааж үздэг.

Бизнесийн ёс зүйд: компанийн үйл ажиллагааны дараах онцлох шинжүүдийг тусгасан байна.<sup>351</sup>

- Ажилчид болон удирдлагын дэвшүүлсэн зорилтууд;
- Компанийн дотоод хяналт;
- Хууль тогтоомж, дүрэм журмыг дагаж мөрдөх үйл явц;
- Хандив;
- Бэлэг өгөх, авах үйл ажиллагаа;
- Хүрээлэн буй орчин;
- Ажил эрхлэлт;
- Хувьцаа эзэмшигчдийн харилцааны ёс зүй;
- Оюуны өмчийн эрх; түншлэлийн гэрээ.

Хувь хүний ёс зүйд: компанийн хувь хүн болон ажилчдын дагаж мөрдөх ёстой ёс зүйн хэм хэмжээг дараах байдлаар тусгажээ.

- Шударга, тууштай байдал;
- Хууль тогтоомжийг дагаж мөрдөх;
- Мэдээллийн нууцлал;
- Ашиг сонирхлын зөрчил;
- Дотоод мэдээлэлд тулгуурласан арилжаа;
- Эрсдэлийн менежмент;
- Компанийн аюулгүй байдал, ажил мэргэжлээ хадгалах, эрүүл мэнд, хүрээлэн буй орчин, аюулгүй байдал, чанар;
- Компанийн имиж, дүр төрх;
- Улс төрийн үйл ажиллагаанд оролцох;
- Бэлэг өгөх, хүлээн авах;
- Компанийн хөрөнгийг хамгаалах, үр ашигтай ашиглах;
- Өгөгдөл бүртгэх, тайлагнах, баримтжуулах;
- Хамтран ажиллагсадтай ёс зүйтэй харьцах;
- Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийг ашиглах.

## 7. БРАЗИЛ УЛСЫН ТӨРИЙН ӨМЧИТ PETROBRAS (ПЕТРОБРАС) КОМПАНИ

### 7.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл

Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр

Төрийн өмчит, нээлттэй хувьцаат компани

Алсын хараа

Аюулгүй байдлыг эрхэмлэж, хүмүүс, хүрээлэн буй орчинд ээлтэй газрын тос, байгалийн хийн чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулдаг шилдэг компани болох

Стратеги

Хайгуул, олборлолтын үйл ажиллагааг өргөжүүлж, аль болох их үнэ цэнийг бий болгоход чиглэгдсэн өндөр түвшний гүйцэтгэлийг хангаж ажиллах явдал байна.

<sup>351</sup> [20210524051816-2021-05-24ptba\\_laporan\\_tahunan051813.pdf](#)

Үйл ажиллагааны чиглэл

Петробрас компани нь газрын тос болон байгалийн хийн хайгуул, олборлолт явуулах, боловсруулалт хийх зэрэг үндсэн үйл ажиллагаа эрхэлдэг. Үндэсний хэмжээнд газрын тос боловсруулах 13 үйлдвэртэй. Мөн Парана хотод шаварлаг занар боловсруулах үйлдвэртэй.

Нефть боловсруулах /цэвэршүүлэх/ үйлдвэр нь дизель, шатахуун, онгоцны түлш, шингэрүүлсэн хий, тослох материал үйлдвэрлэдэг. Сүүлийн жилүүдэд бүтээгдэхүүний чанарыг сайжруулах, бүтээмжийг нэмэгдүүлэх, байгаль орчинд үзүүлэх сөрөг нөлөөллийг бууруулах зорилгоор боловсруулах үйлдвэрүүдийн шинэчлэлд хөрөнгө оруулалт хийсэн байна. Бразилын зах зээлд дотоодын үйлдвэрлэлийн байгалийн хийгээс гадна Боливи Улсаас импортолсон хий, шингэрүүлсэн байгалийн хийг нийлүүлдэг бөгөөд Петробрас компани импортолсон хийг дахин боловсруулдаг. Байгалийн хийг дулааны цахилгаан станцууд түлш болгон ашигладаг. Түүнчлэн бусад салбарт мочевин, аммиак зэрэг өөр төрлийн бүтээгдэхүүн болгон хөрвүүлэхээс гадна тээврийн салбарт түлш болгож, өрх гэрүүд, үйлдвэрүүд эрчим хүчний эх үүсвэр болгон ашигладаг байна. Байгалийн нөлөөллөөр дамжуулан эрчим хүчний хэрэгцээг хангаж чадах дулааны, салхин, бага оврын усан цахилгаан станцуудад хувьцаа эзэмших замаар цахилгаан эрчим хүчний үйлдвэрлэлд оролцдог гэж хэлж болно.

**7.2 Хууль эрх зүйн гол зохицуулалтууд**

Хууль:

- 2013 оны 8-р сарын 1-ний өдрийн 12,846 тоот хууль, энэ хууль нь үндэсний болон гадаадын засгийн газрын эсрэг үйл ажиллагаа явуулдаг хуулийн этгээдийн иргэний болон захиргааны хариуцлагыг сахих дүрмийг тогтоож холбогдох заалтуудыг тусгасан.
- 2015 оны 3-р сарын 18-ны өдрийн 8420 тоот авилгын эсрэг тогтоол;
- Гадаадын авлигын тухай хууль 1977 (FCPA);
- 2016 оны 6-р сарын 30-нд батлагдсан төрийн өмчит компанийн тухай хууль;
- SOX 2002 оны 7-р сард батлагдсан Sarbanes Oxley Act буюу SOX(АНУ-ын хөрөнгийн зээлд хувьцаа гаргасан Бразилын компаниудад хамаатай).

Бодлого, журам:

- Холбогдох акт, баримтын ил тод байдал, үнэт цаасны бодлогын талаар баримтлах зарчим;
- Дагаж мөрдөх бодлого;
- Бизнесийн эрсдлийн менежментийн бодлого;
- Омбудсманы бодлого (эрхийг баталгаажуулах, ил тод байдлыг дэмжих, иргэншлийг бэхжүүлэх, авлигаас урьдчилан сэргийлэх, тэмцэх, засаглал, хяналтыг байнга сайжруулах);
- Хувьцаа эзэмшигчдийн нөхөн олговрын бодлого (ногдол ашгийн бодлого);
- Петробрас компанийн ерөнхий бүтэц болон Петробрас компанитай холбоотой компаниудын аудитын хороо, төлөөлөн удирдах зөвлөл, гүйцэтгэх албаны ажилтнуудыг томилох бодлого;
- Харилцааны бодлого;
- Петробрас-тай холбоотой талуудын ажил гүйлгээг зохицуулах бодлого;
- Компанийн засаглалын бодлого;
- Монополийн эсрэг ёс зүйн дүрэм;
- Сайн туршлагын дүрэм.

### **7.3 Засаглал, бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо, удирдлагын бие даасан байдал**

Петробрас компанийн засаглалыг бэхжүүлэхэд дагаж мөрдөх эрх зүйн зохицуулалтууд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Зохицуулалтууд нь компанийн засаглалын үндсэн зарчим болох ёс зүй, шударга байдал, ил тод байдал, тайлагнал, бие даасан байдлыг хангаж, удирдан чиглүүлдэг. Петробрас компани засаглалын шинэ загварыг хэрэгжүүлж, үйл явцын нийцлийг хангаж, ёс зүйгүй байдлаас урьдчилан сэргийлэх, ёс зүйгүй байдлыг илрүүлэх, залруулах механизмыг боловсруулсан.

Компанийн засаглалын шинэ загвар<sup>352</sup> нь компанийн зохион байгуулалтын бүтэц, шийдвэр гаргах үйл явцыг хянасны үр дүнд үйл ажиллагааг нэгтгэх, төвлөрүүлэх, удирдах албан тушаалтныг сонгох, шударга байдлын шалгуурыг батлах, шийдвэр гаргалтын түвшинд удирдлагын хариуцлагыг дээшлүүлэх, хувь хүн болон компанийн ёс зүй, шударга, ил тод байдлын жишгийг тогтоох зорилготой.<sup>353</sup>

#### **Удирдах зөвлөл**

Хувьцаа эзэмшигчдийн ерөнхий хурлаар хоёр жил хүртэл хугацаагаар сонгогддог бөгөөд хамгийн багадаа долоо, дээд тал нь арван нэгэн гишүүнээс бүрддэг, гурван удаа дараалан дахин сонгогдох боломжтой. Удирдах зөвлөлийн гишүүдээс дарга, гүйцэтгэх захирал, ажилчдын төлөөлөгч хараат бус байдаггүй. Бусад гишүүд нь бие даасан гэж үздэг.

