



**SAMRUK**  
ҚАЗЫНА



**ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА | 2015**

# КЛЮЧЕВАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ФОНДЕ

**Акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»** – Фонд, Единственным акционером которого является Правительство Республики Казахстан, и **Миссия** которого заключается в повышении национального благосостояния Республики Казахстан и поддержке модернизации национальной экономики.

**Фонд** выполняет свою **Миссию** через эффективное управление Портфельными компаниями – для увеличения их долгосрочной стоимости и устойчивого развития, и через осуществление каталитических инвестиций в развитие приоритетных секторов национальной экономики.

## ВИДЕНИЕ ФОНДА И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В долгосрочной перспективе мы видим Фонд как высокоэффективный и динамично развивающийся стратегический холдинг.

Мы оцениваем эффективность нашей деятельности сравнительно с ведущими фондами национального благосостояния и крупными фондами прямых инвестиций, достигшими уровня лучших мировых практик в следующих трех направлениях:

- ▶ выполнение роли активного инвестора по отношению к своим Портфельным компаниям, являющимся конкурентоспособными игроками на мировом уровне;
- ▶ оптимальный выбор каталитических инвестиций, способствующих ускоренному развитию несырьевых секторов экономики, и эффективное управление данными инвестициями;
- ▶ выполнение роли образцовой организации для делового сообщества и населения Казахстана в отношении высокой производительности труда, капитала и ресурсов, а также воплощения стандартов, системы ценностей и принципов ОЭСР.

## НАШИ ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ



### Эффективное управление

- ▶ Мы управляем Портфельными компаниями посредством реализации функций Акционера и через Советы директоров Портфельных компаний;

- ▶ Система Ключевых Показателей Деятельности является основным элементом оценки эффективности деятельности Фонда и Портфельных компаний;
- ▶ Наша главная цель – создание стоимости. Ключевой критерий оценки – рентабельность инвестиций. Конечная цель управления портфелем – увеличение стоимости активов и их подготовка к полной или частичной приватизации.



### Эффективные инвестиции

- ▶ Наши новые активы должны стать ведущими компаниями страны, а ведущие компании страны должны быть конкурентоспособными на международном уровне;
- ▶ Преобладающая часть наших инвестиций вкладывается в развитие национальной экономики. Инвестиции за рубежом производятся только в стратегические активы, обеспечивающие значительный синергетический эффект для Портфельных компаний, или с целью передачи технологических и управленческих ноу-хау.



### Целостность

- ▶ Все функциональные подразделения Фонда ориентированы в первую очередь на повышение эффективности его коммерческих подразделений в области создания стоимости.

## СТРУКТУРА ГРУППЫ ФОНДА

**545**

КОМПАНИЙ  
В ГРУППЕ ФОНДА

**23**

ДОЧЕРНИХ  
КОМПАНИЙ  
КОРПОРАТИВНОГО  
ЦЕНТРА

**332**

ДОЧЕРНИХ  
КОМПАНИЙ

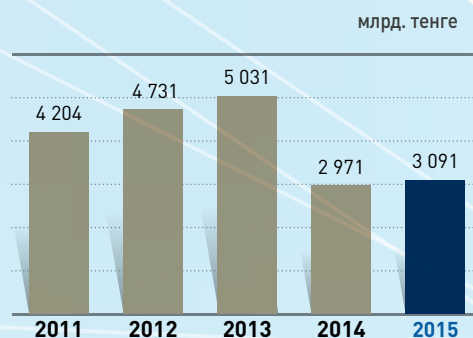
**213**

АССОЦИИРОВАННЫХ  
И СОВМЕСТНЫХ  
КОМПАНИЙ И  
ФИНАНСОВЫХ  
ИНВЕСТИЦИЙ

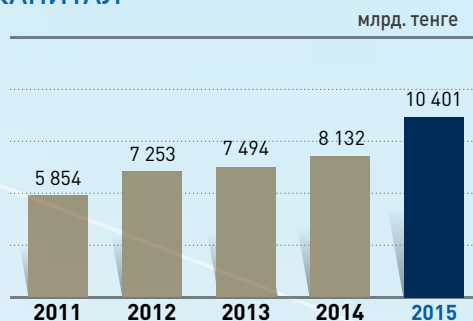
## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

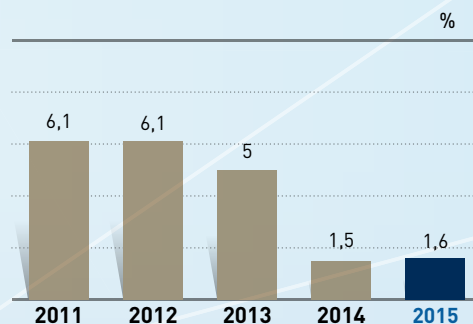
#### ДОХОДЫ



#### СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ



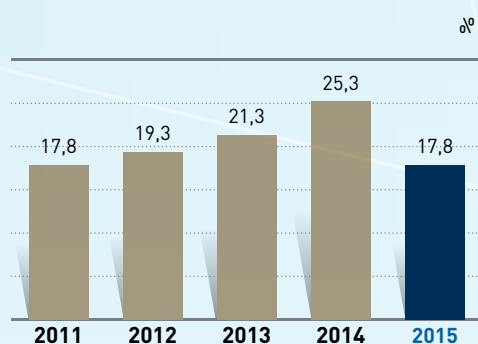
#### ROA (рентабельность активов)



# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

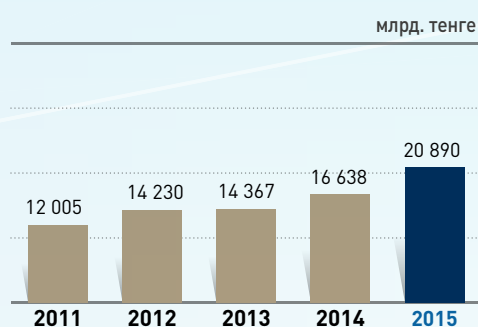
### EBITDA MARGIN\*



### КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ



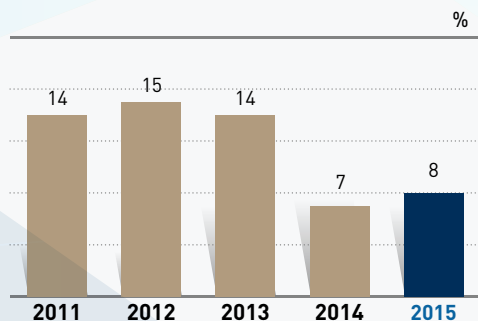
### АКТИВЫ



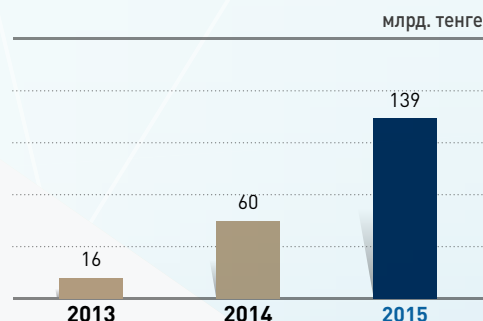
### ROE (рентабельность собственного капитала)



### ОБЪЕМ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ВЫРУЧКИ К ВВП СТРАНЫ



### ЭКОНОМИЯ ПО ИТОГАМ ЗАКУПОК

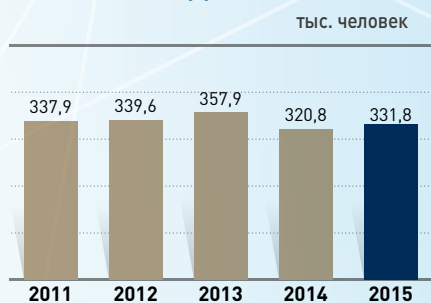


\* EBITDA опер. = (Доходы от реализации – Себестоимость реализации – ОАР\* – РТР\*) + (Износ ОС и НМА в СС, ОАР и РТР).  
При расчете операционной EBITDA за 2015 и 2014 годы делалось предположение, что KMG International N.V. выбыл из Группы, следовательно, внутригрупповые доходы от продажи сырой нефти в пользу KMG International N.V. были восстановлены в операционных доходах (см. примечание 5 к консолидированной финансовой отчетности).

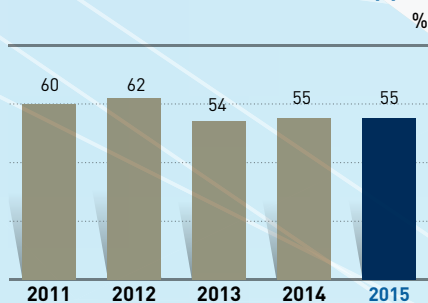
# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## НЕФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

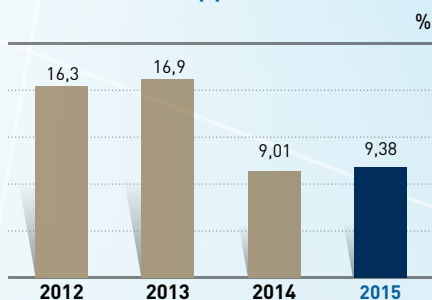
### ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ПО ГРУППЕ ФОНДА



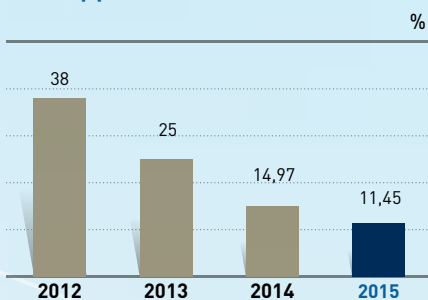
### СТЕПЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ПО ГРУППЕ ФОНДА



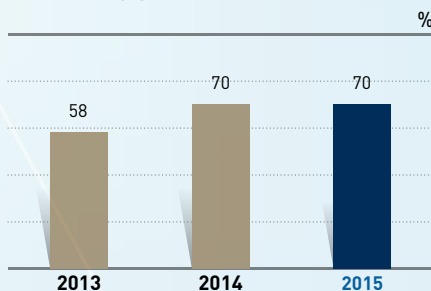
### ТЕКУЩЕСТЬ ПЕРСОНАЛА ПО ГРУППЕ ФОНДА



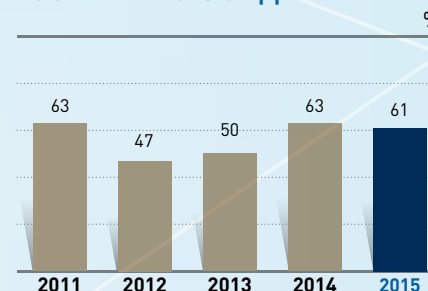
### ТЕКУЩЕСТЬ ПЕРСОНАЛА ПО ФОНДУ



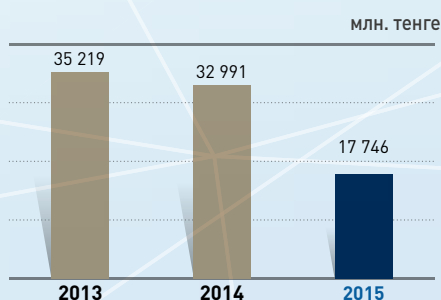
### РЕЙТИНГ СОЦИАЛЬНОЙ СТАБИЛЬНОСТИ



### СТЕПЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ПО ФОНДУ



### СПОНСОРСКАЯ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ПОМОЩЬ





**Мы** — это пример каждого из нас, стремящегося внести свой личный вклад в развитие группы Фонда и нашего Казахстана, это ответственность каждого из нас за все, что мы делаем. Каждый член нашей большой команды играет огромную роль в достижении наших стратегических целей. Мы – не просто сотрудники группы Фонда. Мы – будущее Фонда и нашей страны.



**СТРОИМ** – это постоянные изменения к лучшему. Мир вокруг нас меняется, и эти перемены открывают новые возможности. Наш путь в постоянном развитии. Это – уникальная возможность роста и личностного развития для каждого, ведь мы вместе являемся строителями будущего.

**ФОНД** — это холдинг, который создан для повышения конкурентоспособности отечественной экономики и включает крупнейшие активы нашей страны. Мы видим Фонд «Стратегическим холдингом» и «Активным инвестором». Мы Вместе Строим Фонд, привлекающий международные инвестиции с целью развития новых индустриальных проектов.

М  
ВМ  
СТР  
ФО  
БУДУ





# Ы ЕСТЕ ОИМ НД ЩЕГО

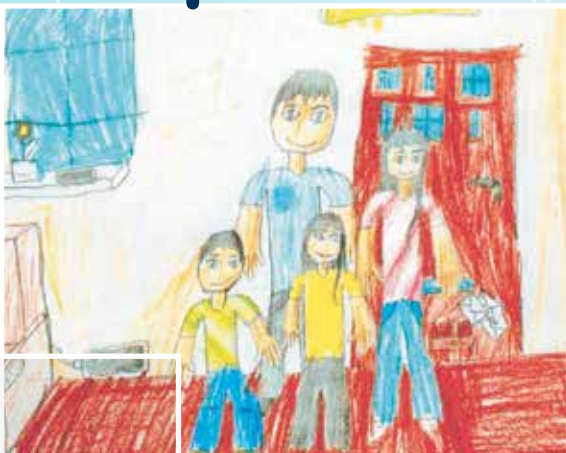
**ВМЕСТЕ** – это наша команда. Каждый из нас – индивидуален, каждый вносит свой личный вклад в развитие группы Фонда и всего Казахстана. При этом наши ценности и стремления едины. Лишь при помощи совместных усилий, мы обязательно достигнем стратегических целей.

**БУДУЩЕГО.** Будущее – это Мы. Будущее – это Мы Вместе.

Мы гордимся нашим прошлым, и, опираясь на настоящее, привлекая энергию и мощь, таланты и интеллект современного поколения казахстанцев, строим будущее, в котором каждый найдет для себя место. Мы нацелены на рост благосостояния и качества жизни нынешнего и будущих поколений.

Единственная возможность предсказать будущее – это создать его.

**И Мы Вместе Строим  
Фонд Будущего**



# ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АО «САМРУК-ҚАЗЫНА»



Премьер-Министр  
Республики  
Казахстан  
**МАСИМОВ  
КАРИМ  
КАЖИМКАНОВИЧ**

## УВАЖАЕМЫЕ ПАРТНЕРЫ, КОЛЛЕГИ, ИНВЕСТОРЫ!

Казахстан, как часть мировой экономики, продолжает испытывать негативное влияние последствий глобального финансово-экономического кризиса. Учитывая, что экономика страны по-прежнему в значительной степени зависит от ресурсной базы, в частности, от нефтяного сектора и в связи со значительным падением цен на нефть в конце 2015 года, рейтинговые агентства Standard&Poor's и Fitch Ratings снизили суверенные рейтинги Республики Казахстан, а вместе с ними и рейтинг АО «Самрук-Қазына».

В соответствии с масштабной Программой трансформации Фонда и Портфельных компаний начата работа по превращению операционного холдинга в бизнес-модель стратегического холдинга – активного инвестора, по примеру опыта лучших фондов национального благосостояния мира. В трансформацию вовлечено, помимо Фонда, уже 7 Портфельных компаний.

