



# **ГODOBOЙ OTЧET** *2019*

**Уважаемый читатель!**  
**Вы держите в руках Годовой отчет, в котором освещены наши цели и плоды нашего труда для надлежащего исполнения роли национального фонда благосостояния Казахстана, и, самое главное, результат нашей деятельности по итогам прошедшего 2019 года.**  
**Желаем Вам приятного чтения!**

*Название фонда «Самрук-Қазына» происходит от сочетания двух слов на казахском языке - «Самрук» и «Қазына», которые имеют особое и сакральное значение не только в казахском, но и в восточной культуре в целом.*

*«Самрук» является восточным аналогом мифической птицы Феникс, среди множества особенных качеств которой была способность бесконечно регенерировать магическим образом: перенос тепла и света в конце одного из своих жизненных циклов в пылающем огне и обновлении - во время его возрождения из пепла.*

*В свою очередь, «Қазына» является сосредоточением и скоплением ценностей, так или иначе связанных с благосостоянием, надежностью капитала и наследия.*

*На логотипе изображена птица Самрук с национальным орнаментом казахской культуры.*

*Главная визуальная тема Годового отчета - окрасить жизнь яркими цветами с помощью кистей и красок. Таким образом, посредством холста и красок мы хотим выразить нашу позицию, наше отношение к жизни и поставленным задачам, что, прилагая все усилия, мы стремимся сделать нашу жизнь и жизнь будущего поколения более яркой и светлой.*



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Коротко о нас.....	4
Этапы развития Фонда.....	6
Ключевые события отчетного периода и после.....	10
Обращение Председателя Совета директоров.....	12
Обращение Председателя Правления.....	14
Наша бизнес модель.....	18
Обзор экономики.....	20
Стратегия развития Фонда.....	25
Отчет менеджмента.....	27
Финансовые и производственные результаты Группы Фонда.....	28
Программа трансформации.....	33
Программа приватизации.....	39
Инвестиционная деятельность.....	41
<b>Корпоративная и социальная ответственность.....</b>	<b>49</b>
Управление персоналом.....	50
Охрана труда, производственная безопасность и охрана окружающей среды .....	62
Управление закупками.....	63
Спонсорство и благотворительность.....	70
<b>Корпоративное управление.....</b>	<b>73</b>
Система корпоративного управления.....	74
Единственный акционер.....	77
Совет директоров.....	80
Правление.....	103
Управление рисками и внутренний контроль.....	116
Противодействие коррупции.....	119
<b>Приложения.....</b>	<b>123</b>
Глоссарий.....	124
Контактная информация.....	129

## КОРОТКО О НАС

Акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» — Фонд, единственным акционером которого является Правительство Республики Казахстан.

Фонд основан в 2008 году Указом Президента Республики Казахстан путем слияния акционерных обществ «Фонд устойчивого развития «Қазына» и «Казахстанский холдинг по управлению государственными активами «Самрук».

Сегодня, Фонд представляет собой коммерческую структуру — инвестиционный холдинг, в котором сконцентрированы активы Казахстана нефтегазового и транспортно-логистического секторов, химической и атомной промышленности, горно-металлургического комплекса, энергетики и недвижимости.

## НАШ МАНДАТ

Миссия Фонда заключается в повышении национального благосостояния Республики Казахстан и обеспечении долгосрочной устойчивости для будущих поколений.

Видение к 2028 году определяет Фонд как инвестиционный холдинг, обеспечивающий высокие финансовые показатели, доходы от инвестиций и развивающий портфель на уровне ведущих суверенных фондов благосостояния.

## НАШИ ЦЕЛИ

Наша Стратегия развития фундаментально согласуется с национальным развитием, ключевыми экономическими задачами и подчеркивает важность Фонда как суверенного фонда в достижении целей развития Республики Казахстан.

В Стратегии развития Фонда определены три стратегических цели:



Эффективность  
компаний



Управление  
портфелем



Устойчивое  
развитие

Новые стратегические инициативы в рамках Стратегии включают конкретные меры по дальнейшему повышению рентабельности компаний Фонда, оптимизации структуры портфеля, диверсификации доходов, внедрению передовых практик корпоративного управления и устойчивого развития на уровне ведущих мировых суверенных фондов благосостояния.

*(Более подробно вы можете ознакомиться в разделе «Стратегия Фонда»)*



# ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ФОНДА

## 2008

Сразу после создания, Фонд стал одним из катализаторов восстановления экономики Казахстана после кризиса. В эти годы он решал несколько задач:

- 1 Стабилизация финансового сектора через докапитализацию коммерческих банков
- 2 Решение проблем на рынке долевого строительства
- 3 Рефинансирование дорогих ипотечных займов
- 4 Кредитование малого и среднего бизнеса и реализация стратегических инвестиционных проектов

## 2010

После успешного выполнения функции антикризисного инструмента, были определены приоритетные направления деятельности Фонда – содействие модернизации экономики и совершенствование корпоративного управления



## 2012

### **Принят Закон РК «О Фонде национального благосостояния»**

Принятие данного закона направлено на усовершенствование порядка взаимодействия и более четкое определение полномочий Правительства и Фонда, повышение эффективности системы стратегического планирования и контроля ключевых показателей деятельности Фонда и его дочерних компаний, а также осуществления закупок.

**Утверждена Стратегия развития Фонда на 2012-2022 годы с учетом основных направлений государственной политики в индустриально-инновационной, социально-экономической и иных сферах по направлениям деятельности Фонда.**

## 2018

**Утверждена Стратегия развития Фонда на 2018-2028 годы главным приоритетом для которой станет повышение национального благосостояния, через увеличение доходности портфельных компаний.**

**Утверждена обновленная Программа трансформации.**

## 2014

### **Старт Программы трансформации**

Перед Фондом была поставлена задача перейти от модели администратора государственных активов к модели коммерческой холдинговой компании, эффективно управляющей портфелем активов и развивающей новые индустрии.

# ПОРТФЕЛЬ АКТИВОВ ФОНДА\*



## АО НК «Казмунайгаз»

Казахстанский оператор по разведке, добыче, переработке и транспортировке углеводородов

90,42% акций

[www.kmg.kz](http://www.kmg.kz)



KAZATOMPROM  
NATIONAL ATOMIC COMPANY

## АО «НАК «Казатомпром»

Казахстанский оператор по импорту–экспорту урана, редких металлов, ядерного топлива для атомных электрических станций

81,28% акций

[www.kazatomprom.kz](http://www.kazatomprom.kz)



## АО «Самрук-Энерго»

Крупнейший в Казахстане многопрофильный энергетический холдинг, успешно интегрированный в международный энергобаланс

100% акций

[www.samruk-energy.kz](http://www.samruk-energy.kz)



## АО «НГК «Тай-Кен Самрук»

Казахстанский оператор по разведке, разработке, добычи, переработке и реализации твердых полезных ископаемых

100% акций

[www.tks.kz](http://www.tks.kz)



## АО «Эйр Астана»

Крупнейший авиаперевозчик Казахстана

51% акций

[www.airastana.com](http://www.airastana.com)



## АО «Qazaq Air»

Казахстанская авиакомпания, выполняющая региональные рейсы внутри страны

100% акций

[www.flyqazaq.com](http://www.flyqazaq.com)





### АО «НК «Қазақстан темір жолы»

Крупнейший оператор магистральной железнодорожной сети Казахстана

[www.railways.kz](http://www.railways.kz)

100% акций



### АО «Казактелеком»

Крупнейшая телекоммуникационная компания Казахстана, имеет статус национального оператора СВЯЗИ.

[www.telecom.kz](http://www.telecom.kz)

52,03% акций



### АО «KEGOC»

Системный оператор единой электроэнергетической системы Казахстана

[www.kegoc.kz](http://www.kegoc.kz)

90,00% +1 акций



### АО «Казпочта»

Оператор почтовой связи Казахстана, представляет Почтовую администрацию Казахстана во Всемирном почтовом союзе

[www.post.kz](http://www.post.kz)

52,03% акций



### АО «Samruk-Kazyna Construction»

Казахстанская компания, осуществляющая управление строительством по Группе компаний АО «Самрук-Қазына»

[www.skcn.kz](http://www.skcn.kz)

100% акций



### ТОО «Объединенная химическая компания»

Казахстанский оператор по разработке и реализации инвестиционных проектов в химической отрасли

[www.ucc.com.kz](http://www.ucc.com.kz)

100% Долей участия

\*По состоянию на 31 декабря 2019 года. Список не является исчерпывающим.

# КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА И ПОСЛЕ

## Март

### Запуск второй волны программы стажировки «Цифровое лето»

В программе обучения, разработанной Фондом совместно с лидирующими компаниями ИТ индустрии, стажеры приобретают бесценный опыт и знания, которые позволяют получить несомненное преимущество в конкурентном и динамичном мире ИТ, а также практический опыт работы с продуктами компаний SAP, Microsoft, Oracle, Cisco, HP, IBM, Huawei.



## Апрель

### Впервые в Казахстане запущено прямое фидерное сообщение в Актау

Совместный проект АО «НК «КТЖ» (ТОО «KTZ Express Shipping») и АО НК «Казмунайгаз» (ТОО «НМСК «КМТФ») по созданию фидерной линии по маршруту ТМТМ. Фидерные суда будут курсировать регулярно на еженедельной основе. Консолидированные транзитные грузы из Китая в Европу наряду с казахстанскими экспортными грузами в контейнерах будут перевозиться в ускоренном режиме.



## Май

### Лоукостер FlyArystan совершил свой первый полет



«Появление нового игрока на рынке авиаперевозок будет способствовать повышению качества услуг для пассажиров. Услуги и ценовая политика FlyArystan направлены на доступность услуг авиаперевозок для широкого круга населения и повышение мобильности между регионами»

Есимов А.С, Председатель Правления Фонда



## Июль



### Завершено строительство дворца единоборств в столице

В комплексе будут проходить международные соревнования по всем видам единоборств – бокс, борьба, дзюдо, а также по другим видам спорта. Стоимость проекта составила порядка 19,6 млрд тенге. Администратор проекта – Корпоративный фонд «Компания по строительству объектов».

## Октябрь



### Завершение строительства газопровода «Сарыарка»

Магистральный газопровод «Сарыарка» предназначен для газификации столицы Казахстана г. Нур-Султан, центральных и северных регионов страны. Общая протяженность газопровода составила 1061,3 км. охват – 171 населенный пункт. Стоимость проекта – 267,3 млрд тенге.

## Декабрь



### Обновление состава Совета директоров Фонда

Решением Единственного акционера Фонда (постановление Правительства Республики Казахстан от 6 декабря 2019 года № 907) в состав Совета директоров избраны независимые директора Джон Дудас, Онг Бун Хви и Кайрат Мажипбаев. Вышли из состава Сэр Ричард Эванс и Вильгельм Бендер.

## Февраль (2020 год)



### Избран Председатель Совета директоров Фонда

Общим голосованием членов Совета директоров АО «Самрук-Қазына» его Председателем избран независимый директор Джон Дудас.

Обновлены составы комитетов при Совете директоров Фонда

# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## Уважаемые коллеги, партнеры, инвесторы!

Итоги деятельности АО «Самрук-Қазына» в 2019 году показали эффективность выполнения задач, поставленных Главой государства по укреплению экономики, повышению благосостояния народа.

Результаты деятельности АО «Самрук-Қазына» в 2019 году показывают, насколько разнообразный, но хорошо сбалансированный портфель может последовательно и устойчиво увеличивать стоимость основного бизнеса.

Достигнуто перевыполнение плана крупными дочерними компаниями. Консолидированная чистая прибыль на долю акционера в 2019 году составила 1 243 млрд тенге, что превышает плановый уровень на 36,7% и факт прошлого года на 4,3%. По итогам 2019 года группой компаний АО «Самрук-Қазына» всего было уплачено в бюджет налогов и платежей на сумму 1 102,7 млрд тенге, что на 9,3 млрд тенге больше по сравнению с 2018 годом.

В 2019 году размер выплаченных дивидендов в адрес Единственного акционера (63 750 млн тенге) по сравнению с 2018 годом вырос в 5 раз. В соответствии с решениями Главы Государства и Правительства Республики Казахстан Фондом также направлены значительные средства на «прочие распределения акционеру» в размере 131 518 млн тенге. Таким образом, в адрес Единственного акционера Фонда в 2019 году направлено 195 268 млн тенге.

В рамках мер по улучшению финансовой устойчивости Фонд продолжил работу по сокращению внешнего долга. В течение 2019 года внешний долг был сокращен на 1,1 млрд долларов США, снижены обязательства по авансированию на сумму до 2,9 млрд долларов США. С учетом погашения внешнего долга

в 2018 году, снижение составило порядка 8,0 млрд долларов США за последние два года.

В целях развития экономического и инвестиционного сотрудничества, а также содействия привлечению прямых иностранных инвестиций в 2019 году по линии Фонда портфельными компаниями заключены соглашения на сумму 1,7 млрд долларов США. Ожидается, что эти инициативы по вхождению в фонды прямых инвестиций позволят привлечь до 260 млн долларов США прямых иностранных инвестиций в экономику Республики Казахстан.

В 2019 году АО «Самрук-Қазына» пересмотрел свои подходы к реализации Программы трансформации. Основной фокус был направлен на повышение эффективности ключевых производственных процессов портфельных компаний с наибольшим потенциалом выгод. Это позволило получить выгоду в размере 69 млрд тенге при плане 59 млрд тенге.

Группа Фонда также уделяет большое внимание благотворительной деятельности. В минувшем году было реализовано 39 социальных проектов на сумму более 7,5 млрд тенге, в рамках которых получателями помощи стали более 392 тысяч человек.

С 1 мая 2019 года запущены полёты казахстанского лоукостера FlyArystan. Доступность и уровень сервиса, география и интенсивность полетов FlyArystan положительно влияют на мобильность населения и социальное развитие регионов Казахстана. По итогам 2019 года авиакомпания Эйр Астана и FlyArystan перевезли более 5,1 млн пассажиров, в частности FlyArystan перевез порядка 700 тысяч пассажиров и продал более 870 тысяч билетов. По поручению Единственного акционера, осу-

ществлено финансирование строительства ряда крупных объектов в городе Туркестан в рамках его преобразования в областной центр. В числе строящихся объектов: «Конгресс-холл», «Административное здание Цифровой офис», «Музей имени Х.А.Яссауи», «Дворец школьников», «Стадион на 7 000 мест» и «Амфитеатр».

Также значительная работа проделана Фондом в воссоздании поврежденных социальных объектов в городе Арысь Туркестанской области, где восстановлено 68 объектов на сумму 7 млрд тенге.

Группа компаний Фонда высоко оценивают вклад и профессионализм своих сотрудников в достижении стратегических целей и продолжают социально ответственный подход к бизнесу и заботе о сотрудниках и окружающей среде. Эффективность социальной, кадровой и коммуникационной политик Фонда подтверждают данные индекса социальной стабильности, показатель которого составил 72% в 2019 году. Это достаточно высокий показатель не только для Казахстана, но и в разрезе международных компаний.

В 2019 году Фондом запущена единая онлайн платформа рекрутинга «Samruk Qyzmet» для портфельных компаний. Основная цель является обеспечение прозрачности процессов отбора кадров и усиление бренда компаний группы Фонда. АО «Самрук-Қазына» также реализует проекты, направленные

на подготовку молодых управленцев и высококвалифицированных кадров, такие как «Жас Өркен» и «Цифровое лето». Высокие показатели АО «Самрук-Қазына» в 2019 году внесли значительный вклад в рост национального благосостояния через повышение долгосрочной стоимости портфельных компаний и распределений в адрес Единственного акционера.

Вместе с тем, деловая и операционная среда в 2020 году серьезно пострадала от глобальной пандемии коронавируса COVID-19, когда во многих странах был введен карантинный режим. Фонд принял необходимые профилактические меры по предотвращению распространения COVID-19 на рабочих местах. Однако устойчивое снижение мировых цен на нефть могут оказать негативное влияние на экономику, в том числе и на деятельность компаний Фонда. Совет директоров осуществляет постоянный мониторинг рисков, связанных с ситуацией вокруг вируса COVID-19, и активно поддерживает руководство в их планах по сбалансированному решению проблем здравоохранения и финансов.

Не смотря на сложную ситуацию в стране и в мире, Фонд продолжит в дальнейшем мероприятия, направленные на достижение целей и задач, поставленных руководством страны в обеспечении устойчивого развития экономики.

## ДЖОН ДУДАС

Председатель  
Совета директоров  
АО «Самрук-Қазына»



# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ

## Уважаемые коллеги, партнеры и инвесторы!

Подводя итоги 2019 года, мы отмечаем, что минувший год был для Фонда благополучным. Об этом говорят наши положительные стратегические, операционные и финансовые результаты. Консолидированная чистая прибыль на долю акционера по итогам 2019 года составила 1 243 млрд тенге, превысив показатель 2018 года на 57 млрд тенге.

В соответствии со Стратегией развития на 2018–2028 годы, Фонд определил три стратегические цели – эффективность деятельности компаний, управление портфелем и устойчивое развитие, а также четыре ключевые инициативы в области развития: повышение рентабельности компаний, оптимизация структуры портфеля, диверсификация доходов, корпоративное управление и устойчивое развитие.

Фонд стремится развивать свою инвестиционную активность как внутри, так и за пределами Республики Казахстан. Целями новых инвестиций являются снижение уровня рисков концентрации капитала, путем диверсификации портфеля Фонда по отраслям экономики и географии, получение новых классов активов; формирование, сохранение и приумножение финансового благосостояния для будущих поколений; обеспечение долгосрочного устойчивого роста стоимости портфеля Фонда и разумное наращивание существующего капитала. В 2019 году решением Совета директоров Фонда была утверждена Инвестиционная политика Фонда, которая определяет целевую структуру портфеля Фонда до 2028 года, инвестиционные цели, критерии и принципы Фонда.

В 2019 году портфельные компании продолжили активно реализовывать производственные проекты с применением цифровых технологий. В рамках обновленной Программы трансформации проходит процесс непрерывного совершенствования, с поиском и анализом новых идей и проектов для повышения эффективности ключевого бизнеса портфельных компаний. По состоянию на январь 2020 года в портфель проектов включены 54 проекта и 103 мероприятия с общей суммой чистых выгод в размере 130 млрд тенге на 2020–2024 годы, в том числе 66 млрд тенге, прямо отражающихся на финансовых показателях.

В рамках реализации Комплексного плана приватизации на 2016–2020 годы в сентябре 2019 года Фонд дополнительно разместил 3,8% акций АО «НАК «Казатомпром» на бирже Международного финансового центра «Астана» и Лондонской фондовой бирже. С учетом данного размещения суммарная выручка от реализации Комплексного плана приватизации составила более 390 млрд тенге.

На конец 2019 года Группа Фонда насчитывала 306 компаний. Сокращение юридических лиц в структуре активов Фонда, пересмотр текущего инвестиционного портфеля Фонда и портфельных компаний, перераспределение средств в обновленный портфель, а также выход из нестратегических активов Фонда позволит обеспечить дальнейший баланс и диверсификацию портфеля. Наряду с этим одной из стратегических целей Фонда продолжает оставаться совершенствование корпоративного

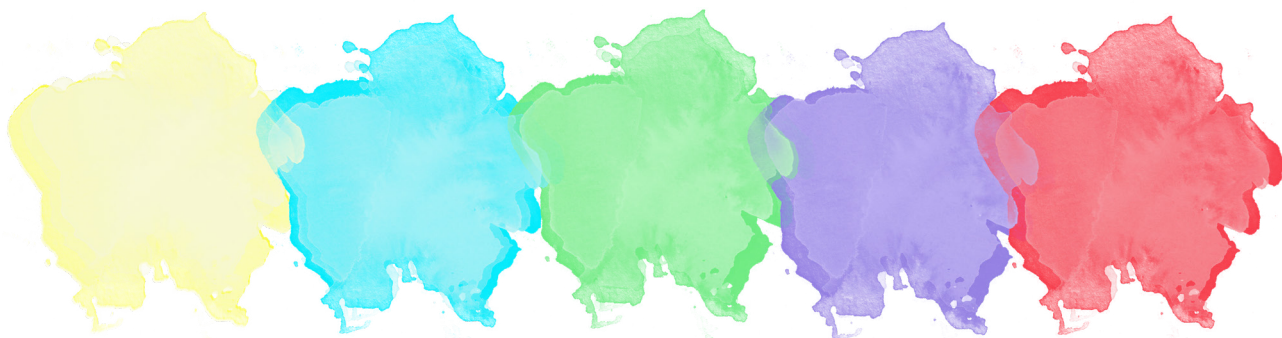
управления и устойчивого развития. Ведется планомерная работа по улучшению практики корпоративного управления и внедрению принципов устойчивого развития в Группе Фонда. В 2019 году обновлены составы советов директоров АО НК «КазМунайГаз», АО «НК «Қазақстан темір жолы», АО «Казхателеком», АО «Самрук-Энерго», АО «НАК «Казатомпром», АО «Эйр Астана», АО «НГК «Тау-Кен Самрук». Мы старались привлечь лучших международных экспертов, обладающих соответствующей отраслевой экспертизой и опытом работы в международных публичных компаниях, что особенно важно ввиду предстоящих IPO некоторых из них. Кроме того, в начале 2019 года были утверждены Планы мероприятий по совершенствованию корпоративного управления 6 Портфельных компаний с учётом рекомендаций Фонда после диагностики корпоративного управления Портфельных компаний.

Для развития кадров и человеческого капитала Фонд последовательно улучшает процедуры конкурсного отбора персонала и прозрачности найма. В Фонде запущена платформа Samruk Qyzmet (qsamruk.kz), позволяющая кандидатам осуществлять поиск работы по всем портфельным компаниям. С момента запуска платформы было опубликовано более 1700 вакансий от 144 компаний и трудоустроено более 240 соискателей. Помимо этого, были утверждены Правила управления талантами Фонда, в соответствии с которыми внедрены новые подходы по формированию пула талантов и пула преемников, их карьерному и профессиональному планированию, включая приоритетное рассмотрение на вакантные позиции. Повышение прозрачности ведения закупочной деятельности - еще одна

ключевая задача Фонда. В целях внедрения новой модели закупок в Фонде разработаны и утверждены Порядок осуществления закупок и Стандарт управления закупочной деятельностью, которые совокупно объединили 15 ранее действовавших внутренних нормативно-правовых актов в области управления закупками. Были пересмотрены основания закупа из одного источника, ужесточены условия принятия решения о закупе по результатам несостоявшихся тендеров. В целом, благодаря принятым мерам, за последние два года наблюдается значительный рост конкурентных закупок способом открытого тендера и запроса ценовых предложений. Так, объем закупок способом открытого тендера вырос в 2019 году в 4 раза (с 284 млрд тенге в 2017 г. до 1,1 трлн тенге в 2019 г.), способом запроса ценовых предложений увеличился в 2 раза (с 25 млрд тенге в 2017 г. до 55 млрд тенге в 2019 г.). Экономия средств на закупках выросла с 121 млрд тенге в 2018 году до 155 млрд тенге в 2019 году.

В 2020 году перед Фондом стоят не менее амбициозные цели. Среди них: совместно с международными финансовыми институтами и стратегическими инвесторами дальнейшая работа по участию в фондах прямых инвестиций, реализация инвестиционных проектов со стратегическими партнерами в химической и энергетической отраслях в рамках привлечения прямых инвестиции в Казахстан.

2020 год начался достаточно непросто и учитывая текущую мировую экономическую ситуацию, мы понимаем, что этот год будет нелегким как для страны, так и для Фонда. Мы предполагаем, что рост мировой экономики в 2020 году



замедлится из-за эпидемии COVID-19. Уже сейчас наши компании ощущают это влияние через снижение потребительского спроса, в особенности в воздушных и железнодорожных перевозках, в снижении потребления нефти и нефтепродуктов. Но результаты эффективной работы в прошлые годы позволяют нам даже в это нелегкое время уверенно смотреть в будущее и быть готовыми к выполнению новых задач по улучшению благосостояния страны.

Об этом свидетельствуют первые позитивные аспекты процесса восстановления, возможность сохранения рабочих мест и бизнеса.

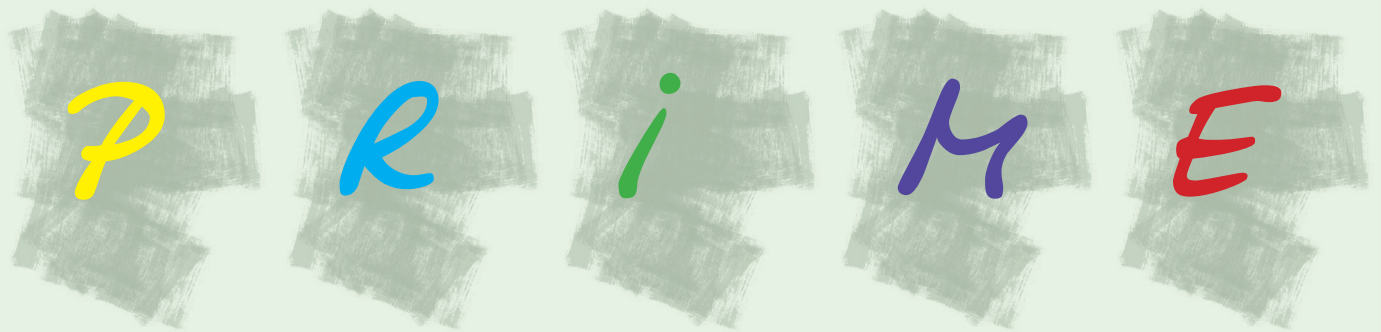
Совет директоров, руководство и сотрудники Фонда приложили огромные усилия для того, чтобы заложить стратегическую основу будущего, чтобы мы могли двигаться вперед в короткие сроки с момента начала реализации новой Стратегии развития Фонда.

Хотелось бы выразить благодарность всем сотрудникам Фонда за эффективную и плодотворную работу, умение стойко преодолевать трудности и стремление внести вклад в устойчивое развитие Фонда и наших будущих поколений!





# НАШИ ЦЕННОСТИ



## **PARTNERSHIP** ПАРТНЕРСТВО

Мы работаем в партнерстве и доверяем команде

Мы ставим интересы команды выше личных

Мы строим долгосрочные и доверительные отношения с заинтересованными сторонами

## **INTEGRITY** ЦЕЛОСТНОСТЬ

Мы выполняем взятые на себя обязательства

Мы делаем то, что говорим

Мы всегда справедливы и честны

## **EXCELLENCE** СОВЕРШЕНСТВО

Мы работаем рационально и по верхней планке качества, используя передовой опыт и технологии.

Мы принимаем на себя ответственность, действуя для создания добавленной стоимости.

Мы любопытны, постоянно обучаемся и развиваем Фонд.