#### **Санхүүгийн зөвлөл**

Дахин сонгогдох боломжтой, нэг жилийн хугацаатай ажиллах таван гишүүнээс бүрдэнэ. Тэдгээрийн нэгийг цөөнхийн хувьцаа эзэмшигчид, нэгийг давуу эрхийн хувьцаа эзэмшигчид, гурвыг нь Холбооны засгийн газраас буюу Сангийн сайдын Төрийн сангийн төлөөлөгч томилдог. Төсвийн зөвлөл нь сангийн хөрөнгийн удирдлага хууль тогтоомж, сангийн өөрийн хөрөнгө оруулалтын бодлогод нийцэж байгаа эсэхийг үнэлэх ёстой.

#### **Гүйцэтгэх зөвлөл**

Энэ нь ТУЗ-өөс сонгогдсон, хоёр жил хүртэлх хугацаатай, дээд тал нь гурван удаа дараалан дахин сонгогдохыг зөвшөөрсөн дарга, долоон гүйцэтгэх захирлаас бүрдэх бөгөөд шаардлагатай үед огцруулж болно.

#### **Удирдах зөвлөлийн хороод**

Төлөөлөн удирдах зөвлөл нь 6 зургаан зөвлөх хороотой байх бөгөөд тодорхой асуудлаар дүн шинжилгээ хийх, зөвлөмж өгөх үүрэгтэй. Эдгээрт хөрөнгө оруулалтын хороо, аудитын хороо, бизнесийн нэгдлийн Аудитын хороо; Аюулгүй байдал, байгаль орчин, эрүүл мэндийн хороо, хүний нөөцийн хороо зэрэг хороодууд багтдаг. Эдгээр хороод нь компанийг удирдах үүргээ биелүүлэхэд нь ТУЗ-д туслах зорилготой.

#### **Зөвлөх хороо**

Гүйцэтгэх зөвлөл нь энэ байгууллага эсвэл түүний гишүүдийн аль нэгтэй нь холбоотой бүрэн эрх бүхий хороодыг байгуулж болно. Хороо нь зөвлөлдөх шинж чанартай байж болох бөгөөд гүйцэтгэх зөвлөлд туслах зорилготой байдаг. Асуудлыг шинжлэх, хэлэлцэх, шийдвэр гаргах үйл явцад олон талын оролцоог хангахын тулд эдгээр хороо нь компанийн төрөл бүрийн салбарын менежерүүдээс бүрддэг. Хороодын бүрэлдэхүүн, ажиллах дүрмийг гүйцэтгэх зөвлөлөөс баталж, төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хурлаар

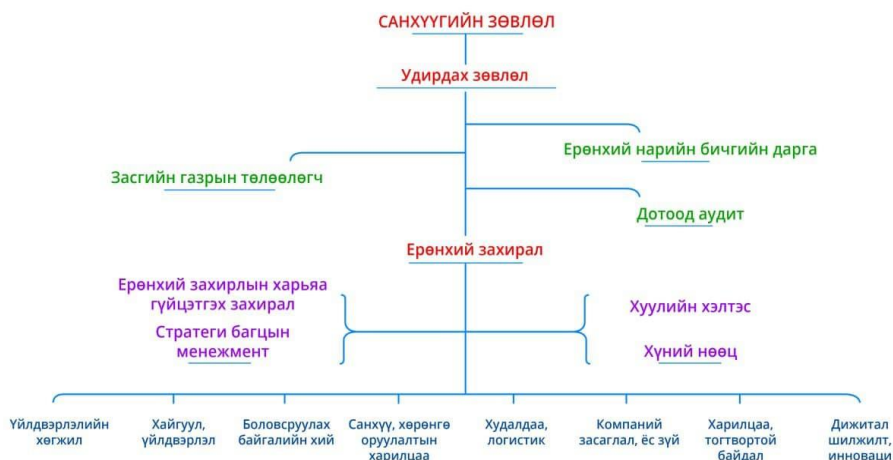
<sup>352</sup> <https://www.investidorpetrobras.com.br/en/esg-environment-social-and-governance/governance/>

<sup>353</sup> <https://petrobras.com.br/en/about-us/profile/compliance-ethics-and-transparency>



батлуулдаг. Зөвлөлдөх хороод нь үйл ажиллагаандаа дэмжлэг болгох үүднээс комисс, ажлын хэсгүүд байгуулж болно. Петробрас компани бохирдол, усны нөөц, үйлчилгээний менежмент, хог хаягдлын менежмент, аюулгүй ажиллагаа, хүний эрх, ханган нийлүүлэлтийн сүлжээ гэсэн чиглэлүүдээр тогтвортой хөгжлийн бодлогыг хэрэгжүүлж байна.<sup>354</sup>

Зураг 5. Петробрас компанийн удирдлага, бүтэц зохион байгуулалт



Эх сурвалж: <https://www.resourcedata.org/dataset/rgi-petrobras-organizational-chart/resource/74c806f8-9ae1-4740-ae03-b33d61edd908>

## Техникийн хороод

Гүйцэтгэх зөвлөл нь хөрөнгө оруулалт хийх, оруулсан хөрөнгөө татаж авах техникийн хорооны зөвлөмжийг харгалзан үздэг. Гүйцэтгэх зөвлөл нь техникийн 8 зөвлөх хороотой бөгөөд тодорхой асуудлаар дүн шинжилгээ хийх, зөвлөмж өгөх үүрэгтэй. Байгууллагын харилцаа, тогтвортой байдлыг хангах, үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх, хайгуул, үйлдвэрлэлийн, цэвэршүүлэх болон байгалийн хийн асуудал хариуцсан, санхүү, хөрөнгө оруулагчдын харилцааны, худалдаа, ложистик, засаглал, дагаж мөрдөх журмын, дижитал хувиргалт, инновацийн чиг үүрэг бүхий техникийн хороодтой. Техникийн хорооны бүтэц, үйл ажиллагааны дүрмийг төлөөлөн удирдах зөвлөлөөс баталсан журмаар зохицуулдаг.

## 7.4 Өмчлөлийн бүтэц ба ногдол ашгийн бодлого

### Өмчлөлийн бүтэц

Бразилын Засгийн газар Петробрасын саналын эрхтэй энгийн хувьцааны 54 хувийг, Бразилын Хөгжлийн банк, Бразилын Үндэсний баялгийн сан (Fundo Soberano) тус бүр 5%-ийг эзэмшдэг.

<sup>354</sup> <https://sustentabilidade.petrobras.com.br/en/src/assets/pdf/Sustainability-Report-2020-Petrobras.pdf>

**Ногдол ашгийн бодлого<sup>355</sup>**

- 1) Түрээсийн төлбөрийг оруулаад нийт өр, 60 тэрбум доллараас давсан тохиолдолд Компани хувьцаа эзэмшигчиддээ хууль тогтоомж, дүрэмд заасны дагуу ногдол ашгийг хамгийн доод хэмжээгээр хуваарилж болно.
- 2) Түрээсийн өрийг багтаасан нийт өр, 60 тэрбум доллараас бага байх тохиолдолд компани нь үйл ажиллагааны мөнгөн гүйлгээ болон хөрөнгө оруулалтын зөрүүний 60 хувийг хувьцаа эзэмшигчдэдээ дараах байдлаар хуваарилж болно. Ногдол ашиг=0.6х(OCF-CAPEX)  
 OCF: Үйл ажиллагааны мөнгөн гүйлгээ (үйл ажиллагааны үр дүнд бий болсон цэвэр мөнгөн хөрөнгө)  
 CAPEX: Хөрөнгө оруулалт (худалдаж авсан үндсэн хөрөнгө, биет бус хөрөнгө, хөрөнгө оруулалт) Энэхүү томьёонд дараах зүйлсийг CAPEX гэж үзэхгүй.
  - а) хөрөнгийн борлуулалтаас олсон орлого;
  - б) газрын тос, байгалийн хий нийлүүлэх тендерт оролцсон төлбөр;
  - с) компани болон хувьцаа худалдан авахтай холбоотой төлбөр;
- 3) Петробрас нь онцгой тохиолдолд 4.2.2-т заасан жилийн хэмжээнээс давсан ногдол ашгийг төлж болно.