В 2015 году обновлена Стратегия развития на 2012–2022 годы, определяющая направления развития и цели Фонда и его роль в отношении Портфельных компаний.

Продолжена работа по сокращению количества уровней управления. В результате оптимизации юридической структуры владения Портфельными компаниями, количество компаний в портфеле Фонда уменьшилось до 545.

В соответствии с Комплексным планом приватизации на 2014–2016 годы, АО «Самрук-Қазына» были выставлены на торги 76 активов. Из этого числа в конечном итоге реализовано 36 компаний. Выручка от их продажи составила 49 млрд. тенге, что на 5,6% превысило совокупную оценочную стоимость реализованных активов. В конце отчетного года был принят обновленный Комплексный план приватизации на 2016–2020 годы, в рамках которого АО «Самрук-Қазына» предстоит вывести в конкурентную среду еще 217 активов.



Также был утвержден новый Кодекс корпоративного управления АО «Самрук-Қазына», который полностью соответствует стандартам ОЭСР. В новом Кодексе акцент поставлен на внедрение передовых принципов корпоративного управления, в частности, на повышение прозрачности, управление рисками, устойчивое развитие, повышение эффективности советов директоров и справедливое отношение к акционерам. Среднее значение рейтинга корпоративного управления в крупных компаниях Фонда выросло с 47% в 2009 году до 79% в 2015 году, тем самым, достигнут КПД Стратегии развития Фонда на 2015 год в размере 75%.

В целом результаты работы показывают, что реализуемая Программа трансформации способствует достижению поставленных целей и обеспечению определенного повышения эффективности деятельности группы АО «Самрук-Қазына».

---

**75%** КПД  
Стратегии развития  
Фонда на 2015 год

---

ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО

## ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ АО «САМРУК-ҚАЗЫНА»



Председатель Правления  
АО «САМРУК-ҚАЗЫНА»  
**ШУКЕЕВ  
УМИРЗАК ЕСТАЕВИЧ**

### МЫ ВМЕСТЕ СТРОИМ ФОНД БУДУЩЕГО

Чистая консолидированная прибыль АО «Самрук-Қазына» в 2015 году составила 304,8 млрд. тенге, увеличившись на 30% в сравнении с 2014 годом.

По группе компаний АО «Самрук-Қазына» в 2015 году уплачено налогов и платежей на сумму 663 млрд. тенге.

В 2015 году АО «Самрук-Қазына» выплатило дивиденды Единственному акционеру в размере 34,7 млрд. тенге по итогам деятельности за 2014 год. Прочие распределения Единственному акционеру за отчетный период составили 32,2 млрд. тенге.

2015 год ознаменовался дальнейшим расширением периметра Программы трансформации АО «Самрук-Қазына». В настоящее время трансформацией охвачено 6 крупнейших национальных компаний страны, сам Фонд, а также Портфельная компания Фонда, отвечающая за осуществление закупочной деятельности Группы компаний Фонда.

На страницах данного Отчета мы хотели бы поделиться с Вами нашими результатами.

Для реализации Программы трансформации на уровне Фонда и Портфельных компаний сформированы команды трансформации из числа лучших сотрудников и привлеченных с рынка экспертов. Работы по Трансформации проводятся с экспертной поддержкой ведущих международных консалтинговых компаний.

Благодаря плодотворной работе эффективных команд, мы достигли результатов за прошедший год:

- ▶ Утверждены стратегические КПД Фонда и 6 крупнейших Портфельных компаний, обновлены стратегии развития Фонда и 5 крупнейших Портфельных компаний
- ▶ Фонд, Казпочта и КТЖ утвердили целевые операционные модели и перешли к стадии внедрения
- ▶ КМГ, Казатомпром, Самрук-Энерго и KEGOC завершают стадию дизайна и приступили к стадии планирования в 2016 году

В первую очередь, главной задачей Трансформации является преобразование АО «Самрук-Қазына» в стратегический суверенный фонд международного масштаба, и в 2015 году были сделаны важные шаги на пути к этой задаче. Была разработана новая бизнес-модель Фонда, в соответствии с которой Фонд должен стать «Стратегическим холдингом» и «Активным инвестором».

В новой модели акцент поставлен на «Коммерческий блок» – через усиление отраслевых команд, создание новых функций по управлению стратегией и портфелем, созданию новых отраслей. При этом 60% сотрудников Фонда будут задействованы именно в этом направлении. Изменения также касаются модели управления человеческими ресурсами, корпоративной культуры, повышения качества управленческой отчетности и финансового контроля, внедрения проектного подхода к управлению и практики постоянного совершенствования, а также новой функции – комплаенс.

В конце 2015 года начата работа по внедрению новой организационной структуры Фонда. В рамках новой организационной структуры сокращены позиции уровня CEO-1 – с 16 до 8 управляющих директоров, а также произведена реорганизация и комплектация блоков и департаментов в соответствии со стратегическими задачами Фонда. Мы планируем завершить переход на новую организационную структуру в первой половине 2016 года.

**Со стратегической точки**, для того, чтобы стать высокоэффективным и гибким стратегическим холдингом, с эффективностью бизнеса на одном уровне с ведущими суверенными фондами и крупными частными акционерными группами, усилия Фонда будут направлены на достижение трех стратегических целей: **повышение долгосрочной стоимости, участие в модернизации национальной экономики и устойчивое развитие.**

Стратегическое видение будущего Фонда может быть выражено в трех основных моментах:

**1. Стратегический холдинг**, управляющий своими компаниями через эффективные Советы директоров и ключевые показатели деятельности

**2. Активный инвестор** - установление целевых показателей для структуры портфеля, принятие мер по достижению целей с помощью покупки / продажи акций, перераспределение дивидендов

**3. Компактная организация** - уменьшенный размер портфеля и количества уровней управления в группе посредством реализации Программы приватизации

**Переход Фонда к роли «Стратегического холдинга» и «Активного инвестора» предполагает пересмотр принципов и подходов Фонда по определению и созданию новых отраслей.** Мы приступили к этой работе в 2015 году и планируем принять новые Принципы и подходы Фонда по определению и созданию новых отраслей, которые будут являться основополагающим документом, закрепляющим

ожидания, цели и долгосрочное видение по активному управлению портфелем Фонда, а также основные принципы, рычаги, целевые секторы, параметры будущего портфеля Фонда, инструменты и источники средств для достижения таких целей.

Становлению Фонда стратегическим холдингом, управляющим своими компаниями через эффективные Советы директоров, будет способствовать новый Кодекс корпоративного управления, принятый в 2015 году. Кодекс, прежде всего, направлен на реализацию Программы трансформации, а также на поддержание и соблюдение надлежащих принципов корпоративного управления, разработку и применение эффективной практики корпоративного управления в Фонде и организациях Группы.

В ближайшие два года Фонд усилит роль Советов директоров за счет формирования высокопрофессиональных и сбалансированных составов Советов директоров, обладающих полным набором необходимых знаний и навыков, соответствующим уровнем профессионализма, а также повысит стандарты их деятельности.

---

**304,8**  
**млрд. тенге**

чистая консолидированная прибыль

---

**Одной из важных задач Фонда является обеспечение соответствия своей деятельности и деятельности Портфельных компаний принципам устойчивого развития:** Фонд и Портфельные компании должны обеспечить согласованность своих экономических, экологических и социальных целей для устойчивого развития и создания экономической стоимости в долгосрочной перспективе. Мы также продолжим реализацию проектов в рамках государственных программ ГПФИИР, «Нурлы Жол» и реализацию социальных проектов через обновленную компанию «Samruk-Kazyana Trust».

Я выражаю огромную благодарность сотрудникам группы Фонда за преданность и вклад в развитие компаний и нашего Казахстана. Каждый член команды играет огромную роль в достижении целей, поставленных перед Фондом. Я желаю удачи на пути, в котором **Мы Вместе Строим Фонд Будущего!**

# КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА



## ЯНВАРЬ

- 16/01** Президент РК поручил пересмотреть планы работы компаний Фонда на 2015 год, а также разработать специальные антикризисные программы  
<http://sk.kz/news/view/4087>
- 20/01** Мы приступили к реализации антикризисных мер  
<http://sk.kz/news/view/4096>
- 21/01** Мы приступили к реализации мер по предупреждению экономических трудностей 2015 года. Планы по сокращению затрат Фонда составляют 1,3 млрд. долларов США в 2015 году  
<http://sk.kz/news/view/4099>

## ФЕВРАЛЬ

- 02/02** План развития АО «Самрук-Қазына» на 2015–2019 годы был утвержден  
<http://sk.kz/news/view/4103>
- 04/02** АО «Казпочта» открыло модернизированные городские отделения почтовой связи в шести городах Казахстана  
<http://sk.kz/news/view/4121>
- 13/02** В рамках Программы трансформации АО «НАК «Казатомпром» разработало стратегические инициативы национальной атомной компании  
<http://sk.kz/news/view/4107>
- 20/02** Руководством Фонда подведены итоги 2014 года и рассмотрены меры по реализации поручений Главы государства  
<http://sk.kz/news/view/4110>

## МАРТ

- 18/03** Дочерняя компания Казатомпрома Серноокислотный завод ТОО «СКЗ-У» произвела миллион тонн серной кислоты  
<http://sk.kz/news/view/4141>



## ИЮЛЬ

- 04/07** АО «Самрук-Энерго» официально запустило программу трансформации бизнеса  
<http://sk.kz/event/view/254>
- 06/07** В Астане презентована региональная авиакомпания QAZAQ AIR  
<http://sk.kz/news/view/4237>

## АВГУСТ

- 18/08** АО «Самрук-Қазына» привлекает «якорных инвесторов» в Казахстан  
<http://sk.kz/news/view/4262>

## СЕНТЯБРЬ

- 01/09** Авиакомпания QAZAQ AIR приступила к выполнению пассажирских перевозок по региональным направлениям  
<http://sk.kz/news/view/4269>

## ОКТАБРЬ

- 16/10** АО «НАК «Казатомпром» официально запустило Программу трансформации бизнеса  
<http://www.inform.kz/rus/article/2829036>

## ОКТАБРЬ

- 16/10** Завершена сделка по приобретению 50% акций ЧКОО «KMG Kashagan B.V.»  
<http://sk.kz/news/view/4341>
- 28/10** АО «Самрук-Қазына» подписало соглашение об открытии 5-летней синдицированной кредитной линии объемом до 1,5 млрд. долларов США  
<http://sk.kz/news/view/4345>
- 30/10** В АО «НК «КТЖ» внедряется безбумажная технология обслуживания клиентов  
<http://sk.kz/news/view/4346>



## АПРЕЛЬ

- 02/04** АО «Эйр Астана» соединяет Казахстан с Францией  
<http://sk.kz/news/view/4148>
- 06/04** Состоялось первое заседание Комитета по контролю за реализацией программы трансформации бизнеса
- 15/04** Постановлением Правительства утвержден новый ККУ Фонда
- 29/04** АО «НК «Казмунайгаз» и Schneider Electric создают совместное предприятие  
<http://sk.kz/news/view/4177>

## МАЙ

- 08/05** АО «Самрук-Қазына» создал дочернюю компанию QAZAQ AIR  
<http://sk.kz/news/view/4180>
- 13/05** АО «KEGOC» официально запустило Программу трансформации бизнеса  
<http://sk.kz/event/view/247>
- 14/05** Пакет акций крупного оператора связи АО «Транстелеком» продан с 30%-ным превышением стартовой цены в рамках Программы приватизации  
<http://sk.kz/news/view/4192>
- 20/05** АО «НАК «Казатомпром» погасило выпуск еврооблигаций на сумму 500 млн. долларов США  
<http://sk.kz/news/view/4209>

- 21/05** Первые итоги Программы трансформации обсудили на панельной сессии АО «Самрук-Қазына» в рамках VIII АЭФ  
<http://sk.kz/news/view/4202>
- 22/05** В рамках VIII АЭФ АО «Самрук-Энерго» подписан ряд соглашений по развитию инновационных технологий  
<http://sk.kz/news/view/4206>

## ИЮНЬ

- 22/06** Новая будущая функциональная модель Фонда в рамках Программы трансформации утверждена



## НОЯБРЬ

- 03/11** СД АО «Казакхтелеком» было принято решение о создании совместного предприятия в мобильном сегменте на базе Алтел и Tele 2  
<http://sk.kz/news/view/4352>
- 06/11** АО «НАК «Казатомпром» и EDF заключили контракт на поставку природного урана  
<http://sk.kz/news/view/4358>
- 12/11** АО «НАК «Казатомпром» передало 14 социальных объектов акиматам Кызылординской и Южно-Казахстанской областей  
<http://sk.kz/news/view/4367>

- 18/11** Проведена презентация новой функциональной модели Фонда
- 23/11** Решением Правления АО «Самрук-Қазына» утверждены Методические рекомендации по внедрению в группе АО «Самрук-Қазына» процедур комплаенс-контроля (функции комплаенс)

- 03/12** НПП «Атамекен» и АО «Самрук-Қазына» договорились о взаимодействии в сфере закупок  
<http://sk.kz/news/view/4392>
- 08/12** Проведена презентация новой организационной структуры Фонда
- 18/12** Заключен меморандум о взаимопонимании между Фондом и Stewardship Asia Centre
- 28/12** Первый супермаркет посылки от АО «Казпочта» открыт в Астане  
<http://sk.kz/news/view/4423>