## **RESPECT** УВАЖЕНИЕ

Мы бережно относимся ко всему, что нас окружает

Мы действуем на принципах доверия и уважения

Мы соблюдаем законы и традиции

## **MERITOCRACY** МЕРИТОКРАТИЯ

Мы выбираем достойных профессионалов

Мы даем каждому, вне зависимости от роли, возможность высказаться

Мы поощряем за достижение результата

# НАША БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

## МИССИЯ

Повышение национального благосостояния Республики Казахстан и обеспечение долгосрочной устойчивости для будущих поколений

## ВИДЕНИЕ

Инвестиционный холдинг, обеспечивающий высокие финансовые показатели, доходы от инвестиций и развивающий портфель на уровне ведущих суверенных фондов благосостояния

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

- 1 Эффективность компаний
- 2 Управление портфелем
- 3 Устойчивое развитие





## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

- 1 Повышение рентабельности компаний
- 2 Оптимизация структуры портфеля
- 3 Диверсификация доходов
- 4 Корпоративное управление и устойчивое развитие






## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Увеличение доходности
- Укрепление финансовой устойчивости
- Сокращение затрат
- Реализация Программы Цифровой Трансформации
- Реализация программы приватизации
- Выход из нестратегических активов
- Ребалансировка инвестиционного портфеля
- Инвестиции в новые сектора в Казахстане
- Международные инвестиции
- Эффективное корпоративное управление
- Развитие человеческого капитала
- Реализация инициатив в области устойчивого развития

## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

-  Устойчивый портфель активов, имеющий значительную роль в национальной экономике
-  Опытное руководство и команда с профессиональными возможностями
-  Важный вклад в экономическое развитие Казахстана по привлечению потенциальных инвесторов
-  Влияние на эффективность портфеля посредством дивестиций и реинвестиций
-  Принятый Кодекс корпоративного управления на основе Объединенного Кодекса Великобритании
-  Желание и готовность Фонда к изменениям

## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ 2019 ГОДА

-  Ослабление тенге к доллару США
-  Улучшение финансовой устойчивости
-  Повышение операционной эффективности
-  Рост цены нефти марки Brent в сравнении с планом
-  Убытки от обесценения

## СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

### Единственный акционер

Высокая эффективность, выплата дивидендов и прочие распределения, прозрачность и соблюдение прав акционера

### Персонал

Конкурентоспособная заработная плата, безопасные условия труда, профессиональный рост, качественный социальный пакет, гарантия соблюдения прав человека и норм этики

### Портфельные компании

Внедрение передовых методов и стандартов, методологическое обеспечение по направлениям развития

### Местные сообщества, НПО, Общество

Спонсорство и благотворительность

### Государственные органы

Налоговые и социальные отчисления, инвестиции в проекты, которые оказывают влияние на население, создание рабочих мест, рейтинг социальной стабильности

### Бизнес-партнеры, клиенты

Прозрачность закупок товаров, работ и услуг (надежность, стабильность результатов, соблюдение требований), этические нормы ведения бизнеса, противодействие коррупции

### Бизнес-сообщество, СМИ

Прозрачность и надлежащее раскрытие информации

## КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

### Стратегические риски

- » Риски значимых инвестиционных проектов
- » Риски Программы приватизации активов

### Финансовые риски

- » Риски ликвидности и нарушения ковенант/листинговых требований
- » Валютный риск
- » Кредитный риск

### Операционные риски

- » Риск социальной нестабильности
- » Риск несчастных случаев
- » Риск влияния санкционного законодательства

### Правовые риски

- » Риск судебных разбирательств

# ОБЗОР ЭКОНОМИКИ

Рост реального ВВП РК ускорился до 4,5% в 2019 г. по сравнению с 4,1% в 2018 г. Положительная динамика была поддержана ростом внутреннего спроса, увеличением государственных расходов в связи с социальными программами и реализацией инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли, жилищном строительстве и инфраструктуре. Со стороны предложения, наибольший рост показали строительство (12,9%), оптовая и розничная торговля (7,6%), информация и связь (5,2%), транспорт и складирование (5,1%), обрабатывающая промышленность (4,4%) и горнодобывающая промышленность (3,7%).

В среднесрочной перспективе основными драйверами роста со стороны предложения будут обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт и сектор услуг. Развитие обрабатывающей промышленности будет поддержано реализацией третьей программы промышленной модернизации. Промышленная экспансия будет поддерживаться дальнейшей реализацией Республиканской карты индустриализации, охватывающей 24 проекта на сумму 6,8 трлн тенге, и Карты поддержки предпринимательства регионов, которая включает в себя около 600 проектов на сумму более 5,6 трлн тенге.

## ОБМЕННЫЙ КУРС

В 2019 г., средний курс USDKZT составил 382,75, что на 11% выше среднего курса 2018 г.

С начала 2020 года, курс USDKZT вырос на 10% и по состоянию на 14 мая составил 421,16 тенге / ДСША. В январе-феврале 2020 г. тенге укреплялся, при этом курс USDKZT достиг уровня 375,87 тенге / ДСША 22 февраля. На укрепление повлияли такие факторы как (1) продажа иностранной валюты из Национального Фонда РК в размере 489,4 млн ДСША в январе 2020 года в рамках трансферта средств в республиканский бюджет РК, (2) приток портфельных инвестиций со стороны нерезидентов РК, в частности, рост вложений в государственные ценные бумаги

на фоне более высоких процентных ставок в РК, (3) налоговый период в РК в феврале по выплатам акцизов, НДС, КПН у источника выплаты, рентного налога на экспорт, НДСПИ.

Однако в начале марта тенге начал стремительно слабеть из-за падения цен на нефть, вызванного эскалацией эпидемии Covid-19 и развязыванием ценовой войны между Саудовской Аравией и Россией, и 2 апреля курс USDKZT достиг уровня 448,52. НБ РК сдерживал возможное девальвационное давление посредством валютных интервенций, повышения ключевой процентной ставки, проведения валютных торгов посредством Франкфуртского аукциона.

## СЫРЬЕВЫЕ ТОВАРЫ

**Цена на нефть марки Brent** выросла в начале 2019 года, достигнув уровня 74 ДСША за баррель в апреле за счет опасений по поводу

сокращения предложения на фоне строгого соблюдения условий Венского соглашения, санкций против Венесуэлы и Ирана и



беспорядков в Ливии. Во втором квартале, восходящая динамика остановилась, и цены на нефть снизились из-за опасений замедления роста мировой экономики. В сентябре цены на нефть резко краткосрочно выросли до 70 ДСША за баррель из-за атаки на нефтяную инфраструктуру Саудовской Аравии. К концу 2019 г., цены на нефть выросли на фоне заключения первой фазы торговой сделки между США и Китаем, а также эскалации конфликта между США и Ираном.

С начала 2020 г., нефть начала стремительное снижение на фоне эскалации эпидемии Covid-19. Падение цен усилилось после введения жестких карантинных мер по всему миру и начала ценовой войны между Саудовской Аравией и Россией в марте. 21 апреля цена на нефть марки Brent достигла уровня 19,33 ДСША за баррель. По оценкам

Международного энергетического агентства, падение спроса на нефть в апреле составило 29 млн баррелей в сутки с прогнозом снижения на 2020 год в размере 9,3 млн баррелей в сутки. При этом к началу 2021 года, снижение спроса составит 2,7 млн баррелей в сутки в годовом выражении.

С 1 мая 2020 года, страны ОПЕК+ договорились о беспрецедентном снижении объемов добычи на 9,7 млн баррелей в сутки, а страны G-20, включая США и Канаду, обеспечат дополнительное снижение добычи на 5 млн баррелей в сутки за счет естественного сокращения. Однако данного снижения будет недостаточно для компенсации падения спроса, что приведет к избытку предложения во 2 квартале от 10 до 15 млн баррелей в сутки и давлению на цены в первом полугодии.

### ЦЕНЫ НА НЕФТЬ BRENT, ДОЛЛАР США ЗА БАРРЕЛЬ

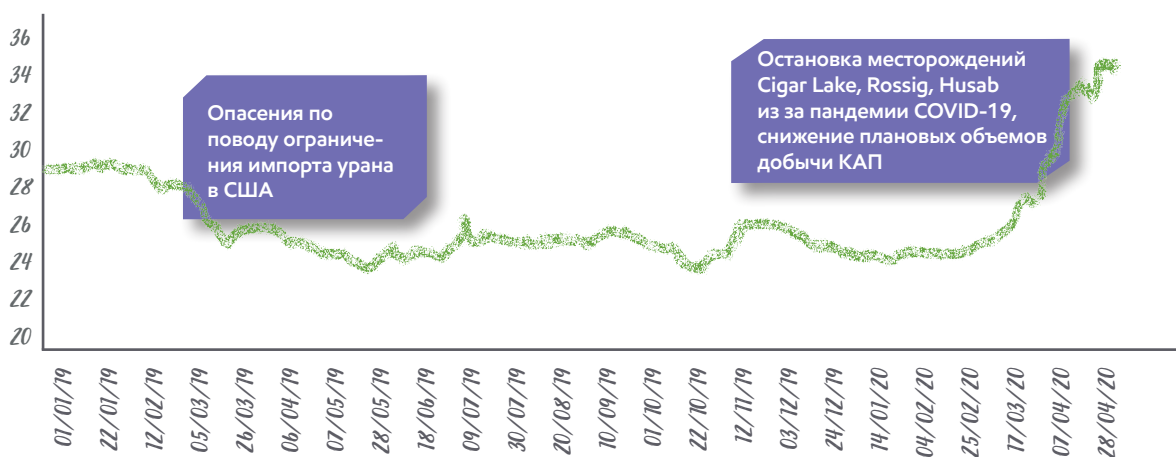


Источник: Bloomberg, Самрук-Қазына

Цена на уран в 2019 г. снизилась на 13% из-за ожиданий введения ограничений на импорт урана в США. Однако в середине

года Правительство США отказалось ввести ограничения на импорт, и цена на уран стабилизировалась.

### ЦЕНЫ НА УРАН, ДОЛЛАР США ЗА ФУНТ



Источник: Bloomberg, Самрук-Қазына

С 20 марта 2020 года по 11 мая 2020 г, цена на уран выросла более чем на 40% на фоне остановки крупнейшего в мире месторождения урана Cigar Lake компании Самесо и месторождений Rossing и Husab в Намибии из-за эпидемии Covid-19. В дополнение к этому, Казатомпром объявил о снижении планового объема добычи

урана на 4 000 тонн в 2020 г. Спрос на уран не был затронут эпидемией, так как работа атомных электростанций не прерывалась из-за высоких затрат по их отключению и обратному запуску. Мировое производство урана, как ожидается, вырастет с 62 400 тонн в 2019 г. до 66 200 тонн к 2025 г., в то время как потребление останется на уровне

2019 г. Тем не менее, производство продолжит оставаться ограниченным по отношению к общему уровню потребления. Цена на уран ожидается в диапазоне от 34 до 47 ДСША за фунт на 2020-2024 годы соответственно.

**Цена на цинк** в 2019 г. упала на 8% на фоне опасений по поводу замедления роста мировой экономики из-за торговой войны между США и Китаем. Спрос на цинк, используемый в основном для оцинковки стали, в Китае был слабым из-за относительно низкого спроса со стороны

конечных секторов, таких как строительство и автомобилестроение.

Ожидается, что цена на цинк будет под значительным давлением в 2020 году из-за эпидемии Covid-19 и связанным с ней падением промышленной активности на глобальном уровне. Ожидается значительное снижение спроса на цинк в 2020 г. с постепенным восстановлением в 2021-2023 годы. Наибольший уровень переизбытка переработанного цинка будет зафиксирован в 2020 г. на уровне порядка 500 тыс. тонн.

### ЦЕНЫ НА ЦИНК, ДОЛЛАР США ЗА ТОННУ



Источник: Bloomberg, Самрук-Қазына

**Цена на золото** показала рост в размере 18% в 2019 г. на фоне высокого физического спроса, стимулирующей монетарной политики в США и роста глобальной геополитической напряженности. Физический спрос был поддержан покупкой

золота со стороны центральных банков, ростом продаж драгоценностей в Индии, вливанием ликвидности в ETF со стороны участников рынка на фоне покупок золота в качестве актива-убежища при росте волатильности и неопределенности.

## ЦЕНЫ НА ЗОЛОТО, ДОЛЛАР США ЗА УНЦИЮ



Источник: Bloomberg, Самрук-Қазына

С начала 2020 года, цена на золото выросла на 12% на фоне массового оттока от рискованных инструментов в связи с эскалацией эпидемии Covid-19. Ожидается, что цена на золото может достигнуть 2 000 ДСША за унцию из-за программы неограниченного количественного смягчения ФРС США для поддержки экономики.

### Риски и неопределенность остаются.

Ожидается, что глобальная экономика вступит в рецессию в 2020 году на фоне беспрецедентных карантинных мер по всему миру и закрытия предприятий. Основное влияние будет ощущаться через потребительский спрос, в особенности туризм, воздушные и железнодорожные перевозки.

В глобальном масштабе будут затронуты практически все сектора экономики, но значительное негативное влияние коснется

индустрий (1) рынка гражданской авиации, (2) рынка железнодорожных перевозок, (3) сектора логистики, (4) индустрии туризма и развлечений, (5) индустрии гостиничных услуг, (6) металлургии, (7) горнодобывающей промышленности, и (8) сектора нефти и газа.

Международный валютный фонд прогнозирует, что эпидемия Covid-19 приведет к падению мировой экономики на 3% в 2020 году, что хуже, чем в период финансового кризиса 2008–2009 годов. При этом падение экономик развитых стран (-6,1%) будет сильнее падения экономик развивающихся рынков (-1%). Согласно базовому сценарию, эпидемия пойдет на спад во второй половине 2020 года, и карантинные меры будут постепенно отменены. В 2021 году, рост мирового ВВП составит 5,8% на фоне значительных фискальных и монетарных стимулирующих мер.



# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ФОНДА

Стратегия развития Фонда на 2018-2028 годы разработана с учетом опыта ведущих суверенных фондов, как «Temasek» (Сингапур), «Khazanah» (Малайзия) и «Mubadala» (Объединенные Арабские Эмираты), операционная и инвестиционная деятельность которых полностью ориентирована на коммерческий фокус, и направлена на внесение изменений в портфель инвестиционных проектов и активов, пересмотр подходов для реинвестирования средств, обеспечения диверсификации доходов во избежание

концентрационного риска, сохранения и преумножения благосостояние будущих поколений. Стратегия развития Фонда утверждена решением Единственного акционера от 17 октября 2018 года (постановление Правительства Республики Казахстан № 656).

Стратегия развития Фонда направлена на реализацию стратегических целей и направлений развития Республики Казахстан.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ

### Эффективность компаний

В рамках задачи по повышению эффективности компаний, Фонд уделяет большое внимание на финансовую устойчивость, синергию между портфельными компаниями и эффективной реализации программы Трансформации

### Управление портфелем

Управление портфелем активов Фонда реализуется посредством выхода из нестратегических активов и программы Приватизации, также через привлечение стратегических партнеров. Фонд также сосредоточен на диверсификации своих доходов посредством новых инвестиций в Казахстане и за рубежом

### Устойчивое развитие

Устойчивое развитие будет достигаться через эффективное корпоративное управление и инициатив по устойчивому развитию

Выбранные стратегические направления развития позволят Фонду достичь целевой модели стратегического инвестиционного холдинга путем постепенного перехода от текущего этапа развития к целевой модели через достижение кратко-, средне-, и долгосрочных целей по эффективному и активному управлению портфелем активов.

Корпоративное управление и устойчивое развитие являются одними из ключевых компонентов реализации Стратегии развития, которые будут реализованы на всем периоде реализации Стратегии, с 2018 по 2028 годы.





# ОТЧЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

Финансовые и производственные результаты 28

---

Программа трансформации 33

---

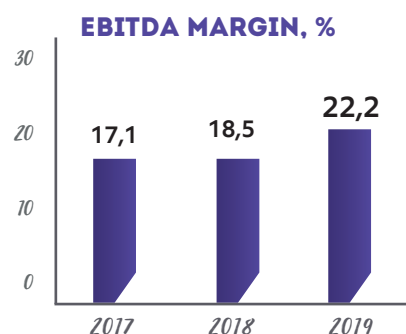
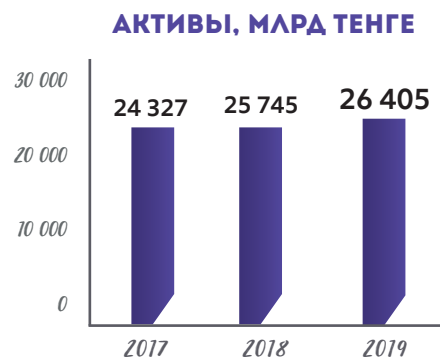
Программа приватизации 39

---

Инвестиционная деятельность 41

---

# ФИНАНСОВЫЕ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ ФОНДА



В 2019 году Группа Фонда продемонстрировала рост основных финансовых показателей в сравнении с предыдущими годами.

Сумма консолидированной выручки по итогам 2019 года составила 10,6 трлн тенге, превысив показатель 2018

года на 532 млрд тенге, или на 5,3%. По сравнению с 2018 годом, наибольший рост выручки наблюдается в таких сегментах, как телекоммуникационные услуги (на 219 млрд тенге, 102% рост), реализация аффинированного золота (на 178 млрд тенге, 69% рост) и грузовые железнодорожные перевозки (на 112 млрд тенге, 13% рост).

#### ВЫРУЧКА ПО СЕГМЕНТАМ, МЛРД ТЕНГЕ

	2017	2018	2019
Продажа сырой нефти	2 509	3 757	3 529
Продажа нефтепродуктов	1 779	2 603	2 590
Грузовые железнодорожные перевозки	766	858	970
Продажа продукции переработки газа	342	783	875
Продажа урановой продукции	234	400	468
Транспортировка нефти и газа	333	315	389
Авиаперевозки	255	292	331
Электрический комплекс	264	278	240
Реализация аффинированного золота	194	257	436
Телекоммуникационные услуги	200	214	432
Переработка давальческой нефти	129	175	195
Транспортировка электроэнергии	124	145	222
Пассажирские железнодорожные перевозки	83	85	86
Процентный доход	153	46	39
Почтовые услуги	39	43	46
Минус: Банк качества сырой нефти	(22)	(18)	(15)
Минус: косвенные налоги и коммерческие скидки	(399)	(500)	(587)
Прочий доход	398	383	400
	<b>7 382</b>	<b>10 116</b>	<b>10 649</b>

# ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ОБЕСПЕЧИВШИЕ РОСТ ВЫРУЧКИ В 2019 ГОДУ

## РЕАЛИЗАЦИЯ УРАНОВОЙ ПРОДУКЦИИ



Рост спотовой котировки с 24.64 до 25.84 долларов США за фунт и увеличение курса доллара США в среднем на 11% относительно уровня аналогичного периода 2018 г.

## ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ



В основном, рост доходов от грузовых перевозок обусловлено увеличением доходов от услуг по оперированию грузовыми вагонами, доходов от роста среднего уровня тарифов, ростом курса валют и доходов по расчетам за транзитные перевозки (за 12м 2018 г. курс в среднем составил 352 тенге за 1 швейцарский франк, за 12м 2019 год – 385 тенге), ростом объема грузооборота на 1,8%, а также увеличением доходов от дополнительных сборов и изменения средних доходных ставок.

## РЕАЛИЗАЦИЯ АФФИНИРОВАННОГО ЗОЛОТА



Увеличение цены (на 148 долларов США, с 1 264 до 1 412 долларов США) и объема реализации аффинированного золота (на 7.0 тонн, с 18.9 тонн до 25.9 тонны), усиленное ростом курса доллара США в среднем на 11% в сравнении с 2018 годом.

## ТРАНСПОРТИРОВКА НЕФТИ И ГАЗА



Возобновление транзита туркменского газа в Россию, увеличение экспортных объемов узбекского газа, а также в результате оказания транспортных услуг для Газпром Экспорт с ГИС Домбаровка (Казахстан) до ГИС Акбулак (Россия).

## УСЛУГИ АВИАПЕРЕВОЗОК И ОБСЛУЖИВАНИЕ



Увеличение в основном обусловлено ростом доходов от перевозки пассажиров на 27 млрд тенге за счет роста объема пассажирских перевозок на 18%.

## ТРАНСПОРТИРОВКА ЭЭ И СООТВЕТСТВУЮЩАЯ ПОДДЕРЖКА



Увеличение в основном за счет реализации услуг по обеспечению готовности мощности к несению нагрузки (+68 млрд) в рамках функционирования рынка мощности с 01 января 2019 года (доходы получены ТОО «РФЦ по ВИЭ»).

## УСЛУГИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ



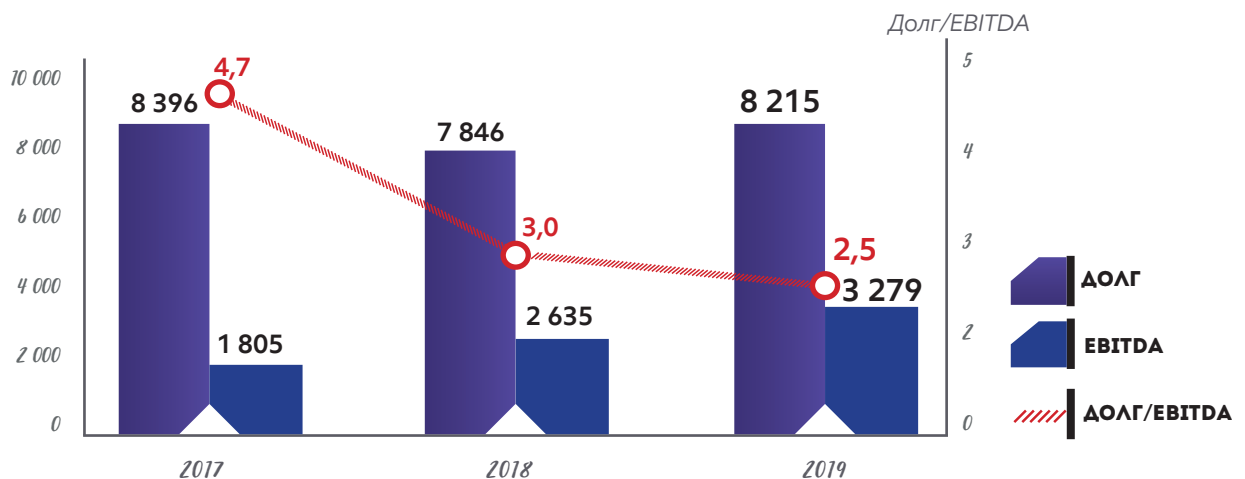
За счет роста доходов по услугам доступа в интернет по FTTx, от услуг фиксированного беспроводного ШПД так же, рост конвергированных услуг (FMS/FMC), доходов по корпоративным инфокоммуникационным услугам. Значительный рост по услугам мобильной связи за счет присоединения с 2019 года Кселл и со второго полугодия 2019 года МТС.

Консолидированные активы Группы Фонда составили 26,4 трлн тенге по состоянию на 31 декабря 2019 года, что на 660 млрд тенге, или на 2,6% больше по сравнению с аналогичным показателем 2018 года. EBITDA (операционная) и EBITDA margin по итогам 2019 года составили 2 364 млрд тенге и 22,1% соответственно, тогда как

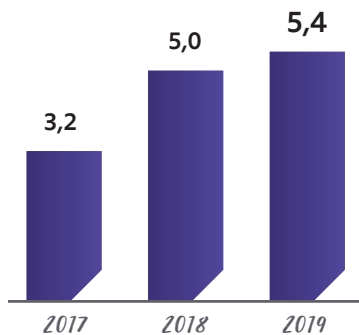
аналогичные показатели по итогам 2018 года составили 1 880 млрд тенге и 18,5%.

По итогам 2019 года Группой Фонда всего было уплачено в бюджет налогов и платежей на сумму 1 102,7 млрд тенге. Общие и административные расходы составили 469,9 млрд тенге.

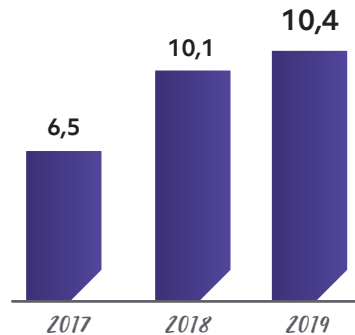
#### ДОЛГ И EBITDA ФОНДА, МЛРД ТЕНГЕ (КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ)



#### ROA, % (РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ)

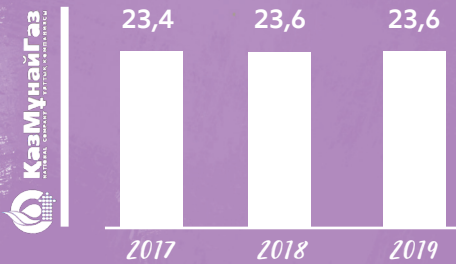


#### ROE, % (РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА)

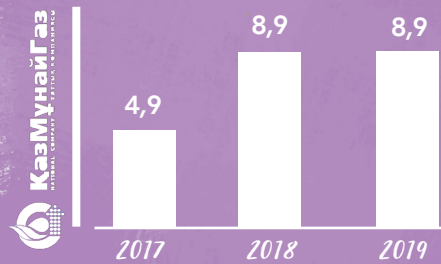


## КЛЮЧЕВЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КРУПНЕЙШИХ ПОРТФЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

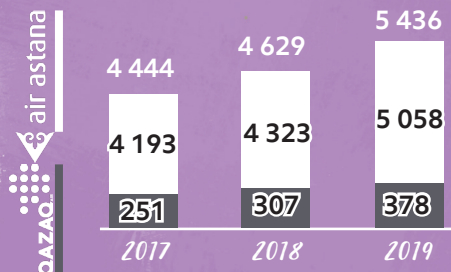
Добыча нефти и газового конденсата, млн тонн



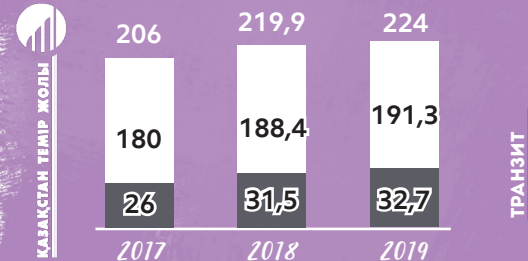
Объем реализации товарного газа на экспорт, млрд куб. м.



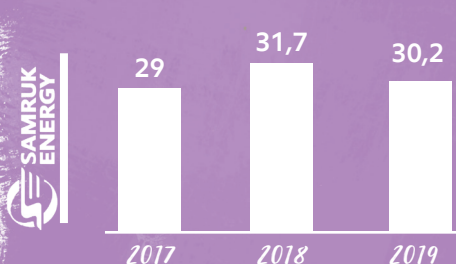
Пассажирооборот авиа транспортом, тыс. человек



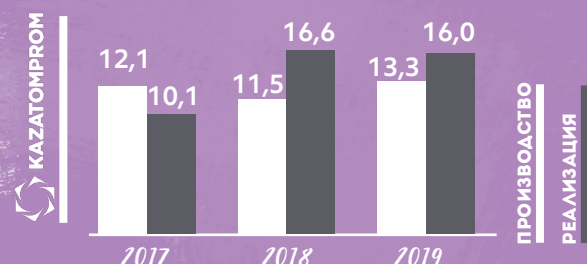
Грузооборот ж/д транспортом, в т.ч. транзит, млрд тонн-км



Выработка ЭЭ, млрд кВт/ч



Производство и реализация урана Группы по доле участия, тыс. тонн





# ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ

Программа трансформации Фонда включена в Стратегический план развития Республики Казахстан на 2025 год, в котором обозначена как ключевой фактор успеха стратегической роли Фонда в эффективном завершении процессов трансформации из квазигосударственных в высокотехнологичные и эффективные институты.

Программа трансформации реализуется в шести крупных Портфельных компаниях Фонда: АО НК «КазМунайГаз», АО «НК «Қазақстан темір жолы», АО «Казпочта», АО «НАК «Казатомпром», АО «Самрук- Энерго», АО «KEGOC».

Программа является инструментом реализации стратегической цели №1 Фонда «Эффективность компаний», которая достигается путем:

**1** решения бизнес-задач (с применением цифровых технологий, которые конвертируются в выгоды для бизнеса: снижение простоев, коммерческих потерь, увеличение операционной эффективности и т.д.), направленных на достижение стратегических КПД ПК и Фонда;

**2** решения ключевых системных проблем ПК, которые оказывают существенное негативное влияние на реализацию стратегий развития ПК.

Проведенный в первом полугодии 2019 года анализ опыта реализации Программы трансформации в Портфельных компаниях выявил ряд ограничений, препятствующих успешной реализации и получению заявленных выгод, в результате чего были пересмотрены подходы реализации. Обновленное видение Программы одобрено Советом по управлению Фонда 22 мая 2019 года.

Преобразование только корпоративных

функций не позволяет реализовать масштабную трансформацию и достичь необходимых результатов. Основным потенциалом выгоды заложен в повышении эффективности производственных процессов. Именно в этом направлении использование передовых цифровых технологий позволяет извлечь максимальную финансовую выгоду.

Еще одним из важнейших обновлений Программы является фокус на применении цифровых технологий при реализации масштабных изменений в компаниях.

В основе реализации Программы заложена концепция внедрения изменений по четырем направлениям «Люди, Процессы, Технологии и Данные». Для реализации изменений по указанным четырем направлениям, менеджментом Фонда проведен ряд стратегических сессий, в ходе которых определены следующие инициативы Программы:

## **1. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ:**

Инициатива направлена на внедрение Референсной модели «Управление производственной безопасностью для портфельных компаний АО «Самрук-Қазына» в 6 Портфельных компаниях в периметре Программы трансформации, а также непрерывное совершенствование систем управления HSE ПК Фонда, внедрение лучших мировых практик управления HSE в 12 основных портфельных компаниях Фонда в рамках работы Комитета по ОТ, ПБ и ООС.

## **2. КУЛЬТУРА ВЫСОКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ:**

Для привлечения, мотивации, удержания и развития сотрудников с правильным поведением в Группе Фонда необходима кардинальная перестройка системы управления человеческими ресурсами. Для этой задачи очень важным моментом является формирование и развитие современных и эффективных

ных HR инструментов и компетенций.