**7.5 Нээлттэй ил тод байдал, тайлагнал, нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн үйлчилгээ<sup>356</sup>**

Ил тод, бүрэн гүйцэд байх зарчмыг баримтлах нь мэдээллийн түгээлтийн хэрэгжилтийн чанарыг хангахад чухал үүрэгтэй. Компани оролцогч бүх талуудтай ил тод, хүндэтгэлтэй, идэвхтэй яриа хэлэлцээ хийж, хүчин төгөлдөр мөрдөгдөж буй хууль эрх зүйн удирдамжийг сайтар анхаарч ажиллахыг эрхэмлэдэг.

Олон нийтийн, санхүүгийн, засаглалын мэдээлэл, чухал баримтуудыг цаг тухайд нь тайлан хэлбэрээр аль болох олон төрлийн сонирхогчдод зориулан компанийн гадаад, дотоод вэбсайтад байршуулдаг. Мэдээллийн хүртээмж нь мэдээллийг олж авахад хялбар байдлыг бий болгоод зогсохгүй, мэдээллийг бий болгосон орчин нь эрүүл, хуулийн зөрчилгүй гэсэн баталгааг хангадаг. Мэдээлэлд нэвтрэх тухай хууль (Access to Information Act)-ийн дагуу компани хандалтын мэдээллийн үйлчилгээтэй холбосон ил тод байдлыг хэрэгжүүлэх порталаараа дамжуулан ирүүлсэн хүсэлтүүдэд хариу өгдөг.

**ТӨК-ийн арилжааны бус үйл ажиллагаа<sup>357</sup>**

Бразил улс 1997 онд гадаадад хувьцааг нь борлуулж (ялангуяа Нью-Йоркийн хөрөнгийн бирж дээр) Петробрасыг хэсэгчлэн хувьчилсан юм. Үүний зэрэгцээ төрийн зүгээс Петробрасын өмнө нь гүйцэтгэж байсан арилжааны бус (ашгийн бус) олон үүргийг газрын тосны үндэсний агентлаг болох зохицуулах байгууллагаар гүйцэтгүүлэх болсон билээ.

**7.6 Ёс зүйн дүрэм**

Ёс зүйн ёс зүйн дүрэм (“Дүрэм”) нь Төлөөлөн Удирдах Зөвлөл, түүний зөвлөх хорооны гишүүд, Төсвийн зөвлөлийн гишүүд, Гүйцэтгэх зөвлөлийн гишүүд, ажилчид, дадлагажигчид, үйлчилгээ үзүүлэгчид болон Петробрасийн нэрийн өмнөөс үйл

<sup>355</sup> <https://apicatalog.mziq.com/filemanager/v2/d/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/3cf92cf5-efeb-74ab-cdb8-b76ec88c768e?origin=2>

<sup>356</sup> <https://petrobras.com.br/en/about-us/profile/compliance-ethics-and-transparency/>

<sup>357</sup> <https://books.google.mn/books?id=ik1ZBwAAQBAJ&pg=PA277&lpg=PA277&dq=non-commercial+responsibility+of+petrobras&source=bl&ots=b7nG-OHFPW&sig=ACfU3U0Uyp-6dkxjrlqK2qerIV4qps6gbA&hl=mn&sa=X&ved=2ahUKEwi6hZ3xiqbzAhWLv5QKHYYKiDskQ6AF6BAgPEAM#v=onepage&q=non-commercial%20responsibility%20of%20petrobras&f=false>

ажиллагаа явуулж буй бүх хүмүүст хамаарна. Түүнчлэн Бразилд байгаа болон гадаадад үйл ажиллагаа явуулж байгаа охин компаниуд ч хамаатай. Энэхүү дүрмийг засаглал, дагаж мөрдөх чиг үүргийн хүрээнд дор хаяж хоёр жил тутамд хянаж, шинэчилж, төлөөлөн Удирдах Зөвлөлөөр батлуулдаг. Компанийн удирдлага, Ёс зүйн хороо нь энэхүү дүрмийн удирдамжийг мөн дагаж мөрдөх ёстой байдаг. Петробрас нь энд дурдсан зарчим, дүрмийг түгээн дэлгэрүүлэх зорилгоор ажилчид, үйлчилгээ үзүүлэгчид, менежерүүдэд зориулсан сургалтыг дор хаяж жилд нэг удаа явуулдаг.

Компанийн захиргааны ажилтанууд эрсдлийн менежментийн бодлогын талаарх сургалтад жил бүр хамрагдах ёстой. Ёс зүйн дүрмийн удирдамжийг компанийн бүхий л үйл ажиллагаанд мөрдлөг болгодог бөгөөд энэхүү удирдамж хангалтгүй, гүйцэд боловсроогүй байгааг компанийн хэн нэг ажилтан хувийн авьяас чадвар, бүтээлч сэтгэлгээгээ ашиглан олж тогтоох, Петробрасын ашиг сонирхолд нийцүүлэн удирдамжид шинэчлэл хийх санал, санаачлагыг гаргах боломжтой. Тиймээс компанийн ажилтнууд “Үйлдэл компанийн ашиг сонирхол, үнэт зүйлд нийцэж байна уу?”, “Зөв зүйл хийсэн гэдэгтээ итгэлтэй байна уу?”, “Биеэ авч яваа байдал хамт ажиллагсдад үлгэр дууриал болж байна уу?”, “Хүчин төгөлдөр мөрдөгдөж буй хууль тогтоомж, дотоод журмыг зөрчөөгүй үйлдэл хийж байна уу?” “Шийдвэр гаргахад бэлэн байгаа мэдээллүүдийг шинжилж үнэлсэн үү?”, “Гаргах шийдвэр нь компанийн хувьд хамгийн зөв хувилбар уу?” гэх зэрэг асуултуудыг өөрсдөөсөө асууж байх учиртай юм.

## **8 ЭНЭТХЭГ УЛСЫН ТӨРИЙН ӨМЧИТ OIL AND NATURAL GAS CORPORATION (ONGC) LIMITED КОМПАНИ**

### **8.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл**

#### Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр

Засгийн газрын корпорац, нээлттэй хувьцаат компани

#### Алсын хараа

Тогтвортой өсөлт, мэдлэгийн чадвар, засаглалын үлгэр жишээ туршлагаар дамжуулан эрчим хүчний бизнесийн дэлхийн тэргүүлэгч байх

#### Стратеги<sup>358</sup>

Төрийн өмчит Oil and Natural Gas Corp нь 2040 он хүртэлх шинэ баримт бичигт дотоод болон гадаад дахь газрын тос, байгалийн хийн олборлолтыг хоёр дахин нэмэгдүүлэх, боловсруулах хүчин чадлаа сэргээгдэх эрчим хүч болгон төрөлжүүлэхийн зэрэгцээ гурав дахин нэмэгдүүлэх зорилт тавьжээ.

#### Үйл ажиллагааны чиглэл

- Газрын тос, хийн үйлдвэрлэл;
- Хайгуул, олборлолт;
- Боловсруулах үйлдвэрлэл;
- Хийн хоолой;
- Эрчим хүч;
- Логистик.

<sup>358</sup> <https://economictimes.indiatimes.com/industry/energy/oil-gas/ongc-adopts-new-energy-strategy-2040-targets-doubling-of-oil-gas-production/articleshow/70721759.cms?from=mdr>

## 8.2 Эрх зүйн гол зохицуулалтууд

### Хууль

- Корпорацийн тухай хууль;
- Газрын тосны талбайн зохицуулалт, хөгжлийн тухай хууль 1948 (Газрын тосны талбайн тухай хууль);
- Уурхайн тухай хууль 1952 (Уурхайн тухай хууль), газрын тосны уурхайн журам 2017
- Газрын тос, байгалийн хийн дүрэм 1959;
- Газрын тос, байгалийн хий (гадаад оронд явуулж буй үйл ажиллагааны аюулгүй байдал) дүрмүүд 2008 (аюулгүй байдлын дүрэм).

### Дүрэм, журам

- Бодлого;
- ONGC шүгэл үлээгчийн бодлого/ сонор сэрэмжтэй байдлын механизм-2018 он;
- Ёс зүйн дүрэм;
- Холбоотой талуудын ажил гүйлгээний талаар баримтлах бодлого;
- Охин компанийн талаар баримтлах бодлого;
- Инсайдерын арилжааны журмыг хориглох бодлого;
- Баримт бичгийг хадгалах талаарх бодлого;
- Үйл явдалд тодруулга хийх бодлого;
- Эрсдэлийн менежментийн бодлого;
- Ногдол ашиг хуваарилах бодлого;
- Залилангаас урьдчилан сэргийлэх бодлого.