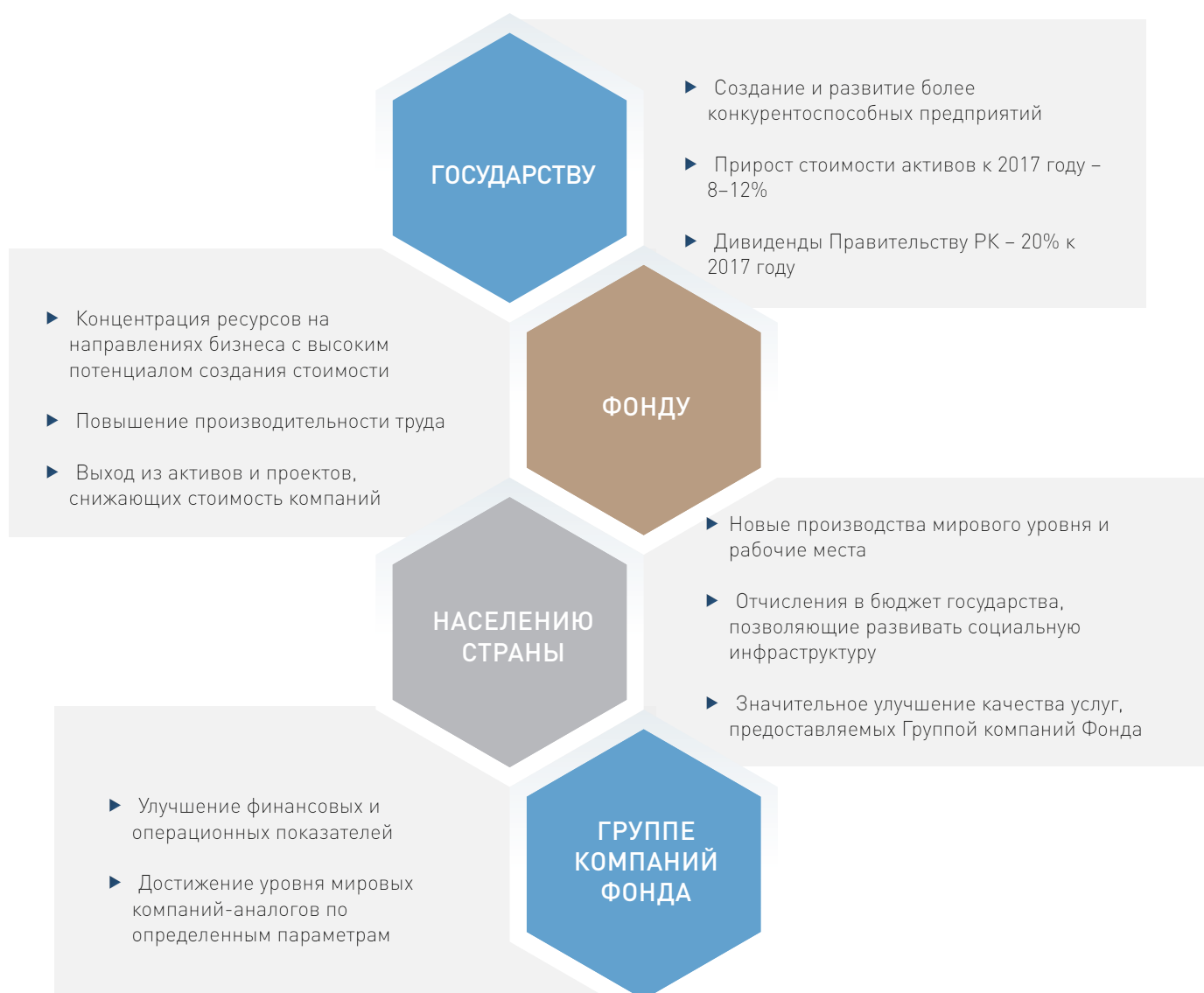
## ДЕКАБРЬ



# ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ

«Стратегия – 2050» ставит перед Казахстаном амбициозную задачу – увеличение объема инвестиций в экономику и повышение производительности труда для вхождения в число **30 развитых стран мира к 2050 году**. Группа компаний Фонда владеет рядом крупнейших активов и играет важнейшую роль в обеспечении достижения целей Стратегии. В сентябре 2014 года Совет директоров Фонда одобрил Программу трансформации. Реализация Программы идет полным ходом, в трансформацию вовлечено, помимо Фонда, уже **7 Портфельных компаний**.

## ЧТО ДАСТ ТРАНСФОРМАЦИЯ?



Подробнее с Программой трансформации можно ознакомиться на [http://sk.kz/page/programma-transformatsii-ao-samruk-azyna-](http://sk.kz/page/programma-transformatsii-ao-samruk-azyna)

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЛИЯЕТ КАК НА ФОНД, ТАК И НА ЕГО ОТНОШЕНИЯ С ПРАВИТЕЛЬСТВОМ, ПК И СТРАНОЙ

ДО

УРОВЕНЬ  
ТРАНСФОРМАЦИИ

ПОСЛЕ

### Фонд и Казахстан

- ▶ Заявленная, но практически не реализованная цель содействия диверсификации и модернизации национальной экономики



- ▶ Создается подразделение по **развитию новых отраслей** для выполнения задачи и систематического поиска новых инвестиций национальной значимости

### Фонд и ПК

- ▶ Продолжает действовать как операционный холдинг – «микроменеджмент»
- ▶ Большинство сотрудников работают в бэк-офисе (~ 58%<sup>1</sup>)



- ▶ «Макромеджмент» – 3 модели управления с различной степенью делегирования полномочий
- ▶ Преобладание **коммерческих функций** – через 2-3 года 60%\* занято в подразделениях, создающих стоимость

### Фонд и Правительство

- ▶ Отраслевые дирекции тратят более 40% времени на работу с запросами и участие во встречах



- ▶ Компактное **представительство Фонда при Правительстве** для реформирования работы Фонда и органов гос. власти

### В рамках Фонда

- ▶ Не определена цель управления портфелем



- ▶ Переход на управление **жизненным циклом портфеля** – полная или частичная **приватизация** при достижении максимальной стоимости актива

\* Текущая оценка сделана на основе штатного расписания с применением нового видения по распределению коммерческих и корпоративных функций. Целевая оценка сделана на основе бенчмаркинга.



### **БАХМУТОВА ЕЛЕНА ЛЕОНИДОВНА**

Управляющий директор по финансам и операциям – член Правления

«В первую очередь, задача Трансформации – превратить Фонд в активного инвестора. Это означает, что у Фонда будет два ключевых направления работы. **Первое направление** – добиваться максимальной эффективности действующих компаний в части прибыли, производительности, клиентоориентированности. **Второе направление** – создание новых отраслей экономики через startup-проекты, которые частный сектор не может реализовывать в силу ограниченности ресурсов, но которые критически важны для развития национальной экономики и вписываются в приоритеты государства.

В этом наши задачи схожи с суверенными фондами в других странах, в том числе с самыми эффективными. У всех ФНБ мира всегда были и будут четкие обязательства перед государством в части развития страны. Вопрос в том, как эффективно будут осуществляться государственные инвестиции, и это как раз задача трансформации.

Государство будет получать как прямые выгоды от трансформации Фонда – в виде роста дивидендов Акционеру, так и косвенные – за счет развития новых индустрий, создания новых рабочих мест, увеличения потока инвестиций в страну, повышения производительности труда и, как следствие, вклада в рост экономики в целом.

Мировая практика показывает, что результаты трансформации измеряются не только в реализованных точечных проектах и заработанных дивидендах: часто суверенные фонды благодаря трансформации обеспечивали социально-экономическое развитие всего государства.

В сингапурском Temasek Holdings и малайзийском Khazanah удалось диверсифицировать активы, привлечь международные инвестиции, развить новые индустрии. Таких примеров много, все суверенные фонды нацелены на увеличение благосостояния и качества жизни будущих поколений. **Наш Фонд движется в том же направлении».**



**Адамас Илькявичюс**  
Управляющий директор  
по трансформации и  
специальным проектам

«Для будущего Фонда мы видим два ключевых направления, где он должен работать. Это – оптимизатор существующих активов, то есть это – та организация, которая побуждает существующие активы работать более эффективно, и надо сказать, что даже сама Программа трансформации – это и есть один из инструментов, посредством которого мы побуждаем компании добиваться улучшения не по 2–3% в год, а по 10–15%. Это первое направление.

Второе направление – это строительство новых отраслей. Те активы Фонда, которые имеют свою историю создания и работают сегодня, нужны, и они должны работать дальше. Но развитие новых индустрий, развитие новых направлений деятельности – это один из главных приоритетов Фонда в будущем. Мы должны иметь собственное производство и вкладывать в развитие казахстанской экономики. Роль Фонда – создавать эффект синергии на уровне национальных компаний, для этого нужно выяснить, где наши затраты, где мы можем получить эффект развития экономики и направлять средства туда. Это мы называем строительством новых индустрий».



**Зямзина  
Лариса Владиславовна**  
Руководитель проекта  
по Трансформации  
Фонда

«Мы уверены, что те изменения, через которые нам предстоит пройти, принесут только пользу – сотрудникам, Фонду и всей стране. Эта уверенность вызвана тем, что мы обладаем большим количеством информации о том, как лучшие мировые компании добивались своих позитивных результатов. Нами проведена большая работа по изучению мирового опыта, недавно ряды сотрудников компании пополнили специалисты с международным опытом работы, и я – в их числе. Предлагаемая нами новая философия позволит выйти и на качественно новый уровень ведения бизнеса. Нужно понять, что трансформация – это не краткосрочный и не долгосрочный проект. Предстоит пройти определенный начальный этап, трансформировать многие направления нашей деятельности, а затем ввести культуру постоянных изменений. Во многих зарубежных компаниях происходят постоянные изменения – усовершенствуется одно направление, затем берутся за что-то другое, и так постоянно. Это – часть ведения бизнеса и необходимое условие удержания высокой конкурентоспособности. В общем, нет предела совершенству, и эту философию мы собираемся укоренить в Фонде.

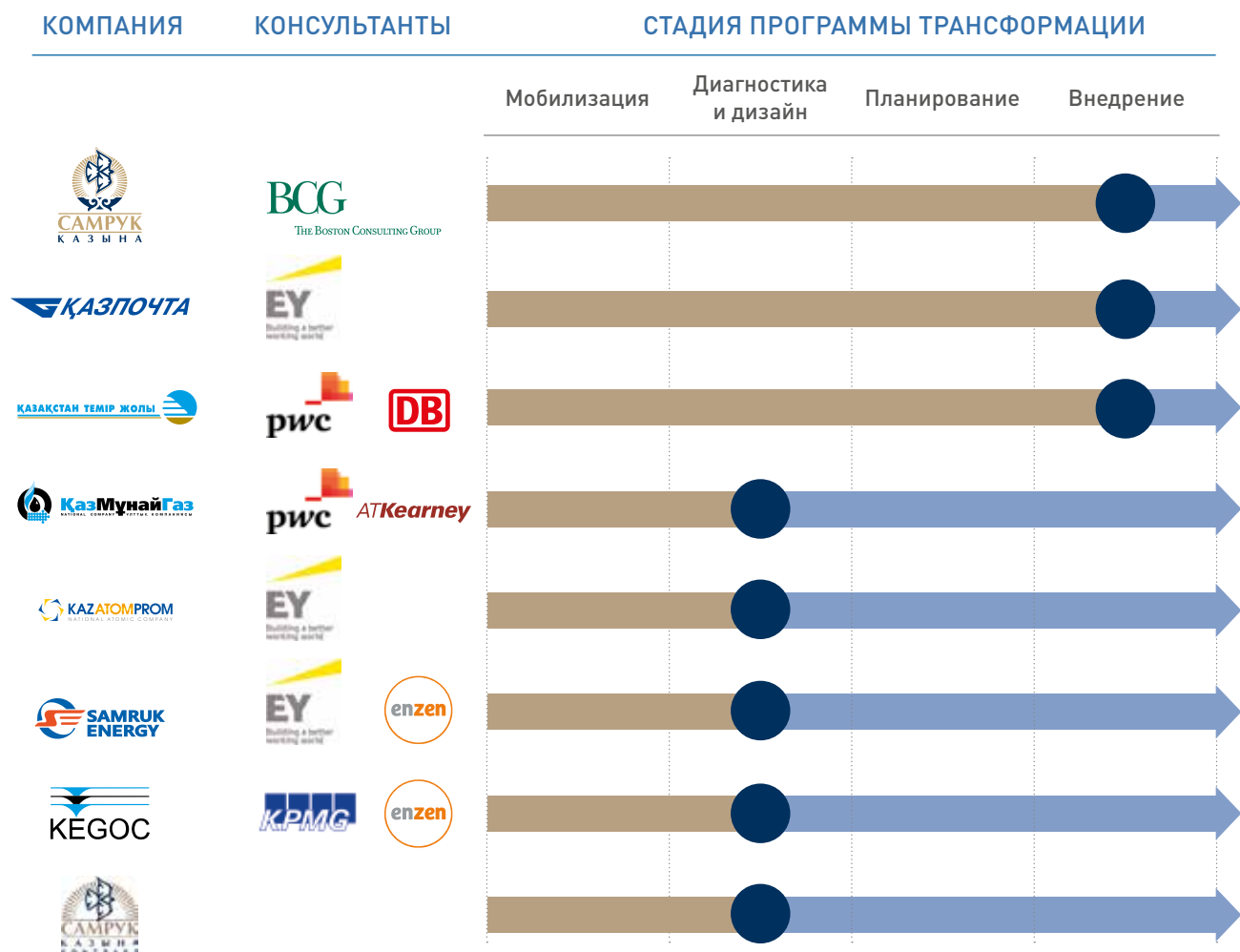
Для сотрудников это будет только позитивно, так как появятся новые перспективы, будет стимулироваться нацеленность на результат, но также и повысятся требования к качеству работы –

необходимо будет постоянно повышать свой профессиональный уровень, готовиться к здоровой конкуренции.

Перед нами стоит грандиозная, масштабная задача. И насколько успешно мы все настроимся, насколько эффективно выстроим свою работу как единая команда, будет зависеть наш общий успех.

Хочу процитировать Алана Кейя, высказывание которого очень хорошо описывает нашу историческую по значимости миссию: «Единственная возможность предсказать будущее – это создать его».

## РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ





## НОВАЯ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ФОНДА





**Рахметов  
Нурлан Кусаинович**  
Управляющий  
директор по  
взаимодействию с  
Правительством

«Прежде чем перейти к описанию GR-функции, давайте выясним, что же эти две буквы из себя представляют? Аббревиатура GR в английском языке означает Government Relations – работа, взаимодействие с органами государственной власти. Повышение эффективности GR-функции является одним из важных для Фонда направлений, проводимых в рамках Программы трансформации. Для этого и была создана отдельная функция, которая позволит упорядочить и улучшить процессы по взаимодействию с Правительством и государственными органами.

Чем будет заниматься GR-функция? В первую очередь, GR-функция обеспечит частичное перераспределение временных ресурсов руководства и сотрудников подразделений Фонда и ПК от взаимодействия с государственными органами к решению задач, обеспечивающих создание стоимости. Во-вторых, GR-функция максимально сократит количество запросов, поступающих от государственных органов как в Фонд, так и в Портфельные компании, не связанные с регуляторными функциями государства. В-третьих, GR-функцией будут разработаны методологии и правила, а также будет проводиться обучение по переходу на новую модель взаимодействия с госорганами.

Изменения будут, и кардинальные. Но менять схему взаимодействия с госорганами мы будем все вместе, совместными усилиями».

## 7 ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ (2015 ГОД) КОМПАНИЙ\*

\* Количество компаний из семи целевых (Фонд и 6 промышленных групп) с новым набором утвержденных КПД

## 7 ФАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ КОМПАНИЙ



## 6 ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ (2016 ГОД) КОМПАНИЙ\*

\* Количество компаний из семи целевых с обновленной стратегией в соответствии с новыми утвержденными стратегическими КПД

## 6 ФАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ КОМПАНИЙ



# ПРОГРАММА ПРИВАТИЗАЦИИ

**Приватизация** – это часть процесса разгосударствления экономики, предполагающего переход от преимущественно государственно-директивного регулирования производства к его регулированию на основе рыночных механизмов. Конституция РК 1991 года впервые определила право частной собственности. Тогда были предприняты первые меры по приватизации и разгосударствлению, целью которых явилось преобразование государственной собственности в другие формы, создание условий для перехода к рыночной экономике.