### **3. НАБОР ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПК (КЛЮЧЕВОЙ БИЗНЕС):**

Проекты и мероприятия, которые решают ключевые системные проблемы деятельности и способствуют достижению стратегических КПД ПК с целью оптимизации затрат, повышения доходности, поиска новых источников для роста и улучшения цепочки создания стоимости производств.

### **4. НОВАЯ МОДЕЛЬ ЗАКУПОК ГРУППЫ ФОНДА:**

Внедрение в Группе Фонда комплексной системы управления закупками, направленной на обеспечение производства, реализации инвестиционных проектов, выполнения бизнес-задач и в конечном итоге стратегических целей и КПД ПК Фонда.

### **5. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИТ:**

Развитие функции управления информационными технологиями, обеспечения непрерывности деятельности с учетом соблюдения баланса между получением выгоды и оптимизацией рисков и ресурсов, а также развитие отечественного рынка ИТ путем передачи в конкурентную среду части функций ИТ портфельных компаний.

### **6. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДАННЫМИ:**

Получение добавленной стоимости благодаря анализу, обработке и комбинации внутренних и внешних данных в форме создания новых продуктов, монетизации данных и оптимизации затрат для Группы Фонда.

### **7. РЕАЛИЗАЦИЯ КИБЕРЩИТА ГРУППЫ ФОНДА:**

Построение системы управления и обеспечения информационной безопасности на групповом уровне по принципу сервисной модели позволит повысить уровень зрелости

процессов управления и обеспечения информационной безопасности, снизить их риски, уменьшить время реагирования, а также оптимизировать затраты на устранение последствий инцидентов информационной безопасности.

Для достижения целей Программы трансформации каждой Портфельной компанией подготовлены и утверждены Дорожные карты реализации проектов и мероприятий. Мониторинг Программы на уровне Фонда ведется в рамках Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации при Совете директоров Фонда.

В 2019 году Портфельные компании продолжили активно реализовывать производственные проекты с применением цифровых технологий.

В периметре обновленной Программы трансформации запущен процесс непрерывного совершенствования, в рамках которого происходит постоянный поиск и анализ новых идей и инициирование проектов для повышения эффективности ключевого бизнеса Портфельных компаний. По состоянию на январь 2020 г. в портфель проектов включены 54 проекта и 103 мероприятия с общей суммой чистых выгод в размере 130 млрд тенге на 2020-2024 годы, в том числе 66 млрд тенге, которые напрямую отражаются в финансовых показателях.

## **В КАЧЕСТВЕ УСПЕШНЫХ ПРИМЕРОВ В 2019 ГОДУ МОЖНО ОТМЕТИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ПРОЕКТЫ В ПОРТФЕЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ ФОНДА:**

- 1** Переход на 3-х годичный межремонтный период на АНПЗ и ПНХЗ (КМГ);
- 2** Создание центра компетенции категорийного управления закупками (КМГ);
- 3** Внедрение новой модели управления техническим обслуживанием и ремонтами в АО «Мангистаумунайгаз» (КМГ): снижены затраты на техническое обслуживание и ремонт нефтепромыслового оборудования, увеличена оборачиваемость материальных запасов для ремонтов и снижены объемы запасов;
- 4** «Мобильные диагностические комплексы»: за счет внедрения комплексов продиагностировано 73 тыс. км, из них 1699 км с неудовлетворительной оценкой, и 217 остродефектных рельс, то есть мест потенциального схода вагонов (КТЖ);
- 5** «Внедрение новой модели маркетинга и продаж» - введены в действие новые веб-сайты АО «KTZ Express» и АО «Казтемиртранс», запущены контактные центры для клиентов, заключены договора на оказание услуг перевозки без посредников, путем участия в закупках Фонда и на портале государственных закупок (КТЖ);
- 6** Внедрение целевой модели функции маркетинга и продаж (КАП);
- 7** Реализация Плана мероприятий по энергосбережению и повышению энергоэффективности (КАП).

**ПО ИТОГАМ ГОДА ЧИСТЫЕ ВЫГОДЫ СОСТАВИЛИ  
69 МАРД ТЕНГЕ**

## **В 2020 ГОДУ КОМПАНИИ БУДУТ РЕАЛИЗОВЫВАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ:**

- 1** Внедрение системы подготовки и аттестации производственного персонала НПЗ РК посредством внедрения компьютерных тренажерных комплексов» (КМГ);
- 2** Трансформация основных бизнес функций и внедрение ERP (КМГ);
- 3** «Центр управления движением поездов» (КТЖ);
- 4** Внедрение АСУ «Магистраль»: внедрение 6 мобильных диагностических комплексов (КТЖ);
- 5** Развитие волоконно-оптических линий связи для передачи данных (KEGOC);
- 6** Внедрение системы мониторинга и управления на основе синхροфазорных технологий (WAMS/WACS) (KEGOC);

- 7** Внедрение централизованной системы противоаварийной и режимной автоматики управления режимами работы ЕЭС (KEGOC).

**ЧИСТЫЕ ВЫГОДЫ В 2020 ГОДУ ОЖИДАЮТСЯ В РАЗМЕРЕ 29 МЛРД ТЕНГЕ.**

**В 2021-2024 ГОДЫ ЧИСТЫЕ ВЫГОДЫ ПЛАНИРУЮТСЯ В РАЗМЕРЕ 101 МЛРД ТЕНГЕ ЗА СЧЕТ ПРОДОЛЖЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ВЫШЕУКАЗАННЫХ ПРОЕКТОВ.**

**В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕАЛИЗУЕТСЯ 14 ПРОЕКТОВ И МЕРОПРИЯТИЙ ГРУППЫ ФОНДА, ВКЛЮЧЕННЫХ В ГОСУДАРСТВЕННУЮ ПРОГРАММУ "ЦИФРОВОЙ КАЗАХСТАН", ИЗ КОТОРЫХ 5 ПРОЕКТОВ УЖЕ РЕАЛИЗОВАНЫ:**

- 1** Переход на увеличенный межремонтный период на НПЗ РК в КМГ (в том числе автоматизация системы ТОРО). Эффект в 2019 году составил 3,0 млрд тенге;
- 2** Создание системы мультимодальных перевозок (КТЖ);
- 3** Совершенствование законодательства по вопросам развития бизнес-среды и регулирования торговой деятельности, а также таможенного законодательства (Казпочта), позволило запустить услугу транзита международных почтовых отправлений из СЭЗ МЦПС «Хоргос». На территории СЭЗ был запущен бондовый склад. На сегодня заключены договора с логистическими компаниями «GrandBillion», «Grandpost», «Post Chain», «SF Express», «Chang Da Yong Yue», «Clevy»;
- 4** Внедрение платежного инструмента, интегрированного с инфраструктурой электронного правительства, для перевода граждан в безналичную среду с целью продвижения мобильных платежей и мобильного правительства (Казпочта). В рамках данного проекта запущен электронный кошелек на портале post.kz и проведены работы по интеграции с порталом электронного правительства по 42 услугам для оплаты платежным инструментом. Дополнительно на портале электронного правительства (egov.kz) запущена оплата платежей в бюджет посредством мобильного баланса сотовых операторов Activ/Kcell/Beeline;
- 5** Создание и внедрение открытой цифровой платформы для МСБ (КТК) - в рамках проекта был реализован базовый функционал платформы ismet.kz, который снят с декабря 2018 года с мониторинга после успешной сдачи государственной аттестации на информационную безопасность. На текущий момент платформа развивается в соответствии с потребностями рынка. (Примечание: несмотря на то, что АО «Казакхтелеком» не входит в периметр реализации Программы трансформации, Фондом ведется мониторинг реализации проекта, вошедшего в Государственную программу «Цифровой Казахстан»).

**НА СТАДИИ РЕАЛИЗАЦИИ НАХОДЯТСЯ 9 ПРОЕКТОВ:**

- 1** «Интеллектуальное месторождение» (КМГ);
- 2** Внедрение АСУ «Магистраль» (КТЖ) – введены в действие 3 мобильных диагностических комплекса (МДК) ожидается введение дополнительно 3-х;
- 3** Внедрение проекта «Цифровой рудник» (КАП) – 31 декабря 2019 года ИС «Цифровой рудник» запущена в опытную эксплуатацию на предприятиях, вошедших в организационный периметр проекта (ТОО «Казатомпром- SaUran», ТОО «РУ-6», «Орталык»). Ведутся работы по подготовке к запуску в промышленную эксплуатацию;
- 4** Автоматизация управления режимами Единой Электроэнергетической Системы Казахстана (КЕГОС). Проект включает в себя три компонента: ЦСПА, АРЧМ и WAMS/WACS. Реализация АРЧМ и WAMS/WACS включено в портфель Программы трансформации АО КЕГОС как 2 отдельных проекта. По ЦСПА/АРЧМ ожидается заключение комплексной вневедомственной экспертизы, WAMS/WACS осуществляется закуп услуг по разработке алгоритмов работы системы WACS;
- 5** Оказание сервисной поддержки в ведении электронной торговли (Казпочта) – в 2019 года открылся E-commerce центр в г.Караганда и в г. Шымкент;
- 6** Развитие почтовой инфраструктуры для сокращения сроков доставки почтовых отправлений – внедрена сеть по самообслуживанию по выдаче почтовых отправлений: – супермаркет посылок – 248; партнерских отделений – 520;
- 7** Проведение обучающих курсов базовым цифровым навыкам для населения, переподготовке кадров (Казпочта). В 2019 году разработана учебная программа семинара по курсам: «Развитие электронной торговли», «Гипермаркет online услуг post.kz», «Цифровой офис» для проведения обучения среди населения с целью повышения цифровой грамотности населения. Совместно с местными исполнительными органами проводятся обучающие мероприятия по подготовке спикеров для дальнейшего проведения обучения среди населения с целью повышения цифровой грамотности. В разрезе 16 центров организованы 17 зон для самообслуживания «Connection Points», где сотрудники АО «Казпочта» проводят обучение по получению услуг в режиме онлайн на сайте «post.kz.». По состоянию на 4 сентября 2019 года 673 компании на ежедневной основе пользуются онлайн заполнением бланков, формированием партийных денежных переводов, заказных писем, а также созданием EMS отправлений;
- 8** Использование сайтов строений (QR-code с Новыми почтовыми индексами) акиматами и КСК при взаимодействии с населением (ежегодно до 2021 года). В 2019 г. установлено 31 128 адресных табличек;
- 9** Обеспечение широкополосным доступом к интернет сельские населенные пункты РК. Проектом предусматривается подключение 2 496 государственных учреждений (ГУ/БО) в 828 СНП РК.

**Чистые выгоды в рамках реализации Программы трансформации составили 68,8 млрд тенге, из них прямые выгоды 61,9 млрд тенге.**

## ЧИСТЫЕ ВЫГОДЫ ПО ТРАНСФОРМАЦИИ ЗА 2019 ГОД

2018

27,8  
МЛРД ТГ

2019

68,8  
МЛРД ТГ

Оптимизация численности ТОО «Ойл Транспорт Корпорейшн» (ОКК), оптимизация управления тех. транспортом ТОО «Ойл Констракшн Компани» (ОТК), объединение РД КМГ и КЦ КМГ

36,1 МЛРД ТГ



За счет консолидации кредитов на уровне КЦ (снижения эффективной стоимости заимствований за счёт более высокого кредитного рейтинга материнской компании) и категорийного управления закупками

8,6 МЛРД ТГ



Доходы по проекту «интегрированная система планирования»

1,7 МЛРД ТГ

За счет категорийного управления закупками и внедрения новой модели маркетинга и продаж

7,7 МЛРД ТГ



ҚАЗАҚСТАН  
ТЕМІР  
ЖОЛЫ

Внедрение мобильных диагностических средств в рамках АСУ «Магистраль»

1,4 МЛРД ТГ



KAZATOMPROM  
NATIONAL ATOMIC COMPANY

В основном за счет внедрение целевой модели функции маркетинга и продаж, мероприятия по энергосбережению и категорийному управлению закупками

6,2 МЛРД ТГ



За счет агентских услуг и внедрения процессинга платежных карт

3,3 МЛРД ТГ

Доходы по проекту «интегрированная система планирования»

3,7 МЛРД ТГ

Доходы за счет категорийного управления закупками, расходы из-за внедрения автоматизированной системы ERP и системы мониторинга и управления WAMS/WACS

0,1 МЛРД ТГ



ПРЯМЫЕ  
ВЫГОДЫ

КОСВЕННЫЕ  
ВЫГОДЫ

# ПРОГРАММА ПРИВАТИЗАЦИИ

Фонд участвует в повышении эффективности экономики Казахстана, снижении доли квазигосударственного сектора в экономике Казахстана через активное участие в Комплексном плане приватизации на 2016–2020 годы путем передачи своих активов, включенных в План, в конкурентную среду. Фонд также проводит работу по выходу из нестратегических активов / дивестиций для целей эффективного управления портфелем и оптимизации структуры

активов. Успешность принимаемых мер будет стимулировать повышение уровня корпоративного управления, развитие здоровой конкуренции в частном секторе, сокращение присутствия государства в конкурентных секторах экономики, улучшение инвестиционного климата Республики Казахстан, а также привлечение новых технологий в экономику страны и уменьшение государственного регулирования в бизнес-секторе.

## РЕАЛИЗАЦИЯ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНА ПРИВАТИЗАЦИИ НА 2016–2020 ГОДЫ

Согласно Комплексному плану приватизации всего 167 активов Группы Фонда\* подлежат к выводу из Группы:

### ИРО/SPO/РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ИНВЕСТОРУ 9 КРУПНЫХ КОМПАНИЙ:

- **1 актив** – АО «НАК «Казатомпром» – 18,8% акций размещено на Лондонской фондовой бирже и на бирже Международного финансового центра «Астана» на сумму 218 млрд тенге (в 2018 году размещено 15%, в сентябре 2019 года – 3,8%);
- **8 активов** в процессе подготовки

(АО «Казактелеком», АО «Эйр Астана», АО «Самрук-Энерго», АО НК «КазМунайГаз», АО «Казпочта», АО «НГК «Тау-Кен Самрук», АО «Qazaq Air», АО «НК «Қазақстан Темір Жолы»).

### 158 АКТИВОВ ПОДЛЕЖАТ К ВЫВОДУ ИЗ ГРУППЫ ФОНДА ИНЫМИ СПОСОБАМИ И ИЗ НИХ ЗА 2016-2019 ГОДЫ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.):

- 84 активов реализованы за 172 млрд тенге;
- 51 актив ликвидирован или реорганизован.

## ВЫХОД ИЗ НЕСТРАТЕГИЧЕСКИХ АКТИВОВ

С целью оптимизации портфеля активов в рамках реализации Стратегии развития Фонда проводятся мероприятия по выходу из нестратегических и непрофильных активов с учетом рыночных условий. За 2018-2019 годы из Группы Фонда

выведены всего 48 активов, в том числе 17 активов в течение 2019 года. В 2019 году реализованы 3 компании на сумму 61,6 млрд тенге (ТОО «КМГ Retail», ТОО «Summit Atom Rare Earth Company (SARECO)», ТОО «ФН Менеджмент»), переданы в

\* согласно внесенным изменениям в решение Единственного акционера (постановление Правительства РК №1141 от 30 декабря 2015 года)

государственную собственность 5 активов (АО «Международный аэропорт «Атырау», АО «Международный аэропорт «Актобе», АО «Аэропорт «Павлодар», ТОО «МАЭК-

Казатомпром», АО «УК СЭЗ «Химический парк Тараз» (90%)) и ликвидированы 9 активов портфельных компаний.

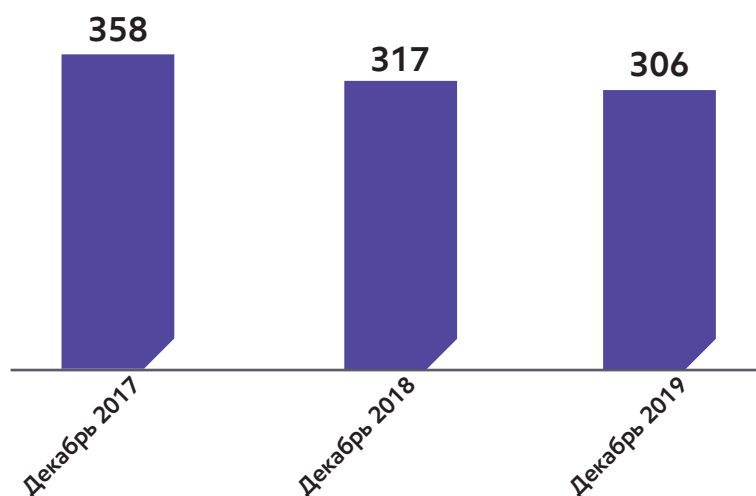
### СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Задача по сокращению количества юридических лиц в Группе Фонда относится к текущему портфелю активов Фонда, до момента начала инвестирования Фондом в акции/активы/проекты для целей активного управления портфелем инвестиций.

Фонд ставит своей задачей сохранить уровни в структуре активов Группы Фонда не более 5 и количество юридических лиц - не более 300.

Сохранение оптимальной структуры активов, как на уровне Фонда, так и на уровне портфельных компаний, позволит соответствовать лучшим практикам схожих фондов, повысить конкурентоспособность и быстро реагировать на рыночные изменения внутренней и внешней среды при принятии управленческих бизнес решений.

### КОЛИЧЕСТВО ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ ФОНДА





# ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

## ПЕРЕСМОТР ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ

За 2019 год завершена работа по внедрению портфельного подхода управления инвестиционными проектами в Фонде и во всех ПК. В рамках внедрения портфельного подхода, Фонд провел работу по пересмотру и ранжированию текущих и перспективных инвестиционных проектов Группы Фонда.

Основными направлениями капитальных вложений Фонда являются реализация

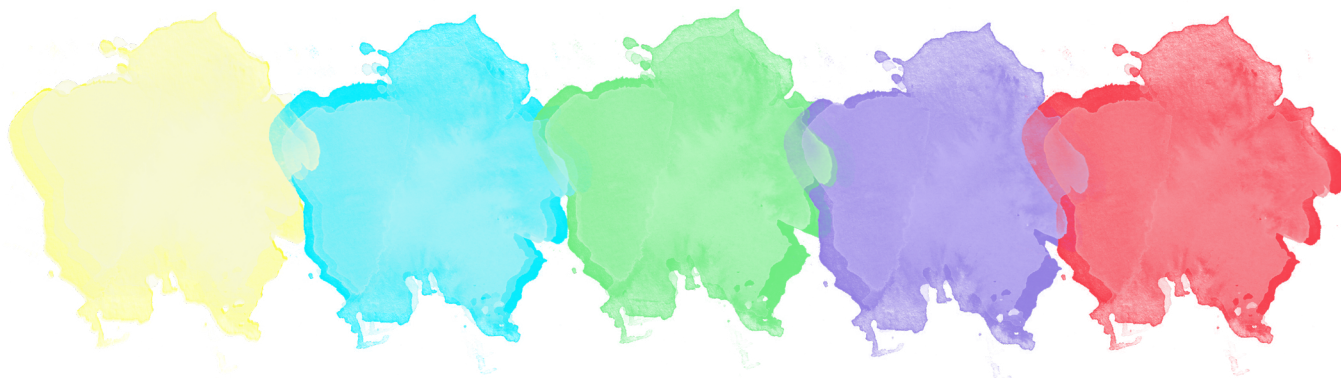
инвестиционных проектов в дочерних компаниях КМГ, ОХК, КТЖ и другие. Основными инвестиционными проектами, по которым требуются большие капитальные вложения — это разведка и добыча нефти и газа, строительство железнодорожных путей, строительство газохимического комплекса, строительство вокзального комплекса, строительство линий электропередач и другие не менее важные проекты.

## УЧАСТИЕ ФОНДА В НАЦИОНАЛЬНЫХ ПЛАНАХ ИНДУСТРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Фонд также продолжает выполнять свою функцию по поддержке экономики страны посредством реализации инфраструктурных проектов, а также региональных проектов и проектов по индустриальному развитию. Таким образом, Фонд участвует в 54 инвестиционных проектах в рамках государственной программы «Нұрлы Жол» и ГПИИР с общим объемом инвестиционных затрат в размере порядка 8,1 трлн тенге, из которых, на данный момент Группой

Фонда реализовано 47 проектов на общую стоимость 5,9 трлн тенге, и 7 проектов на стадии реализации стоимость которых составляет 2,2 трлн тенге.

Данные проекты охватывают в основном транспортную, логистическую, энергетическую и инфраструктурную отрасли. Реализация этих проектов позволит создать более 8 000 постоянных рабочих мест.



## КРУПНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ ГРУППЫ ФОНДА

Компания и общая  
стоимость проекта

### 1 СЕВЕРО-КАСПИЙСКИЙ ПРОЕКТ (ОПЫТНО-ПРОМЫШЛЕННАЯ РАЗРАБОТКА)

Разведка, освоение и добыча нефти и попутных продуктов на подрядном участке.

Ведется добыча нефти на месторождении Кашаган, эксплуатационные скважины Островов «Д», «А», ЕРС-2 и ЕРС-3 открыты, объекты ЭТК Острова «Д» и УКПНИГ «Болашак» находятся в эксплуатации.



### 2 СТРОИТЕЛЬСТВО ИНТЕГРИРОВАННОГО ГАЗОХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА (ВТОРАЯ ФАЗА)

Производство полиэтилена в объеме 1250 тыс. тонн/год



### 3 СТРОИТЕЛЬСТВО ИНТЕГРИРОВАННОГО ГАЗОХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА (ПЕРВАЯ ФАЗА)

Создание ИГХК по производству полипропилена мощностью 500 тыс. тонн в год в Атырауской области



### 4 СТРОИТЕЛЬСТВО ОБЪЕКТОВ ИНФРАСТРУКТУРЫ СЭЗ «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ НЕФТЕХИМИЧЕСКИЙ ТЕХНОПАРК»

Строительство объектов инфраструктуры специальной экономической зоны «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк» в Атырауской области.



\* общая стоимость проекта пересчитана по курсу 390 тенге/ДСША

## 5 СТРОИТЕЛЬСТВО ГАЗОПРОВОДА «БЕЙНЕУ-БОЗОЙ-ШЫМКЕНТ»

Строительство МГ протяженностью 1475 км (факт 1450 км) в однониточном исполнении с 2 компрессорными станциями (далее-КС) Бозой и Караозек, а также 4-ех дополнительных КС построенных ИЦА. Строительство магистрального газопровода с целью обеспечения природным газом южных регионов РК, диверсификация экспортных поставок казахстанского газа и создание единой газотранспортной системы



## 6 РЕКОНСТРУКЦИЯ И МОДЕРНИЗАЦИЯ АТЫРАУСКОГО НПЗ

Обеспечение выпуска моторных топлив К4, К5, в соответствии с требованиями Технического регламента Таможенного союза, увеличение сбалансированной мощности переработки до 5,5 млн т в год



ПРОЕКТ ЗАВЕРШЕН

## 7 РЕКОНСТРУКЦИЯ И МОДЕРНИЗАЦИЯ ШЫМКЕНТСКОГО НПЗ

Производство нефтепродуктов классов К4, К5. Увеличение глубины переработки. Увеличение мощности переработки до 6 млн тонн нефти в год



ПРОЕКТ ЗАВЕРШЕН

## 8 СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ЛИНИИ ЖЕЗКАЗГАН-БЕЙНЕУ

Проект реализуется в рамках исполнения Постановления Правительства РК от 07.06.2012 г. №758 «О мерах по реализации проектов строительства железнодорожных линий Жезказган-Бейнеу и Аркалык-Шубарколь». Формирование кратчайших маршрутов следования грузов от казахстанско-китайской границы, с учетом ввода в эксплуатацию линии «Жетыген – Коргас», до порта Актау с последующим выходом в Туркменистан и с учетом ввода железнодорожной линии Узень



ПРОЕКТ ЗАВЕРШЕН

## 9 СТРОИТЕЛЬСТВО ПАРОМНОГО КОМПЛЕКСА В ПОРТУ КУРЫК И ЭКСПЛУАТАЦИЯ УНИВЕРСАЛЬНЫХ ГРУЗОПАССАЖИРСКИХ ПАРОМОВ

Создание эффективного логистического хаба и развитие Каспийской морской инфраструктуры и повышение транзитного потенциала Казахстана. Развитие приграничных торгово-экономических отношений, повышение транспортного и социально-экономического потенциала.



## 10 РАСШИРЕНИЕ И РЕКОНСТРУКЦИЯ ЭКИБАСТУЗСКОЙ ГРЭС-2 С УСТАНОВКОЙ ЭНЕРГОБЛОКА СТАНЦИИ №3

Обеспечение растущих потребностей Казахстана в электроэнергии и электрической мощности, увеличение экспортного потенциала РК; Повышение надежности электроснабжения потребителей; Обеспечение устойчивой эффективной работы энергоисточника в условиях рынка



## 11 МОДЕРНИЗАЦИЯ ШАРДАРИНСКОЙ ГЭС

Замена устаревшего оборудования для повышения производительности и безопасности эксплуатации станции



## 12 РАСШИРЕНИЕ И РЕКОНСТРУКЦИЯ ЭКИБАСТУЗСКОЙ ГРЭС-1 (ВОССТАНОВЛЕНИЕ БЛОКА №1)

Обеспечение надежного электроснабжения потребителей. Увеличение располагаемой мощности в целях надежного электроснабжения потребителей

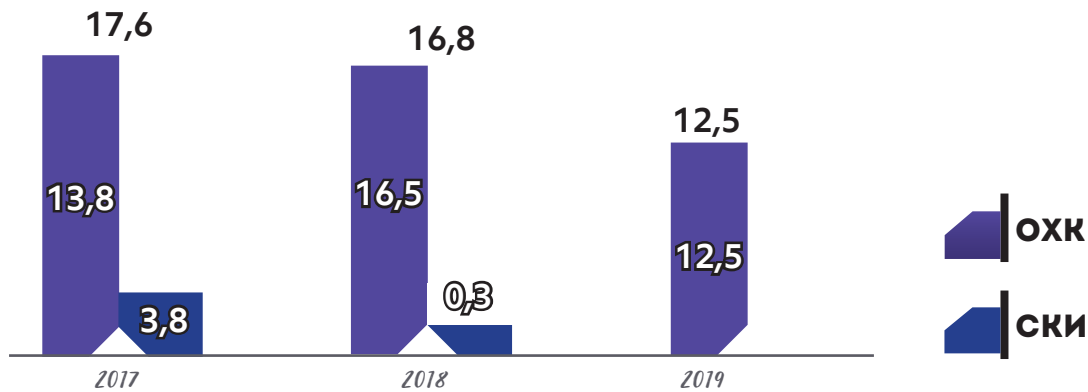


## 13 ПРОМЫШЛЕННАЯ РАЗРАБОТКА МЕСТОРОЖДЕНИЯ ПОЛИМЕТАЛЛИЧЕСКИХ РУД ШАЛКИЯ В КЫЗЫЛОРДИНСКОЙ ОБЛАСТИ

Запуск обогатительной фабрики мощностью 4 млн тонн/год с целью последующего выпуска цинковых и свинцовых концентратов



## ИНВЕСТИЦИИ В РАСТУЩИЕ КОМПАНИИ, МЛРД ТЕНГЕ



## ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ НОВЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Миссия Фонда заключается в повышении национального благосостояния Республики Казахстан и обеспечении долгосрочной устойчивости для будущих поколений. Видение к 2028 году определяет Фонд как инвестиционный холдинг, обеспечивающий высокие финансовые показатели, доходы от инвестиций и развивающий портфель на уровне ведущих суверенных фондов благосостояния.

В рамках реализации своей миссии, Фонд определяет инвестиционные цели:

- 1** обеспечение долгосрочного устойчивого роста стоимости портфеля Фонда и разумного наращивание капитала;
- 2** формирование, сохранение и приумножение финансового благосостояния для будущих поколений;
- 3** обеспечение диверсификации портфеля по географии, отраслям экономики и классам активов.

В этой связи проводится конкретные работы для планомерного формирования портфеля международных портфельных и прямых инвестиций, а также работа по наращиванию новых инвестиций в отраслях экономики Республики Казахстан, которые являются приоритетными для развития и стратегически важными в рамках

ключевых государственных программ в национальной экономике и стратегии.