## 8.3 Засаглал, бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо, удирдлагын бие даасан байдал

1959 онд Парламентын шийдвэрийн дагуу ONGC нь бие даасан байгууллага болжээ. Гэхдээ компанид санхүүгийн болон зохион байгуулалтын бие даасан байдал дутагдаж байна. ONGC нь Засгийн газрын компани бөгөөд бүтэн цагаар ажиллах чиг үүргийн захирлуудыг томилох, цалин хөлс олгох нөхцөлийг Засгийн газар захиргааны асуудал хариуцсан яам, Газрын тос, байгалийн хийн яамаар дамжуулан тогтооно.

Компанийг төлөөлөн удирдах зөвлөл удирдаж, стратеги, бодлого боловсруулж, гүйцэтгэлийг хянаж байдаг. Дарга, гүйцэтгэх захирал болон дотоодын асуудал, технологи, засвар үйлчилгээ, санхүү, гадаадын асуудал, хайгуул, хүний нөөцийн асуудал хариуцсан захирлууд компанийн өдөр тутмын бизнесийн асуудлыг удирдах зөвлөлийн хяналт дор удирдан зохион байгуулдаг.

Зураг 6. Компанийн удирдлага, бүтэц зохион байгуулалт



Эх сурвалж: <https://www.ongcindia.com/wps/wcm/connect/en/about-ongc/organogram/>

Түүнээс гадна Удирдах зөвлөлийн дэргэд Оролцогч талуудын харилцааны хороо<sup>359</sup>, Компанийн нийгмийн хариуцлагын хороо, Эрсдэлийн удирдлагын хороо зэрэг хороодууд үйл ажиллагаа явуулдаг.

ONGC компани тогтвортой хөгжлийн чиглэлээр Хүлэмжийн хийг хэмжих, бууруулах, сэргээгдэх эрчим хүчийг ашиглах, усны тогтвортой менежмент, цаасгүй оффис төслийг хэрэгжүүлэх санал санаачлагыг гарган ажиллаж байна.

#### 8.4 Өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашгийн бодлого

##### Өмчлөлийн бүтэц

Хүснэгт 15. Хувьцаа эзэмшигчид

Хувьцаа эзэмшигч	Хувьцааны тоо	Хувь хэмжээ	Төрөл
Энэтхэгийн Ерөнхийлөгч	7,599,608,458	60.49	Төр (дэмжигч)
Энэтхэгийн амьдралын даатгалын компани	1,337,218,357	10.629	Даатгалын компани
Энэтхэгийн газрын тосны корпорац	986,885,142	7.845	Засгийн газрын компани
Энэтхэгийн хийн асуудал хариуцсан төрийн захиргааны байгууллага	308,401,602	2.451	Засгийн газрын компани

Эх сурвалж: [https://www.ongcindia.com/wps/wcm/connect/en/investors/shareholding-pattern/](https://www ONGCIndia.com/wps/wcm/connect/en/investors/shareholding-pattern/)

##### Ногдол ашгийн бодлого

2016 оны 7 дугаар сарын 8-нд Oil and Natural Gas Corporation Ltd (ONGC) компанийн Төлөөлөн удирдах зөвлөл ногдол ашиг хуваарилах бодлогыг шинэчлэн баталсан юм. ТУЗ ногдол ашиг олгох шийдвэр гаргахдаа дараах хүчин зүйлсийг харгалзан үздэг.

- Мөнгөн гүйлгээ: Хэрэв компани нь үйл ажиллагааны мөнгөн урсгалыг хангалттай хуримтлуулж чадахгүй бол санхүүгийн үүргээ биелүүлэхийн тулд гаднаас зээлийн санхүүжилт дайчилж өдөр тутмын үйл ажиллагаагаа явуулах шаардлагатай болдог. Удирдах зөвлөл нь ногдол ашиг зарлах эсвэл ашгаа хадгалж үлдээх эсэхээ шийдэхээс өмнө мөнгөн урсгалыг авч үзнэ.
- Үндэсний газрын тосны компанийн үүрэг хариуцлага: ONGC нь тус улсын үндэсний газрын тосны компани гэдгээ харгалзан үзэж хайгуулын үйл ажиллагааны хөтөлбөртэй холбоотой үүрэг, Энэтхэгийн Засгийн газрын гаргасан зөвлөмжийг дагаж мөрдөх ёстой. Компани үүнийг ногдол ашгийн хэмжээг тогтоох шийдвэр гаргахаас өмнө мөнгөн гүйлгээнд тусгаж болно.
- Зээлдүүлэгчид хүлээлгэх үүрэг: ONGC нь өр төлбөрөө тогтоосон хугацаанд ямар ч хүндрэлгүйгээр төлөх чадвартай байх ёстой. Ногдол ашиг зарлах шийдвэр гаргахаас өмнө зээлийн хэмжээ, эргэн төлөлтийн хугацааг харгалзан үзнэ.
- Зээлийн өртөг: Удирдах зөвлөл компанийн хэрэгжүүлэхээр төлөвлөж буй урт болон богино хугацаатай төслүүдийн санхүүжилтийг харгалзаж, хөрөнгийн хэрэгцээнд үндэслэн зээлийн болон өөрийн хөрөнгийн санхүүжилтийг хэмжээг зардалтай нь холбож тодорхойлдог.
- Татвар болон зохицуулалтын бусад асуудал: Ногдол ашиг зарлахаас өмнө ногдол ашгийн татвар, тухайн үеийн татварын хөнгөлөлтийн компанийн санхүүгийн нөхцөл байдалд үзүүлэх нөлөөллийг харгалзана.

<sup>359</sup> <https://www.ongcindia.com/wps/wcm/connect/en/about-ongc/organogram/>

- f) Макро эдийн засгийн нөхцөл байдал: Улс орны эдийн засгийн байдал, Засгийн газрын бодлого, шийдвэрүүд болон олон улсад гарч буй өөрчлөлтүүдийг харгалзан урьдчилан тооцоолоогүй нөхцөл байдлыг даван туулах хангалттай нөөцтэй байх үүднээс ашгийнхаа багагүй хэсгийг хадгалж авч үлдэж болно.
- g) Өнгөрсөн үеийн гүйцэтгэл/ Компанийн ногдол ашгийн түүх ба нэр хүнд - ONGC -ийн бизнесийн талбар дахь байр суурь, ногдол ашиг төлсөн түүх, гаргасан шийдвэрийн компанийн нэр хүндэд үзүүлэх нөлөө;
- h) Ногдол ашиг зарлах үед компанийн бусад зохицуулалтад хамаарах ногдол ашиг төлөхтэй холбоотой аливаа хязгаарлалт;
- i) Ногдол ашгийн төлбөрийн харьцаа: Ногдол ашгийг цэвэр ашгийн 40%-55%-тай тэнцэх хэмжээнд байлгахыг хичээх болно.

## 8.5 Нээлттэй ил тод байдал, тайлагнал

### Нээлттэй ил тод байдал

Ил тод байдал нь компани олон нийтэд мэдээллийг цаг тухайд нь бүрэн түгээх боломжийг олгодог. Компанийн вэбсайт болон жилийн тайланд ONGC-ийн үйл ажиллагаа, санхүүгийн нөхцөл байдал, өмчлөл, засаглалын талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг тусгасан байдаг. Компанийн ил тод байдлыг зохицуулах байгууллагуудаас тогтоосон журмын дагуу нягтлан бодох бүртгэл, санхүүгийн болон санхүүгийн бус асуудлын хүрээнд чанд мөрдөх учиртай. ONGC нь хэвлэлийн мэдээ, вэбсайт, хөрөнгийн биржээр дамжуулан мэдээллийг үнэ төлбөргүйгээр түгээдэг. Жил бүрийн аудитыг Энэтхэгийн ерөнхий аудиторов томилсон аудитуудын баг хийдэг. ONGC нь C&AG<sup>360</sup>-ийн аудитын шалгалтад ордог.

### Тайлагнал

Дотоод аудитын хэлтэст Энэтхэгийн Засгийн газар, Парламентын хороод хяналт тавихаас гадна хэлтэс нь Аудит, ёс зүйн хороонд тайлангаа илгээж, хянуулдаг.