**Бейсенғалиев Берик Турсынбекович**  
Управляющий директор по оптимизации активов, член Правления

«Главная цель Программы приватизации – повысить эффективность экономики Казахстана за счет вывода государственных активов в конкурентную среду и привлечения частных инвесторов. Как известно, всего в рамках программы запланирована приватизация 783 компаний, в том числе 217 компаний из собственности Группы Фонда. При этом 44 из 217 компаний – крупные компании национального масштаба. При реализации программы у нас есть серьезное преимущество – опыт трансформации бизнеса с 2014 года. Для успешной приватизации необходимы следующие компоненты: прозрачность в деятельности активов, четкая стратегия и современные бизнес-процессы. Мы начали работу над этими вопросами по всей группе полтора года назад и сегодня уже имеем результаты. Поэтому Программа приватизации является логическим продолжением нашей трансформации, к ней мы готовы более, чем другие.

Фонд проводит подготовку Портфельных компаний в соответствии с лучшими международными практиками. При помощи различных механизмов планируется передать управление частному бизнесу, заинтересованному в развитии этих компаний, в росте эффективности их деятельности. Приватизация также будет стимулом для развития здоровой конкуренции и сокращения госрегулирования в бизнес-секторе.

## 2015

- ▶ Планы по выведению на торги – 22 актива
- ▶ Реализовано объектов – 15
- ▶ Стартовая стоимость – 25,6 млрд. тенге
- ▶ Превышение цены продажи стартовой цены – 4%

## 2014

- ▶ Планы по выведению на торги – 64 актива
- ▶ Реализовано объектов – 21
- ▶ Стартовая стоимость – 21,4 млрд. тенге
- ▶ Превышение цены продажи стартовой цены – 5,3%

## СОВОКУПНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ЗА 2014–2015 ГОДЫ

ФОНД	
Реализовано активов Фондом	36 компаний
Совокупная оценочная стоимость (без учета Программы «Народное IPO»)	46 339 196 тыс. тенге
Совокупная стоимость реализации (без учета Программы «Народное IPO»)	48 952 837 тыс. тенге
Выручка от реализации АО «KEGOC» в рамках реализации Программы «Народное IPO»	13 129 999 тыс. тенге
Итого совокупная стоимость реализации с учетом выручки от реализации в рамках Программы «Народное IPO»	62, 1 млрд. тенге
РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН	
Реализовано активов государственного и квазигосударственного секторов в целом по РК	250 компаний
Общая сумма реализованных активов государственного и квазигосударственного секторов в целом по РК	80,5 млрд. тенге

## СВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО РЕАЛИЗОВАННЫМ АКТИВАМ (БЕЗ УЧЕТА ПРОГРАММЫ «НАРОДНОЕ IPO») (В ТЫС. ТЕНГЕ)

№	Наименование ПК	Количество реализованных активов ПК	Суммарная оценочная стоимость реализованных активов	Суммарная стоимость реализации	Доля суммы реализации в общей сумме реализации, %
1	АО «Самрук-Қазына»	1	493 763	503 687	1,03
2	АО НК «КазМунайГаз»	7	10 633 172	7 912 114	16,16
3	АО «НК «Қазақстан темір жолы»	21	32 642 043	37 941 881	77,51
4	АО «НК «Қазақстан инжиниринг»	4	479	725	0,00
5	АО «Самрук-Энерго»	1	2 448 757	2 469 307	5,04
6	АО «НАК «Казатом-пром»	1	72 663	76 801	0,15
7	АО «Фонд недвижимости «Самрук-Қазына»	1	48 320	48 321	0,10
		<b>36</b>	<b>46 339 196</b>	<b>48 952 837</b>	<b>100,00</b>

## КОМПЛЕКСНЫЙ ПЛАН ПРИВАТИЗАЦИИ НА 2016-2020 ГОДЫ

Активы, запланированные на передачу в конкурентную среду из государственного и квазигосударственного секторов	783 компании
Активы группы компаний АО «Самрук-Қазына»	217 компании

Активы группы компаний АО «Самрук-Қазына» – 217 активов поделены на 2 Перечня. В первый Перечень входят 44 наиболее крупных приоритетных актива, имеющих социально-экономическое значение для страны. Такие активы будут реализованы с привлечением независимых консультантов.

Из этих 44 активов 7 компаний планируется вывести на IPO в период с 2017 по 2020 год:

- ▶ АО «НК «Казакстан Темір Жолы»;
- ▶ АО «НК «КазМунайГаз»;
- ▶ АО «НАК «КазАтомПром»;
- ▶ АО «Самрук-Энерго»;
- ▶ АО «НГК «Тау-Кен Самрук»;

- ▶ АО «Казпочта»;
- ▶ АО «Эйр Астана».

Активы второго Перечня – 173 компании, будут реализованы в упрощенном порядке преимущественно способом электронного аукциона. Работу по реализации активов второго Перечня планируется завершить до конца 2017 года.

В настоящее время Фондом создан специальный Проектный офис, в рамках которого ведется работа по подготовке активов, выбору независимых консультантов и взаимодействию с Государственной комиссией по вопросам модернизации экономики РК в части согласования решений по способам и условиям продажи активов.



# КОММЕНТАРИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СООТВЕТСТВИИ С МСФО (MD&A)

## ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА 2015 ГОД ПО СРАВНЕНИЮ С 2014 ГОДОМ



**Бахмутова Елена  
Леонидовна**

Управляющий  
директор по  
финансам и  
операциям,  
член Правления

«Согласно данным, консолидированная чистая прибыль Фонда составила 304,8 млрд. тенге, увеличившись в сравнении с 2014 годом на 30%.

Увеличение в основном связано с положительным влиянием курсовых разниц. Вместе с тем, падение цен на нефть на мировых рынках, повлекшее снижение доли в прибыли совместных и ассоциированных компаний, а также замедление роста экономик в Китае и России, повлиявшее на результаты деятельности по отдельным сегментам, оказали негативный эффект на консолидированную чистую прибыль.

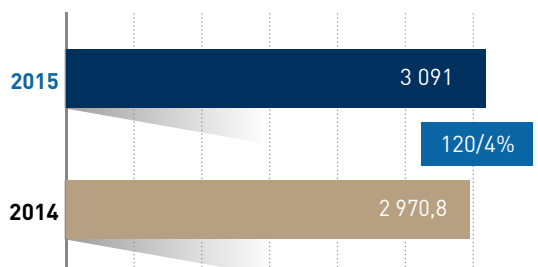
Операционная EBITDA составила 638,9 млрд. тенге, что ниже аналогичного показателя по итогам 2014 года на 35% и связано с падением цен на нефть на мировых рынках на 47%. Как известно, в 2015 году средняя стоимость барреля нефти составила \$52 против \$99 в 2014 году.

Показатель «Долг/EBITDA» составил 4,93, увеличившись на 12,3% по сравнению с результатами прошлого года, когда показатель составлял 4,39. Это обусловлено в основном увеличением консолидированного долга Фонда вследствие значительной девальвации тенге.

Мы прогнозируем, что 2016 год будет крайне сложным в экономическом плане, но, тем не менее, мы намерены завершить его с прибылью».

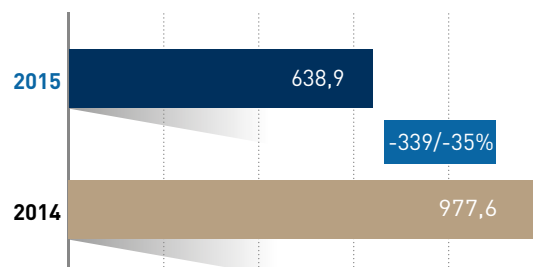
Консолидированная выручка

млрд. тенге



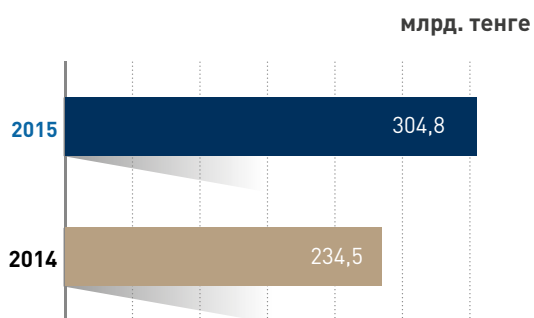
Операционная EBITDA\*

млрд. тенге



\* EBITDA опер. = (Доходы от реализации – Себестоимость реализации – ОАР\* – РТР\*) + (Износ ОС и НМА в СС, ОАР и РТР). При расчете операционной EBITDA за 2015 и 2014 годы делалось предположение, что KMG International N.V. выбыл из Группы, следовательно, внутригрупповые доходы от продажи сырой нефти в пользу KMG International N.V. были восстановлены в операционных доходах (см. примечание 5 к консолидированной финансовой отчетности).

## Чистая прибыль



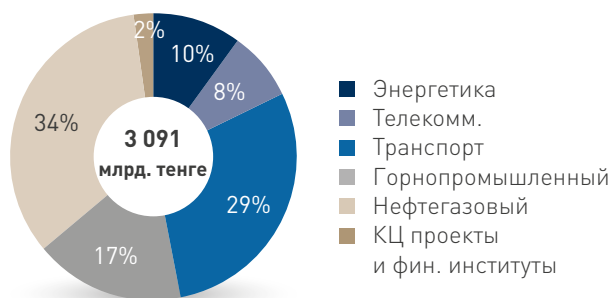
В 2015 году 34% от общей выручки приходится на нефтегазовый сегмент (2014: 34%). При этом следует отметить, что в декабре 2015 года Группа приняла решение о реализации 51%-ной доли в KMG International N.V. (KMG I). Выбытие планируется завершить в 2016 году, соответственно, на 31 декабря 2015 года данная компания классифицируется как прекращенная деятельность. Без данной классификации объем выручки, приходящийся на нефтегазовый сегмент, составил бы 57% (2014: 62%)

Снижение операционной EBITDA margin в основном связано с падением мировых цен на нефть. Следует отметить, что при расчете операционной EBITDA за 2015 и 2014 годы делалось предположение, что KMG I выбыл из Группы, следовательно, внутригрупповые доходы от продажи сырой нефти в пользу KMG I были восстановлены в операционных доходах (примечание 5 к консолидированной финансовой отчетности).

На рост выручки в основном повлиял горнопромышленный сегмент **(+157,1 млрд. тенге)**, основные факторы увеличения:

- ▶ +5,1 млрд. тенге – рост выручки от реализации урана;
- ▶ +54 млрд. тенге – рост обменного курса KZT/USD;

## Выручка по сегментам, %

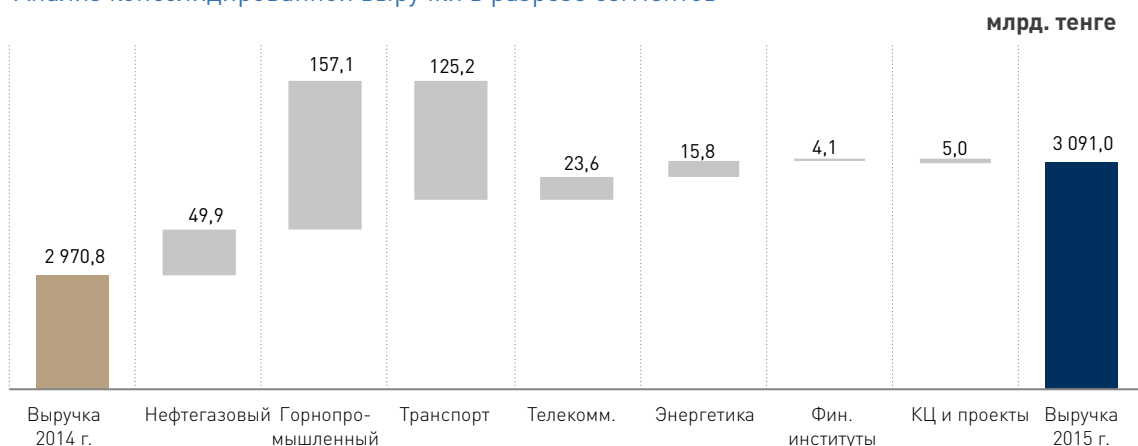


- ▶ +55 млрд. тенге – рост выручки ТКС по причине роста реализации аффинированного золота;
- ▶ +27,3 млрд. тенге – рост выручки КИ по причине роста доходов от реализации специализированной продукции (с мая 2015 года КИ является единым оператором исполнения государственного оборонного заказа).

На снижение выручки в основном повлиял транспортный сегмент **(–125,2 млрд. тенге)**, основные факторы снижения:

- ▶ –58,4 млрд. тенге – снижение объема грузооборота в среднем на 12,4%, пассажирооборота на 5,2%;
- ▶ –37,7 млрд. тенге – снижение доходных ставок в связи с изменением структуры грузооборота по видам грузов;
- ▶ –36,2 млрд. тенге – снижение объемов погрузки;
- ▶ –10,3 млрд. тенге – увеличение дополнительных сборов (за счет снижения объемов);
- ▶ +23,3 млрд. тенге – рост обменного курса (как следствие увеличение доходов по транзиту).

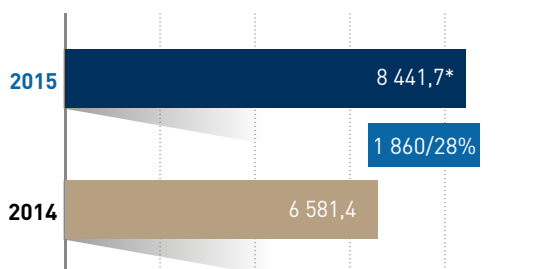
## Анализ консолидированной выручки в разрезе сегментов



## ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ГРУППЫ ФОНДА

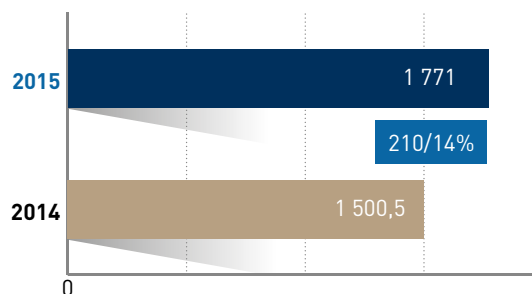
Долг Группы

млрд. тенге



EBITDA (полная)

млрд. тенге

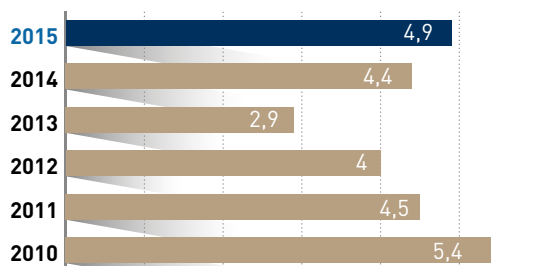


\* В том числе займы/облигации, полученные от финансовых институтов на сумму в 6 093 млрд. тенге, но не включая займы от прекращенной деятельности

EBITDA (полная) – чистый доход до расходов по налогам, амортизации (материальных и нематериальных активов) и процентному вознаграждению за 12 месяцев, предшествующих отчетной дате.