### В 2019 ГОДУ В РАМКАХ РАЗВИТИЯ НОВЫХ ИНВЕСТИЦИЙ БЫЛИ ВЫПОЛНЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

- Советом директоров Фонда утверждена Инвестиционная политика Фонда, которая определяет инвестиционные цели, критерии и принципы Фонда, а также долгосрочную целевую структуру портфеля Фонда;
- Правлением Фонда утверждены (1) Правила по осуществлению новых инвестиций Фонда, которые определяют процесс и критерии новых инвестиций, (2) Правила по осуществлению международных инвестиций в рамках формирования Фонда будущих поколений, которые определяют критерии и направления международных портфельных инвестиции, (3) Правила по выбору внешних управляющих фондами, которые определяют критерии и процесс выбора внешних управляющих активами;
- изучен опыт суверенных фондов Khazanah, GIC Private Limited, Korea Investment Corporation, Temasek, Mubadala и Национального Банка РК по осуществлению международных инвестиций;

- проведены встречи и детальные переговоры с банками-кастодианами, юридическим консультантом и более чем 40 внешними управляющими фондами;
- совместно с CITIC (КНР) и АО «НУХ «Байтерек» был создан Фонд прямых инвестиций Eurasian Nurlly Investment Fund (КНР). Фонд будет осуществлять проекты приоритетно на территории РК, что позволит создать рабочие места и привлечет дополнительные инвестиции в страну;
- а также были рассмотрены концепции новых инвестиционных проектов, реализуемых совместно со стратегическими партнерами.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ИНВЕСТОРАМИ

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

**В 2019 году проведены заседания Деловых советов:**

- 11 сентября 2019 г. в г. Пекин, КНР проведено 6-е заседание Казахстанско-Китайского Делового совета.
- 23 октября 2019 года в г. Лондон, Великобритания проведено 3-е Заседание Казахстанско-Британского Делового Совета и Глобальный Казахстанский Инвестиционный Форум 2019 совместно с АО НК «Kazakh Invest», Посольством Республики Казахстан в Соединенном Королевстве Великобритании и Financial Times.

**Также в 2019 году проведен ряд международных мероприятий:**

- MarketSite в г.Дубай, ОАЭ, посвященный стратегии развития Фонда и программе приватизации.

- 25 апреля 2019 г. в г. Пекин, КНР проведен Круглый стол по инвестиционному сотрудничеству РК-КНР.

- 28 марта 2019 г. проведен круглый стол с инвесторами на площадке Nasdaq Dubai.

### МЕЖДУНАРОДНОЕ ИНВЕСТИЦИОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

- 9 сентября подписано Соглашение об инвестиционной подписке Eurasian Nurlly Investment Fund (ENIF) (первое закрытие - 200 млн долларов США).
- 22 октября 2019 г. подписано соглашение об основных условиях инвестирования совместного с Da Vinci Capital (Великобритания) фонда новых технологий (первое закрытие - 100 млн долларов США).

## ПЛАНЫ ПО ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА 2020 ГОД

- Определение инвестиционной и корпоративной структуры, которая обеспечить максимально возможный уровень сохранности активов от притязаний третьих лиц и операционную эффективность

- Дальнейшее проведение работы по созданию фондов прямых инвестиций совместно с международными финансовыми институтами и стратегическими инвесторами
- Реализация инвестиционных проектов со стратегическими партнерами в химической и энергетической отраслях в рамках привлечения прямых инвестиций

в Казахстан

Дальнейшее проведение работ по формированию внутренней инфраструктуры и компетенции для сопровождения инвестиционной деятельности для осуществления международных портфельных и прямых инвестиций.



Сенекә

Чет

Чет

СПАСИБО  
МАМЕ И  
ПАПЕ

«Самұрық» АҚ  
Группа компаний АО «Самрук-Қаз»





# КОРПОРАТИВНАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Управление персоналом 50

---

Охрана труда, производственная безопасность  
и охрана окружающей среды 62

---

Управление закупками 63

---

Спонсорство и благотворительность 70

---

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ФОНДА И ПК И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

Кадровые политики Фонда и Портфельных компаний являются функциональными политиками, направленными на реализацию стратегий развития Фонда и ПК. В них обозначены приоритеты работы с персоналом до 2027–2028 гг. Это – развитие корпоративной культуры, прозрачный отбор, соблюдение принципов меритократии, управление талантами и другие процессы, способствующие привлечению и удержанию высокопотенциальных и эффективных работников.

В целях реализации кадровых политик внедрены целевые процессы по управлению персоналом в ПК (подбор и оценка персонала), внесены изменения и дополнения во внутренние документы по вопросам HR (правила обучения, подбора, оплаты труда, оценки) и корпоративный стандарт по управлению человеческими ресурсами Группы Фонда.

Для портфельных компаний Фонда сформирована и реализуется в рамках Программы трансформации инициатива «Культура высокой производительности» по 6 Портфельным компаниям, состоящая из элементов:

- Развитие корпоративной культуры
- Развитие лидерства
- Развитие HR компетенций.

### ПОИСК И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

В 2019 году в Фонде закрыто 109 вакансий, из них кандидатами из Группы Фонда 63 вакансий (52%). При этом, среднее

количество откликов на 1 вакантную позицию составило 243 чел., а средняя продолжительность поиска и подбора 1 кандидата – 24 рабочих дня.

Усилена работа с внутренними кандидатами. Процесс поиска и подбора перестроен таким образом, чтобы приоритет в рассмотрении кандидатов отдавался внутренним кандидатам (сначала рассматриваются кандидаты из плана преемственности, затем другие внутренние кандидаты, только при отсутствии внутренних кандидатов – рассматриваются внешние кандидаты).

Это дало возможность по итогам 2019 года достичь уровня вертикальной ротации (назначение на вышестоящие должности) – 64%.

В 2019 году в Фонде запущена платформа Samruk qyzmet для поиска работы в качестве единого оператора Портфельных компаний. С момента запуска платформы было опубликовано более 1 700 вакансий от 144 компаний и трудоустроено более 240 соискателей.

### УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

В 2019 году решением Правления Фонда утверждены Правила управления талантами Фонда. В соответствии с Правилами внедрены новые подходы по формированию пула талантов и пула преемников, их карьерному и профессиональному планированию, включая приоритетное рассмотрение на вакантные позиции.

**По итогам 2019 года:**

- сформирован План преемственности на ключевые должности, что составило 10% от общего количества штатных должностей Фонда;
- 1 преемник назначен на ключевую должность Управляющего директора по стратегическому развитию, таким образом доля назначения из пула преемников на вышестоящие должности составила 100%, что выше планового показателя на 30% (план – не менее 70%).

Кроме того, в 2019 году утвержден план преемственности и сформированы карьерные карты на всех преемников на ключевые должности, а также работников, включенных в Президентский молодежный кадровый резерв. Карьерные карты направлены на мотивацию и поэтапное развитие высокопотенциальных работников Фонда.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ**

В 2019 году решением Правления актуализированы Правила профессионального обучения и развития работников Фонда. Основные дополнения направлены на повышение эффективности процесса обучения работников Фонда, включая организацию международных сертификационных программ, стажировок, докторских и магистерских программ, а также корпоративных видов обучения.

В соответствии с Планом по реализации Стратегии развития Фонда и Планом по реализации мандата «Фонд будущих поколений» разработаны критерии отбора участников соответствующего

обучения и стажировки, организовано обучение работников по программе London Stock Exchange и по международным сертификационным программам.

В течение 2019 года также организованы развивающие мероприятия, как функциональные комитеты для HR Портфельных компаний, мероприятия по развитию командного взаимодействия и Программе лидерства.

**ДОЛЯ РАБОТНИКОВ КОММЕРЧЕСКОГО БЛОКА, ОБЛАДАЮЩИХ КВАЛИФИКАЦИЕЙ, ЗНАНИЯМИ И ОПЫТОМ В ИНВЕСТИЦИОННОЙ СФЕРЕ**

В 2019 году доля работников коммерческого блока Фонда, обладающих квалификацией, знаниями и опытом в инвестиционной сфере, составляет 78%, что выше планового значения на 38% (план – 40%).

Для усиления компетенций Фонда по инвестициям в 2019 году реализованы ряд мероприятий:

- разработаны и утверждены требования к организации международных стажировок и обучения;
- рассмотрено более 60 международных инвестиционных организаций и определен short list;
- разработаны и утверждены требования и критерии отбора пула работников для направления на международные обучение и стажировки, определен short list претендентов;
- определены контрактные условия с работниками, порядок предоставления отпуска для сдачи экзаменов по сертификационным программам.

В рамках развития человеческого капитала, в соответствии с Кадровой политикой Фонда на 2018-2028 годы, Фонд осуществляет мероприятия по дальнейшему развитию корпоративной культуры в Фонде, разработке мероприятий по повышению вовлеченности персонала, улучшению бренда работодателя, внедрению программ развития лидерства для управленческих работников, внедрению корпоративных стандартов по привлечению, развитию и удержанию талантов, преимущества и передаче знаний, компенсациям и вознаграждениям, а также внедрению системы карьерного планирования.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И ОЦЕНКА

Система оплаты труда и премирования основана на оценке должностей и эффективности работы работников:

- для оценки должностей Фонд и компании используют систему грейдинга по методике компании «Hay Group». Единый подход оценки должностей позволяет объективно сравнивать должности между компаниями, сравнивать зарплаты специалистов в стране, в регионе и глобально;
- процесс оценки эффективности работы является основой для вознаграждения, поощрения, бонусов, обучения и

профессионального развития, а также служит для целей удержания работников.

Оценка эффективности деятельности работников позволяет определить требования к результатам работы, навыкам, знаниям и компетенциям работников для выполнения стратегических целей Фонда и основана на следующих основных принципах:

- предоставление справедливой и объективной обратной связи, построенной на доверии;
- оказание помощи в выявлении потребностей в обучении и развитии;
- содействие в улучшении индивидуальных показателей деятельности.

Система мотивации, принятая Фондом, обеспечивает четкую зависимость вознаграждения наших работников от результатов их работы, включая внедренную систему оценки деятельности и вознаграждений.

Создание экономически эффективной системы вознаграждения, необходимой для привлечения, удержания и мотивации работников, является приоритетом. Фокус делается на совокупном вознаграждении, включающем помимо оплаты труда и премирования, также льготы и неденежное вознаграждение.

## КОРПОРАТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ЦЕННОСТИ ФОНДА

В 2019 году проведены ряд мероприятий, направленных на развитие эффективной корпоративной культуры и повышение

вовлеченности персонала:

- сессии с участием CEO-1 и CEO-2

для подтверждения приверженности ценностям PRIME и целевой корпоративной культуре;

- встречи без галстуков с участием Заместителя Председателя Правления;
- организованы командообразующие и корпоративные мероприятия для работников Фонда (тимбилдинги, празднование 8 Марта, Дня защиты детей, Дня независимости и другие);
- организовано участие работников в благотворительных акциях;
- регулярная публикация информации о новых работниках Фонда в газете SK News;
- разработаны и проводятся адаптационные курсы для вновь принятых работников и другие.

Проведено ежегодное исследование уровня вовлеченности работников в Фонде. По итогам данного исследования проведена коммуникация с руководителями (до CEO-2) и составлен План развития корпоративной культуры PRIME в Фонде.

2019 год в Фонде проведен под эгидой Года молодежи и по Группе Фонда проведено более 500 мероприятий, направленные на благотворительность, популяризацию спорта и здорового образа жизни, подготовку молодых управленцев, к примеру:

### **«ЛУЧШИЙ ПО ПРОФЕССИИ» (28 АВГУСТА 2019 Г.)**

Конкурс «Лучший по профессии» направлен на продвижение идеи о всеобщем труде и популяризацию производственных профессий.

### **Цели проекта:**

- Развитие внутренних коммуникаций среди молодых специалистов компаний Группы Фонда;
- Продвижение идей Общества всеобщего труда;
- Популяризация производственных профессий среди молодежи;
- Укрепление общих ценностей внутри Группы Фонда.

При определении победителя конкурса в голосовании приняли участие более 7 000 человек. Суммарно ролики кандидатов собрали уже более 81 000 тысяч просмотров. На основании результатов онлайн-голосования отобраны 10 лучших кандидатов.

### **«МОЛОДЕЖНЫЙ СЛЕТ JAS SAMURYQ» (26 НОЯБРЯ 2019 Г.)**

Молодежный слет «Jas Samuryq» для сотрудников Группы Фонда прошел в городе Нур-Султане. В слете приняли участие 330 работников Группы Фонда.

Слет позволил участникам подвести итоги Года молодежи, а также встретиться всем молодым активистам, которые были задействованы в мероприятиях Фонда в течение 2019 года под эгидой Jas Samuryq.

В столице собрались сотрудники портфельных компаний Фонда практически со всех регионов страны, включая крупные производственные компании: АО «НК «КТЖ», АО НК «Казмунайгаз», АО «НАК «Казатомпром», АО «KEGOC», АО «Казпочта», АО «Казактелеком», АО «Самрук-Энерго» и другие.

Участники обсудили две основные темы мероприятия – личностное развитие и корпоративное волонтерство. Перед участниками в формате storytelling выступили лидеры мнений – топ-менеджеры компаний Группы Фонда, представители Комитета по делам молодежи и семьи МИОР РК, волонтерских организаций, спортсмены и общественные деятели страны.

### ВСТРЕЧА ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ С МОЛОДЕЖЬЮ ГРУППЫ ФОНДА (18 ДЕКАБРЯ 2019 Г.)

Председатель правления АО «Самрук-Қазына» Ахметжан Есимов встретился с Молодежным штабом Jas Samuruq. В его состав входят представители советов молодежи всех компаний Фонда. Встреча прошла в рамках Конференции Digital Samruk - 2019.

На встрече обсудили мероприятия, проведенные в рамках Года молодежи, а также проекты цифровизации в компаниях.

Также участники рассказали главе Фонда о деятельности своих молодежных организаций.

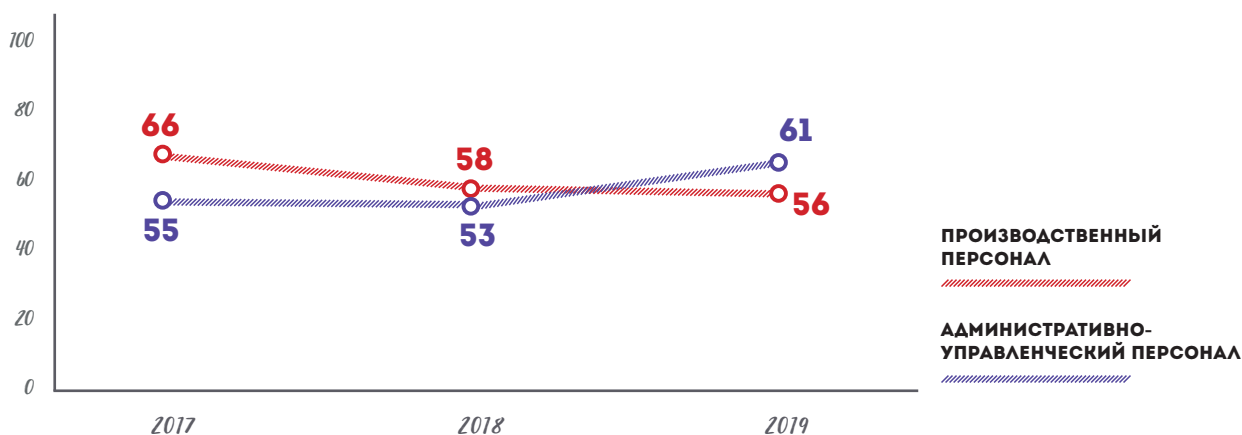
### SAMRUK DEBATE DAY (ДЕБАТНЫЙ ТУРНИР ГРУППЫ ФОНДА) (25 ДЕКАБРЯ 2019 Г.)

Проведение турнира позволило достичь сразу несколько целей:

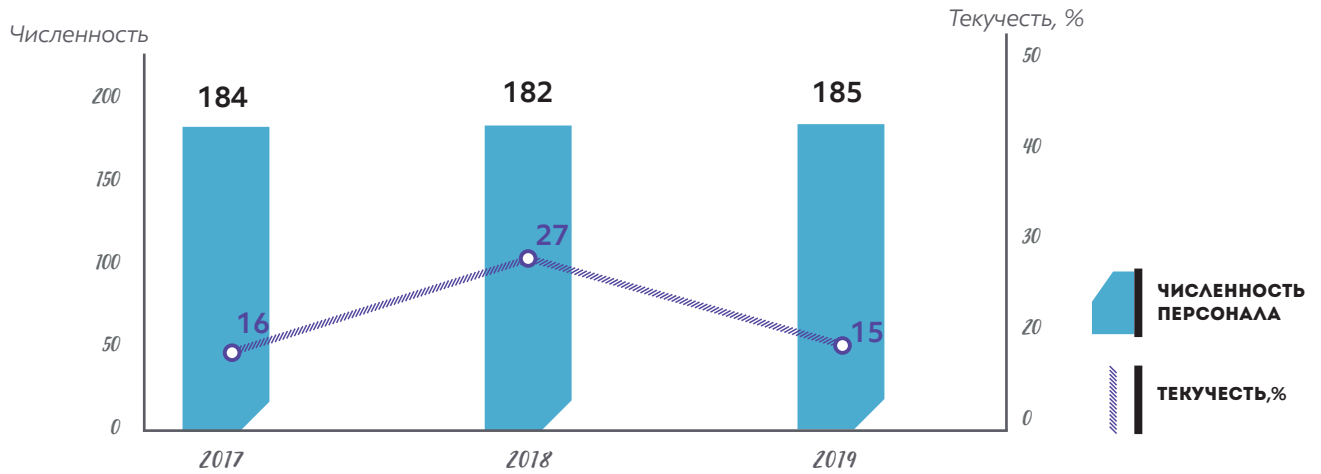
- Содействие личностному росту молодых сотрудников Группы Фонда
- Создание коммуникационной площадки для обмена идеями и мнениями в рамках Фонда
- Укрепление среди молодых сотрудников имиджа Фонда как открытой и транспарентной группы компаний

В дебатном турнире участвовало 50 сотрудников Группы Фонда.

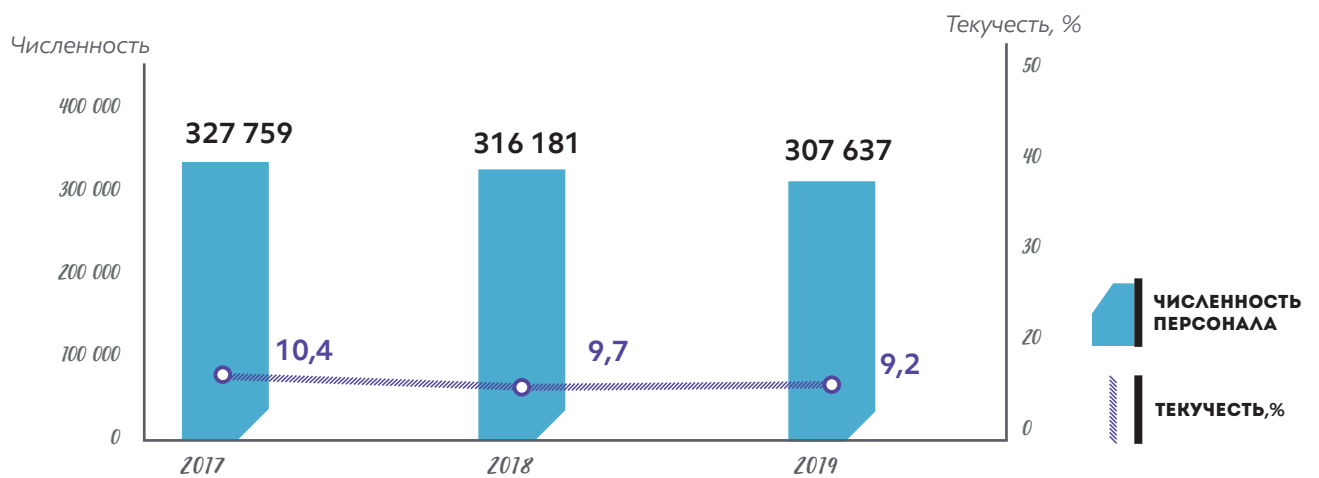
### ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ГРУППЫ ФОНДА, %



### ЧИСЛЕННОСТЬ И ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА ПО ФОНДУ\*



### ЧИСЛЕННОСТЬ И ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА ПО ГРУППЕ ФОНДА



### СТЕПЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ПО ГРУППЕ И ПО ФОНДУ

В Группе Фонда ежегодно замеряется вовлеченность персонала. Исследование вовлеченности позволяет руководителям получить обратную связь от работников, структурированную по научно-обоснованной методологии, и на основе

этого принимать взвешенные решения по социально-трудовым отношениям.

Усилия руководителей Группы Фонда в вопросах вовлеченности отражаются в результатах исследования. За 2013-2019

\* В графике указана среднесписочная численность

годы в портфельных компаниях внедрены изменения, направленные на развитие персонала и рост их вовлеченности: внедрение принципов меритократии, грейдинг должностей, рост уровня оплаты труда, различные мотивационные программы, пересмотр социального пакета, развитие корпоративной культуры и др.

Итоги исследования вовлеченности 2019 года показывают, что производственные

работники портфельных компаний Фонда говорят о высоких стандартах «заботы о сотруднике», в частности, в вопросах оснащения рабочих мест, обеспечения спецодеждой, питанием, ценности сотрудников и признания. Они отмечают также наличие выстроенных рабочих процессов и коммуникаций. В глазах своих работников сложился хороший бренд компаний Фонда.

### ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ПО ГРУППЕ ФОНДА В ИТОГАМ 7 ЛЕТ

КАТЕГОРИЯ ПЕРСОНАЛА	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Производственный персонал	35%	46%	50%	51%	66%	58%	56%
Административно-управленческий персонал	54%	55%	55%	58%	55%	53%	61%

■ ЗОНА РИСКА     
 ■ ЗОНА СТАБИЛЬНОСТИ     
 ■ ПОЗИТИВНАЯ ЗОНА

#### Примечание:

В 2019 году вовлеченность производственного персонала определена для 10 портфельных компаний (ранее было 8 компаний): АО «НК «КТЖ», АО НК «КазМунайГаз», АО «НАК «Казатомпром», АО «Казпочта», АО «Казактелеком», АО «Самрук Энерго», АО «KEGOC», АО «Эйр Астана», АО «НГК «Тау-Кен Самрук», ТОО «Объединенная химическая компания».

В 2019 году консолидированный показатель вовлеченность АУП представлен по 14

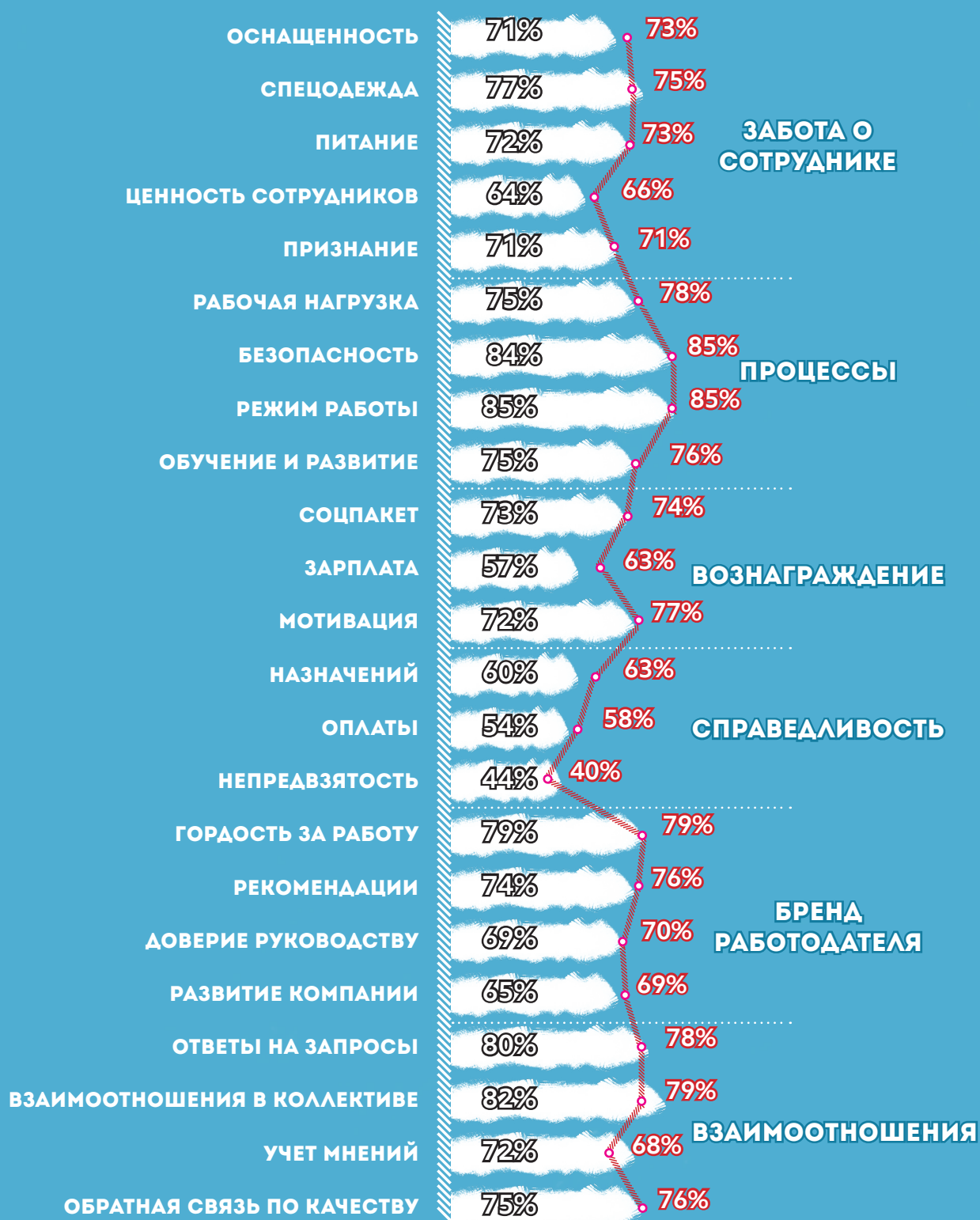
портфельным компаниям и корпоративному центру Фонда: АО «КТЖ», АО НК «Казмунайгаз» (с дочерними компаниями), АО «НАК «Казатомпром», АО «Казпочта» с филиалами, АО «Казактелеком» с филиалами, АО «Самрук Энерго», АО «KEGOC» с филиалами, АО «Эйр Астана», АО «НГК «Тау-Кен Самрук», ТОО «Объединенная химическая компания», АО «Qazaq Air», АО «Samruk-Kazyna Construction», ТОО «Самрук-Қазына Контракт», ТОО «Самрук-Қазына Инвест».

Результаты исследования вовлеченности производственного персонала указали на то, что среди сотрудников сложился хороший бренд портфельных компаний Фонда: 79% испытывают гордость за свою работу, 74% готовы рекомендовать компанию как хорошего работодателя. На

высоком уровне организованы процессы по поддержке сотрудников и выстраиванию взаимоотношений между работниками. 84% работников говорят о выстроенной политике безопасности в компании и 85% удовлетворены режимом работы.



# ФАКТОРЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА



По итогам замера вовлеченности принимаются точечные решения по улучшению процессов, развитию внутренних коммуникаций и обратной связи.

2019  
2018

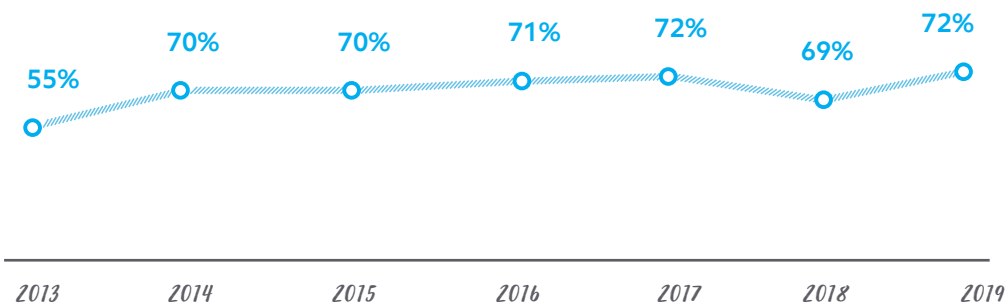
## ИНДЕКС СОЦИАЛЬНОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

В Группе Фонда проводится ежегодный мониторинг социальной ситуации в производственных коллективах. В этих целях осуществляется исследование «Индекс социальной стабильности» (далее – ИСС).

По итогам ИСС 2019 г. совокупный показатель по Группе Фонда составил

72%, что соответствует уровню «выше среднего». Портфельные компании Фонда уделяют повышенное внимание социальным настроениям работников. Социальный фон и настроения производственного персонала указывают на их позитивный настрой и конструктивный подход в решении возникающих проблем.