## 8.6 ТӨК-ийн ёс зүйн дүрэм<sup>361</sup>

ONGC-ийг Эрчим хүчний бизнес дэлхийн түвшний газрын тос, байгалийн хийн компани болгох корпорацын алсын харааг хэрэгжүүлэх үүрэгтэй. Шударга ёс, ил тод байдлыг эрхэмлэж, судлан шинжлэх урам зориг, мэдлэг, ур чадварт түшиглэн байгууллагын тогтвортой өсөлтийг хангахын төлөө ажилладаг. Компанийн хөрөнгө, бизнесийг шударга, ёс зүйтэйгээр хариуцаж хичээнгүйлэн удирддаг. Компанийн эрх ашгийн үүднээс бодлогын шийдвэрүүдийг гаргаж, нийтэд мэдээлэх ёстой гэж үздэг. Холбогдох хууль тогтоомж, дүрэм журмын дагуу хувийн ашиг сонирхлыг үл харгалзан ажиллах бөгөөд бизнесийнхээ бүхий л салбарт үнэнч шударга байх зарчмыг баримтална.

<sup>360</sup> Comptroller and Auditor General of India

<sup>361</sup> [https://www.ongcvidesh.com/wp-content/uploads/2019/05/Code-of-conduct\\_ONGC-Videsh-28.06.2016.pdf](https://www.ongcvidesh.com/wp-content/uploads/2019/05/Code-of-conduct_ONGC-Videsh-28.06.2016.pdf)

## 9. ЧИЛИ УЛСЫН CODELCO (КОДЕЛКО) КОМПАНИЙН ТУХАЙ

### 9.1 Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр, алсын хараа, стратеги, үйл ажиллагааны чиглэл

#### Хуулийн этгээдийн аж ахуйн нэгжийн хэлбэр

Төрийн өмчит компани

#### Алсын хараа

Тогтвортой хөгжлийг эрхэмлэж зэсийн нөөц, дайвар бүтээгдэхүүнийг эрж хайх, ашиглах, боловсруулах, борлуулах замаар Чилийн урт хугацааны нийгмийн хөгжил, эдийн засгийн өсөлт, дэлхийн байгаль орчныг хамгаалах үйлсэд хувь нэмэр оруулах явдал байна.

#### Стратегийн зорилт

Ашигт малтмалын нөөцийг дотоод болон гадаад орчинд олж илрүүлэн хайгуул, хамтын оролцоонд тулгуурлан үнэ цэнээ нэмэгдүүлэх

Үнэ цэнийн өсөлтийг хангахдаа:

- Өндөр гүйцэтгэлтэй багууд;
- Мэдлэгийн үр ашигтай менежмент;
- Тогтвортой үйл ажиллагаа;
- Эрүүл ахуй, аюулгүй байдлын өндөр стандартууд;
- Байгаль орчин, олон нийтийн анхаарал, хүндэтгэл зэргийг харгалзана.

#### Үйл ажиллагааны чиглэл

Коделко компани нь эрдэс баялгийн талаар судалгаа хийж, эрдэс баялгийг хөгжүүлж, ашиглаж, боловсруулж цэвэршүүлсэн зэс, дайвар бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэн борлуулдаг бөгөөд дотоодын нийт бүтээгдэхүүний 5<sup>362</sup> хувийг дангаараа хангадаг. Коделко компани нь дэлхийд дээрээсээ хоёрт орох молибден үйлдвэрлэгч бөгөөд 2020 онд нийт 1.7 сая тонн зэс олборлосон. Төрийн өмчит аж ахуйн нэгжийн хувьд компани нь Чили Улсын хөгжлийн төлөө үйл ажиллагаагаа зориулдаг гэж хэлж болно. Татварын өмнөх ашиг, төрийн санд оруулах хувь нэмрээрээ дамжуулан Коделко компани Чили Улсын хөгжлийг дэмжих, Засгийн газарт санхүүжилтийн эх үүсвэрээ бүрдүүлэхэд нь, ялангуяа өнөөдрийнх шиг цар тахал өвчин дэгдсэн зэрэг хүнд хэцүү үеүдэд шууд тусалдаг. Үйл ажиллагаагаа өргөжүүлэн хөгжүүлэхийн тулд төслийн чанар, үнэ цэнэ, уурхайн хөгжилд чиглэсэн стратегийн бизнес төлөвлөгөөг боловсруулсан бөгөөд 2022 онд бага зардалтайгаар ажилладаг салбарын шилдэг компаниудын 50%-д багтаж, татварын өмнөх ашгаа нэмэгдүүлэхийг зорьж байгаа. Стратегийн хэрэгжилтийг хангахад тогтвортой хөгжил, ил тод байдал, өндөр стандарт, хүний нөөцийн шинэчлэл, хөгжил зэрэг үзүүлэлтүүд чухал нөлөө үзүүлнэ гэж үздэг. Хэрэгжүүлэх төслүүд, өрсөлдөх чадвар дээрээ түшиглэж ирэх 50 жилийн хугацаанд Чили Улсын хөгжлийн санхүүжилтэд томоохон хувь нэмэр оруулна гэж төлөвлөсөн.

362

[https://www.codelco.com/prontus\\_codelco/site/artic/20200531/asocfile/20200531230507/codelco\\_at\\_a\\_gla\\_nce\\_december\\_31\\_\\_2020.pdf](https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20200531/asocfile/20200531230507/codelco_at_a_gla_nce_december_31__2020.pdf)

## 9.2 Эрх зүйн гол зохицуулалтууд

### Хууль

Коделко нь 1976 онд байгуулагдсан бөгөөд уул уурхайн үйлдвэрлэлийн чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулдаг Чили Улсын төрийн өмчит компани юм. Тус компани нь 1971 онд томоохон уурхайнуудын менежментийг төрийн мэдэлд шилжүүлэх үйл явцын үр дүнд улсын өмч болсон.

Коделко компани уул уурхайн яамаар дамжуулан Засгийн газарт үйл ажиллагаагаа тайлагнадаг бөгөөд 1.350 тоот хуулийн тогтоолд өөрөөр зааснаас бусад тохиолдолд ердийн хууль тогтоомжоор зохицуулагддаг. 2009 оны 11 дугаар сарын 14-ний өдөр албан ёсны сонинд нийтлэгдсэн 20.392 тоот хууль нь 1.350 дугаар тогтоолын дагуу тогтоосон Коделкогийн органик дүрмийг өөрчлөх, ашиглагдахгүй хөрөнгийг устгах журмыг шинэчилсэн.

- Чилийн 1350 тоот органик хууль;
- Хөдөлмөрийн тухай хууль;
- Авлигын эсрэг хууль тогтоомж;
- Өрсөлдөөний тухай хууль;
- Төрийн албаны ил тод байдал, төрийн удирдлагын талаархи мэдээлэл авах тухай 20.285 хууль;
- Лоббиг зохицуулах хууль;
- Компанийн засаглалын хууль.

### Бодлого, дүрэм<sup>363</sup>

#### Бусад бодлого

- Амьдралын чанарын бодлого;
- Архи, мансууруулах бодис, тамхины талаар баримтлах бодлого;
- Нийлүүлэлтийн бодлого;
- Бизнесийн ёс зүйн бодлого;
- Маркетингийн бодлого;
- Коделкогийн ханган нийлүүлэгч, гүйцэтгэгч, туслан гүйцэтгэгчтэй харилцах харилцааны хүрээ;

#### Дүрэм

- Коделко компанийн 24-р стандарт (хүмүүс, хүрээлэн буй орчин, олон нийтийн байгууллагууд, бараа бүтээгдэхүүнтэй холбоотой эрсдэлийн шинжилгээ);
- Уугуул иргэдийн өмнө хүлээсэн үүрэг;
- Олон нийтийн харилцааны гарын авлага;
- Экологийн талаар хүлээсэн амлалтууд;
- Байгаль орчин, мэргэжлээс шалтгаалах аюулын тухай дүрэм;
- Хөрөнгө оруулалтын төслүүдийн эрчим хүчний хэмнэлтийн гарын авлага;
- Эрчим хүчийг үр ашигтай ашиглах талаарх компанийн удирдамж;
- Коделко Chile Уул уурхайн үйл ажиллагааг хаах компанийн удирдамж;
- Аюулгүй байдлын хяналтын стандартууд.