Долг/EBITDA

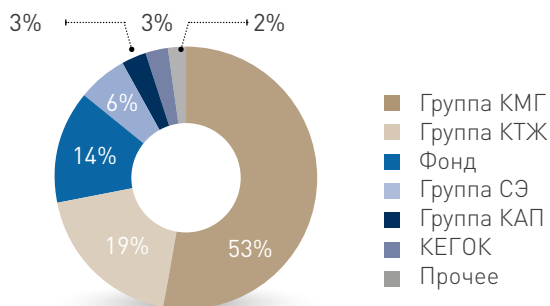
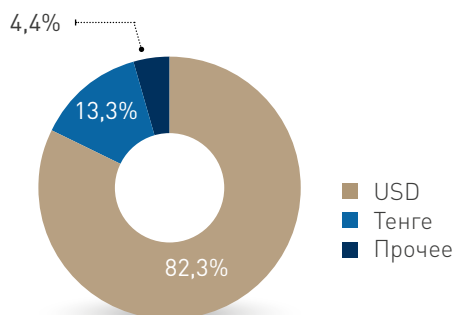
млрд. тенге



## СТРУКТУРА ЗАЙМОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВ В 2015 ГОДУ (ИТОГО: 6 093 МЛРД. ТЕНГЕ)

Увеличение консолидированного показателя Долг/EBITDA в 2015 году в сравнении с 2014 годом связано с увеличением долга Группы. Существенное влияние на увеличение долга оказали переход в августе 2015 года к свободно плавающему обменному курсу тенге и последующая девальвация национальной валюты, поскольку большая часть долга Группы привлечена в долл. США.

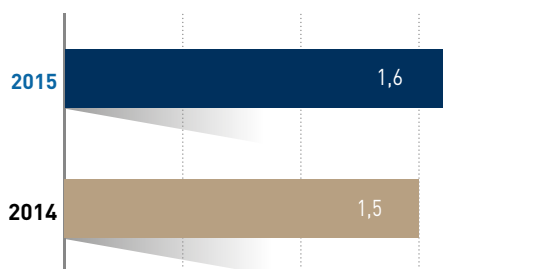
В 2015 году внешний долг Группы сократился на 7,0 млрд. долл. США или на 30% (по состоянию на 31 декабря 2014 года размер внешнего долга составлял 24,3 млрд. долл. США, по состоянию на 31 декабря 2015 года – 17,3 млрд. долл. США, соответственно). В структуре внешнего долга 59% приходится на КМГ, 18% – на КТЖ, 9% – на Фонд, остальное – на другие компании Группы.



## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ В ГРУППЕ ФОНДА

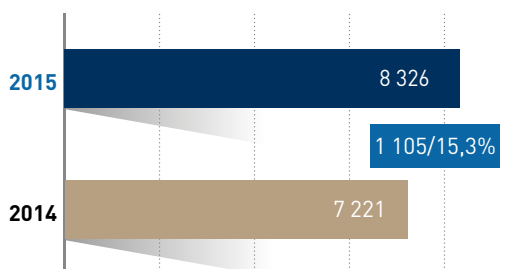
ROA

%



Стоимость чистых активов\*

млрд. тенге

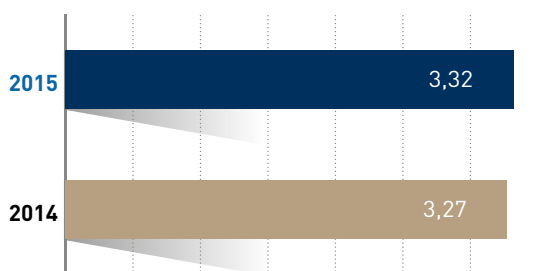


\* Чистые активы на долю Акционера = Активы – Обязательства – Неконтрольная доля участия – Вклады в уставной капитал + Распределения + Дивиденды

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА В ГРУППЕ ФОНДА

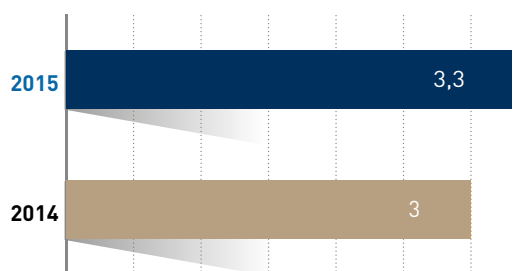
ROACE

%



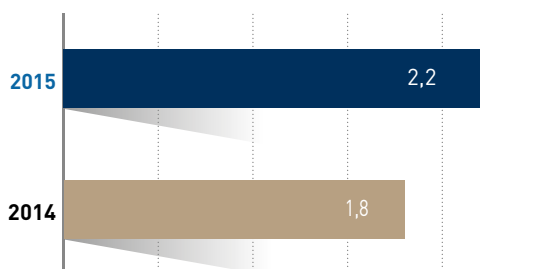
ROE

%

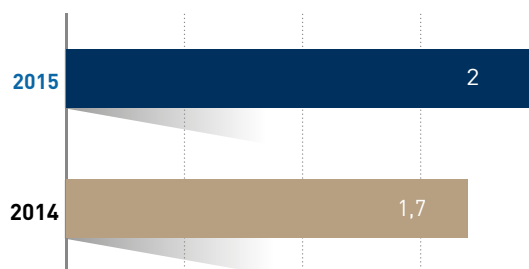


## КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ

Коэффициент текущей ликвидности

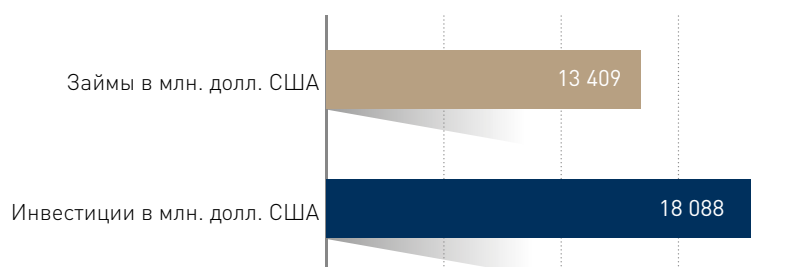


Коэффициент быстрой ликвидности



## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ХЕДЖИРОВАНИЯ (НА 31 ДЕКАБРЯ 2015 ГОДА)

### Коэффициент быстрой ликвидности



Группа Фонда использовала хеджирование чистых инвестиций в дочерние организации, функциональной валютой которых является доллар США, против заимствований, выраженных в долларах США. Эффект хеджирования по Группе

Фонда в 2015 году составил 2 417 млрд. тенге. Без хеджирования по Группе Фонда (хедж на уровне КМГ, Фонда), курсовой убыток за 2015 год составил бы 1 733 млрд. тенге.

## ФАКТОРЫ И РИСКИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОТЧЕТНОСТЬ 2016 ГОДА

В таблице ниже представлены возможные риски и их влияние на основные сегменты Группы Фонда.

Сегмент	Возможные риски
Нефтегазовый	Риск снижения роста нефтегазового сегмента в 2016 году в связи с прогнозируемым снижением мировых цен на нефть. Снижение курса тенге в 2016 году компенсирует часть потерь, поскольку экспортные доходы КМГ получает в долл. США (75-80% от общей выручки).
Электроэнергетика	Общее падение производства и обрабатывающей промышленности – на фоне замедления экономического роста Китая и продолжающейся рецессии в России в 2016 году – негативно отразится на потреблении электроэнергии, что может снизить доходы С-Э и КЕГОС.
Промышленный	Существует риск снижения спотовых котировок на природный уран, который может отразиться на операционной выручке КАП. Также, возможен негативный эффект дальнейшего ослабления тенге в 2016 году на валютные займы. При этом, часть потерь будет компенсирована посредством валютной выручки КАП. Риск снижения спроса на товары со стороны основных заказчиков – КТЖ, С-Э, КМГ. Многие материалы, используемые в производстве КИ, импортируются, поэтому существует риск от повышения цен на данные товары в связи с потенциальным ослаблением национальной валюты в 2016 году.
Транспорт и логистика	Бизнес Эйр Астана и КТЖ (АО «Пассажирские перевозки») зависит от покупательской способности домохозяйств, которая, при потенциальном ослаблении национальной валюты в 2016 году, возможно, пойдет на спад. Общее падение производства и обрабатывающей промышленности – на фоне замедления экономического роста Китая и продолжающейся рецессии в России в 2016 году – негативно отразится на транспортных расходах компаний, что, соответственно, снизит доходы КТЖ.
Телекоммуникации	Зависимость от покупательской способности домохозяйств, которая, при потенциальном ослаблении национальной валюты в 2016 году, возможно, пойдет на спад.





## **ГРЮАЛ БАЛЖИТ КАУР**

**Управляющий директор по стратегии и управлению портфелем активов, член Правления**

«Функция по управлению стратегией Фонда национального благосостояния – это развитие стратегического потенциала, оптимизация корпоративных ресурсов, осмысление новых инвестиционных возможностей, а также генерирование запатентованных идей. Это касается не только Фонда, но и Портфельных компаний для обеспечения стратегического надзора. Роль управления стратегией обеспечивает соответствие корпоративных и инвестиционных стратегий Фонда с национальными программами развития, а также работу в партнёрстве с Советами директоров для преобразования ожиданий акционеров в стратегические цели и результаты.

Во времена перемен инновационная бизнес-модель обеспечит создание стоимости и место в более сплоченной и целостной среде. Текущая Трансформация на уровне Фонда и Портфельных компаний приведет к устойчивым конкурентным преимуществам, которые позволят нам достичь этих целей.

Позвольте мне напомнить вам примеры Khazanah, Mubadala и Temasek: их трансформация обеспечила оптимальную диверсификацию активов, развитие новых отраслей, повышение экономического благосостояния государства и помогла создать новые компании, которые в настоящее время работают в соответствии с мировыми стандартами.

Фонд движется по тому же пути, через трансформационную стратегию создания стоимости. Существенным моментом является то, что, работая с экономическими аспектами, мы имеем дело с эволюционным процессом. И для обеспечения процветания бизнеса мы должны развиваться на постоянной основе. Изменение и эволюция стали фундаментально необходимым условием поддержания актуальности – и Трансформация Фонда использует эту возможность. Повышение эффективности бизнес-процессов, оптимизации людей, технологий и функций; эффективное распределение ресурсов будет иметь дополнительный эффект в достижении стратегического фокуса наших Портфельных компаний и создании модели «лучших в отрасли».

В конечном итоге, я убеждена, трансформация позволит Фонду внести более существенный вклад в социальное и экономическое развитие всего Казахстана – посредством создания новых индустрий, выведения ключевых национальных компаний в мировые лидеры и установления ими бенчмарков по своим отраслям. Таким образом, трансформация Фонда критически важна для благополучия Казахстана в целом».

# ОБЗОР ЭКОНОМИКИ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

## МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА

Казахстан обладает крупнейшей и самой сильной экономикой в Центральной Азии. Её доля в совокупном ВВП региона составляет 60%. Благодаря увеличению добычи нефти и повышению цен, рост экономики в период с 2000 по 2007 годы составлял от 8,9% до 13,5%. После наступления мирового финансового

кризиса с 2008 по 2009 годы он замедлился до 1–3%. Впоследствии в 2010–2013 годы рост ВВП восстановился до уровня 4,7–7,2%. Средний темп роста экономики РК в период с 2000 по 2013 год составил 8,0%, что соответствует показателям других развивающихся стран на мировом рынке.

## ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КАЗАХСТАНЕ

**8%** РЕАЛЬНЫЙ ВВП  
в год

Казахстан обладает крупнейшей и самой сильной экономикой среди стран Центральной Азии, её доля в совокупном ВВП региона составляет 60%.

ТОП **40%**

Согласно отчету Всемирного банка, Казахстан входит в число 40% стран в мире, считающихся наиболее стабильными в политическом плане.



**190** ИНВЕСТИЦИИ В 2014 г.  
млрд. долл.

В 2014 году Казахстан привлек валовые иностранные инвестиции в размере 190 млрд. долл. США со времени своей независимости в 1991 году, опередив по этому показателю другие страны СНГ.

ТОП **50**

В 2013 году Казахстан достиг своей цели, став одной из 50 наиболее конкурентоспособных стран, и сохранял эту позицию в 2014–2015 годах, согласно отчету о глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума.

**177** ИНВЕСТИЦИИ В 2012 г.  
млрд. долл.

## Факторы, влияющие на рост ВВП

- 1** Резкое падение и волатильность мировой цены  
На нефтяную отрасль приходится >70% экспорта, цена на нефть упала на 70% с середины 2014 года
- 2** Снизившийся мировой спрос на основные экспортные товары  
Экономическая рецессия в России и изменение баланса в китайской экономике привели к девальвации рубля и юаня
- 3** Влияние кризиса в России  
В сочетании с геополитической ситуацией в странах, являющихся главными торговыми партнёрами
- 4** Замедление роста внутреннего спроса  
Из-за девальвации тенге, высокой инфляции и низкого уровня потребительского кредитования

## Внешние факторы, способные повлиять на темпы роста

- 1** Волатильность мировых цен на сырье  
Включая нефть, цены на сырье влияют на валютные курсы в странах-экспортерах
- 2** Состояние кредитно-денежной политики США  
Изменение кредитно-денежной политики США привело к волатильности на мировых финансовых рынках
- 3** Геополитическая напряженность  
Влияет на инвестиционную активность, объем производства, уровень занятости

В 2016 году в Казахстане ожидается замедление экономической активности, при этом страна продолжит восстанавливаться от последствий снижения цен на нефть и девальвации национальной валюты. Вероятно, восстановление начнётся не ранее 2017 года, после

укрепления цен на нефть. Далее прогнозные макроэкономические показатели используются как основа для создания Плана развития Фонда на 2016–2020 годы.

## Основные прогнозные показатели

	2015	2016п	2017п	2018п	2019п	2020п
Рост реального ВВП, %	1,2	0,5	3,6	2,9	3,0	3,2
Инфляция на конец периода, %	13,5	6-8	6-8	5-7	4-6	3-4
Курс казахстанского тенге к американскому доллару	222	360	360	360	360	360
Мировая цена на нефть марки Brent, долл. США/баррель	51,2	30	40	40	50	50

Источник информации по росту ВВП и инфляции – Прогноз социально-экономического развития на 2016–2020 годы.

На этом фоне Фонд продолжит активно участвовать в реализации национальной социально-экономической политики, описанной

в «Стратегии-2050» Казахстана и других национальных программах.

## НАЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАНВА ФОНДА

### 1. Модернизация и диверсификация экономики

Посредством реализации программы промышленного и инновационного развития «Нурлы жол»

### 2. Сбалансированное региональное развитие

Достичь равномерного регионального развития с целью улучшения качества жизни

### 3. Международная интеграция и сотрудничество

Интеграция в мировую торговую систему – свободное движение товаров, услуг, капитала, рабочей силы между странами-членами

### 4. Внешнеторговая политика

Интеграция в мировую торговую систему

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

В соответствии с **новой функциональной моделью** Фонда, в 2015 году мы обновили свою **Стратегию развития на 2012–2022 годы**, кристаллизуя стратегические направления и цели Фонда и его роль в отношении Портфельных компаний. Руководство Портфельными компаниями Фонда будет отходить от углубленного оперативного управления и управлять портфелем активов в соответствии с лучшей международной практикой.








## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ФОНДА

В 2015–2016 годы шесть Портфельных компаний также обновили свои корпоративные стратегии, сформулировав чёткие цели будущего развития. В настоящее время Фонд приводит стратегии Портфельных компаний в соответствие со Стратегией и Планом развития Фонда.



## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ОБНОВЛЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

	Высокоэффективный, динамично развивающийся стратегический холдинг и активный инвестор
	Национальный лидер по оказанию универсального комплекса услуг, поддерживающий баланс между финансовой эффективностью и социальными обязательствами Компании
	Системообразующая компания ж/д инфраструктуры, обеспечивающая развитие логистического потенциала РК
	Высокоэффективная нефтегазодобывающая и нефтегазотранспортная компания, соответствующая высочайшим стандартам безопасности и корпоративного управления
	Ведущий мировой производитель природного урана, диверсифицированный во все стадии дореакторного ядерно-топливного цикла
	Эффективный операционный энергохолдинг евразийского значения – лидер рынка Казахстана
	Компания мирового уровня, центр компетенций в электроэнергетической отрасли в региональном масштабе

## ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ЦЕЛИ ФОНДА НА 2016–2020 ГОДЫ

В период с 2016 по 2020 годы приоритетом Фонда будет достижение его целей, изложенных в обновлённой Стратегии развития на 2012–2022 годы.

Фонд продолжит уделять приоритетное внимание эффективному управлению Портфельными компаниями с целью увеличения их долгосрочной стоимости:

- ▶ Фонд начнёт применять EVA как один из своих основных показателей эффективности в 2018 году после принятия EVA в качестве своего КПЭ ПК. До этого момента экономическая эффективность деятельности Фонда будет оцениваться на основании ROIC и чистого дохода по портфелю;
- ▶ Фонд обеспечит положительный свободный денежный поток для своего развития и выплаты дивидендов Акционеру;
- ▶ Управление компаниями останется основной деятельностью Фонда как стратегического холдинга. Фонд будет постоянно совершенствовать практики корпоративного управления в отношении своего Акционера и Портфельных компаний. Фонд будет стремиться повышать рейтинг своего корпоративного управления в соответствии с новой Методикой оценки корпоративного управления;
- ▶ Фонд продолжит реализацию Программы трансформации в корпоративном центре и

Портфельных компаниях согласно плану. В 2018 году все компании-участницы завершат выполнение Программы трансформации.

Фонд будет содействовать модернизации национальной экономики посредством инвестиций, которые будут ускорять развитие национальной экономики:

- ▶ Начиная с 2016 года Фонд будет активно искать инвестиционные возможности и развивать новые и растущие компании с целью диверсификации и обновления своего инвестиционного портфеля.

Фонд будет обеспечивать долгосрочное устойчивое развитие Портфельных компаний:

- ▶ В течение 2016–2017 годов Фонд будет работать над внедрением принципов устойчивого развития. Начиная с 2018 года Фонд будет публиковать консолидированный отчёт по Устойчивому развитию, который будет содержать информацию о влиянии Фонда и его Портфельных компаний на окружающую среду, общество и национальную экономику. Отчёт будет составляться в соответствии с принципами и стандартами GRI.

Для достижения стратегических целей виды деятельности Фонда на 2016–2020 годы будут определены в ключевых инициативах по развитию.

### Ключевые инициативы по развитию



Улучшение управления портфелем



Реорганизация инвестиционного портфеля посредством продажи и ликвидации активов (Программа приватизации)



Развитие инвестиционного портфеля с особым вниманием к новым отраслям



Улучшение эффективности деятельности портфельных компаний



Переход корпоративного центра Фонда на новую функциональную модель



Финансовая устойчивость



# ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

---

Переход Фонда к роли «стратегического холдинга» и «активного инвестора» в соответствии с новой бизнес-моделью предполагает разработку Принципов и подходов Фонда по определению и созданию новых отраслей. Мы приступили к этой работе в 2015 году и планируем принять новые принципы и подходы Фонда по определению и созданию новых отраслей, которые будут являться основополагающим документом, закрепляющим ожидания, цели и долгосрочное видение по активному управлению портфелем Фонда, а также основные принципы, рычаги, целевые секторы, параметры будущего портфеля Фонда, инструменты и источники средств для достижения таких целей.

---

Внедрение новой бизнес-модели Фонда предполагает реализацию следующих инициатив в отношении портфеля Фонда:

- ▶ **Реструктуризация текущего портфеля Фонда** через Программу приватизации и высвобождения капитала для дальнейшего развития;
- ▶ **Трансформация оставшихся в портфеле Фонда** зрелых компаний с целью повышения создаваемой ими экономической стоимости;
- ▶ **Создание новых и развитие растущих компаний** через реинвестирование доступных средств.

В целях построения в группе Фонда новой инвестиционной культуры на основе лучших мировых практик и обеспечения высокой прозрачности, профессионализма и эффективности управления инвестициями, в отчетном периоде мы продолжили реализацию следующих мероприятий:

- ▶ Утвержден **Корпоративный стандарт инвестиционной деятельности** (далее – Стандарт), устанавливающий единые требования и подходы к осуществлению инвестиционной деятельности группы Фонда. Стандарт разработан с учетом реализуемой Программы трансформации Фонда и основными принципами Yellow pages Rules. В частности, Стандарт ограничивает реализацию проектов Портфельными компаниями ниже четвертого уровня относительно Фонда;
- ▶ Приняты **Регламент по управлению инвестиционной деятельностью Фонда и Корпоративный стандарт по оценке экономической эффективности инвестиционных проектов**, внедрение которых позволит улучшить качество планирования и оценки инвестиционных проектов группы Фонда.

## ПЕРЕЧЕНЬ КРУПНЫХ ПРОЕКТОВ ГРУППЫ ФОНДА



1

### РЕКОНСТРУКЦИЯ И МОДЕРНИЗАЦИЯ АТЫРАУСКОГО НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ЗАВОДА



ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

2010-2016

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

1 271 КПА млн. \$  
2 050 КГПН

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

97,7% КПА  
42,2% КГПН

2

### МОДЕРНИЗАЦИЯ ПАВЛОДАРСКОГО НЕФТЕХИМИЧЕСКОГО ЗАВОДА



ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

2012-2017

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

831 млн. \$

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

32%

3

### РЕКОНСТРУКЦИЯ И МОДЕРНИЗАЦИЯ ШЫМКЕНТСКОГО НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ЗАВОДА



ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

2011-2017

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

2 043 млн. \$

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

12,7%



4

СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОЙ Ж/Д ЛИНИИ «ЖЕЗКАЗГАН – БЕЙНЕУ»

ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

2012-2016

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

1 198,07\*  
млн. \$

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

88,1%\*

5

СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОЙ Ж/Д ЛИНИИ «АРКАЛЫК – ШУБАРКОЛЬ»

ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

2012-2016

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

283,11\*  
млн. \$

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

89,7%\*

6

СОЗДАНИЕ И КОМПЛЕКСНОЕ РАЗВИТИЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ «ХОРГОС-ВОСТОЧНЫЕ ВОРОТА»  
(В ТОМ ЧИСЛЕ ИНФРАСТРУКТУРА И СУХОЙ ПОРТ)

ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

2014-2020

СМР 2014-2016  
оборудование  
2014-2020

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

225,29  
млн. \$

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

71%

\* Данные проекты условно разделены на две очереди, в таблице представлены показатели только в отношении первой очереди.



7

СТРОИТЕЛЬСТВО ОБЪЕКТОВ ИНФРАСТРУКТУРЫ  
СЭЗ «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ  
НЕФТЕХИМИЧЕСКИЙ ТЕХНОПАРК»

ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

2014-2019

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

659  
млн. \$

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

17%

8

### СТРОИТЕЛЬСТВО ИНТЕГРИРОВАННОГО ГАЗОХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

2010-2019

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

7 735 млн. \$

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

1,3%

9

### СОЗДАНИЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ «ХИМИЧЕСКИЙ ПАРК ТАРАЗ» В ЖАМБЫЛСКОЙ ОБЛАСТИ

ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

2013-2018

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

125 млн. \$

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

45%

10

### ПРОИЗВОДСТВО КАУСТИЧЕСКОЙ СОДЫ, ТРЕХХЛОРИСТОГО ФОСФОРА И ГЛИФОСАТА

ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

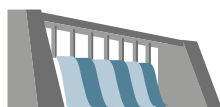
2012-2018

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

335 млн. \$

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

0,5%



11

### РАСШИРЕНИЕ И РЕКОНСТРУКЦИЯ ЭКИБАСТУЗСКОЙ ГРЭС-1

ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

2010-2019

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

851,1 млн. \$

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

82%

12

### СТРОИТЕЛЬСТВО БАЛХАШСКОЙ ТЭС

ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

2010-2020

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

4 689,4 млн. \$

ОСВОЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

3,2%

ИТОГОВАЯ СТОИМОСТЬ

22 295 млн. \$

# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



## СЭР РИЧАРД ЭВАНС

Член СД Фонда, Независимый директор,  
Председатель Комитета по аудиту

«Совершенствование корпоративного управления по всей группе компаний всегда было одним из основополагающих принципов Стратегии развития Фонда. Начало этого направления было обозначено еще в 2006 году и следовало с нами даже с формированием АО «Самрук-Қазына» в качестве отдельного холдинга, принимая во внимания все изменения, через которые мы прошли с того времени.

Корпоративное управление, в лучшем случае, гарантирует, что каждый в Группе знает свою роль и обязанности, и их пределы полномочий. Мы по-прежнему стремимся достичь этого и я считаю, что мы продолжаем добиваться значительного прогресса.

Как вы знаете из опубликованных результатов внешней диагностики системы корпоративного управления, показатели многих компаний Группы значительно улучшились с момента, когда мы впервые начали измерять и давать четкие рекомендации о том, что требуется для того, чтобы иметь возможность конкурировать с лучшими компаниями в мире. Прозрачность является одним из наиболее успешно совершенствовавшихся аспектов корпоративного управления, но нам еще предстоит пройти долгий путь.

Результаты диагностики показали, что крупные компании уже достигли той стадии, когда они имеют большую часть основ в правильном направлении. Теперь они должны убедиться, что действительно важные вопросы, как здравоохранение и безопасность, являются одной из основных тем повестки развития, наряду с экономическими результатами. Поэтому я очень рад отметить, что недавно принятый новый Кодекс корпоративного управления для Группы ставит значительный акцент на эту область под общим направлением Устойчивое развитие.

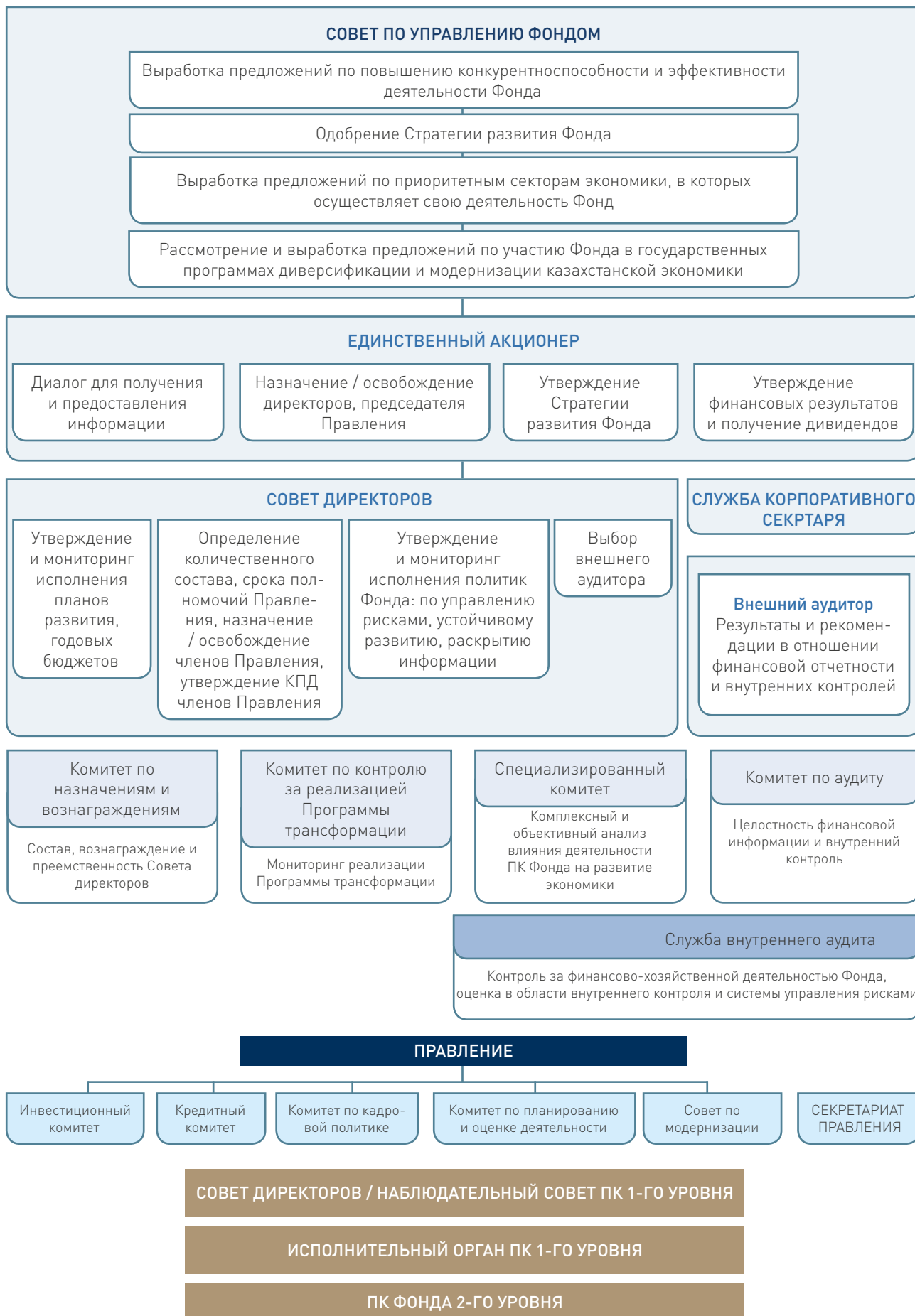
Группа продолжает мониторить и улучшать составы Советов директоров ПК, особенно в эти сохраняющиеся трудные времена и запланированные IPO, которые требуют отличного набора навыков по сравнению с теми, что требовалось прежде.

Люди действительно являются ключом к успеху, и Группа прилагает постоянные усилия, чтобы правильные люди на местах делали правильные вещи. Это начинается с топ-менеджмента компаний, и берет путь по вертикали вниз по всей Группе с помощью реализации Программы трансформации».

## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» – это единая группа компаний. Наша система корпоративного управления включает в себя управление, контроль и ответственность органов управления в целом по Группе компаний Фонда, от первого до последнего уровня. В соответствии с Законом о Фонде, внедрение в Группе компаний 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.



# КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ 2015 ГОДА И ПЛАНЫ НА 2016 ГОД

## КЛЮЧЕВЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ 2015 ГОДА

---



Мы утвердили новый Кодекс корпоративного управления



Мы провели диагностику корпоративного управления в 10 ПК



Мы провели GAP-анализ в 9 ПК



Мы приступили к формированию Советов директоров 3 ПК в соответствии с требованиями нового Кодекса



Мы разработали новую Методику оценки корпоративного управления

## ОСНОВНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ НА 2016 ГОД

---



Внедрение нового ККУ на основе GAP-анализа



Внедрение принципов устойчивого развития в Фонде и ПК



Повышение прозрачности и раскрытия информации в Фонде и ПК



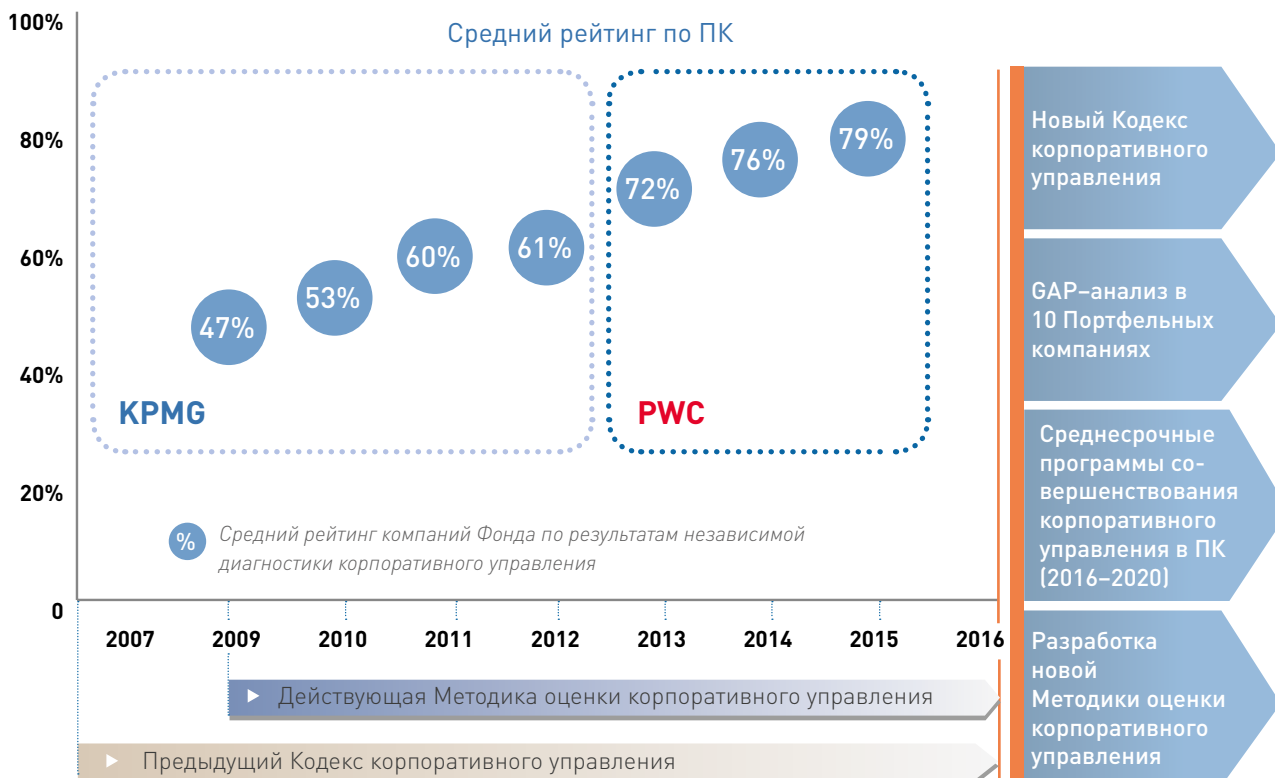
Повышение эффективности Советов директоров ПК



Утверждение новой Методики оценки корпоративного управления



## ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО ПОКАЗАТЕЛЯ В СТРАТЕГИИ (75%)



## ФОРМИРОВАНИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ СОГЛАСНО ТРЕБОВАНИЯМ НОВОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В рамках Программы трансформации усиление Советов директоров ПК выделено в качестве подкомпонента направления по совершенствованию корпоративного управления.

Совет директоров является органом управления компании, представляющим интересы акционеров, принимающим основные стратегические решения и осуществляющим контроль за деятельностью исполнительного органа. Роль и ответственность Советов директоров Портфельных компаний признается фактором, имеющим критическое значение для реализации преобразований.

В ближайшие два года Фонд усилит роль Советов директоров за счет формирования высокопрофессиональных и сбалансированных составов Советов директоров, обладающих полным набором необходимых знаний и навыков, соответствующим уровнем профессионализма, а также наделенных полномочиями и ответственностью.

Мы проводим работу по анализу составов Советов директоров крупных ПК Фонда и созданию базы данных кандидатов в составы Советов директоров.

Положениями нового Кодекса корпоративного управления Фонда также установлен специальный процесс поиска и избрания членов Совета директоров, в соответствии с которым в 2015 году осуществлен поиск и отбор независимого директора Совета директоров АО «НАК «Казатомпром» Джона Дудаса (ранее – Директор по маркетингу компании BHP Billiton).

Кроме того, новый ККУ указывает, что любой срок избрания в состав Совета директоров на период более шести лет непрерывно подлежит особому рассмотрению. Это продиктовано необходимостью качественного обновления состава Совета директоров. В этой связи Фонд повысил требования ко всем членам Советов директоров крупных ПК и приступил к реализации данных положений Кодекса именно со своих представителей в составах Советов директоров.



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Мы понимаем, что устойчивое создание стоимости и достижение стратегических целей возможно только лишь при надлежащем и ответственном поведении по отношению ко всем заинтересованным сторонам. Для того, чтобы соблюсти баланс между собственными интересами и интересами общества, Фонд стремится учитывать интересы и ожидания широкого круга заинтересованных сторон, к которым относятся лица или организации, оказывающие влияние на деятельность Фонда, или подверженные прямому или косвенному воздействию с ее стороны.

Основные принципы и приоритеты взаимодействия с заинтересованными сторонами отражены в корпоративных документах Фонда,

таких как Стратегия развития, ККУ и Кодекс деловой этики.

## КЛЮЧЕВЫМИ ГРУППАМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ФОНДА ЯВЛЯЮТСЯ:

Заинтересованные стороны	Интересующие темы	Методы и механизмы взаимодействия
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Эффективность деятельности</li> <li>■ Реализации Стратегии развития</li> <li>■ Дивиденды</li> <li>■ Прозрачность и раскрытие информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Отчет об исполнении Соглашения с Правительством</li> <li>■ Годовой отчет</li> <li>■ Встречи и переговоры</li> <li>■ Интернет-сайт</li> <li>■ Переписка и запросы</li> <li>■ Выставки, форумы, презентации</li> </ul>
Портфельные компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Внедрение передовых практик и стандартов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Встречи и заседания</li> <li>■ Форумы, круглые столы, саммиты</li> <li>■ Интернет-сайт</li> <li>■ Рабочие визиты</li> </ul>
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Оплата труда</li> <li>■ Социальный пакет</li> <li>■ Безопасные условия труда</li> <li>■ Профессиональный рост</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Встречи ПП и Управляющих директоров с сотрудниками</li> <li>■ Интернет-сайт</li> <li>■ Тренинги и семинары</li> <li>■ Корпоративные мероприятия</li> <li>■ Корпоративные СМИ</li> <li>■ Анкетирование и опросники</li> <li>■ Заседания Правления</li> </ul>
Государственные органы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Налоговые и социальные отчисления</li> <li>■ Трудоустройство местного населения</li> <li>■ Инвестиции в проекты, оказывающие влияние на население</li> <li>■ Рейтинг социальной стабильности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Участие в правительственных рабочих органах</li> <li>■ Переписка и запросы</li> <li>■ Диалог с органами государственной власти по вопросам законодательного и нормативного регулирования</li> </ul>

Заинтересованные стороны	Интересующие темы	Методы и механизмы взаимодействия
НПО	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Спонсорская и благотворительная помощь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Годовой отчет</li> <li>■ Публикации в СМИ</li> <li>■ Встречи с представителями местных сообществ</li> <li>■ Заключение соглашений о партнерстве</li> </ul>
Деловые партнеры, клиенты, поставщики	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Прозрачность закупок (надежность, стабильность поставок, соблюдение требований)</li> <li>■ Этические бизнес-практики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Годовой отчет</li> <li>■ Интернет-сайт</li> <li>■ Методология закупок и информация о проводимых закупках</li> <li>■ Встречи с деловыми партнерами и поставщиками</li> <li>■ Рассмотрение претензий от поставщиков</li> </ul>
Деловое сообщество, СМИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Прозрачность и раскрытие информации</li> <li>■ Репутационный рейтинг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Интернет-сайт</li> <li>■ Пресс-релизы, пресс-конференции и пресс-брифинги</li> <li>■ Годовой отчет</li> <li>■ Конференции и саммиты</li> </ul>

Указанные методы и механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами обеспечивают обратную связь, позволяют своевременно выявлять потенциальные риски, угрозы и новые возможности для повышения эффективности деятельности Фонда.

В целях активизации работы по повышению инвестиционной привлекательности Фонда был создан Департамент по связям с инвесторами, важной задачей которого будет выполнение функции единого окна для зарубежных инвесторов.

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ И ИХ РАЗВИТИЕ

В условиях быстро меняющегося бизнес-контекста роль и значение человеческого капитала выходят на первое место. На данный момент стратегическим приоритетом Фонд определил – развитие человеческого капитала, поскольку это является важнейшим источником повышения акционерной стоимости Портфельных компаний Фонда.

В рамках реализации Программы трансформации мы полностью пересматриваем и меняем свои основные принципы и подход к функции управления персоналом с целью внедрения лучших практик. Основной посыл внедряемых изменений – максимальная ориентация на потребности бизнеса, оперативность и качество предоставляемых HR-услуг.

Изменения с целью улучшений затрагивают все основные HR-процессы, начиная с привлечения и найма лучших профессионалов. Исходя из стратегических целей, которые ставит перед собой Фонд, мы пересмотрели организационную структуру, проанализировали – какие специалисты нам нужны, значительно повысили квалификационные требования. При этом, все реализуемые HR-инициативы и процессы направлены на внедрение принципов меритократии.



**ТАЖИБАЕВ УЛАН  
КАЛМУХАНОВИЧ**  
Управляющий  
директор по  
управлению  
человеческими  
ресурсами, член  
Правления

«Обеспечение меритократии, то есть кадровой политики, основанной в первую очередь на компетенциях и потенциале сотрудника, является одной из главных задач в программе трансформации Группы Фонда. С точки зрения бизнеса нет никакого смысла нанимать человека на должность, которой он не соответствует.

Фонд уже два года систематически повышает качество подбора персонала. Конечно, нам еще предстоит много работы на пути к оптимальной кадровой политике, однако первые важные шаги уже сделаны, и можно подвести их предварительные итоги. За эти два года в Фонде заполнились 44 должности, на которые претендовали 3178 кандидатов.

Как на этот процесс повлияла трансформация Фонда? Во-первых, ужесточился отбор кандидатов и в Фонде, и в корпоративных центрах дочерних компаний: теперь соискателям необходимо пройти восьмиступенчатую систему отбора. Также мы ввели грейдинг должностей – систему, которую используют более 10 тысяч компаний по всему миру. Эта универсальная шкала, разработанная консалтинговой компанией HayGroup, позволяет объективно сравнить две должности в совершенно разных компаниях. Включение в эту мировую систему также серьезно повысило требования к сотрудникам на руководящих должностях Фонда и Группы компаний.

Сегодняшний кандидат должен иметь высшее образование ведущих мировых вузов, степень MBA, международные сертификаты, 15 лет опыта в различных индустриях, в том числе за рубежом, и так далее. К слову, уже сейчас не менее 46 процентов сотрудников Фонда имеют зарубежное образование, у 44 процентов есть степень MBA или Магистра, каждый десятый – с докторской степенью или PhD, 70 процентов говорят на английском языке. И вся работа по кадровой политике направлена на то, чтобы повышать качество менеджмента.

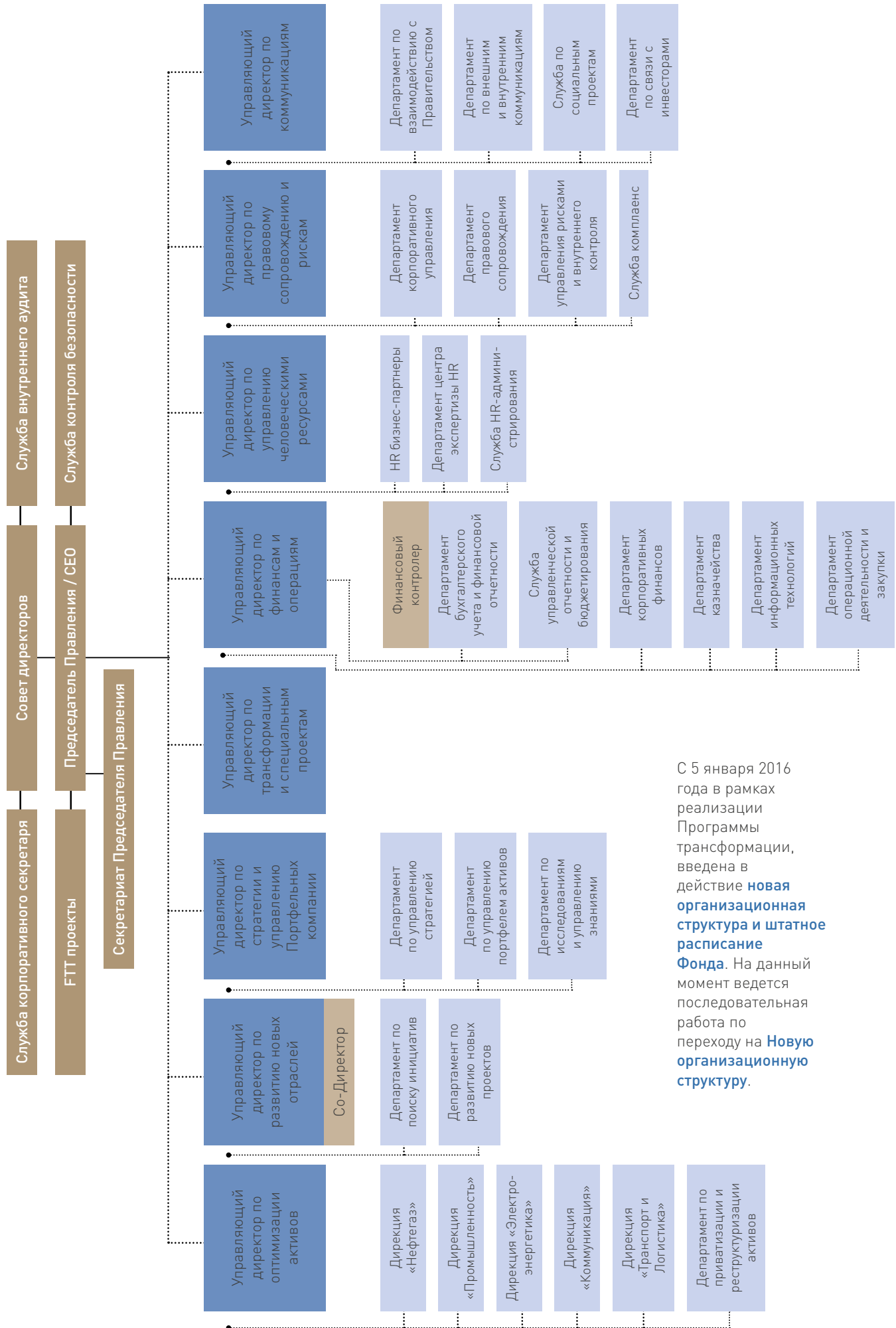
С такими требованиями трудоустройства «по знакомству», которыми часто пеняют Фонду, становятся невозможными: без нужных компетенций претендент просто не пройдет через сложную систему отбора.