### ДИНАМИКА ИНДЕКСА СОЦИАЛЬНОЙ СТАБИЛЬНОСТИ



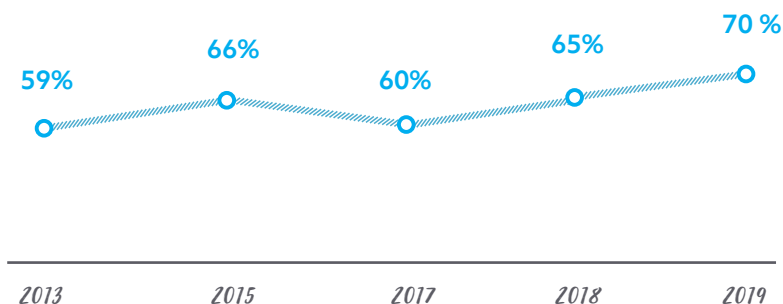
Результаты указывают на то, что компаниям Фонда удается удерживать социальную стабильность и вовлеченность персонала в соответствии с лучшими мировыми практиками.

По итогам ИСС портфельными компаниями проведены корректирующие действия. Анализ реализованных мероприятий показывает, что осуществлены существенные усилия по улучшению условий работы. Учитывая уровень развития самих компаний, принимаемые меры различны, начиная от улучшения бытовых условий и заканчивая транслированием корпоративной культуры в коллективах.

Одним из ключевых параметров ИСС выступает индекс социального спокойствия.

Результаты показывают улучшение социального спокойствия по Группе Фонда в целом. По результатам опроса индекс социального спокойствия составил 70% против 65% в 2018 году. Работники стали больше понимать различные способы защиты своих трудовых прав. В ряде компаний усилилась роль руководителя при рассмотрении вопросов защиты прав работников, в некоторых компаниях силен авторитет профсоюзов, также часть работников признают главенствующую роль медиаторов для разрешения ситуаций по защите своих прав. Усилиями руководителей компаний удалось улучшить социальную обстановку в группе компаний. Работа в данном направлении продолжается.

## ИНДЕКС СОЦИАЛЬНОГО СПОКОЙСТВИЯ В 2013-2019 ГГ.



## ПРОГРАММА «ЖАС ОРКЕН»

В 2017 году по инициативе Фонда была запущена программа «Жас Өркен» по привлечению, отбору и развитию талантливых выпускников ВУЗов. Программа является эталонной для дальнейшего применения во всех компаниях на территории Казахстана. Кандидаты проходят четырехуровневый отбор, включающий лучшие мировые практики по оценке способностей и потенциала. Финалисты отбираются конкурсной комиссией, в составе которой управляющие директора АО «Самрук-Қазына» и компаний Группы Фонда и независимые наблюдатели из государственных органов РК и международных организации. Основными принципами конкурса при отборе являются равные возможности для всех участников, открытость и прозрачность, меритократия.

Данную Программу стоит рассматривать как инвестицию в человеческие ресурсы страны, а также как способ повышения привлекательности Группы Фонда среди молодых профессионалов, способных стать успешными управленцами в перспективе 10-15 лет и внести вклад в решение различных отраслевых задач.

Если в 2017 году в конкурсном отборе приняли участие около 600 выпускников из

21 города Казахстана, в 2018 году количество кандидатов увеличилось до 740, в 2019 году количество заявок на участие было более 4000. На сегодняшний день в программе участвуют 40 молодых специалистов. В 2019 году программу успешно завершили 16 участников и были приняты на работу (100%) в следующие компании: АО «НАК «Казатомпром», АО «Air Astana», АО НК «Казмунайгаз», АО «Казпочта», АО «KTZ Express», ТОО «СП «Инкай», ТОО «АНПЗ», ЧУ «Корпоративный Университет «Самрук-Қазына». Молодые специалисты за 20 месяцев прошли 4 ротации в портфельных компаниях Фонда, по окончании которого получили 34 предложений о работе от потенциальных работодателей по Группе Фонда.

Главным преимуществом программы является ускоренное развитие под руководством наставников, из числа опытных работников компании. В программе задействованы более 80 наставников, развитие которых также является краеугольным камнем данной инициативы. За время программы участники проходят ротации на 4 разных предприятиях, по 5 месяцев на каждом.

В рамках программы особое внимание уделяется развитию и поддержке культуры

наставничества. В ноябре был организован первый форум наставников среди компаний Группы Фонда. В форуме приняли участие более 50 наставников из 8 портфельных компаний и 10 ДЗО из различных секторов экономики, где проходили ротации молодые специалисты.

После успешного завершения Программы молодые специалисты смогут построить

Группы Фонда. Следует отметить, что более 60% топ-менеджеров успешных компаний Fortune 500 – выпускники аналогичных программ.

Программа подобного масштаба, включающая возможность ротации в нескольких национальных компаниях является единственной на территории Казахстана.



## ПРОГРАММА «ЦИФРОВОЕ ЛЕТО»

В целях развития кадрового потенциала согласно комплексной программы «Цифровой Казахстан» в период с июля по сентябрь 2019 года реализована Программа стажировки «Цифровое лето-2019». Целью данной Программы был набор и подготовка молодых кадров со знаниями и компетенциями в области ИТ с дальнейшим трудоустройством в компаниях Группы Фонда. Стажировку успешно завершили 53 участника. По итогам прохождения стажерами были определены 23 стажера, завершившие 4-курс обучения, из которых 11 участников были приняты на работу в Группе компаний. Также, из числа 30 стажеров, учащих на 3-курсе, были приняты на работу в Группе компаний 3 участника.

Данная Программа способствует развитию человеческого потенциала и таланта. Так, принятые на работу молодые специалисты под руководством своих наставников ассистируют им в проектах, самостоятельно ведут делегированные им операционные задачи. Это способствует развитию не только культуры наставничества в ПК и компетенций молодых специалистов, но и развитию новых подходов с учетом их критического мышления и знаний новых инструментов. Подобные программы способствуют привлечению молодых кадров в казахстанские компании и повышают рейтинги Группы Фонда среди молодых специалистов, а как следствие бренд работодателя компаний и Фонда.



# ОХРАНА ТРУДА, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Последние несколько лет вопросам безопасности в Фонде уделяется особенное внимание. Вопросы охраны труда, производственной безопасности и охраны окружающей среды (далее - ОТ, ПБ и ООС) являются первостепенным приоритетом как для портфельных компаний, так и для Фонда в целом, при этом топ-менеджмент демонстрирует личную приверженность и вовлеченность.

Портфельные компании Фонда следуют инициативам Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2025 года по обеспечению безопасности и охраны труда для обеспечения высокого качества жизни, которые включают в себя инициативы по внедрению инновационной стандартизированной системы управления охраной труда, и электронной базы данных стандартов, инвентаризации и актуализации стандартов по безопасности и охране труда, также кадровое развитие в области охраны труда.

Учитывая нулевую терпимость к производственному травматизму и смертельным случаям в Фонде, было принято решение инвестировать время и ресурсы в развитие культуры безопасности и системы управления производственной безопасностью Группы Фонда, организовав при Правлении Фонда Комитет по ОТ, ПБ и ООС, в периметр которого входят 12 ключевых ПК. Работа носит регулярный характер и основана на непрерывном обмене опытом в области ОТ, ПБ и ООС, в том числе по предпринимаемым мерам по нераспространению Covid-19 среди работников ПК Фонда.

В период с 2020-2021 гг. запланирован проект по проведению диагностики/аудитов систем управления в области ОТ, ПБ и ООС 12 ПК для дальнейшего совершенствования и вывода систем на уровень лучших международных практик.



# УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

В целях внедрения новой модели закупок разработан и утвержден Порядок осуществления закупок (решение Совета директоров Фонда от 3 июля 2019 года № 161), Стандарт управления закупочной

деятельностью (решение Правления Фонда № 31/19), которые совокупно объединили 15 ранее действовавших нормативно-правовых актов, сократив объем текста в 4 раза.

## РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННЫХ ЗАКУПОК (ИСЭЗ)

В рамках работы по повышению эффективности и прозрачности закупок Фонда в 2018 году ТОО «Самрук-Қазына Контракт» разработана и введена в эксплуатацию новая электронная площадка для проведения закупок (ИСЭЗ 2.0), которая заменила прежде действовавшую систему, внедренную в 2013 году.

Необходимость внедрения новой системы была обусловлена задачей по дальнейшей цифровизации закупок, объединению разрозненных информационных систем и баз данных по закупкам, снижению административной нагрузки на закупочную деятельность ПК.

В настоящее время в Системе зарегистрировано 46,6 тыс. потенциальных поставщиков, что увеличило количество зарегистрированных поставщиков по сравнению с 2018 годом на 16,5 тысяч, 187 Заказчиков и 30 наблюдателей.

За 2019 год Заказчиками проведено электронных закупок в объеме 627 млрд тенге, экономия по конкурентным закупкам – 52,9 млрд тенге.

Проведено закупок – 311 тыс. единиц, что на

84 тыс. больше показателя 2018 года.

Всего же, с момента внедрения электронных закупок (с 2013 г.) компании Фонда сэкономили 311 млрд тенге.

### ПО ИТОГАМ 2019 ГОДА ВНЕДРЕННЫ СЛЕДУЮЩИЕ ОСНОВНЫЕ ЭЛЕКТРОННЫЕ ФУНКЦИОНАЛЫ:

- интеграция Модуля «Реестр товаропроизводителей Холдинга» со справочником ЕНС ТРУ (в целях улучшения администрирования закупок с приоритетом ТПХ);
- автоматическое формирование Системой протокола сопоставления документов победителя по итогам проведенного тендера на сумму более 150 млн тг. (в связи с изменениями в нормативные акты по закупкам);
- исключение в Системе закупок способом прямого заключения договора по пункту 140 Правил закупок (в связи с изменениями в нормативные акты по закупкам);

- модуль предоставления коммерческих предложений товаропроизводителей Реестра Фонда в адрес подрядчиков, выигравших тендеры на СМР свыше 250 млн тг. (в связи с изменениями в нормативные акты по закупкам);
- проведение консолидированной закупки единым организатором (один тендер для нескольких заказчиков);
- заключение договоров с консорциумом;
- оптимизация процедуры проведения предварительного обсуждения тендерной документации;
- внедрение модуля «Мониторинг закупок» для Уполномоченного органа;
- возможность направления обращений от поставщиков в адрес Заказчиков;
- модуль интеграции с Единым окном НПП «Атамекен»;
- разработка личного кабинета МНЭ РК (антимонопольный орган);
- внедрение возможности для поставщиков просмотра консолидированных планов закупок Холдинга;
- Карта местного содержания;
- автоматизация приоритета ТПХ по перечню товаров «Экономики простых вещей»;
- актуализированы функционалы в соответствии со Стандартом управления закупочной деятельностью.

## КАТЕГОРИЙНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ

Категорийное управление закупками – это стратегическое управление процессами закупки товаров, работ и услуг, которое связывает бизнес-цели и требования заказчиков с возможностями рынка и

максимизирует долгосрочную ценность как заказчика, так и поставщика. При данной системе управления закупками учитываются коммерческие и технические подходы к ТРУ.

### КАТЕГОРИЙНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ СОСТОИТ ИЗ ЧЕТЫРЕХ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ:



#### ВЫБОР КАТЕГОРИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ЗКС ПО КРИТЕРИЯМ:

- Потенциал экономии;
- Закуп одних и тех же ТРУ несколькими ДЗО;
- Возможность управления категорией



#### ФОРМИРОВАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ КАТЕГОРИЙНОЙ ГРУППЫ ИЗ ЧИСЛА:

- Производственников;
- Закупщиков;
- Экономистов;
- Маркетологов и др.





### РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ:

План действия для эффективного управления закупками, поставками, запасами и взаимодействием с поставщиками.



### ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ

- Выбор поставщика;
- Заключение договора;
- Достижение целевых экономических эффектов.

### ОСНОВНЫМИ РЫЧАГАМИ КАТЕГОРИЙНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ ЯВЛЯЮТСЯ:

- получение выгодных цен и скидок за счет консолидации закупок;
- проведение комплексных закупок;
- переход на формульное ценообразование;
- снижение запасов;
- применения инструмента совокупной стоимости владения и другие.

### ПРИНЦИПАМИ КАТЕГОРИЙНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ ЯВЛЯЮТСЯ:

- приобретение качественных ТРУ;
- максимизация экономического эффекта;
- кросс-функциональное взаимодействие;
- технологическое усовершенствование;
- прозрачность критериев выбора потенциального поставщика;
- управление эффективностью деятельности поставщиков;
- управление рисками.

По итогам 2019 года в перечень категорий закупок по Группе Фонда вошли 111 закупочных категорийных стратегий, подлежащие разработке и реализации. Из них реализованы - 9 стратегий, в разработке - 14 стратегий, утверждены - 15 стратегий, в реализации - 67 стратегий и исключены - 6 стратегий.

В том числе, в перечень категорий закупок для разработки и реализации закупочных категорийных стратегий на уровне Фонда включены 13 категорий, из них в реализации 10 (десять) ЗКС, по трем категориям ожидается разработка в 2020 году.

Общий объем проведенных закупок в рамках категорийного управления закупками составила 603,9 млрд тенге, из них 499,8 млрд тенге по стратегиям ПК и 104,1 млрд тенге по стратегиям Центра компетенций. В том числе, за 2019 год осуществлено закупок на сумму 349,7 млрд тенге, из них 298,4 млрд и 51,3 млрд тенге соответственно.

Общий достигнутый эффект от реализации ЗКС нарастающим итогом в 2019 году составил 34,4 млрд тенге, в том числе за 2019 год - 20,4 млрд тенге.

В 2019 году в рамках поддержки местных производителей из 67 ЗКС, находящихся в реализации, 36 ЗКС ориентированы на поддержку ОТП на общую сумму 139 875 млн тенге. Остальные стратегии реализуются по работам и услугам.

В 2019 году 6 ЗКС из 10 ЗКС реализуемых на уровне Фонда ориентированы на поддержку ОТП и получены выгоды в размере 3,2 млрд тенге:

1. «Легковые автомобили и автобусы»;
2. «Электроэнергия»;
3. «Кабельно-проводниковая продукция»;

4. «Специальная обувь»;
5. «Грузовые автомобили и специальная техника».
6. «Масла и смазки».

В начале 2019 года была осуществлена передача проекта КУЗ в операционную деятельность портфельных компаний. Наряду с этим, Центром компетенций совместно с портфельными компаниями были разработаны и установлены плановые показатели ожидаемого эффекта до 2022 года. Так, до конца 2022 года ожидается, что в рамках КУЗ будут достигнуты выгоды более 70 млрд тенге.

Также, необходимо отметить по стратегии «Специальная обувь» за 2019 год проведены закупки на сумму 1 399,9 млн тенге и выгоды составили (по предварительным данным) 229,1 млн тенге (при годовом плане выгод в размере 151 млн тенге), что на 78,1 млн тенге превышает плановые показатели (на 51,7%).

В рамках стратегии «Кабельно-проводниковая продукция» осуществлены закупки на сумму 1 113,4 млн тенге и выгоды составили (по предварительным данным) 172,7 млн тенге (при годовом плане выгод в размере 288 млн тенге).

## МЕСТНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Развитие местного содержания всегда находится в зоне особого внимания Елбасы, Президента и Правительства Республики Казахстан.

В целях сохранения положительной динамики местного содержания продолжена работа по координации закупочной деятельности ДЗО в рамках развития местного содержания и импортозамещения.

В 2019 году доля местного содержания в закупках Группы Фонда составила 75%, что соответствует уровню 2018 года.

По итогам 2019 года, фактически поставлено товаров, выполнено работ и оказано услуг на сумму 4 трлн 476 млрд тенге. Из них товары – 1 трлн 644 млрд тенге (МС – 62%), работы – 982 млрд тенге (МС – 72%), услуги – 1 трлн 851 млрд тенге (МС – 89%), работы/услуги – 2 трлн 832 млрд тенге (МС – 83%). Доля местного содержания в закупках Группы Фонда составляет 75%.

На постоянной основе ведется координация компаний Фонда по поддержке развития местного содержания в закупках. Так, по Группе Фонда были разработаны долгосрочные планы закупок с акцентом на приобретение отечественной продукции (на апрель 2020 года по Группе Фонда действует 172 плана долгосрочных закупок).

В результате проводимой закупочной кампании (по состоянию на 31 декабря 2019 года) по Группе Фонда действует 3 801 долгосрочных договоров с отечественными поставщиками на поставку товаров, работ и услуг на сумму 13 трлн тенге. Из них с ОТП – 897 долгосрочных договоров на сумму 3 трлн тенге.

*Справочно: в 2010 году объем долгосрочных договоров с отечественными товаропроизводителями составлял 69 млрд тенге.*

Фондом, начиная с 2018 года, проделана значительная работа по сокращению неконкурентных закупок способом из одного

млрд тенге

	ИТОГО	ДОЛЯ МС, %	ТОВАРЫ		РАБОТЫ		УСЛУГИ		РАБОТЫ/ УСЛУГИ	
			СУММА	ДОЛЯ МС, %	СУММА	ДОЛЯ МС, %	СУММА	ДОЛЯ МС, %	СУММА	ДОЛЯ МС, %
АО НК «Казмунайгаз»	2 132	79%	474	63%	687	75%	972	89%	1 659	83%
АО «НК «Қазақстан Темір Жолы»	980	80%	281	55%	131	58%	567	98%	698	90%
АО «НАК «Казатомпром»	234	80%	107	65%	80	94%	47	91%	127	93%
АО «Самрук-Энерго»	311	80%	157	79%	39	50%	115	91%	154	81%
АО «Казактелеком»	48	51%	21	14%	10	91%	16	74%	26	80%
АО «Эйр Астана»	172	33%	80	40%	14	1%	78	33%	92	28%
АО «KEGOC»	54	58%	36	50%	4	40%	13	84%	17	73%
АО «Казпочта»	26	80%	6	35%	1	88%	19	95%	20	94%
АО «НГК «Тау-Кен Самрук»	457	71%	450	71%	3	88%	4	91%	7	90%
Прочие	63	34%	32	15%	12	67%	18	46%	30	54%
<b>Итого по Фонду</b>	<b>4 476</b>	<b>75%</b>	<b>1 644</b>	<b>62%</b>	<b>982</b>	<b>72%</b>	<b>1 851</b>	<b>89%</b>	<b>2 832</b>	<b>83%</b>

источника.

В первую очередь, были сокращены внутрихолдинговые закупки. Так, по итогам 2019 года номенклатура товаров, работ, услуг, закупаемых в рамках внутрихолдинговой кооперации, сокращена в 15 раз (с 4500 позиций до 301). Работа в данном направлении будет продолжена. Планируется сократить перечень кодов дополнительно на 30%.

Если в 2017 году объем внутрихолдинговых закупок составлял 1,9 трлн тенге, то по итогам 2019 года данный показатель составил 778 млрд тенге.

Сокращение перечня товаров, работ, услуг, разрешенных к закупкам внутри Холдинга, позволила за два года (2018-2019) дополнительно вывести в конкурентную среду 652 млрд тенге. Более 13 тыс. субъектов малого и среднего бизнеса получили дополнительные заказы, а благодаря открытой ценовой конкуренции между поставщиками, Фонд получил экономию в закупках в объеме 40 млрд тенге.

Кроме того, в 2019 году пересмотрены основания одного источника, а также ужесточены условия принятия решения о закупе из одного источника по результатам несостоявшихся закупок. В целом, благодаря предпринятым мерам за последние два года наблюдается значительный рост конкурентных закупок способом открытого тендера и запроса ценовых предложений. Так, объем закупок способом открытого тендера вырос в 2019 году в 4 раза (с 284 млрд тенге в 2017 г. до 1,1 трлн тенге в 2019 г.), способом запроса ценовых предложений увеличился в 2 раза (с 25 млрд тенге в 2017 г. до 55 млрд тенге в 2019 г.). Экономия выросла с 121 млрд тенге в 2018 году до 155 млрд тенге в 2019 году.

В 2018- 2019 годах разработаны и внедрены

следующие меры поддержки отечественных производителей:

- механизм оффтэйк-договоров;
- развитие категорийных закупок с акцентом на поддержку ОТП;
- обязательный первоначальный закуп товаров только среди ОТП;
- обязательное приобретение генподрядчиками товаров у ОТП по договорам СМР на сумму свыше 250 млн тенге;
- обязательный закуп товаров «экономики простых вещей» способом запроса ценовых предложений только среди ОТП;
- обязательное указание в технических спецификациях на национальные стандарты РК;
- срок оплаты сокращен до 30 календарных дней, или на 15%.

Кроме того, 2020 год Фондом объявлен Годом поддержки отечественного производителя. Совместно с казахстанским бизнесом разработан План конкретных действий как системного, так и оперативного характера. Так, в целях снижения финансовой нагрузки на отечественных производителей предусматривается освобождение такой категории поставщиков от внесения обеспечений тендерной заявки, исполнения договора, возврата аванса. При этом, вводится обязательная предоплата в размере 30%.

Наряду с этим, предусматривается:

- введение запрета на приобретение импортной продукции по товарам «экономики простых вещей»;
- проведение широкой разъяснительной работы по мерам поддержки казахстанского бизнеса в регионах.

Таким образом, работа по сокращению одного источника и поддержке казахстанского среднего и малого бизнеса будет продолжена в тесном взаимодействии с бизнес-сообществом.

## ЭКОНОМИКА ПРОСТЫХ ВЕЩЕЙ

В отчетном периоде разработана номенклатура товаров по легкой, мебельной, пищевой и строительной промышленности из 3 664 позиций и направлена в ДЗО Фонда для обеспечения приоритета закупок у ОТП по всем способам закупок.

Совместно с НПП «Атамекен» и отраслевыми ассоциациями оптимизирован перечень товаров, закупаемых у организаций инвалидов. По итогам спецодежда выведена в закупки среди отечественных товаропроизводителей.

В результате проведенной работы в данном направлении, в 2019 году доля закупок у отечественных товаропроизводителей по

«мебельной промышленности» составила - 48%, по «строительные материалы» - 82%, что выше аналогичного показателя 2018 года (71%).

Позитивная тенденция также достигнута по товарам «легкой промышленности», если в 2018 году доля закупок у местных товаропроизводителей составляла 65%, то в 2019 году она увеличена до 73%, в 2020 году планируется до 85%.

Аналогичный положительный результат и по товарам «пищевой промышленности» - рост с 55% до 76% в 2019 году, с установлением плана в 2020 году до 90%.

## ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

Начиная с января 2019 г. на площадке СКК создан постоянно действующий Проектный офис на уровне Фонда по местному содержанию и импортозамещению. Заседания проводятся на еженедельной основе с приглашением казахстанского бизнеса, Атамекен и портфельных компаний Фонда.

Также во всех дочерних компаниях созданы Локальные проектные офисы, куда вошли представители производственных

подразделений и служб закупок.

В 2019 году Комиссией Фонда было одобрено 25 проектов по созданию новых производств, не имеющих аналогов в Республике Казахстан, что выше показателя 2018 года (2 проекта). Проектами предусматриваются инвестиции в размере 196 млрд тенге и создание 1 445 рабочих мест. Заключено 32 договора на общую сумму – 7,1 млрд тг.

# СПОНСОРСТВО И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

Фонд развития социальных проектов «Samruk-Kazyna Trust» реализует благотворительные проекты и программы, направленные на решение социально значимых для населения вопросов от всей Группы АО «Самрук-Қазына». В соответствии с Политикой благотворительности и Благотворительной программой Фонда, Корпоративный фонд «Samruk-Kazyna Trust» осуществляет благотворительную деятельность по 4-м основным направлениям:

- 1** Помощь людям, сообществам в социальном и медицинском секторе, адресная помощь нуждающимся;
- 2** Развитие медиа, культурного сообщества, развитие человеческого потенциала;
- 3** Реализация региональной программы социальных инвестиций в регионах присутствия Группы Фонда;
- 4** Укрепление репутации и продвижение имиджа Фонда и/или Группы Фонда.

Попечительским советом «Samruk-Kazyna Trust» в 2019 году одобрено 39 проектов на сумму 7,56 млрд тенге, а общее количество

прямых бенефициаров благотворительных проектов составило более 392 тысяч человек.

При этом, при реализации проектов акцент сделан на благотворительность с отдачей и устойчивым эффектом.

В 2019 году основную долю в структуре благотворительной помощи составили благотворительные проекты в рамках реализации региональной программы социальных инвестиций в регионах присутствия Группы Фонда (39,6%).

Необходимо отметить, что доля проектов, реализованных в социальном и медицинском секторе (26,8%) - на 18,4% больше, чем за аналогичный период годом ранее. Основной причиной такого роста послужило акцентирование внимания Фонда на вопросах, связанных с проблемами социально уязвимых слоев населения страны.

В рамках информационного сопровождения проектов, поддержанных Samruk-Kazyna Trust в период с января по декабрь 2019 года, опубликовано более 1 700 материалов в СМИ (1 779 материалов). При этом, все материалы опубликованы бесплатно.



КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ	2018 ГОД (ТЕНГЕ)	ДОЛЯ, %	2019 ГОД (ТЕНГЕ)	ДОЛЯ, %
Помощь людям, сообществам в социальном и медицинском секторе, адресная помощь нуждающимся	464 377 453	8,4	2 026 924 184	26,8
Развитие медиа, культурного сообщества, развитие человеческого потенциала	1 593 815 039	28,7	2 540 618 816	33,6
Реализация региональной программы социальных инвестиций в регионах присутствия Группы Фонда	3 343 351 635	60,1	2 996 000 000	39,6
Укрепление репутации и продвижение имиджа Фонда и/или Группы Фонда.	157 082 000	2,8	0	0,0
	5 558 626 127		7 563 543 000	





САМУРЬК  
КАЗЫНА





# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Система корпоративного управления 74

---

Единственный акционер 77

---

Совет директоров 80

---

Правление 102

---

Управление рисками 114

---

Противодействие коррупции 117

---

# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

АО «Самрук-Қазына» рассматривает корпоративное управление как ключевой фактор в обеспечении роста долгосрочной стоимости и устойчивого развития Фонда, а также и одним из важнейших критериев при принятии управленческих и инвестиционных решений. Совершенствование корпоративного управления способствует повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности Группы Фонда, обеспечивает создание надежной системы управления рисками и внутреннего контроля, направленной на обеспечение разумной уверенности в достижении Фондом и организациями своих стратегических и операционных задач.

В соответствии с Законом о Фонде, внедрение в Группе Фонда наилучшей практики корпоративного управления является одной из приоритетных задач, стоящих перед Фондом, что также отражено в Стратегии развития Фонда. Совет директоров и Правление Фонда наделены надлежащими полномочиями и обязанностями для выполнения своего мандата. В свою очередь, высокий уровень корпоративного управления и качество корпоративной отчетности, с высокой степенью прозрачности, имеют решающее значение для поддержания доверия заинтересованных сторон к Фонду, Совету директоров и Правлению Фонда.

## ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ В СООТВЕТСТВИИ С КОДЕКСОМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В ноябре 2012 года Единственным акционером АО «Самрук-Қазына», Правительством Республики Казахстан, утвержден Кодекс корпоративного управления (с изменениями, принятыми в 2015 году), распространяющий свое действие на Фонд и Организации, в которых прямо или косвенно Фонду принадлежат более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия).

### ЦЕЛЯМИ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ:

- совершенствование корпоративного управления в Фонде и Организациях;
- обеспечение прозрачности управления;
- подтверждение приверженности Фонда

и Организаций следовать стандартам надлежащего корпоративного управления.

Кодекс корпоративного управления основан на принципе «соблюдай или объясняй». Следовательно, Совет директоров Фонда подтверждает, что с учетом специфики деятельности и соответствующего Закона РК «О Фонде национального благосостояния», Фондом во всех существенных аспектах соблюдается большинство положений Кодекса корпоративного управления, однако, есть свидетельства того, что система корпоративного управления нуждается в дальнейшем совершенствовании.