## 9.3 Засаглал, бүтэц зохион байгуулалт, хяналт, удирдлагын тогтолцоо

Коделко компани нь есөн гишүүнээс бүрдсэн Төлөөлөн Удирдах Зөвлөлийн удирдлага дор ажилладаг. Төлөөлөн удирдах зөвлөл нь дөрвөн жилийн хугацаатай сонгогдож ажилладаг. Удирдах зөвлөлийн гишүүдийг Бүгд Найрамдах Улсын Ерөнхийлөгч томилдог

<sup>363</sup> [https://www.codelco.com/flipbook/reporte\\_sustentabilidad/2011/sitio/en/values.html](https://www.codelco.com/flipbook/reporte_sustentabilidad/2011/sitio/en/values.html)



бөгөөд ажилд томилогдсон ТУЗ-ийн гишүүдийн бүрдлийг дараах байдлаар хангадаг. Үүнд: Төрийн менежментийн зөвлөлөөс санал болгосон 4 гишүүн, Зэсийн салбарын ажилчдын холбоо, Зэс үйлдвэрлэгчдийн хяналтын үндэсний холбоо хамтран санал болгосон таван хүний жагсаалтыг үндэслэн Коделко компанийн 2 төлөөлөгч, Бүгд Найрамдах Улсын Ерөнхийлөгчөөс шууд томилдог 3 гишүүн, нийт 9 гишүүн төлөөлөн удирдах зөвлөлийг бүрдүүлдэг. Удирдах зөвлөлийн гишүүд Корпорацад удирдах албан тушаал зэрэг хаших боломжгүй.

#### **Удирдах зөвлөлийн хороо**

Удирдах зөвлөлд эдийн засаг, нийгэм, байгаль орчны асуудлыг хариуцдаг таван хороо дэмжлэг үзүүлж ажилладаг. Удирдах зөвлөлийн хороодын бүтэц, үүрэг байх ёстой болохыг төрийн удирдлагын зөвлөлийн төлөөлөгчдөөс бүрдсэн Аудит, нөхөн олговор, ёс зүйн хороо шаардаж байдаг. Таван хороодын үүрэг, үйл ажиллагааг товч авч үзвэл дараах байдалтай байна.

#### **Аудит, нөхөн төлбөр, ёс зүйн хороо**

Энэ нь Коделко компанийн засаглалын тухай хууль, ТУЗ-ийн хорооны үйл ажиллагааг зохицуулах корпорацын тухай хуульд заасан аудит, нөхөн төлбөртэй холбоотой үүргийг гүйцэтгэдэг.

#### **Төсөл, хөрөнгө оруулалтын санхүүжилтын хороо**

Байгууллагын хөрөнгө оруулалтын санхүүжилтийн механизмд дүн шинжилгээ хийхээс гадна менежментийн загвар, урт хугацааны тогтвортой байдал зэрэг хөрөнгө оруулалтын төслийн хүрээнд авч үзвэл зохих асуудлуудыг хариуцдаг.

#### **Удирдлагын хороо**

Хөдөлмөрийн эрүүл ахуй, аюулгүй байдал бизнес, борлуулалтын бодлого, хүний нөөц, олон талын оролцоо зэрэг асуудлуудад хяналт тавьдаг.

#### **Тогтвортой байдлын хороо**

Тогтвортой байдлын бодлого, ялангуяа тогтвортой байдлын зорилго, байгаль орчин, нийгэмтэй холбоотой асуудлын хүрээнд (Эрүүл мэнд, Аюулгүй байдал, Байгаль орчин, олон нийтийн байгууллагын менежмент) тогтвортой байдлын тухай хууль тогтоомж, дүрэм журмын нийцэл, тогтвортой байдлын тайлан, корпорацын нийгмийн бүлгүүдэд үзүүлэх нөлөөлөлд хяналт тавьдаг.

#### **Шинжлэх ухаан, технологи, шинэчлэлийн хороо**

Энэ нь инновацийн менежментийн систем (IMS)-ийн үйл ажиллагаа, компанийн инновацийн соёлын хэрэгжилт, дэмжлэгэд хяналт тавьж, инноваци, технологийн төслүүдийн багцыг тодорхойлдог.

Коделко компани нь:

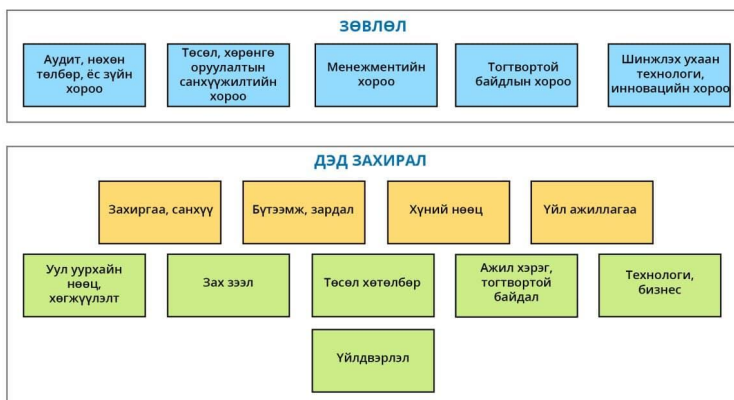
- Корпорацын засаглал ба тогтвортой байдал;
- Ёс зүй;
- Эрсдэлийн удирдлага;
- Хүний эрх;
- Байгаль орчин, экологи, биологи;
- Олон нийтэд хандсан дэмжлэг /ялангуяа Ковид-19 цар тахлын үед/;
- Уурхай орчмын бүс нутгийн хөгжил, боловсрол;
- Нийгмийн хөгжлийн сангийн үйл ажиллагаа;
- Аюулгүй ажиллагаа, эрүүл мэнд;

УИИ.МН  
СУДАЛГААНЫ САН

- Хүний нөөц, авьяас, бүтээмж, соёлын өөрчлөлт, хүйс, чадвар, соёл зэрэгтэй холбосон ажиллах хүчний төрөлжүүлэлт зэрэгт онцгой анхаарал хандуулан ажиллаж байна.

Тухайлбал,<sup>364</sup> байгаль орчин, эдийн засаг, нийгэмд ээлтэй байх чиглэлээр хүлэмжийн хийн ялгаруулалтаа 70%-иар бууруулж, 100% цэвэр цахилгаан эрчим хүчээр хангах, хаягдлынхаа 65 хувийг дахин боловсруулах, нийгмийн үнэ цэнэ бүхий нутаг дэвсгэрийн хөгжлийн стратегийг хэрэгжүүлэх, ялангуяа дотоодын ханган нийлүүлэгчдийн бараа, үйлчилгээг 60%-иар өсгөж, орон нутагт ажиллах хүчийг нэмэгдүүлэх, нутаг дэвсгэрийн интеграцийн шинэ стратеги хэрэгжүүлэх зэрэг төлөвлөгөө боловсруулсан ажиллаж байна.

Зураг 7. Коделко компанийн удирдлага, бүтэц зохион байгуулалт



Эх сурвалж:

[https://www.codelco.com/prontus\\_codelco/site/artic/20210520/asocfile/20210520085342/sustainability\\_report\\_2020\\_codelco.pdf](https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20210520/asocfile/20210520085342/sustainability_report_2020_codelco.pdf)

## Удирдлагын бие даасан байдал

Коделко<sup>365</sup> нь Сангийн яамны бодлого, үйл ажиллагаанаас хамааралтай гэж хэлж болно. Энэ утгаараа Коделко нь хөрөнгө оруулалтын шийдвэр гаргах, ялангуяа ашгаараа дахин хөрөнгө оруулалт хийх эрх мэдлийг хэрэгжүүлэх тал дээр сул талтай байдаг.

Эрдэмтэн судлаачид илүү бие даасан корпорацийн засаглал шаардлагатай байгаа талаар дүгнэж, онцгой нөхцөл байдлаас бусад тохиолдолд Төлөөлөн Удирдах Зөвлөл санхүүжилт, ногдол ашгийн тодорхой дүрмийг өөрөө тодорхойлж, санхүүгийн менежментийнхээ асуудлыг хараат бусаар шийдэж байх нь зүйтэй гэж үздэг.