Работа, проделанная в области совершенствования корпоративного управления, подробно изложена в Отчете

о корпоративном управлении данного Годового отчета, и следующие инициативы могут быть отмечены:

- обновлен Совет директоров Фонда, в состав которого впервые включен независимый директор – представитель гражданского общества и отечественного бизнеса. Более того, решением Совета директоров председателем Совета директоров был избран независимый директор;
- усилены составы Советов директоров Портфельных компаний Фонда введением дополнительных независимых директоров с отраслевой экспертизой, международным опытом и необходимыми для развития Портфельных компаний компетенциями, а также приняты меры по обеспечению гендерного разнообразия в составах Советов директоров отдельных Портфельных компаний;
- в течение 2019 года Портфельные компании Фонда, в которых проводилась независимая диагностика системы корпоративного управления в 2018 году, утвердили Советами директоров Планы по совершенствованию корпоративного управления и продолжили работу по улучшению процессов корпоративного управления;
- в целях оценки эффективности деятельности и определения основных направлений для дальнейшего развития, продолжена практика проведения Фондом, как акционером, заслушиваний Советов директоров Портфельных компаний;
- проведен Форум директоров с участием

членов Совета директоров, менеджмента Фонда и всех членов Советов директоров Портфельных компаний, на котором были обсуждены и выработаны соответствующие рекомендации по актуальным вопросам повышения эффективности работы советов директоров, внутреннего контроля и управления рисками, инвестиций, управления талантами и планирования преемственности советов директоров и исполнительных органов Портфельных компаний, а также взаимоотношений с листинговыми компаниями;

- принят обновленный документ, который определяет цели и процессы системы управления Портфельными компаниями, принципы взаимодействия Фонда и Портфельных компаний, основные требования, способы и подходы к управлению Фондом Портфельными компаниями с соблюдением основополагающих принципов корпоративного управления;
- подготовлен и опубликован консолидированный Отчет в области устойчивого развития за 2018 год;
- усовершенствованы процессы раскрытия и сохранности информации.

Фондом продолжается работа по внедрению положений Кодекса корпоративного управления и реализуются соответствующие меры по дальнейшему совершенствованию взаимоотношений с Единственным акционером Фонда, повышению эффективности деятельности и процессов оценки Совета директоров Фонда.

## СТРУКТУРА СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



# ЕДИНСТВЕННЫЙ АКЦИОНЕР

Единственным акционером Фонда является Правительство Республики Казахстан. Взаимоотношения между Фондом и Единственным акционером регулируются Законом Республики Казахстан «О Фонде национального благосостояния» и Соглашением о взаимодействии между Правительством Республики Казахстан и акционерным обществом «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына», который устанавливает основные принципы взаимодействия и требования Правительства к Фонду по вопросам нашей деятельности.

## ОСНОВНЫМИ ПРИНЦИПАМИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ И ФОНДОМ ЯВЛЯЮТСЯ:

- Управление Фондом со стороны Правительства исключительно посредством реализации полномочий Единственного акционера, предусмотренных Законом Республики Казахстан «О Фонде национального благосостояния» и (или) уставом

Фонда, и представительства членов Правительства в Совете директоров Фонда;

- Невмешательство Правительства, его членов, а также должностных лиц государственных органов в оперативную (текущую) деятельность Группы Фонда;
- Отчетность и прозрачность деятельности Группы Фонда

## СРЕДИ КЛЮЧЕВЫХ РЕШЕНИЙ, ПРИНИМАЕМЫХ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В КАЧЕСТВЕ ЕДИНСТВЕННОГО АКЦИОНЕРА ФОНДА:

- Утверждение устава и изменений в нем;
- Утверждение годовой финансовой отчетности Фонда;
- Утверждение стратегии развития Фонда;

*Полный перечень вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Единственного акционера раскрыт в Уставе Фонда на [www.sk.kz](http://www.sk.kz)*

## АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

КОЛИЧЕСТВО ОБЪЯВЛЕННЫХ АКЦИЙ	3 500 000 000
ВИД АКЦИЙ	ПРОСТЫЕ
КОЛИЧЕСТВО РАЗМЕЩЕННЫХ АКЦИЙ ФОНДА	3 481 957 769
КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ, НАХОДЯЩИХСЯ В СВОБОДНОМ ОБРАЩЕНИИ (НЕРАЗМЕЩЕННЫХ АКЦИЙ)	18 042 231

## ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

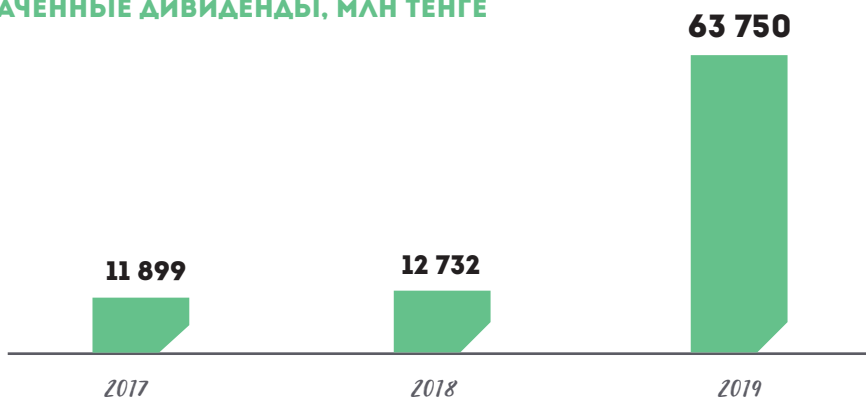
Дивидендная политика Фонда основывается на следующих принципах:

1. Соблюдение интересов единственного акционера;
2. Увеличение долгосрочной стоимости Фонда и Группы компаний Фонда;
3. Обеспечение финансовой устойчивости Фонда, включая финансирование инвестиционных проектов, реализуемых за счет средств Фонда;
4. Прозрачность механизма определения размера дивидендов;
5. Сбалансированность краткосрочных (получение доходов) и долгосрочных (развитие Фонда) интересов единственного акционера.

Дивидендная политика Фонда доступна на [www.sk.kz](http://www.sk.kz)

В 2019 году Фонд осуществил выплату дивидендов Единственному акционеру в размере 63 750 млн тенге по итогам 2018 года в соответствии с решением Единственного акционера (Постановление Правительства от 24 декабря 2019 года).

### ВЫПЛАЧЕННЫЕ ДИВИДЕНДЫ, МЛН ТЕНГЕ



## СОВЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ФОНДОМ

В целях стабильного социально-экономического развития страны, обеспечения устойчивости экономики и защиты от воздействия возможных неблагоприятных внешних факторов вопросы управления Фондом рассматриваются на заседании Совета по управлению Фондом

Совет по управлению Фондом является

консультативно-совещательным органом, возглавляемым Первым Президентом Республики Казахстан – Елбасы.

### ФУНКЦИЯМИ СОВЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ФОНДОМ ЯВЛЯЮТСЯ:

- 1 выработка предложений по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности Фонда;

**2** одобрение стратегии развития Фонда и рассмотрение ежегодного отчета Фонда о ходе её реализации, а также выработка предложений по приоритетным секторам экономики, в которых Фонд осуществляет свою деятельность;

**3** рассмотрение предложений Правительства Республики Казахстан по участию Фонда в государственных программах диверсификации и модернизации казахстанской экономики, включая реализацию социально значимых и индустриально-инновационных проектов, в том числе с выделением средств из республиканского бюджета и Национального фонда Республики Казахстан;

**4** согласование кандидатур для избрания независимыми директорами Фонда, а также размера и условий выплаты вознаграждений независимым директорам Фонда;

**5** дача рекомендации для избрания члена Правительства Республики Казахстан или иного государственного служащего в состав совета директоров или наблюдательного совета организации, входящей в Группу Фонда.

Решение о создании Совета по управлению Фондом, его состав и положение о нем утверждаются Президентом Республики Казахстан.

## **СОСТАВ СОВЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ФОНДОМ**

- 1** Первый Президент Республики Казахстан – Елбасы, Председатель Совета по управлению Фондом;
- 2** Премьер-министр Республики Казахстан;
- 3** Руководитель Администрации Президента Республики Казахстан;
- 4** Председатель Правления Фонда (по согласованию);
- 5** Два представителя отечественного бизнеса;
- 6** Представитель иностранного бизнеса.

# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров является органом управления акционерного общества «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына», осуществляющим общее руководство его деятельностью в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Законом Республики Казахстан «О Фонде национального благосостояния», Уставом, Кодексом корпоративного управления, Положением о Совете директоров и иными внутренними документами Фонда.

Деятельность Совета директоров основывается на принципах эффективности и ответственности, максимального соблюдения и реализации интересов Единственного акционера и Фонда, а также защиты прав Единственного акционера, ответственности за деятельность Фонда.

Члены Совета директоров избираются в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан. Срок полномочий Совета директоров истекает на момент принятия Единственным акционером решения об избрании нового состава Совета директоров.

## **В ПЕРЕЧЕНЬ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ, ОТНОСЯЩИХСЯ К ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ВХОДЯТ ВОПРОСЫ, ТРЕБУЮЩИЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И УТВЕРЖДЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ:**

- Среднесрочного и краткосрочного планирования, ключевых показателей деятельности Фонда;
- Определения аудиторской организации, предельного размера оплаты аудиторских услуг;
- Политик по управлению рисками, социальной ответственности, спонсорской и благотворительной помощи, раскрытию информации и иных политик;
- Годового отчета.

*Полный перечень вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Совета директоров раскрыт в Уставе Фонда на [www.sk.kz](http://www.sk.kz)*



## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ\*

### ДЖОН ДУДАС



**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ,  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР**

**Дата рождения:** 24 декабря 1959 года

**Гражданство:** Соединенное Королевство  
Великобритании и Северной Ирландии

**Образование:**

- Университет Витватерсранда (ЮАР) - бакалавр по горному делу;
- Университет Витватерсранда (ЮАР) - магистр по горной металлургии;
- Университет Хериот-Уотт – (Великобритания) – степень MBA

**Трудовая деятельность:**

Джон Дудас начал свою трудовую карьеру в 1984 году в компании Rand Mines Ltd и занимал различные руководящие должности по управлению сырьевой продукцией и работал в таких компаниях, как Gencor Ltd. и BHP Billiton, где он был генеральным директором алюминиевого дивизиона. С 2012 года г-н Дудас является независимым корпоративным консультантом международных горнодобывающих и профессиональных сервисных компаний. с ноября 2015 года по декабрь 2019 года был членом Совета директоров АО «НАК

«Казатомпром».

*Решением Единственного акционера от 6 декабря 2019 года (постановление Правительства РК № 907) избран в состав Совета директоров АО «Самрук-Қазына» в качестве независимого директора.*

*Решением Совета директоров Фонда от 6 февраля 2020 года (протокол №167) был избран Председателем Совета директоров Фонда.*

\* Состав Совета директоров Фонда представлен по состоянию на май 2020 года



## БОЗУМБАЕВ КАНАТ АЛДАБЕРГЕНОВИЧ

**ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ,  
ПОМОЩНИК ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ  
КАЗАХСТАН**

**Дата рождения:** 8 января 1969 года

**Гражданство:** Республика Казахстан

**Образование:**

Казахская государственная академия управления - экономика

### **Трудовая деятельность:**

Канат Алдабергенович начал трудовую карьеру в качестве экономиста ТОО «Эдем лтд». В разные годы занимал должности Директора департамента нефти и газа, Вице-министра Министерства энергетики, индустрии и торговли Республики Казахстан. В январе 2001 года он присоединился к ОАО «KEGOC» в качестве Первого вице-президента, в мае 2001 года стал Президентом ОАО «KEGOC». В 2007 году был назначен Председателем Правления АО «Казахстанский холдинг по управлению государственными активами «Самрук». с 2009 года работал на государственной службе, занимал должности акимов

Жамбылской и Павлодарской области, Министра энергетики Республики Казахстан. С 18 декабря 2019 года – Помощник Президента Республики Казахстан.

Награды: Орден «Курмет», медали: «За вклад в развитие Евразийского экономического союза»), Заслуженный энергетик СНГ.

*Решением Единственного акционера от 31 декабря 2019 года (постановление Правительства РК № 1058) избран в состав Совета директоров АО «Самрук-Қазына».*



## ДАЛЕНОВ РУСЛАН ЕРБОЛАТУЛЫ

**ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ,  
МИНИСТР НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**Дата рождения:** 28 февраля 1975 года

**Гражданство:** Республика Казахстан

**Образование:**  
Университет Мармара (Турция) - экономика

### **Трудовая деятельность:**

Руслан Ерболатулы начал трудовую карьеру с должности ведущего специалиста в Министерстве государственных доходов Республики Казахстан. С 2003 года по 2005 год работал директором Департамента анализа доходов Министерства финансов Республики Казахстан. С марта 2008 по апрель 2017 года – вице-министр финансов Республики Казахстан. С апреля 2017 года по 25 февраля 2019 года – первый вице-министр национальной экономики Республики Казахстан. С 25 февраля 2019 года – министр национальной экономики Республики Казахстан.

Награды: Орден «Құрмет», медали: «Ерен еңбегі үшін», «За вклад в создание Евразийского экономического союза» II степени, нагрудный знак МФ РК «Қаржы қызметінің үздігі», «Астананың 10 жылдығы», «Қазақстан Республикасының тәуелсіздігіне 20 жыл».

*Решением Единственного акционера от 7 марта 2019 года (постановление Правительства РК № 91) избран в состав Совета директоров АО «Самрук-Қазына».*



## МАЖИБАЕВ КАЙРАТ КУАНЫШБАЕВИЧ

**ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ,  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР**

**Дата рождения:** 5 января 1968 года

---

**Гражданство:** Республика Казахстан

---

**Образование:**

- Алма-Атинский медицинский институт – врач-педиатр, Кандидат медицинских наук;
  - Выпускник программы «Owner / President Management» в Гарвардской школе бизнеса
- 

### **Трудовая деятельность:**

Кайрат Куанышбаевич с 1994 года является основателем и председателем Совета директоров группы компаний «RESMI», специализирующейся на инвестициях в формирование и развитие отраслевых промышленных и финансовых холдингов на территории СНГ. В настоящее время также является председателем Совета директоров АО «RG Brands», Казахстанского Государственного Медицинского Университета. В разные годы являлся членом Совета директоров АО «Национальный

инновационный фонд», АО «Университет КИМЭП», АО «Казтелерадио», АО «Казына Капитал Менеджмент», «Kazakhstan Growth Fund», Председателем Наблюдательного совета ТОО «Innova Investment».

*Решением Единственного акционера от 6 декабря 2019 года (постановление Правительства РК № 907) избран в состав Совета директоров АО «Самрук-Қазына» в качестве независимого директора.*



## АЛЬПЕР АКДЕНИЗ

### ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

**Дата рождения:** 11 августа 1960 года

**Гражданство:** Турция, Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии

#### Образование:

- Bath University, Великобритания – Магистр бизнеса
- Почетная докторская степень в Казахском институте менеджмента, экономики и прогнозирования (КИМЭП),
- Окончил международную бизнес-программу в Гарвардской школе бизнеса.

#### Трудовая деятельность:

Более 30 лет Альпер работал в международной сети компаний PwC в Великобритании, Турции, Юго-Восточной и Центральной Азии. Он обладает обширным опытом в сфере аудиторских и консультационных услуг, корпоративного управления и финансов в производственном, финансовом, энергетическом и государственном секторах. Альпер начал свою профессиональную деятельность в компании Price Waterhouse в г. Лондон в 1984 году, став квалифицированным дипломированным бухгалтером. С 1989 года он работал в г. Стамбул, Турция, оказывая аудиторские и консультационные услуги локальным и международным компаниям и банкам, а в 1992 году стал партнером Price Waterhouse. В 1996 году Альпер вернулся в Лондон, где был вовлечен в работу над глобальным слиянием Price Waterhouse и Coopers

& Lybrand. В последующем он работал над реализацией международных сделок по слиянию в таких странах и регионах как Япония, Индия, Гонконг, Сингапур, Таиланд, Южная Америка и Швеция. Позднее Альпер стал членом региональной руководящей группы в Сингапуре. С января 2007 по июнь 2015 года Альпер являлся Управляющим партнером, а затем до июня 2017 года Председателем PwC Евразия. Также был членом Правления PwC Центральная и Восточная Европа. Альпер является действительным членом Института присяжных бухгалтеров Англии и Уэльса (ИПБАУ).

*Решением Единственного акционера от 27 марта 2018 года (постановление Правительства РК № 144) избран в состав Совета директоров АО «Самрук-Қазына» в качестве независимого директора.*



## ОНГ БУН ХВИ

### ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

**Дата рождения:** 27 октября 1956 года

---

**Гражданство:** Республика Сингапур

---

**Образование:**

- Национальный университет Сингапура – экономика (диплом с отличием)
  - Колледж командования и генерального штаба США – степень Магистра военных наук
- 

**Трудовая деятельность:**

Онг Бун Хви в начале карьерного пути военного занимал различные ключевые командные и штабные должности в Вооружённых силах и Министерстве обороны Сингапура. с 2002 года по настоящее время занимает различные ключевые позиции, включая управляющий директор в Temasek Holdings, генеральный директор в Temasek Management Services, Главный директор по операционной деятельности Singapore Power и является учредителем - генеральным директором ведущей консалтинговой компании. В разные годы он исполнял обязанности члена Совета директоров компаний в различных секторах экономики, включая Singapore Tech

nologies Kinetics, AETOS Security Management Ltd, A-STAR Research, Singapore Power Global Solutions and SIM Ltd. В настоящее время работает в должности генерального директора Stewardship Asia Centre (Temasek Trust)

Онг Бун Хви является соавтором двух книг «Inspiring Stewardship» и «ENTRUSTED».

*Решением Единственного акционера от 6 декабря 2019 года (постановление Правительства РК № 907) избран в состав Совета директоров АО «Самрук-Қазына» в качестве независимого директора.*



## ЕСИМОВ АХМЕТЖАН СМАГУЛОВИЧ

**ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ**

**Дата рождения:** 15 декабря 1950 года

**Гражданство:** Республика Казахстан

**Образование:**

- Казахский сельскохозяйственный институт, механический факультет, специализация - «Механизация процессов сельскохозяйственного производства»;
- Российская Академия общественных наук, социально-политический факультет, специализация - «Теория социально-политических отношений». Доктор экономических наук

**Трудовая деятельность:**

Ахметжан Смагулович имеет огромный управленческий опыт в государственных и квазигосударственных структурах. В разные годы занимал должности Первого заместителя председателя Госагропрома КазССР, Первого заместителя министра сельского хозяйства и продовольствия КазССР, Председателя Алма-Атинского областного Совета народных депутатов, Главы Алма-Атинской областной администрации, Заместителя Премьер-Министра Республики Казахстан, Государственного Секретаря Республики Казахстан, Первого заместителя Премьер-Министра Республики Казахстан - председателя Государственного комитета по инвестициям, Руководителя Администрации Президента Республики Казахстан, Чрезвычайного и Полномочного Посла Республики Казахстан в странах Бенилюкса (Королевство Бельгия, Королевство Нидерланды и Великое Герцогство Люксембург) и возглавлял

Представительство Республики Казахстан в ЕС и НАТО. Ахметжан Смагулович с 2001 по 2006 гг. был Министром сельского хозяйства Республики Казахстан, заместителем Премьер-Министра, с 2008 по 2015 гг. был акимом города Алматы, крупнейшего города Республики Казахстан. С 2015 по 2017 гг. был Председателем Правления АО «НК «Астана ЭКСПО-2017». В 2017 году был назначен Председателем Правления АО «Самрук-Қазына».

Ахметжан Смагулович награжден орденами: «Герой Труда Казахстана», «Знак Почета», Орден Дружбы, Орден «Отан», Орден «Парасат».

*Решением Единственного акционера от 23 декабря 2017 года (постановление Правительства РК № 863) назначен Председателем Правления АО «Самрук-Қазына».*

## ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ФОНДА ЗА 2019 ГОД

ДАТА	ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ	СОБЫТИЕ
7 марта 2019 года	Сагинтаев Бахытжан Абдирович	Досрочно прекращены полномочия Председателя Совета Директоров
7 марта 2019 года	Сулейменов Тимур Муратович	Досрочно прекращены полномочия члена Совета Директоров
7 марта 2019 года	Мамин Аскар Узакпаевич	Избран Председателем Совета Директоров
7 марта 2019 года	Дәленов Руслан Ерболатұлы	Избран членом Совета Директоров
3 апреля 2019 года	Жамаубаев Ерулан Кенжебекович	Досрочно прекращены полномочия члена Совета Директоров
3 апреля 2019 года	Сулейменов Тимур Муратович	Избран членом Совета Директоров
6 декабря 2019 года	Ричард Эванс	Досрочно прекращены полномочия члена Совета Директоров
6 декабря 2019 года	Вильгельм Бендер	Досрочно прекращены полномочия члена Совета Директоров
6 декабря 2019 года	Джон Дудас	Избран членом Совета Директоров
6 декабря 2019 года	Онг Бун Хви	Избран членом Совета Директоров
6 декабря 2019 года	Мажипаев Кайрат Қуанышбаевич	Избран членом Совета Директоров
31 декабря 2019 года	Мамин Аскар Узакпаевич	Досрочно прекращены полномочия Председателя Совета Директоров
31 декабря 2019 года	Сулейменов Тимур Муратович	Досрочно прекращены полномочия члена Совета Директоров
31 декабря 2019 года	Бозумбаев Канат Алдабергенович	Избран членом Совета Директоров



## ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ФОНДА В 2019 ГОДУ

Совет директоров Фонда был сфокусирован на решении текущих задач, рассматривая вопросы, входящие в его компетенцию через призму стратегических целей. Перечень вопросов и решения по ним отражены в соответствующих протоколах и решениях заседаний Совета директоров. Заседания Совета директоров проводились в соответствии с планом работы, утверждаемым до начала календарного года. Проведение заседаний Совета директоров и его комитетов осуществлялось посредством очной или заочной форм голосования.

Рассмотрение и принятие решений по

вопросам важного и стратегического характера осуществляется только на заседаниях Совета директоров с очной формой голосования.

В рамках мер, предпринятых Советом директоров по росту долгосрочной стоимости и устойчивому развитию организации, в 2019 году было проведено 10 заседаний Совета директоров Фонда, из которых 6 очных и 4 заочных заседания. Всего было рассмотрено 88 вопросов, по которым принято 132 решения, дано 45 поручений.

### МЕРЫ, ПРЕДПРИНЯТЫЕ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ФОНДА

В соответствии с Планом работы Совета директоров Фонда на 2019 год, проведена активная работа по рассмотрению текущих вопросов, регулирующих деятельность Фонда и портфельных компаний, которые можно отнести к следующим трем стратегическим целям и четырем инициативам.

#### **В РАМКАХ 1-ОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМПАНИЙ» И ИНИЦИАТИВЫ: ПОВЫШЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ РАССМОТРЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ (СУЩЕСТВЕННЫЕ СОБЫТИЯ):**

- рассмотрен План развития Фонда на 2018–2022 годы за 2018 год с учетом аудированной консолидированной финансовой отчетности Фонда;

- утверждена годовая финансовая отчетность Фонда за 2018 год, порядок распределения чистого дохода, принято решение о выплате дивидендов по простым акциям и утвержден размер дивиденда в расчете на одну простую акцию;
- утвержден годовой бюджет Фонда на 2020 год;
- внесены изменения в Правила разработки, утверждения, исполнения и мониторинга годового бюджета Фонда;
- утверждена Корпоративная учетная политика Фонда в новой редакции;
- заключены сделки, в совершении которых Фонд имеет заинтересованность.

#### **В РАМКАХ 2-ОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ «УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ» И ИНИЦИАТИВ: ОПТИМИЗАЦИЯ**

**СТРУКТУРЫ ПОРТФЕЛЯ, И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДОХОДОВ РАССМОТРЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ (СУЩЕСТВЕННЫЕ СОБЫТИЯ):**

- утверждена новая Инвестиционная политика Фонда;
- рассмотрена информация о ходе вывода на реализацию активов Фонда и его дочерних организаций в рамках исполнения Комплексного плана приватизации, утвержденного постановлением Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2015 года № 1141 «О некоторых вопросах приватизации на 2016-2020 годы», по результатам 1-го полугодия 2019 года;
- о цене, количестве, структуре отчуждения акций АО «НАК «Казатомпром»;
- рассмотрены результаты комплексного анализа деятельности и оценки влияния на развитие национальной экономики и отдельных её отраслей АО НК «КазМунайГаз» и АО «НК «Қазақстан темір жолы»;
- о ходе реализации Программы трансформации Фонда;
- об отчуждении путем безвозмездной передачи (дарения) в установленном порядке в государственную собственность принадлежащих Фонду 100% пакета акций акционерного общества «Международный аэропорт Актобе», 100% пакета акций акционерного общества «Аэропорт Павлодар», 100% пакета акций акционерного общества «Международный аэропорт Атырау».

**В РАМКАХ 3-ЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ» И ИНИЦИАТИВЫ: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РАССМОТРЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ (СУЩЕСТВЕННЫЕ СОБЫТИЯ):**

- утвержден Годовой отчет Фонда за 2018 год;

- утверждена Консолидированная отчетность в области устойчивого развития Фонда за 2018 год;
- утверждены изменения в Кодекс корпоративного управления Фонда;
- утверждены корпоративные КПД Фонда на 2019 год;
- утверждена Единая политика по управлению деньгами Фонда и юридических лиц, все голосующие акции (доли участия) которых принадлежат Фонду в новой редакции;
- утверждена Внутренняя кредитная политика Группы Фонда в новой редакции;
- определена аудиторская организация, осуществляющая аудит Фонда за 2019-2021 годы;
- утверждена Индустриально-инновационная политика Фонда в новой редакции;
- внесены изменения в Положение о Совете директоров Фонда;
- внесены изменения в Политику раскрытия информации Фонда;
- внесены изменения в Благотворительную программу Фонда;
- внесены изменения в Перечень документов, регулирующих внутреннюю деятельность Фонда, утверждение которых относится к исключительной компетенции Совета директоров Фонда;
- внесены изменения в Правила закупок товаров, работ и услуг Фонда и организациями, пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат Фонду на праве собственности или доверительного управления;
- внесены изменения в Порядок осуществления закупок Фонда и организациями пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат Фонду на праве собственности или доверительного управления;

- утвержден годовой аудиторский план Службы внутреннего аудита Фонда на 2019 год;
- утверждены отчеты Службы внутреннего аудита Фонда на ежеквартальной основе;
- определены условия оплаты труда и

премирования, социальной поддержки вновь назначенных работников Службы внутреннего аудита Фонда.

### **ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ РИСКОВ, РАССМАТРИВАЕМЫХ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ**

- На ежеквартальной основе рассматривались отчеты по рискам Фонда, карты / регистр рисков, информация о критических рисках Фонда и портфельных компаний, меры по дальнейшему совершенствованию корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля;
- утверждена Политика Фонда по управлению рисками и внутреннему контролю в новой редакции;
- утверждена Залоговая политика Фонда;
- утверждена Политика Фонда по управлению кредитными рисками.

основные риски несчастных случаев, риски значимых инвестиционных проектов, риск социальной нестабильности, риски ликвидности и нарушения ковенант / листинговых требований, кредитный, валютный риски, риски судебных разбирательств, риск влияния санкционного законодательства и риск программы приватизации были постоянно в фокусе контроля Совета директоров Фонда. В рамках ежеквартальных отчетов Правлением предоставлялась полная информация по Консолидированной карте рисков Фонда на основе которой принимались решения по их митигации.

При этом необходимо отметить, что

## УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ЗАСЕДАНИЯХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ФОНДА В 2019 ГОДУ

№	ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ДОЛЖНОСТЬ	УЧАСТИЕ/ УЧАСТИЕ В КАЧЕСТВЕ ЧЛЕНА СД
<b>1</b>	<b>САГИНТАЕВ БАКЫТЖАН АБДИРОВИЧ</b> <i>Премьер-Министр Республики Казахстан, Председатель Совета директоров</i>	<b>2/2</b>
<b>2</b>	<b>МАМИН АСКАР УЗАКПАЕВИЧ</b> <i>Премьер-Министр Республики Казахстан, Председатель Совета директоров</i>	<b>8/8</b>
<b>3</b>	<b>ЖАМАУБАЕВ ЕРУЛАН КЕНЖЕБЕКОВИЧ</b> <i>Член Совета директоров, Помощник Президента Республики Казахстан</i>	<b>2/2</b>
<b>4</b>	<b>СУЛЕЙМЕНОВ ТИМУР МУРАТОВИЧ</b> <i>Член Совета директоров, Министр национальной экономики Республики Казахстан, Помощник Президента Республики Казахстан</i>	<b>7/10</b>
<b>5</b>	<b>БОЗУМБАЕВ КАНАТ АЛДАБЕРГЕНОВИЧ</b> <i>Член Совета директоров, Помощник Президента Республики</i>	<b>0/0</b>
<b>6</b>	<b>ДАЛЕНОВ РУСЛАН ЕРБОЛАТУЛЫ</b> <i>Член Совета директоров, Министр национальной экономики Республики Казахстан</i>	<b>6/8</b>
<b>7</b>	<b>РИЧАРД ЭВАНС</b> <i>Член Совета директоров, Независимый директор</i>	<b>9/9</b>
<b>8</b>	<b>АЛЬПЕР АКДЕНИЗ</b> <i>Член Совета директоров, Независимый директор</i>	<b>10/10</b>
<b>9</b>	<b>ВИЛЬГЕЛЬМ БЕНДЕР</b> <i>Член Совета директоров, Независимый директор</i>	<b>9/9</b>
<b>10</b>	<b>ДЖОН ДУДАС</b> <i>Член Совета директоров, Независимый директор</i>	<b>1/1</b>
<b>11</b>	<b>МАЖИБАЕВ КАЙРАТ КУАНЫШБАЕВИЧ</b> <i>Член Совета директоров, Независимый директор</i>	<b>1/1</b>
<b>12</b>	<b>ОНГ БУН ХВИ</b> <i>Член Совета директоров, Независимый директор</i>	<b>1/1</b>
<b>13</b>	<b>ЕСИМОВ АХМЕТЖАН СМАГУЛОВИЧ</b> <i>Член Совета директоров, Председатель Правления</i>	<b>10/10</b>

## КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Комитеты Совета директоров Фонда способствуют глубокому и тщательному рассмотрению вопросов, входящих в компетенцию Совета директоров и повышению качества принимаемых решений, в особенности по таким направлениям как аудит, управление рисками, надлежащее и эффективное применение Правил закупок товаров, работ и услуг Фонда и организаций, назначение и вознаграждение членов Совета директоров и исполнительного органа, устойчивое развитие, в том числе охрана и безопасность труда и окружающей среды. Окончательное решение по рассматриваемым комитетами вопросам принимается Советом директоров.