## 9.4 Өмчлөлийн бүтэц, ногдол ашгийн бодлого

**Өмчлөлийн бүтэц:** 100 хувь төрийн өмчит

### Ногдол ашгийн бодлого

Түүнчлэн, төрийн өмчит компанийн хувьд Коделко экспортын татвар, роялти, ашгийн шилжүүлгээр дамжуулан цэвэр орлогоо засгийн газрын төсөвт төвлөрүүлдэг.<sup>366</sup>

<sup>364</sup>[https://www.codelco.com/prontus\\_codelco/site/artic/20210520/asocfile/20210520085342/sustainability\\_report\\_2020\\_codelco.pdf](https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20210520/asocfile/20210520085342/sustainability_report_2020_codelco.pdf)

<sup>365</sup> <https://www.cesco.cl/en/2020/10/30/codelcos-pending-tasks/>

<sup>366</sup> <https://www.opportimes.com/codelco-is-the-worlds-largest-copper-producer-how-much-does-it-contribute-to-the-government/>

Компанийн зүгээс Чилийн төрийн санд төвлөрүүлэх ногдол ашгийн төлбөр өндөр байдаг бөгөөд төрийн сангийн хөрөнгө оруулалтын зарцуулалт харьцангуй их байх үед, энэ нь компанийн мөнгөн урсгалын хэмжээг багасгах нөлөөг бий болгодог. Улсын төсөвт хөрөнгө оруулалтын зардал харьцангуй ихээр туссан үед, засгийн газрын зээлийн санхүүжилт нэмэгдэх бөгөөд үр дүнд нь Коделко компанийн мөнгөн урсгалын хэмжээ буурах нөхцөл бүрдэж байдаг гэж хэлж болно.

### **9.5 Нээлттэй ил тод байдал, тайлагнал, нийгмийн хариуцлага, олон нийтийн үйлчилгээ**

Удирдах зөвлөлийн хороо нь компанийн бизнесийн ёс зүй, ёс зүйн дүрмийг дагаж мөрдөж байгаа эсэх, ялангуяа ашиг сонирхлын зөрчил, ил тод байдал, авлига, залилангаас урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээнд үнэлэлт өгдөг. Мөн хороо нь хуулийн этгээдэд эрүүгийн хариуцлага тооцох зохицуулалтыг дагаж мөрдөж байгаа эсэхийг хянадаг. Уул уурхай, металлын олон улсын зөвлөлийн (ICMM) гишүүний хувьд компани нь тайланг Global Reporting Initiative (GRI)-ийн стандартын дагуу бэлтгэдэг бөгөөд НҮБ-ын даян дэлхийн гэрээний дагуу үйл ажиллагаагаа явуулж байгаа талаараа тайлагнадаг.

Ил тод байдлын тухай болон 2009 оны 4 дүгээр сараас хэрэгжиж эхэлсэн Төрийн албаны ил тод байдал, төрийн захиргааны байгууллагын мэдээллийн хүртээмжтэй байдлын тухай хуулиудын хэрэгжилтийн явц байдлыг [www.Коделко.com](http://www.Коделко.com) нэртэй цахим сайтдаа байршуулдаг. Цахим сайт нь зохицуулалтын хүрээ, байгууллагын бүтэц, гүйцэтгэх ажилтнуудын гүйцэтгэх үүрэг, хариуцлага, санхүүгийн тайлан, жилийн тайлан, охин компаниуд, хараат компаниуд болон бусад аж ахуйн нэгж, байгууллагуудын сонирхол, Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн бүрэлдэхүүн, удирдлагын хариуцлага, багууд, ажилчдын нэгдсэн мэдээлэл, ТУЗ-ийн гишүүдийн хөлс, урамшуулал, Коделко компанийн ажилтнууд, компанийн удирдлага, захиргаа хариуцсан гүйцэтгэх захирал, менежерүүдийн цалин зэрэг мэдээллүүдийг агуулсан байдаг.

### **Ашгийн бус үйл ажиллагаа**

Сонгууль болохоос өмнөх хугацаанд олон нийтийн арга хэмжээ, улс төрийн өнгө аяс, хандлагатай холбоотой байж болох аливаа үйл ажиллагааг зохион байгуулах, эдгээр онцлог шинжүүдийг агуулсан арга хэмжээ, үйл ажиллагаанд оролцохыг хориглодог. Тухайлбал, гуравдагч талын гэрээнд гарын үсэг зурах, нээлт хийх, нийгмийн шинж чанартай олон нийтийн бүлгүүдэд зориулсан төсөл, хөтөлбөр эхлүүлэх зэргийг дурдаж болно. Шаардлагатай буюу зохих үндэслэл бүхий онцгой тохиолдолд олон нийтийн үйл ажиллагаа явуулах, үүнтэй холбоотой гэрээ байгуулах зэрэг үйл ажиллагааг төлөөлөн удирдах зөвлөлийн зөвшөөрлийн дагуу явуулж болно.

### **Тайлагнал:**

Сенат болон доод танхимаар хэлэлцэж хууль эрх зүйн хүрээний нэмэлт өөрчлөлтийг баталсны дараа Коделко компани хөрөнгө оруулалтын төлөвлөгөөнийхөө талаар жил бүр Конгресст тайлагнах ёстой болсон юм.

### **9.6 ТӨК-ийн ёс зүйн дүрэм<sup>367</sup>**

Бизнесийн ёс зүйн дүрэм, гомдолтой холбоотой лавлах утасны харилцааг 2011 оны 8 дугаар сараас эхлэн нэвтрүүлсэн бөгөөд Коделкогийн бизнесийн ёс зүйн дүрэм нь компанид үнэ цэнийг бий болгох байнгын удирдамж болж өгөхийн сацуу бизнесийн сайн туршлагыг боловсруулж, хэрэгжүүлэх боломжийг олгодог. Ёс зүйн дүрмийг бүрэн хэрэгжүүлэхийн тулд санаа зовохгүйгээр нээлттэй мэдээлэх боломжийг олгох, ажлын

<https://www.codelco.com/memoria2016/en/pdf/mem2016codelco-values-and-transparency.pdf>

байран дахь ёс зүйн зөрчлийг сэжиглэх, илрүүлэх үүднээс нэрээ нууцлан дуудлага хийж буй хүмүүст зориулсан шуурхай утсыг ажиллуулж эхэлсэн.

Коделко компани ашиг сонирхлын зөрчлийг бууруулах бодлогын хүрээнд ил тод байдал, шударга ёс, компанийн сайн засаглалын тухай багц журмыг боловсруулж баталсан. 2016 оноос Зөвлөлөөс тогтоосон шударга ёс, ил тод байдлын талаарх мөрийн хөтөлбөрөө баталсан бөгөөд мөрийн хөтөлбөр нь харилцааг зохицуулах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, хяналт тавих үндсэн зохицуулалтууд нь дараах чиглэлүүдэд төвлөрдөг. Холбогдох хүмүүс: Холбогдох хүмүүстэй хийсэн бизнесийн харилцаанд хяналт тавих, ашиг сонирхлын зөрчлийг эрт илрүүлэхийн тулд зөвшөөрөл авах, хяналт тавих шаардлагатай. Охин компаниуд болон түүнтэй холбоотой компаниуд: Коделко нь хувьцаа эзэмшдэг компаниудтай бизнес эрхлэх журмыг тогтоосон. Бэлэг ба урилга: Коделко компанийн ажилчдын бэлэг хүлээн авахад тавигдах мөнгөний хязгаарыг заасан шалгуурыг заасан. Хүү, хөрөнгийн тайлан: Төрийн албаны шударга байдлыг хангах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх тухай 20,880 тоот хууль, түүнтэй холбоотой зохицуулалтыг 2016 онд хүчин төгөлдөр болгосон. Лобби хийх: Коделко нь лобби хийх үйл ажиллагаатай холбоотойгоор 20.730 тоот хуульд заасан үүрэг, дүрэм журмыг дагаж мөрддөг. Коделко нь хуульд заасан "Лобби хийх субъект" гэсэн ангилалд хамрагддаггүй. Гэсэн хэдий ч төрийн компанийн хувьд ил тод байдлыг чухал үүрэгтэй гэж үздэг тул хууль тогтоомжийн заалтаас давсан өөрийн стандартыг боловсруулж мөрдлөг болгодог.

2015 оны 7 дугаар сарын 01-ний өдөр Төлөөлөн удирдах зөвлөл нь компанийн харилцаа, лоббитой холбоотой журмыг баталсан. Энэхүү журам нь Коделкогийн гуравдагч талын зүгээс гаргаж байгаа хандлагыг идэвхгүй лобби хэмээн ойлгох бөгөөд дотоод журамд энэ талаар тусгайлан, ил тодоор нарийвчлан заасан байдаг. Бизнесийн ёс зүйн дүрэм нь Коделко улс төрийн хүсэл сонирхол, үйлдлээс ангид байх ёстой талаар тусгасан юм.

Тиймээс тус компани улс төрийн аливаа үйл ажиллагаа, намын талаарх байр сууриа хэлбэрэлтгүйгээр хадгалсаар байна. Тухайлбал, Коделко нь ямар ч үед улс төрийн дэмжлэг үзүүлэхгүй, хандив өгөхгүй гэж заасан байдаг. Компанид ажиллаж буй хүмүүс улс төрийн үйл ажиллагаа эрхлэх, аль эсвэл улс төрийн байгууллагуудад дэмжлэг үзүүлэх гэж буй тохиолдолд тэд хувиараа санхүүжилт гаргах ёстой байдаг байна.

## АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛ

### Онол, арга зүй, өмнөтгөл

- <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications/4483-the-state-owned-enterprise-governance-literature-review-and-state-roles-propositions/download>
- <https://www.oecd.org/daf/ca/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-a-compendium-of-national-practices.htm>
- <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16968>
- <https://ideas.repec.org/a/neo/journl/v17y2020i2p61-71.html>
- <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/517686/adb-wp986.pdf>
- <https://www.adb.org/publications/reforms-opportunities-challenges-state-owned-enterprises>
- <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/390251/adb-pb2017-4.pdf>

### Эрдэнэс-Тавантолгой ХК

- <https://ett.mn/mon/>
- Эрдэнэс-Тавантолгой ХК-с цахимаар авсан мэдээлэл
- Ярилцлага

### ОХУ

- Компанийн тухай <https://www.gazprom.ru/about/>
- Газпром компанийн тухай <https://www.gazprom.ru/investors/documents/>
- Газпром компанийн хөрөнгө огуулалт <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/>
- Кодекс корпоративного управления ПАО «ГАЗПРОМ»  
[https://www.gazprom.ru/f/posts/60/091228/kodeks\\_korporativnogo\\_upravleniya\\_rus\\_30.06.2017.pdf](https://www.gazprom.ru/f/posts/60/091228/kodeks_korporativnogo_upravleniya_rus_30.06.2017.pdf)
- Газпром компанийн бүтэц <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/>
- Ногдол ашгийн тухай <https://www.gazprom.ru/investors/faq/>

### Индонез Улс

- PTBA компанийн засаглалын бодлого <https://www.ptba.co.id/pdf-files/397-0100-2020-07-Keputusan-Bersama-Dekom-dan-Direksi-PTBA-Tentang-Corporate-Governance-Policy-PTBA.pdf>
- PTBA компанийн засаглал <https://www.ptba.co.id/en/good-corporate-governance/good-corporate-governance>
- PTBA компанийн Аудит [https://www.ptba.co.id/audit\\_keuangan/laporan-audit-keuangan-tahun-2020.pdf](https://www.ptba.co.id/audit_keuangan/laporan-audit-keuangan-tahun-2020.pdf)
- PTBA компанийн хувьцаа эзэмшигч <https://www.ptba.co.id/en/investor/shareholders>
- PTBA компанийн санхүү <https://www.ptba.co.id/en/esg/financial-performance>
- PTBA компанийн тайлан, 2021 <https://www.ptba.co.id/images/Struktur-Saham-31-Mei-2021.jpeg>
- Хязгаарлагдмал хувьцаат компани тухай хууль, 2007 <https://irmadevita.com/wp-content/uploads/2008/04/company-law-uu-40-2007.pdf>
- Индонезийн ногдол ашигийн төлбөр <https://www.paulhypepage.co.id/dividend-payments-in-indonesia/>
- PTBA компанийн Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурал <https://www.ptba.co.id/en/investor/general-meeting-of-shareholders>
- Хувьцаа эзэмшигчдийн эрх зүйн зохицуулалт, Хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурлын шийдвэр, 2021 <https://media.neliti.com/media/publications/333612-legal-protection-against-minority-shareh-c7b7463e.pdf>
- Компанийн засаглал, 2020 [https://www.ssek.com/images/publication\\_file/2116/chambers-corporate-governance-2020.pdf](https://www.ssek.com/images/publication_file/2116/chambers-corporate-governance-2020.pdf)

- Компанийн засаглал, тайлангийн хэсэг, 2020 [https://www.btn.co.id/-/media/User-Defined/Document/Tata-Kelola/eng/6-Asian-Corporate-Governance-Scorecard/Bonus/2021\\_partbonus/BA11AR-P357361.pdf?la=id](https://www.btn.co.id/-/media/User-Defined/Document/Tata-Kelola/eng/6-Asian-Corporate-Governance-Scorecard/Bonus/2021_partbonus/BA11AR-P357361.pdf?la=id)
- Индонезийн компанийн ерөнхий хуулийн 1 дэх хэсэг <https://www.hg.org/legal-articles/general-overview-of-indonesian-company-law-part-1-57486>
- [https://www.ptba.co.id/audit\\_keuangan/laporan-audit-keuangan-tahun-2020.pdf](https://www.ptba.co.id/audit_keuangan/laporan-audit-keuangan-tahun-2020.pdf)
- [https://www.ptba.co.id/uploads/ptba\\_anggaran\\_dasar/20210522023133-2021-05-22ptba\\_anggaran\\_dasar023127.pdf](https://www.ptba.co.id/uploads/ptba_anggaran_dasar/20210522023133-2021-05-22ptba_anggaran_dasar023127.pdf)

#### **Бразил улс**

- <https://petrobras.com.br/en/our-activities/performance-areas/refining/>
- <https://www.investidorpetrobras.com.br/en/esg-environment-social-and-governance/governance/>
- <https://petrobras.com.br/en/about-us/profile/compliance-ethics-and-transparency>
- <https://sustentabilidade.petrobras.com.br/en/src/assets/pdf/Sustainability-Report-2020-Petrobras.pdf>
- <https://www.resourcedata.org/dataset/rgi-petrobras-organizational-chart/resource/74c806f8-9ae1-4740-ae03-b33d61edd908>
- <https://apicatalog.mziq.com/filemanager/v2/d/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/3cf92cf5-efeb-74ab-cdb8-b76ec88c768e?origin=2>
- <https://petrobras.com.br/en/about-us/profile/compliance-ethics-and-transparency/>
- <https://books.google.mn/books?id=ik1ZBwAAQBAJ&pg=PA277&lpg=PA277&dq=non-commercial+responsibility+of+petrobras&source=bl&ots=b7nG-OHFPW&sig=ACfU3U0Uyp-6dkxjrlqK2qerlV4qps6gbA&hl=mn&sa=X&ved=2ahUKEwi6hZ3xiqbzAhWLv5QKHYKiDskQ6AF6BAgPEAM#v=onepage&q=non-commercial%20responsibility%20of%20petrobras&f=false>

#### **Энэтхэг улс**

- <https://economictimes.indiatimes.com/industry/energy/oil-gas/ongc-adopts-new-energy-strategy-2040-targets-doubling-of-oil-gas-production/articleshow/70721759.cms?from=mdr>
- <https://www.ongcindia.com/wps/wcm/connect/en/about-ongc/organogram/>
- <https://www.ongcindia.com/wps/wcm/connect/en/investors/shareholding-pattern/>
- [https://www.ongcvidesh.com/wp-content/uploads/2019/05/Code-of-conduct\\_ONGC-Videsh-28.06.2016.pdf](https://www.ongcvidesh.com/wp-content/uploads/2019/05/Code-of-conduct_ONGC-Videsh-28.06.2016.pdf)
- <https://www.ongcindia.com/wps/wcm/connect/en/about-ongc/organogram/>

#### **Чили улс**

- [https://www.codelco.com/prontus\\_codelco/site/artic/20200531/asocfile/20200531230507/codelco\\_at\\_a\\_glance\\_december\\_31\\_2020.pdf](https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20200531/asocfile/20200531230507/codelco_at_a_glance_december_31_2020.pdf)
- [https://www.codelco.com/flipbook/reporte\\_sustentabilidad/2011/sitio/en/values.html](https://www.codelco.com/flipbook/reporte_sustentabilidad/2011/sitio/en/values.html)
- [https://www.codelco.com/prontus\\_codelco/site/artic/20210520/asocfile/20210520085342/sustainability\\_report\\_2020\\_codelco.pdf](https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20210520/asocfile/20210520085342/sustainability_report_2020_codelco.pdf)
- [https://www.codelco.com/prontus\\_codelco/site/artic/20210520/asocfile/20210520085342/sustainability\\_report\\_2020\\_codelco.pdf](https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20210520/asocfile/20210520085342/sustainability_report_2020_codelco.pdf)
- <https://www.cesco.cl/en/2020/10/30/codelcos-pending-tasks/>