Совет директоров Фонда принимает решение о создании комитетов, определяет состав комитетов, сроки и полномочия.

Комитеты состоят из числа членов Совета директоров, обладающих необходимыми профессиональными знаниями, компетенциями и навыками для работы в комитете. Председатели комитетов наряду с профессиональными компетенциями обладают организаторскими и лидерскими качествами, хорошими коммуникативными навыками для эффективной организации деятельности комитета

## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Комитет по аудиту является консультационно-совещательным органом Совета директоров АО «Самрук-Қазына» и создан для оказания содействия Совету директоров Фонда в выполнении его контрольных функций за целостностью финансовой отчетности, эффективностью систем внутреннего контроля и управления рисками, а также за соблюдение принципов корпоративного управления и

законодательства. Комитет по аудиту также выдает рекомендации Совету директоров Фонда о назначении или повторном назначении внешнего аудитора.

В 2019 году Комитет по аудиту провел всего 21 заседаний, из которых все 21 были очными. Итого, Комитет по аудиту рассмотрел 61 вопроса в различных областях в пределах своей компетенции.

## УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ В ЗАСЕДАНИЯХ В 2019 ГОДУ

№	ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО АУДИТУ	ДОЛЖНОСТЬ	УЧАСТИЕ
1	Ричард Эванс	Председатель Комитета по аудиту, Независимый директор	100%
2	Вильгельм Бендер	Член Комитета по аудиту, Независимый директор	100%
3	Акдениз Альпер	Член Комитета по аудиту, Независимый директор	100%
4	Питер Хауз	Член Комитета по аудиту, Эксперт без права голоса	100%

В течение года Комитет по аудиту рассматривал ряд вопросов внутреннего и внешнего аудита, системы внутреннего контроля и управления рисками, финансовой отчетности. Комитет по аудиту выполнял следующие обязанности:

### ПО ВОПРОСАМ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

- Изучил аудиторские отчеты по проведенным поверкам в соответствии с Годовым аудиторским планом на 2018 и 2019 гг.
- Рассматривал аудиторские отчеты по результатам проверок проведенных в области ИТ в ряде дочерних организаций Фонда на основе синергетического подхода
- Рассматривал и оценивал эффективность работы Службы внутреннего аудита Фонда на ежеквартальной основе
- Провел ряд интервью с кандидатами на вакантные позиции Службы внутреннего аудита и выдал рекомендации Совету директоров о назначении работников Службы внутреннего аудита
- Анализировал и одобрял ежеквартальные отчеты внутреннего аудита, подготовленные для Совета директоров Фонда

### ПО ВОПРОСАМ ВНЕШНЕГО АУДИТА

- Рассмотрел результаты аудита консолидированной и отдельной

финансовой отчетности Фонда за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, а также получал подтверждение о независимости аудиторов

- Рассматривал отчеты внешнего аудитора о недостатках в системе внутреннего контроля в Фонде и Группе компаний Фонда
- Рассмотрел результаты ограниченных обзорных процедур промежуточной сокращенной консолидированной и отдельной финансовой отчетности Фонда за шестимесячный период, закончившийся 30 июня 2019 года
- Рассматривал вопрос об одобрении оказания консультационных неаудиторских услуг для Фонда и дочерних организаций Фонда аудиторской организацией Фонда

### ПО ВОПРОСАМ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

- Рассматривал и предварительно утверждал ежеквартальные консолидированные отчеты по рискам Группы Фонда
- Рассмотрел и обсуждал мероприятия по совершенствованию системы управления рисками Фонда
- Рассмотрел и комментировал Политику по управления рисками и внутреннему контролю, внутренние документы в области управления финансовыми

рисками и залоговую политику АО «Самрук-Қазына»

### ПО ВОПРОСАМ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

- Рассмотрел финансовую отчетность и суждения, содержащиеся в финансовой отчетности. Предварительно одобрил и рекомендовал Совету директоров для предварительного утверждения финансовую отчетность Фонда за год,

закончившийся 31 декабря 2018 года

- Рассмотрел промежуточную сокращенную консолидированную и отдельную финансовую отчетность Фонда за 3 и 6 месяцев, закончившийся 30 июня 2019 года

### ПО ВОПРОСАМ КОМПЛАЕНС

- Рассмотрел отчет Службы комплаенс АО «Самрук-Қазына»

### СОСТАВ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

6 декабря 2019 года сэр Ричард Эванс и Вильгельм Бендер вышли из составов Совета директоров АО «Самрук-Қазына» и Комитета по аудиту. В соответствии с решением Совета директоров АО «Самрук-Қазына» от 6 февраля 2020 года № 167

Председателем Комитета по аудиту был избран независимый директор АО «Самрук-Қазына» Альпер Ақдениз, а также членом Комитета по аудиту независимый директор АО «Самрук-Қазына» Онг Бун Хви.

№	ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО АУДИТУ	ДОЛЖНОСТЬ
1	Альпер Ақдениз	Председатель Комитета по аудиту, Независимый директор
2	Онг Бун Хви	Член Комитета по аудиту, Независимый директор

### КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

Решением Совета директоров АО «Самрук-Қазына» от 13 декабря 2018 года создан Комитет по стратегии.

Комитет по стратегии является постоянно действующим консультативно-совещательным органом Совета директоров Фонда, в чью компетенцию входит выработка рекомендаций Совету директоров Фонда по вопросам:

- предварительного одобрения стратегии развития Фонда на 10-летний период и плана развития Фонда на 5-летний период для их дальнейшего рассмотрения на Совете директоров Фонда;

- рассмотрения отчетов о ходе реализации (мониторинг) Стратегии развития, Плана развития Фонда в целях мониторинга и контроля реализации Стратегии развития и Плана развития Фонда Советом директоров Фонда;
- рассмотрения информации Фонда о соответствии стратегий развития национальных компаний с декомпозированными стратегическими показателями национальных стратегий, задач и государственных программ.

В 2019 году было проведено 3 заседания Комитета по стратегии, в том числе 2 очных и 1 заочное заседание.

В 2019 году Комитет по стратегии состоял из 3 членов с правом голоса.

При этом, представители отраслевых государственных органов участвовали в заседаниях Комитета в качестве экспертов

с правом совещательного голоса по приглашению по вопросу «Рассмотрение информации Фонда о соответствии стратегий развития национальных компаний с декомпозированными стратегическими показателями национальных стратегий, задач и государственных программ».

### УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИИ В ЗАСЕДАНИЯХ В 2019 ГОДУ

№	ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИИ	ДОЛЖНОСТЬ	УЧАСТИЕ	
1	Дәленов Руслан Ерболатұлы	Председатель Комитета по стратегии, Министр национальной экономики РК	заседания Комитета № 1, 2, 3	100%
2	Сэр Ричард	Член Комитета по стратегии, Независимый директор	заседания Комитета № 1, 2	67%*
3	Боранкулова Ляззат Жанузаковна	Член Комитета по стратегии, Управляющий директор по стратегическому развитию АО «Самрук-Қазына»	заседания Комитета № 1, 2, 3	100%

В целом, заседания Комитета проходили на регулярной основе в соответствии с Планом работы Комитета на 2019 год, утвержденным решением очного заседания Комитета по стратегии от 2 июля 2019 года, который в свою очередь, включал первоочередные и наиболее важные вопросы деятельности Комитета на 2019 год. Всего было рассмотрено 10 вопросов:

- О назначении секретаря Комитета по стратегии при Совете директоров АО «Самрук-Қазына»;
- Об утверждении Плана работы Комитета по стратегии при Совете директоров АО «Самрук-Қазына» на 2019 год;
- Об исполнении Плана развития АО «Самрук-Қазына» с учетом консолидированной аудированной финансовой отчетности АО «Самрук-Қазына» за 2018 год;

- Информация о результатах мониторинга реализации Плана развития за 1 квартал 2019 года;
- О предварительных макроэкономических показателях для использования в письмах ожидания Акционера, Плана развития и Бизнес-планах портфельных компаний АО «Самрук-Қазына» на 2020-2024 годы;
- Рассмотрение информации Фонда о соответствии стратегий развития национальных компаний с декомпозированными стратегическими показателями национальных стратегий, задач и государственных программ;
- Информация о результатах мониторинга реализации Плана развития за 1 полугодие 2019 года;
- Вопрос по согласованию пересмотренных макропоказателей, которые будут использованы в ПОА и БП на 2020-2024 г.

\* в связи с пересмотром состава Совета директоров Фонда



(после утверждения прогнозов МНЭ в августе текущего года);

- Информация о результатах мониторинга реализации Плана развития за 3 квартал 2019 года;
- Утверждение Плана работы комитета

по стратегии при Совете директоров АО «Самрук-Қазына» на 2020 год.

Отклонений предложений и рекомендаций Комитета не было.

## СОСТАВ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИИ

В связи с обновлением состава Совета директоров Фонда, Совет директоров предложил досрочно прекратить полномочия текущего состава Комитета и

избрал новый состав Комитета по стратегии (решение Совета Директоров Фонда №167 от 6 февраля 2020г.):

№	ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИИ	ДОЛЖНОСТЬ
1	Даленов Руслан Ерболатұлы	Председатель Комитета по стратегии, Министр национальной экономики РК
2	Джон Дудас	Член Комитета по стратегии, Независимый директор
3	Онг Бун Хви	Член Комитета по стратегии, Независимый директор
4	Мажибаев Кайрат Куанышбаевич	Член Комитета по стратегии, Независимый директор

В настоящее время, действующий Комитет по стратегии состоит из 4 членов с правом голоса.

## КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Комитет по назначениям и вознаграждениям является ответственным за предоставление рекомендаций и формирование предложений по вопросам привлечения квалифицированных специалистов в составы Совета директоров, Правления, на должность Корпоративного секретаря, одобрения вознаграждений независимых

директоров, условий оплаты труда и премирования членов Правления и Корпоративного секретаря.

В 2019 году было проведено 3 очных заседания Комитета по назначениям и вознаграждениям.

### УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ КОМИТЕТА ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ В ЗАСЕДАНИЯХ В 2019 ГОДУ

№	ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ	ДОЛЖНОСТЬ	УЧАСТИЕ
1	Сагинтаев Бакытжан Абдирович	Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям, Премьер-министр РК	100%
2	Мамин Аскар Узакпаевич	Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям, Премьер-министр РК	100%
3	Ричард Эванс	Член Комитета по назначениям и вознаграждениям, Независимый директор	100%
4	Альпер Акдениз	Член Комитета по назначениям и вознаграждениям, Независимый директор	100%
5	Вильгельм Бендер	Член Комитета по назначениям и вознаграждениям, Независимый директор	100%

Все предложения и рекомендации Комитета назначениям и вознаграждениям выносились на рассмотрение Совета директоров, по которым были приняты соответствующие

протокольные решения. Отклонений предложений и рекомендаций Комитета назначениям и вознаграждениям не было.

### СОСТАВ КОМИТЕТА ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

В соответствии с протоколом заседания Совета директоров АО «Самрук-Қазына» от 4 апреля 2019 года № 159, Премьер-Министр Республики Казахстан Мамин Аскар Узакпаевич был назначен Председателем Комитета по назначениям и вознаграждениям, заменив Сагинтаева Бакытжана Абдировича. Дополнительно 6 февраля 2020 года

решением Совета директоров АО «Самрук-Қазына» № 167 были досрочно прекращены полномочия членов и экспертов Комитета по назначениям и вознаграждениям. Состав Комитета по назначениям и вознаграждениям был определен согласно нижеприведенной таблице:

№	ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ	ДОЛЖНОСТЬ
1	Джон Дудас	Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям, Независимый директор
2	Бозумбаев Канат Алдабергенович	Член Комитета по назначениям и вознаграждениям, Помощник Президента Республики Казахстан
3	Акдениз Альпер	Член Комитета по назначениям и вознаграждениям, Независимый директор
4	Мажибаев Кайрат Куанышбаевич	Член Комитета по назначениям и вознаграждениям, Независимый директор

## КОМИТЕТ ПО КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ

Комитет по контролю за реализацией Программы трансформации является консультационно-совещательным органом Совета директоров АО «Самрук-Қазына» и создан для выполнения задачи по проведению мониторинга и оценки реализации Программы трансформации

Фонда и подготовки необходимых рекомендаций Совету директоров Фонда.

В 2019 году было проведено 1 очное заседание Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации.

### УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ В ЗАСЕДАНИЯХ КОМИТЕТА ПО КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ В 2019 ГОДУ

№	ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ	ДОЛЖНОСТЬ	УЧАСТИЕ
1	Мамин Аскар Узакпаевич	Председатель Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации, Премьер-министр РК	100%
2	Ричард Эванс	Член Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации, Независимый директор	100%
3	Есимов Ахметжан Смагулович	Член Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации, Председатель Правления Фонда	100%
4	Сулейменов Тимур Муратович	Член Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации, Помощник Президента РК	100%

В период с января по август 2019 года руководство АО «Самрук-Қазына» провело комплексную работу, направленную на пересмотр подходов реализации Программы трансформации АО «Самрук-Қазына» и обновление портфелей проектов и мероприятий Программы трансформации компаний. Отдельные отчеты о ходе реализации Программы трансформации содержали информацию совокупную за несколько кварталов 2019 года.

В течение года членами Комитета по контролю за реализацией Программы

трансформации были заслушаны отчеты о ходе реализации Программы трансформации в Группе компаний АО «Самрук-Қазына» и были выданы замечания по изменениям и дополнениям в Программу трансформации АО «Самрук-Қазына». В числе приглашенных участников и докладчиков на заседании Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации участвовали первые руководители Портфельных компаний, задействованных в реализации Программы трансформации.

### СОСТАВ КОМИТЕТА ПО КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ

В соответствии с решением Совета директоров АО «Самрук-Қазына» от 4 апреля 2019 года №159 выведен из состава Комитета Сагинтаев Бакытжан Абдирович и Мамин Аскар Узакпаевич, Премьер-Министр Республики Казахстан, Председатель Совета директоров АО «Самрук-Қазына» был избран Председателем Комитета, а также выведен из состава Комитета Жамаубаев Ерулан Кенжебекович и Сулейменов Тимур Муратович, член Совета директоров

АО «Самрук-Қазына» был избран членом Комитета.

После отчетной даты в 2020 году в соответствии с решением Совета директоров АО «Самрук-Қазына» от 6 февраля 2020 года №167 досрочно прекращены полномочия членов Комитета и определен новый состав Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации согласно нижеприведенной таблице:

№	ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ	ДОЛЖНОСТЬ
1	Джон Дудас	Председатель Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации, Независимый директор
2	Бозумбаев Канат Алдабергенович	Член Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации, Помощник Президента РК
3	Онг Бун Хви	Член Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации, Независимый директор

## СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ КОМИТЕТ

Специализированный комитет осуществляет комплексный и объективный анализ влияния деятельности организаций, входящих в Группу АО «Самрук-Қазына», на развитие экономики или отдельно взятой отрасли экономики, за исключением вопросов, связанных с использованием ими средств

Национального фонда Республики Казахстан, республиканского бюджета, а также поручительств и активов государства.

В 2019 году было проведено 1 очное заседание Специализированного комитета.

### СОСТАВ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО КОМИТЕТА

№	ЧЛЕН СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО КОМИТЕТА	ДОЛЖНОСТЬ
1	Бергенов Адылгазы Садвокасович	Член Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета Эксперт с правом голоса
2	Карымсаков Бейбит Еркинбаевич	Управляющий директор по экономике и финансам АО «Самрук-Қазына» - Член Правления Эксперт с правом голоса
3	Жанадил Ернар Бейсенұлы	Со-управляющий директор по экономике и финансам АО «Самрук-Қазына» - член Правления Эксперт с правом голоса
4	Исаев Бахтияр Орынбасарович	Директор департамента контроля и мониторинга закупок АО «Самрук-Қазына» Эксперт с правом голоса
5	Тулешов Габдулкамит Маденович	Руководитель Управления контроля исполнения республиканского бюджета Комитета финансового контроля Министерства финансов РК Эксперт с правом голоса
6	Киякбаева Ардак Борановна	И.о. руководителя Управления мониторинга эффективности управления объектами государственной собственности Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов РК Эксперт с правом голоса
7	Бушмухамбетова Айнул Сансизбаевна	Руководитель управления Национального фонда Республики Казахстан и взаимодействия по вопросам финансового сектора ДБК Министерства финансов РК Эксперт с правом голоса

## ПОЛИТИКА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В соответствии с Кодексом корпоративного управления уровень вознаграждения членов Совета директоров должен быть достаточным для привлечения, удержания и мотивирования каждого члена Совета директоров такого уровня, который требуется для успешного управления Фондом. При этом, ни одно лицо не должно участвовать в принятии решений, связанных с собственным вознаграждением.

Выплата вознаграждения и компенсация расходов независимым директорам Фонда осуществляется согласно Правилам выплаты вознаграждения и компенсации расходов независимых директоров Фонда, утвержденным решением Совета директоров Фонда от 27 апреля 2009 года (протокол № 18) и договорам, заключенным с независимыми директорами. При этом принимается во внимание ожидаемый положительный эффект для Фонда от участия данного лица в составе Совета директоров. Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров Фонда вносит предложения по размеру вознаграждения кандидата в независимые директора. Совет по управлению Фондом согласовывает размер и условия выплаты вознаграждений независимым директорам Фонда.

При установлении размера вознаграждения принимаются во внимание обязанности членов Совета директоров, масштабы деятельности Фонда, долгосрочные цели и задачи, определяемые стратегией развития, сложность вопросов, рассматриваемых Советом директоров, уровень вознаграждения в аналогичных компаниях (бенчмаркинг, обзор вознаграждений).

Независимым директорам выплачивается фиксированное вознаграждение.

Выплата вознаграждения независимым директорам осуществляется при выполнении следующих условий:

- добросовестное выполнение полномочий члена Совета директоров, с использованием способов, которые в наибольшей степени отражают интересы Фонда;
- руководство при принятии решений законодательством Республики Казахстан, Уставом и внутренними документами Фонда;
- участие в заседаниях Совета директоров Фонда, за исключением болезни, отпуска, командировки.

# ПРАВЛЕНИЕ

Правление является коллегиальным исполнительным органом Фонда, который осуществляет руководство его текущей деятельностью и несет ответственность за реализацию стратегии и плана развития, а также решений, принятых Советом директоров и Единственным акционером Фонда. Правление Фонда осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом Фонда, решениями Единственного акционера, Совета директоров Фонда, Положением о Правлении и иными внутренними документами Фонда.

Председатель Правления назначается решением Единственного акционера. Члены Правления избираются решением Совета директоров Фонда.

В своей деятельности Правление и Председатель Правления подотчетны Единственному акционеру и Совету директоров Фонда.

## **К КОМПЕТЕНЦИИ ПРАВЛЕНИЯ ОТНОСИТСЯ, СРЕДИ ПРОЧЕГО, СЛЕДУЮЩЕЕ:**

- Принятие решений по вопросам, относящимся в соответствии с законодательством Республики Казахстан и (или) уставом к компетенции общего собрания акционеров (участников), иного органа компании или иного юридического лица, по отношению к которому Фонд является акционером, участником или имеет право на долю в имуществе, за исключением решений по вопросам, принимаемым единственным акционером или советом директоров

Фонда согласно Закону «О Фонде национального благосостояния»

Принятие оперативных мер в отношении компаний по недопущению срывов по полноте и срокам реализации инвестиционных решений и инвестиционных проектов

- Формирование единой (в том числе по отраслям деятельности компаний) финансовой, инвестиционной, производственно-хозяйственной, научно-технической, по управлению деньгами, кадровой, социальной и иной политики в отношении компаний
- Утверждение правил разработки, согласования, утверждения, корректировки, исполнения и мониторинга исполнения планов развития компаний;
- Утверждение штатной численности, штатного расписания и организационной структуры Фонда
- Заслушивание на ежегодной основе результатов деятельности ПК и представление отчетов о результатах деятельности компаний Совету директоров Фонда
- Принятие решений по производственным вопросам внутренней деятельности Фонда

*Полный перечень вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Правления Фонда раскрыт в Уставе Фонда на [www.sk.kz](http://www.sk.kz)*

## СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ



### ЕСИМОВ АХМЕТЖАН СМАГУЛОВИЧ

#### ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ

(Биография Ахметжана Смагуловича указана в разделе «Состав Совета директоров», см стр. 87)





## КАРЫМСАКОВ БЕЙБИТ ЕРКИНБАЕВИЧ

**УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И  
ФИНАНСАМ**

**Дата рождения:** 31 октября 1962 года

---

**Гражданство:** Республика Казахстан

---

**Образование:**

- Алма-Атинский институт народного хозяйства по специальности «Организация механизированной обработки экономической информации»;
  - Таразский государственный университет имени М.Х. Дулати по специальности «Юриспруденция»
- 

### Трудовая деятельность

**1990 – 1993 г.г.** – Бухгалтер кооператива «Тянь-Шань»

**1993 – 1996 г.г.** – Начальник инспекции по бюджету – заместитель заведующего Кордайского районного финансового отдела

**1996 – 2014 г.г.** – Руководящие должности в налоговых органах города Алматы и Алматинской области

**2014 - 2015 г.г.** – Руководитель аппарата акима города Алматы

**2015 -2018 г.г.** – Управляющий директор АО НК «Астана ЭКСПО-2017»

**С января 2018 года** – Управляющий директор по экономике и финансам АО «Самрук-Қазына»



## КРАВЧЕНКО АНДРЕЙ НИКОЛАЕВИЧ

**УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВОМУ  
СОПРОВОЖДЕНИЮ И РИСКАМ**

**Дата рождения:** 19 июля 1966 года

---

**Гражданство:** Республика Казахстан

---

**Образование:**

- Казахский государственный университет им. С.М. Кирова по специальности «Юриспруденция»;
  - Московская бизнес-школа
- 

### Трудовая деятельность

**1994 – 1997 г.г.** - Прокурор, старший прокурор, помощник отдела прокуратуры Талдыкорганской области

**1997 – 2011 г.г.** - Старший прокурор, начальник отдела, заместитель начальника, начальник департамента по надзору за законностью в деятельности государственных органов Генеральной

прокуратуры Республики Казахстан

**2011- 2017 г.г.** - Заместитель Генерального прокурора Республики Казахстан

**С октября 2018 года** - Управляющий директор по правовому сопровождению и рискам - член Правления



## ЖАНАДИЛ ЕРНАР БЕЙСЕНУЛЫ

**СО-УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО  
ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ**

**Дата рождения:** 15 декабря 1984 года

---

**Гражданство:** Республика Казахстан

---

**Образование:**

- Казахстанский Институт Менеджмента, Экономики и Прогнозирования (КИМЭП) по специальности «Бухгалтерский учет»;
  - Манчестерская Школа Бизнеса, Университет Манчестера (Великобритания), степень магистра, Бухгалтерский учет и Финансы
- 

### Трудовая деятельность

В разные годы работал в Philip Morris Kazakhstan, ТОО «ЭлитСтрой», международной аудиторской фирме PricewaterhouseCoopers. После прихода в АО «Самрук-Қазына» отвечал за деятельность Службы внутреннего аудита, а также выполнял обязанности секретаря Комитета по аудиту и Комитета по контролю за трансформацией при

Совете директоров Фонда и являлся членом Комитетов по аудиту при Совете директоров ряда дочерних организаций Фонда. В 2016 года был назначен на должность финансового контролера АО «Самрук-Қазына» и с ноября 2016 года исполнял обязанности управляющего директора по финансам и операциям.



## ТУТКУШЕВ ЕРЖАН БЕКСУЛТАНОВИЧ

**СО-УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ  
АКТИВОВ И ПРИВАТИЗАЦИИ**

**Дата рождения:** 10 декабря 1981 года

---

**Гражданство:** Республика Казахстан

---

**Образование:**

- Санкт-Петербургский Государственный Университет экономики и финансов по специальности «Финансовый анализ и бухгалтерский учет»;
  - University of Illinois at Urbana-Champaign, степень магистра по специальности: «Финансы»
- 

### Трудовая деятельность

Трудовую деятельность начал в 2004 году бухгалтером ЗАО «Дж.Т.И. по маркетингу и продажам» (Japan Tobacco International) в г. Санкт-Петербург, затем работал главным менеджером Управления стратегического планирования АО «Банк Развития Казахстана». Имеет опыт работы в международных консалтинговых компаниях Ernst & Young и PricewaterhouseCoopers. В разные годы работал на руководящих должностях в АО «Астана-финанс», ТОО «Самрук-Казына Инвест», АО «Самрук-

Казына». В августе 2014 года был назначен на должность заместителя главного директора по развитию бизнеса, позже назначен на должность Со-управляющего директора по развитию новых отраслей АО «Самрук-Казына», начиная с 11 января 2018 года - директор департамента развития активов АО «Самрук-Казына», в октябре 2019 года назначен на должность Со-управляющего директора по развитию активов и приватизации.

## ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВЛЕНИЯ ФОНДА ЗА 2019 ГОД

В 2019 году было проведено 44 заседания Правления АО «Самрук-Қазына», из которых 40 очных и 4 заочных заседания. Таким образом, по сравнению с аналогичным периодом 2018 года количество очных заседаний возросло с 34 до 40 заседаний. Были приняты решения по 383 вопросам, из которых 98,4% вопросов были рассмотрены на очных заседаниях Правления Фонда, что соответствует наилучшим практикам корпоративного управления.

### НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЕ ВОПРОСЫ, РАССМОТРЕННЫЕ ПРАВЛЕНИЕМ ФОНДА:

- Об утверждении Правил по осуществлению новых инвестиций АО «Самрук-Қазына»;
- О внесении изменений в План мероприятий по реализации Стратегии развития АО «Самрук-Қазына» на 2018-2028 годы;
- Об утверждении Правил управления талантами АО «Самрук-Қазына»;
- Об утверждении Программы трансформации АО «Самрук-Қазына» в новой редакции;
- Об утверждении Правил профессионального обучения и развития работников АО «Самрук-Қазына» в новой редакции;
- Об утверждении Политики по взаимодействию с портфельными компаниями АО «Самрук-Қазына» в новой редакции и иным вопросам взаимодействия с портфельными компаниями АО «Самрук-Қазына»;
- Об утверждении Правил АО «Самрук-Қазына» по хеджированию рисков;
- Об Инвестиционной политике АО «Самрук-Қазына»;
- О внесении изменения и дополнения в Корпоративный стандарт по стратегическому и бизнес планированию в Группе компаний АО «Самрук-Қазына»;
- О некоторых вопросах Комитета по охране труда, производственной безопасности и охране окружающей среды» АО «Самрук-Қазына»;
- О некоторых вопросах Научного совета АО «Самрук-Қазына»;
- О рассмотрении Годового отчета об исполнении Благотворительной программы АО «Самрук-Қазына» за 2018 год.

В целом, заседания Правления Фонда проходили на регулярной основе в соответствии с Планом работы Правления Фонда.

На постоянной основе проводились инфосессии и информировались структурные подразделения Фонда о порядке подготовки материалов на заседания Правления Фонда и вновь принятые работники Фонда, а также направлялись служебные записки.

## КОМИТЕТЫ ПРИ ПРАВЛЕНИИ

### ИНВЕСТИЦИОННО-СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОМИТЕТ

Целью деятельности Инвестиционно-стратегического комитета является содействие повышению эффективности при принятии решений при управлении Портфелем активов Фонда для достижения стратегических КПД Фонда путем представления площадки для обсуждения, выработки рекомендаций и предложений по нижеследующим вопросам (включая обеспечение принятия риск-ориентированных решений):

- Стратегического развития Фонда и ПК;
- Управления Портфелем активов Фонда и портфелем Инвестиционных проектов

Фонда и ПК;

- Управления рисками (финансовые, инвестиционные, операционные);
- Реализации Инвестиционной политики, Кредитной политики, Политики управления долгом и финансовой устойчивостью;
- Реализации Корпоративных стандартов по инвестиционной деятельности, по стратегическому и бизнес-планированию, управлению крупными капитальными проектами.

### КАДРОВЫЙ КОМИТЕТ

Цель Кадрового комитета заключается в обеспечении координации и реализации кадровой политики Фонда, подготовки решений рекомендательного характера

по вопросам управления человеческими ресурсами, оказания методологической и экспертно-аналитической поддержки в сфере HR для Группы Фонда.

### СОВЕТ ПО МОДЕРНИЗАЦИИ

Основной целью Совета по модернизации является управление и координация деятельности, направленной на реализацию Программы трансформации в Группе Фонда

и внедрение передовых практик, технологий и стандартов эффективного управления Компаниями.

### НАУЧНЫЙ СОВЕТ

Целью деятельности Научного совета является содействие повышению эффективности при принятии решений

при управлении Портфелем активов Фонда для достижения стратегических ключевых показателей деятельности (КПД)

Фонда путем представления площадки для обсуждения, выработки рекомендаций и предложений по вопросам индустриально-

инновационного развития Фонда и ПК.

## **КОМИТЕТ ПО ОХРАНЕ ТРУДА, ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**

Целью деятельности Комитета по охране труда, производственной безопасности и охраны окружающей среды является выработка рекомендаций для Правления Фонда и представителей Фонда в Советах директоров ПК, а также координация проводимых портфельными компаниями мероприятий в области ОТ, ПБ и ООС в рамках:

- реализации таких инициатив как «Создание и поддержание культуры здоровья и безопасности» и «Обеспечение экологической устойчивости», предусмотренных Стратегией развития Фонда;
- реализации синергетической инициативы «Производственная безопасность», закреплённой в Программе трансформации Фонда;
- совершенствования системы

менеджмента ОТ, ПБ и ООС по направлениям: безопасность и охрана труда; предупреждение и профилактика несчастных случаев; охрана здоровья и гигиена труда; промышленная, пожарная и транспортная безопасность; охрана окружающей среды и сокращение выбросов парниковых газов; рациональное использование природных ресурсов и повышение энергоэффективности; предупреждение чрезвычайных ситуаций; повышение приверженности и лидерства в области ОТ, ПБ и ООС; повышение репутации организаций Группы Фонда, как социально-ответственных организаций; взаимодействие с заинтересованными сторонами в области ОТ, ПБ и ООС.

## **ПОЛИТИКА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ**

Совет директоров Фонда определяет размер должностного оклада, условия оплаты труда Председателя и членов Правления Фонда. Ключевую роль в определении их вознаграждения играет Комитет по назначениям и вознаграждениям Совета директоров Фонда.

Система вознаграждения Председателя и членов Правления Фонда определяется в соответствии с Условиями оплаты труда и премирования Председателя и

членов Правления АО «Самрук-Қазына», утвержденными Советом директоров Фонда, и включает в себя должностной оклад, вознаграждение по итогам работы за соответствующий период, а также единовременную премию ко Дню Независимости Республики Казахстан.

Вознаграждение по итогам работы за соответствующий период выплачивается в зависимости от результатов оценки деятельности Председателя и члена

Правления с целью материального поощрения его за достигнутые успехи и повышения эффективности работы.

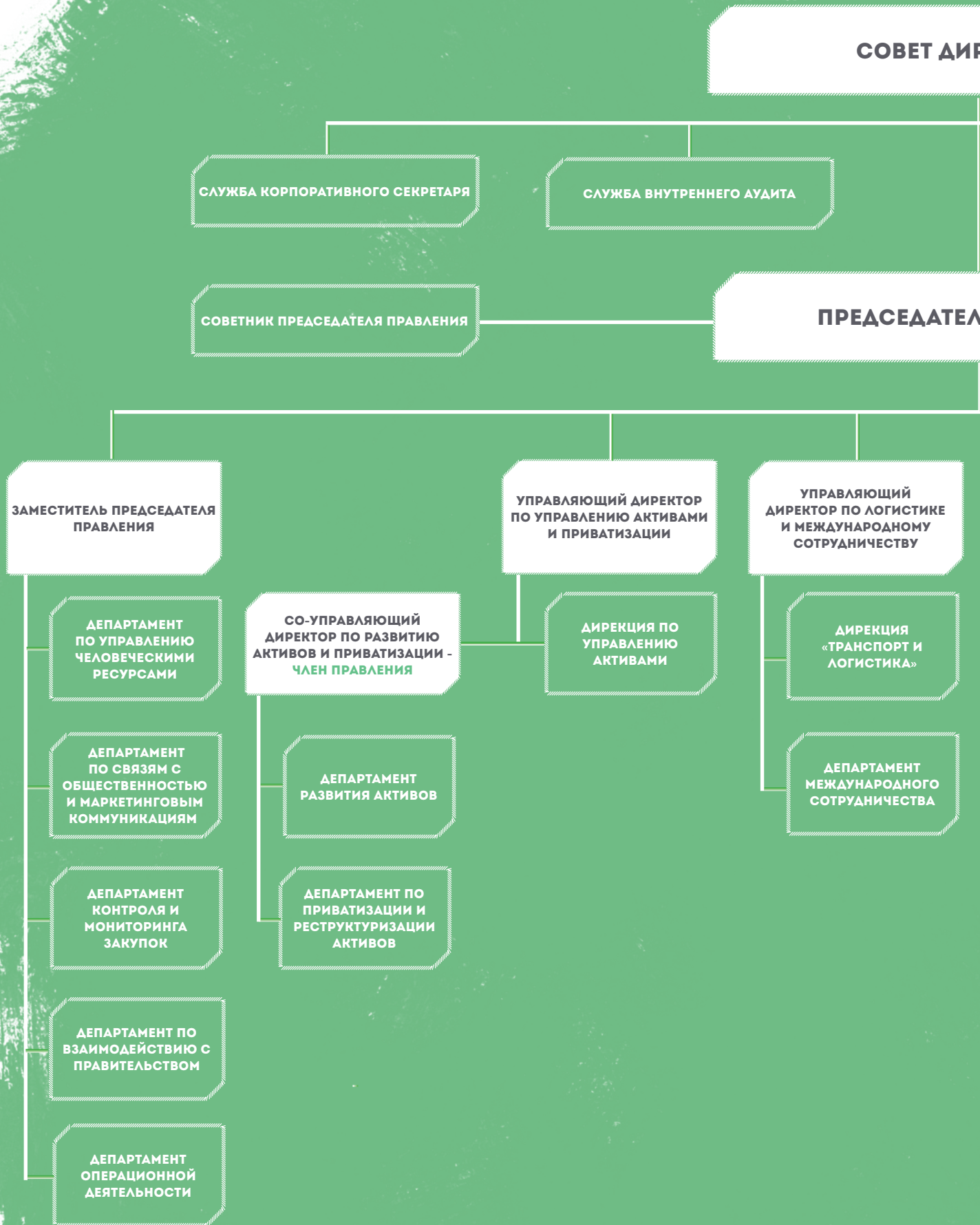
Основным условием для выплаты вознаграждения является наличие консолидированной итоговой прибыли за отчетный год.

### ОТЧЕТ О СДЕЛКАХ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ, ЗА 2019 ГОД

№	НАИМЕНОВАНИЕ КОНТРАГЕНТА	ПРИЗНАК ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ	НАИМЕНОВАНИЕ СДЕЛКИ
1	АО НК «Казмунайгаз»	Портфельная компания	Договор найма между АО НК «Казмунайгаз», АО «Самрук-Қазына», Citigroup Global Markets Limited, Credit Suisse Securities (Europe) Ltd, Goldman Sachs International и UBS AG.
2	АО «Казпочта»	Портфельная компания	Договор срочного банковского вклада между АО «Самрук-Қазына» и АО «Казпочта»
3	АО «Казакхтелеком»	Портфельная компания	Договор найма между АО «Казакхтелеком», АО «Самрук-Қазына», J.P. Morgan Securities plc, VTB Capital plc, АО «BCC Invest», АО «Казкоммерц Секьюритиз» и ТОО «Sigma Advisors»
4	АО «Самрук-Энерго»	Портфельная компания	Дополнительное соглашение № 1 к Договору № У-65 о закупках консультационных услуг по проведению оценки рыночной стоимости и сопровождению сделки по реализации пакета акций АО «Самрук-Энерго» от 25 июля 2018 года.







**ДИРЕКТОРОВ**

ОМБУДСМЕН

**СЛУЖБЫ ПРАВЛЕНИЯ**

СЛУЖБА КОМПЛАЕНС

ДЕПАРТАМЕНТ БЕЗОПАСНОСТИ И ЗАЩИТЫ ГОССЕКРЕТОВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ - ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВОМУ СОПРОВОЖДЕНИЮ И РИСКАМ - ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО ЦИФРОВИЗАЦИИ И ТРАНСФОРМАЦИИ

СО-УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ - ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

ДЕПАРТАМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ПРАВОВОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ И МЕТОДОЛОГИИ

ДЕПАРТАМЕНТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИКИ И ПЛАНИРОВАНИЯ

ДЕПАРТАМЕНТ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

ДЕПАРТАМЕНТ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ

ДЕПАРТАМЕНТ КАЗНАЧЕЙСТВА

ДЕПАРТАМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФОНДА

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Система управления рисками призвана обеспечить разумную уверенность в достижении стратегических, операционных целей, целей в области подготовки достоверной отчетности и целей в области соблюдения применимого законодательства и внутренних требований. Внутренний контроль концентрируется на достижении операционных целей, целей в области подготовки достоверной отчетности, соблюдения применимого законодательства, внутренних требований Фонда и его Портфельных компаний.

## **ЗАДАЧАМИ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ЯВЛЯЮТСЯ:**

- 1** повышение риск-культуры и интеграция риск-менеджмента и внутреннего контроля во все аспекты деятельности Фонда;
- 2** снижение волатильности результатов деятельности за счет повышения способности Фонда предупреждать ситуации, угрожающие целям, эффективно реагировать на негативные «сюрпризы» и сокращать последствия таких ситуаций, если они наступают, до приемлемого уровня;
- 3** обеспечение использования возможностей для увеличения стоимости активов и прибыльности Фонда в долгосрочной перспективе.

Исходя из накопленного опыта Фонда, а также с учетом обновленных рекомендаций COSO «Концептуальные основы управления рисками организаций: интеграция со стратегией и показателями эффективности» актуализированы принципы и подходы к организации управления рисками и внутреннего контроля, которые отражены в

новой утвержденной в 2019 году Политике АО «Самрук-Қазына» по управлению рисками и внутреннему контролю (далее – Политика). Политика призвана обеспечить усиление ответственности владельцев рисков за управление рисками на всех уровнях Фонда, повысить интеграцию риск-менеджмента во все процессы Фонда.

Согласно Политике Совет директоров и Правление Фонда при выполнении своих функций опираются на модель «Три линии защиты», где первая линия защиты (бизнес-функции) представлена структурными подразделениями в лице каждого работника, которые в рамках своей компетенции непосредственно идентифицируют, управляют рисками и выполняют контрольные процедуры. Вторая линия защиты (функции мониторинга) представлена Риск-подразделением и Службой комплаенс Фонда, которые отвечают за мониторинг внедрения бизнес-функциями эффективной практики управления рисками и внутреннего контроля, соблюдение законодательства и внутренних нормативных документов Фонда. Третья линия защиты (независимая гарантия) представлена Службой внутреннего аудита Фонда, проводит независимую оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и содействует их совершенствованию.

В Фонде на ежегодной основе утверждается риск-аппетит, консолидированные регистр и карта рисков; на ежеквартальной основе отчеты по рискам с обновлением карты рисков и планов по управлению ими выносятся на рассмотрение Советов директоров/Наблюдательных советов ПК и Фонда.

Реализуется корпоративная программа перестрахования рисков под

администрированием каптива Фонда, которая обеспечивает уверенность акционеров в качестве перестраховочной защиты рисков компаний Фонда. Продолжена работа по выстраиванию эффективной системы внутреннего контроля, на регулярной основе осуществляется

мониторинг контрольных процедур в процессах Фонда. В целях снижения процессных рисков в Фонде проводится общая обязательная и функциональная сертификации работников на знание требований внутренних нормативных документов Фонда.

## НЕИСЧЕРПЫВАЮЩИЙ ПЕРЕЧЕНЬ РИСКОВ ФОНДА И ПК

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

**Риски значимых инвестиционных проектов** – риски, связанные с реализацией различных проектов Группы Фонда, учитывающий своевременность, качество, стоимость и другие показатели. Фондом и ПК на постоянной основе производится контроль за исполнением графиков реализации инвестиционных проектов, обеспечение своевременного финансирования, работа со стратегическими партнерами.

**Риски Программы приватизации активов.** Реализация Программы приватизации активов осуществляется в соответствии с «Едиными правилами реализации, реструктуризации активов акционерным обществом «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» и организациями, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына» на праве собственности». Также для реализации данной программы в Фонде создан Проектный офис.

### ПРАВОВЫЕ РИСКИ

**Риск судебных разбирательств** – риск вовлечения Фонда и ПК в крупные судебные разбирательства. Проводятся мероприятия по предварительному разрешению споров посредством переговоров, мониторингу обязательств Фонда по действующим соглашениям, разъяснению нормативно-правовых актов путем переписки с уполномоченными органами и иные действия правового характера по защите интересов Группы Фонда.

ФИНАНСОВЫЕ  
РИСКИ

**Риски ликвидности и нарушения ковенант/листинговых требований** – риски, связанные с неспособностью компании финансировать свою деятельность, своевременно и в полной мере отвечать по своим обязательствам. В рамках управления данными рисками устанавливаются и мониторятся лимиты на степень долговой нагрузки Фонда и ПК, принимаются различные меры по обеспечению исполнения ковенант ПК и повышению финансовой устойчивости Группы Фонда.

**Валютный риск** – риск убытков вследствие неблагоприятного изменения курсов иностранных валют. Проводится контроль за уровнем валютного долга Фонда и ПК и анализ влияния курсовых разниц на чистую прибыль, отслеживаются ситуации на внутренних и внешних рынках, действия регулятора, а также осуществляется мониторинг валютных лимитов Фонда на отдельной и консолидированной основе, применяется «балансовое» хеджирование валютных рисков.

**Кредитный риск** – риск возникновения убытков вследствие неисполнения, несвоевременного или неполного исполнения контрагентом своих обязательств перед Фондом и ПК. Для управления данным риском устанавливаются казначейские стандарты, используются различные инструменты, используемые в международной практике (лимитирование, диверсификация и др.).

ОПЕРАЦИОННЫЕ  
РИСКИ

**Риск социальной нестабильности** – риск, связанный с социальной напряженностью различных групп работников Фонда и ПК. За 2019 году «Индекс социальной стабильности» Группы Фонда повысился с 69% и составил 72%. При исследовании были опрошены работники 10 крупных ПК. В целях снижения данного риска проводится работа по вопросам корпоративной социальной ответственности.

**Риск несчастных случаев** – риск, в силу специфики деятельности, являющийся существенным в основном для ПК Фонда, занимающихся производством. В целях снижения риска в 2019 году в Фонде предусмотрена синергетическая инициатива «Производственная безопасность» для вывода системы управления в области охраны труда, производственной безопасности и охраны окружающей среды (далее - ОТ, ПБ и ООС) в портфельных компаниях Фонда на уровень лучших международных практик. Вышеназванные инициативы реализовываются в рамках работы Комитета по ОТ, ПБ и ООС путем оценки текущего состояния систем управления ОТ, ПБ и ООС в 12 наиболее крупных ПК, идентификации и обеспечения внедрения минимальных требований систем управления ОТ, ПБ и ООС в ПК, планирования и внедрения лучших мировых практик в соответствии с отраслевой спецификой каждой ПК, регулярной оценки эффективности и совершенствования системы управления ОТ, ПБ и ООС ПК.

**Риск влияния санкционного законодательства** – риск, связанный с введением санкций против стран, в которых находятся активы Фонда/ПК. В целях минимизации данного риска проводится мониторинг санкций, анализ их влияния на деятельность Фонда и ПК для разработки предупредительных и контрольных мероприятий.

# ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

В АО «Самрук-Қазына» и его портфельных компаниях созданы комплаенс-подразделения, которые проводят работу по определению политики по противодействию коррупции, формированию антикоррупционной культуры (в том числе проведению соответствующего обучения работников компаний), анализу коррупционных рисков, предупреждению коррупционных правонарушений, формированию системы антикоррупционных мер, проведению расследований по поступающим обращениям (сообщениям), информированию правоохранительных органов по фактам противоправных деяний коррупционного характера.

Данные подразделения укомплектованы специалистами, имеющими опыт работы в сфере комплаенс, юридических, финансовых подразделениях корпоративного сектора, а также правоохранительных органах.

Фондом осуществляется координация деятельности данных служб, оказывается методическая и практическая помощь в организации работы, проведении проверок и расследований.

Службы комплаенс осуществляют деятельность в сфере соблюдения правил служебной этики работниками национальных компаний, предупреждения соответствующих нарушений, проведения проверок по обращениям, связанным со злоупотреблениями должностными полномочиями.

Работники компаний проинформированы в отношении данной деятельности по внутренним каналам коммуникаций. Контрагенты и любые физические и юридические лица имеют возможность обратиться в службы комплаенс посредством контактной информации, размещенной на веб-сайтах компаний.

В Группе Фонда также реализованы мероприятия в соответствии Планом по обеспечению соблюдения Закона Республики Казахстан «О противодействии коррупции» в дочерних и зависимых организациях на 2019 год, утвержденном Председателем Правления Фонда:

- проведен детальный анализ рисков коррупции в сфере закупок, найме, оценке, продвижении и увольнении персонала, других сферах с учетом специфики деятельности компаний;
- разработаны планы мероприятий по минимизации рисков коррупции, выявленных по результатам анализа коррупционных рисков;
- проведены комплаенс-тренинги для работников административно-управленческого персонала с освещением положений законодательства Республики Казахстан по вопросам противодействия коррупции;
- обеспечено размещение контактных данных и разъяснение по «горячей линии» (по вопросам противодействия коррупции) Фонда на всех корпоративных веб-сайтах дочерних и зависимых организаций, о работе «горячей линии» по каналам внутренних коммуникаций проинформированы работники компаний;
- проведен анализ внутренних нормативных документов и обеспечено приведение их в соответствие с законодательством Республики Казахстан по вопросам противодействия коррупции с учетом анализа коррупционных рисков;
- утверждены/актуализированы в соответствии с требованиями законодательства и результатами анализа коррупционных рисков политики по противодействию коррупции в дочерних и зависимых

- организациях;
- введена антикоррупционная оговорка во все типовые договоры, по всем закупкам товаров и услуг, предусматривающие обязательства поставщиков соблюдать законодательство Республики Казахстан по вопросам противодействия коррупции, а также информировать заказчика о любых предполагаемых и фактических нарушениях антикоррупционного законодательства и правил закупок;
- актуализированы нормативные документы по вопросам отбора и найма работников, предусматривающие процедуру проверки аффилированности должностных лиц Группы компаний Фонда с лицами, рассматриваемыми в качестве кандидатов на работу, а также назначаемыми на руководящие должности в Группе компаний Фонда соответствии с законами «О противодействии коррупции», «Об акционерных обществах» и «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью».
- обеспечено регулярное предоставление в советы директоров информации по результатам рассмотрения обращений (включая «горячую линию») в сфере комплаенс, в том числе противодействия коррупции;
- регулярно проводились рабочие встречи руководителей комплаенс-служб Группы Фонда, на которых обсуждены актуальные вопросы по противодействию коррупции, организованы встречи с профильными экспертами (в том числе Агентства по противодействию коррупции).









# ПРИЛОЖЕНИЯ

Глоссарий 122

---

Контактная информация 127

---

# ГЛОССАРИЙ

**В НАСТОЯЩЕМ ГОДОВОМ ОТЧЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ:**

Фонд, АО «Самрук-Қазына»	Акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»
%	Процент
IPO	Initial Public Offering, первичное публичное размещение акций
KZT	Казахстанский тенге
MBA	Master of Business Administration, Мастер Делового Администрирования
MD&A	Management discussions and analysis, Обсуждения и анализ руководства
QAZAQ AIR, АО «QAZAQ AIR»	Акционерное общество «QAZAQ AIR»
ROA	Коэффициент рентабельности активов
ROE	Коэффициент рентабельности собственного капитала
ДСША	Доллар США
АБР	Азиатский Банк Развития
АРЧМ	Автоматическое регулирование частоты и мощности
АССА	The Association Of Chartered Certified Accountants, Ассоциация сертифицированных бухгалтеров
АСУ	Автоматизированная система управления
АУП	Административно управленческий персонал
АЭФ	Астанинский Экономический Форум
БВУ РК	Банки второго уровня Республики Казахстан
ВБ	Всемирный Банк
ВВП	Валовой внутренний продукт
ГИС	Газоизмерительная станция
ГБРК	Государственный Банк Развития Китая

<b>Группа Фонда</b>	Фонд, компании, их дочерние организации, более 50% голосующих акций (долей участия) которых принадлежат компаниям, а также юридические лица, более 50% голосующих акций (долей участия), которых принадлежат указанным дочерним организациям компаний
<b>ГРЭС</b>	Государственная районная электростанция
<b>ГПИИР</b>	Государственная программа индустриально-инновационного развития
<b>ГЭС</b>	Гидроэлектростанция
<b>ДЗО</b>	Дочерние и зависимые организации
<b>ЕБРР</b>	Европейский банк реконструкции и развития
<b>Ед.</b>	Единица
<b>ЕНСТРУ</b>	Информационный справочник Единый номенклатурный справочник товаров, работ и услуг
<b>ЕРС-контракт</b>	Engineering, procurement and construction, способ контрактования в строительной отрасли
<b>ЕС</b>	Европейский Союз
<b>ЕЦБ</b>	Европейский центральный банк
<b>ЕЭС РК</b>	Единая электроэнергетическая система Республики Казахстан
<b>ИГХК</b>	Интегрированный газохимический комплекс
<b>ИС</b>	Информационная система
<b>ИСЭЗ</b>	Информационная система электронных закупок АО «Самрук-Қазына»
<b>ИЦА</b>	АО «Интергаз Центральная Азия»
<b>ЗКС</b>	Закупочная категорийная стратегия
<b>KEGOC, АО «KEGOC»</b>	Акционерное общество «Казахстанская компания по управлению электрическими сетями» (Kazakhstan Electricity Grid Operating Company) «KEGOC»
<b>Казпочта</b>	Акционерное общество «Казпочта»
<b>КазССР</b>	Казахская Советская Социалистическая Республика
<b>КАП, АО «НАК «Казатомпром»</b>	Акционерное общество «Национальная атомная компания «Казатомпром»

кВт.ч	Киловатт-час
КИМЭП	Казахстанский Институт Менеджмента Экономики и Прогнозирования
ККУ	Кодекс корпоративного управления
км	Километр
КМГ, АО «НК «КМГ»	Акционерное общество «Национальная компания «КазМунайГаз»
КНР	Китайская Народная Республика
Компании, Портфельные компании Фонда, ПК	Национальные компании и другие юридические лица, более 50% голосующих акций (долей участия) которых принадлежат Фонду на праве собственности или доверительного управления
КПА	Комплекс по производству ароматических углеводородов
КПГН	Комплекс глубокой переработки нефти
КПД	Ключевой показатель деятельности
КСК	Кооперативы собственников квартир
КСУРиВК	Корпоративная система управления рисками и внутреннего контроля
КТЖ, АО «НК «КТЖ»	Акционерное общество «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»
КУЗ	Категорийное управление закупками
КЦ	Корпоративный центр
м3	Кубический метр
МВт	Мегаватт
МВФ	Международный валютный фонд
МИОР РК	Министерство информации и общественного развития Республики Казахстан
млн	Миллион
млрд	Миллиард
МГ	Магистральный газопровод
МНЭ РК	Министерство национальной экономики Республики Казахстан

МС	Местное содержание
МСП	Малое и среднее предпринимательство
МСФО	Международные Стандарты Финансовой Отчетности
МЦПС «Хоргос»	АО «Международный центр приграничного сотрудничества «Хоргос»
НБРК	Национальный Банк Республики Казахстан
НПЗ	Нефтеперерабатывающий завод
НПП	Национальная палата предпринимателей
ОАР	Общие и административные расходы
ОС	Основное средство / Основные средства
ОТП	Отечественные товаропроизводители
ПИИ	Прямые иностранные инвестиции
ПКО	Предквалификационный отбор
Пост ЭЦ	Пост электрической централизации
ПП	Производственный персонал
ПСД	Проектно-сметная документация
РД КМГ	АО «Разведка Добыча «КазМунайГаз»
РК	Республика Казахстан
РТР	Расходы по транспортировке и реализации
РФ	Российская Федерация
СВА	Служба внутреннего аудита
СВК	Система внутреннего контроля
СД	Совет директоров
СКИ	ТОО «Самрук-Казына Инвест»
ЭТК	Эксплуатационный технический комплекс

СМИ	Средства массовой информации
СМР	Строительно-монтажные работы
СНГ	Содружество Независимых Государств
СНП РК	Сельские населенные пункты Республики Казахстан
США	Соединенные Штаты Америки
С-Э, АО «Самрук-Энерго»	Акционерное общество «Самрук-Энерго»
СЭЗ	Свободная экономическая зона
ТКС, АО «НГК «Тау-Кен Самрук»	Акционерное общество «Национальная горнорудная компания «Тау-Кен Самрук»
ТПХ	Товаропроизводители Холдинга
ТОО «Объединенная химическая компания», ОХК	Товарищество с ограниченной ответственностью «Объединенная химическая компания»
ТОО «РФЦ по ВИЭ»	ТОО «Расчетно-финансовый центр по поддержке возобновляемых источников энергии»
ТОРО	Техническое обслуживание и ремонт оборудования
трлн	Триллион
тыс.	Тысяча
ТЭО	Технико-экономическое обоснование
ТЭС	Тепловая электростанция
УКПНиГ	Установка комплексной подготовки нефти и газа
ФНБ	Фонд(-ы) национального благосостояния
Центр	Stewardship Asia Centre
ЦСПА	Централизованная система противоаварийного управления
шт.	Штука
ЭБГ	Электронная банковская гарантия
Эйр Астана, АО «Эйр Астана»	Акционерное общество «Эйр Астана»



# КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ



## АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ФОНД НАЦИОНАЛЬНОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ «САМРУК-КАЗЫНА»

Республика Казахстан, 010000,  
город Нур-Султан  
Улица Е10, дом 17/10

По поводу случившихся или предполагаемых фактов  
мошенничества и коррупции

☎ 8 (800) 080 30 30  
☎ 8 (702) 075 30 30  
🌐 nysana.cscck.kz  
✉ nysana@cscck.kz

По вопросам  
взаимодействия со СМИ

☎ +7 (7172) 55-27-10, 55-26-94  
✉ press@sk.kz

По вопросам взаимодействия  
с Правительством

☎ +7 (7172) 55-26-24, +7 (7172) 55-41-64

Методология закупок АО «Самрук-Қазына»

☎ +7 (7172) 55-27-35, 55-26-78  
✉ smz@sk.kz

Техническая поддержка портала закупок

👤 +7 (7172) 55-22-66  
✉ support2@skc.kz

Контроль осуществления  
закупок АО «Самрук-Қазына»

☎ +7 (7172) 55-40-01 (внут. 2)

По кадровым вопросам

☎ +7 (7172) 55-26-47  
☎ +7 (7172) 55-40-49, 55-41-12 (по подбору  
персонала)  
✉ support@hrqyzmet.kz

По вопросам Программы приватизации

👤 +7 (7172) 55-22-66  
☎ +7 (7172) 55-92-81  
✉ DPRA@sk.kz

По вопросам взаимодействия с инвесторами

☎ +7 (7172) 55-40-71, 55-40-33  
✉ ir@sk.kz

По вопросам оказания  
благотворительной помощи

☎ +7 (7172) 57-68-98  
✉ info@sk-trust.kz