На некоторые позиции Фонду бывает сложно найти сотрудников на внутреннем рынке и приходится обращаться к иностранным специалистам. Это тоже часто становится предметом критики. Но если смотреть на ситуацию с точки зрения эффективности и в масштабах всего холдинга, то привлечение экспатов оправдано.

Эксперты мирового уровня выводят Фонд на этот уровень уже сегодня, в то время как внутри холдинга растут менеджеры завтрашнего дня, которые в будущем смогут занять их место. Помощь этим молодым талантам – одна из основных задач Фонда в рамках трансформации.

Важно понимать, что меритократия – это необходимость. Без прозрачного и эффективного отбора наиболее квалифицированных профессионалов невозможно построить эффективный бизнес. А перед Фондом стоит именно такая задача».

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА АО «САМУК-ҚАЗЫНА»



С 5 января 2016 года в рамках реализации Программы трансформации, введена в действие **новая организационная структура и штатное расписание Фонда**. На данный момент ведется последовательная работа по переходу на **Новую организационную структуру**.

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

---

Большая работа ведется по развитию Лидерского потенциала топ-менеджеров Группы компаний Фонда, для чего мы оценили и сравнили их с успешными CEO международных компаний и теперь у нас есть планы развития для каждого топ-менеджера ПК. Изменение подходов к управлению персоналом включает развитие стилей лидерства, направленных на большую

работу с подчиненными, их развитие, коучинг, наставничество.

Мы заинтересованы в поддержании корпоративной культуры, способствующей удержанию и раскрытию наших талантов, культуры постоянного саморазвития, в том числе через назначения на интересные и амбициозные проекты, ротацию по группе Фонда.

## ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

---

Важный этап развития кадрового потенциала и планирования преемственности – это развитие и обучение работников Фонда. Мы стараемся создать среду, стимулирующую к получению новых знаний и саморазвитию работников, уделяем особое внимание созданию условий для постоянного развития и карьерного роста. Индивидуальные планы развития работников Фонда – основной инструмент достижений вышезаявленных целей. Они разрабатываются на основе результатов оценки их деятельности и включают такие элементы, как: программы обучения и развития, ротации внутри группы ПК Фонда, наставничество, планируемое карьерное продвижение.

В основном обучение работников проходит на базе Корпоративного университета, который является центром развития лидерства и талантов для Фонда и ПК. Команда Корпоративного университета выполняет задачи по подготовке руководителей международного уровня, применяя комплексную систему обучения управленческих кадров, а также формирует инфраструктуру накопления и передачи знаний, навыков внутри группы Фонда.

С учетом того, что Фонд меняется на ежедневной основе, мы активно внедряем принцип активного обучения 70:20:10, где большая часть обучения, 70% осуществляется на рабочем месте. В 2015 году в группе компаний мы реализовали проект дистанционного обучения и онлайн-библиотеки.

Мы провели ряд мероприятий в КЦ Фонда, конференции по HR и IT, 131 тренинг, на которых обучались более 126 человек, языковое обучение для более чем 54 человек.

В условиях растущей потребности большое внимание уделяется международной сертификации на курсах ACCA, CPA, CFA, CIMA, CMA, а также обучению MBA и EMBA, международных лидерских программах. В 2015 году по программе PhD закончил обучение 1 человек, EMBA – 7 человек, MBA – 3 человека.

Совместно с Корпоративным университетом мы внедряем и постоянно совершенствуем программы обязательных тренингов в поддержку трансформации для работников Фонда и ПК. С учетом изменений, мы на постоянной основе проводим программы адаптационного курса для новых работников, в том числе нерезидентов РК.

## РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

---

Развитие корпоративной культуры является основой поддержания бизнеса, реализации Стратегии развития и Программы трансформации Фонда. Одной из ключевых HR-задач является создание сплоченной единой команды, нацеленной на достижение стратегических целей Фонда.

Мы на постоянной основе проводим исследования вовлеченности персонала Фонда, реализуем программы управления изменениями и проводим командообразующие мероприятия. В рамках

направления «Люди: управление изменениями» мы начали процесс изменения себя с ориентацией на высокие стандарты деятельности, непрерывного обучения и саморазвития.

В ПК Фонда ежегодно проводятся социологические опросы, измеряющие уровень удовлетворенности, лояльности и вовлеченности работников, их настроений относительно «реально работающих» принципов меритократии и справедливости. Такие замеры позволяют выявлять проблемные вопросы и

принимать корректирующие действия, влиять на общественное мнение персонала.

Результаты исследования за 2015 показали, что второй год подряд в Фонде индекс вовлеченности

персонала находится в позитивной зоне – 61%. Степень вовлеченности персонала (АУП) за 2015 год по группе Фонда – 55% (зона стабильности).

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ РАБОЧИХ КАДРОВ (ДУАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ)

С 2012 года 8 ПК Фонда совместно с 49 колледжами внедряют дуальную систему обучения по 32 специальностям технического и профессионального образования.

За период с 2012 по 2015 годы было охвачено более 3 500 обучающихся по востребованным

в компаниях Фонда специальностям. С 2012 по 2015 годы выпущено 1 828 студентов, из них 503 человека трудоустроены на предприятиях Группы компаний Фонда. В настоящее время по дуальной системе продолжают свое обучение более 1 700 студентов по 32 специальностям технического и профессионального образования.



**КазМұнайГаз**  
NATIONAL COMPANY ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ АТӨМІРЛИК ҚОҒАМЫ

**ҚАЗАҚСТАН ТЕМІР ЖОЛЫ**



**KAZATOMPROM**  
NATIONAL ATOMIC COMPANY



**ҚАЗАҚТЕЛЕКОМ**



**SAMRUK ENERGY**



**KEGOC**



**ҚАЗПОЧТА**



2012	2013	2014	2015
<b>8</b> колледжей	<b>33</b> колледжа	<b>41</b> колледж	<b>49</b> колледжей
<b>5</b> ПК	<b>8</b> ПК	<b>8</b> ПК	<b>8</b> ПК
<b>9</b> специальностей	<b>28</b> специальностей	<b>32</b> специальности	<b>32</b> специальности



# СПОНСОРСКАЯ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ПОМОЩЬ

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ 2015 ГОДА

### Борьба с социальным сиротством совместно с «SOS Детские деревни Казахстана»

Фонд «SOS Детские деревни» координирует деятельность трех деревень (Алматы, Астана и Темиртау), 7 Молодежных домов и социальные центры по оказанию поддержки детям. Фонд практически полностью обеспечивает содержание всех этих проектов. **За 2015 год поддержку получили более 1 300 детей и подростков.**

### Улучшение качества жизни детей, нуждающихся в помощи совместно с Общественным фондом «Добровольное Общество Милосердие»

Совместно с «ДОМ» Фонд уже несколько лет реализует 3 благотворительных проекта: **«Подари детям жизнь», «Казахстан без сирот» и «Победим аутизм».**

**В 2015 году более 550 детей получили помощь.**

В рамках проекта «Подари детям жизнь» более 286 детей с заболеваниями, неизлечимыми в Казахстане, прошли лечение за рубежом.

В рамках проекта «Победим аутизм» открыты центры адаптации и реабилитации для семей детей с аутизмом в Астане и Алматы. **Здесь получили помощь 220 семей.**

Проект «Казахстан без сирот» направлен на борьбу с социальным сиротством. Создана единая база данных о детях, оставшихся без опеки родителей. **В результате около 53 детей устроены в казахстанские семьи.**

### Развитие инклюзивного общества совместно с Благотворительным Фондом «Дара»

Проект «Разные – равные» направлен на расширение возможностей детей с ограниченными возможностями в доступе к образованию и развитию. Открыто 4 Центра психолого-педагогической коррекции.

Более 700 детей получили услуги коррекции. Кроме того, около 300 специалистов новых центров, инклюзивных и коррекционных организаций со всего Казахстана прошли обучение и повышение квалификации.

### Создание условий для реабилитации детей с ДЦП – проект, реализуемый совместно с Общественным благотворительным фондом «Қасиетті жол»

В марте 2014 года в рамках проекта открылся центр реабилитации детей с ДЦП из детских домов, неполных и малообеспеченных семей. **В 2015 году реабилитацию получили около 240 детей.**

### Организация досуга детей из малообеспеченных и многодетных семей совместно с ОФ «Замандас»

В Астане функционируют 3 дворовых клуба, большая часть воспитанников дворовых клубов – дети и подростки из социально уязвимых слоев населения. Здесь они посещают различные кружки: арт-терапия, хореография, шахматы, декоративно-прикладное искусство, авиамоделирование, юный техник, театральный, каратэ, музыка. А для родителей проводятся занятия в клубе «Счастливая семья».

**В 2015 году дворовые клубы охватили более 650 детей и подростков, а также около 300 родителей.**

### Помощь ветеранам Великой Отечественной войны совместно с Центральным советом Организации ветеранов

**В 2015 году около 5 000 ветеранов ВОВ и лица, приравненные к ним,** получили тревожные кнопки и подключение к системе экстренной помощи. Кроме того, создан ряд социальных роликов, проведена информационно-образовательная кампания.



# ЭТИКА И КОМПАЕНС

Успешные компании строятся на доверии. Наш Фонд не сможет расти и развиваться без доверия заинтересованных сторон. Когда достигаются последовательно высокие стандарты поведения и ответственности, приходит доверие. Наш Кодекс деловой этики устанавливает стандарты для каждого работника в Холдинге, содержит наши убеждения и ценности, и обязателен для всех без исключения. Все работники и должностные лица Фонда несут ответственность за соблюдение его требований.

Наша деятельность основана на соблюдении деловой этики и правил поведения. Нашими основополагающими ценностями являются:

- ▶ **Меритократия:** справедливость и объективность оценки вклада и достижений каждого
- ▶ **Уважение:** отношение к другим членам команды с уважением
- ▶ **Честность:** честность внутри Фонда и к своим партнерам
- ▶ **Открытость:** открытость к изменениям и новым возможностям
- ▶ **Командный дух:** сотрудничество для достижения более высоких результатов от совместной деятельности
- ▶ **Доверие:** приверженность культуре взаимопомощи и доверия

Для всех новых сотрудников Фонда организовывается тренинг по ознакомлению с Кодексом деловой этики Фонда. Сотрудники и должностные лица Фонда подписывают обязательство о следовании Кодексу деловой этики.

Основные аспекты, обязанности должностных лиц и сотрудников Фонда, регулируемые Кодексом деловой этики Фонда:

- ▶ Обеспечение конфиденциальности информации
- ▶ Недопущение и урегулирование конфликта интересов
- ▶ Пресечение коррупционных и других противоправных действий

В отчетном периоде в Фонде корпоративных конфликтов и противоправных действий зафиксировано не было.

По вопросам касательно требований Кодекса деловой этики и/или возникшим в ходе работы этическим вопросам, а также по фактам нарушений требований Кодекса деловой этики, коррупционных и других противоправных действий должностные лица и сотрудники Фонда, деловые партнеры и заинтересованные лица вправе обращаться:

- ▶ к непосредственному руководителю
- ▶ к омбудсмену
- ▶ в Службу внутреннего аудита
- ▶ в Службу Корпоративного секретаря
- ▶ на горячую линию телефона доверия для уведомления о предполагаемых нарушениях

23 ноября 2015 года решением Правления АО «Самрук-Қазына» утверждены Методические рекомендации по внедрению в группе АО «Самрук-Қазына» процедур комплаенс-контроля (функции комплаенс).

Методические рекомендации в качестве корпоративного и профессионального ориентира явились предпосылкой для внедрения функции комплаенс в группе Фонда.

Реализация функции комплаенс и формирование комплаенс-культуры подразумевает обеспечение прозрачности ведения бизнеса и соответствия деятельности группы Фонда, должностных лиц и работников применимому законодательству, требованиям лучших международных стандартов, внутренним и иным требованиям.

В 2016 году проводится работа по созданию функции комплаенс. По итогам открытого конкурса был сформирован штат Службы комплаенс Фонда. Итогами конкурса поделился Управляющий директор по правовому сопровождению и рискам, член Правления – Гани Битенов:



**ГАНИ БИТЕНОВ**  
Управляющий  
директор по пра-  
вовому сопрово-  
ждению и рискам,  
член Правления

«12 февраля на своей страничке в Facebook я разместил объявление о поиске двух сотрудников в Службу комплаенс Фонда, со ссылкой на сайт <https://resume.sk.kz/ru/vacancy/view/266> и <https://resume.sk.kz/ru/vacancy/view/290>.

На вакансии на сайте откликнулось свыше двадцати кандидатов, что значительно меньше средних показателей откликов на другие вакансии Фонда. Думаю, причина в том, что в Казахстане сфера комплаенс, не считая банковской отрасли, находится на ранней стадии развития. В группе Фонда нет активного банковского бизнеса, поэтому мы целенаправленно искали комплаенс-специалистов с соответствующим опытом работы в реальном секторе экономики, где функция комплаенс существенно отличается от банковского комплаенса.

Функция комплаенс в Фонде создается впервые. Поэтому в поиске специалистов фокусировались на тех, у которых был опыт во внедрении комплаенс-функций на предприятии, а также тех, кто знаком с работой национальных компаний. Сначала думали определиться с вакансией руководителя службы, потом уже отобрать старшего менеджера.

В конкурсе резюме и сопроводительных писем отобрали 9 подходящих резюме. После того, как HR-специалисты провели интервью, сконцентрировались на трех лучших кандидатах на вакансию руководителя. С ними провел интервью совместно с директорами трех курируемых мной департаментов (Департамент корпоративного управления, Департамент правового сопровождения и Департамент управления рисками и внутреннего контроля). Отобрали двоих лучших. Через неделю провели финальное панельное интервью вместе с HR-руководством. Оба кандидата были сильны и сложно было отдать абсолютное предпочтение одному из них. В итоге решили, что должность руководителя предложим кандидату, у которого был опыт с внедрением функций комплаенс с нуля, а второго постараемся уговорить на должность старшего менеджера и, если не получится, продолжить процесс отбора из других кандидатов. К счастью, все получилось.

Итак:

**Ерден Раимбеков** назначен руководителем Службы комплаенс Фонда. До этого он пять лет возглавлял службу комплаенс в АО «РД «Казмунайгаз», более 14 лет работал в группе АО «НК «Казмунайгаз». Магистр права (LLM) Dundee University, MBA КИМЭП.

**Мансур Баширов** назначен на должность старшего менеджера Службы комплаенс. До этого пять лет был старшим советником в General Electric по Казахстану и Средней Азии, занимался правовыми и комплаенс-вопросами. Ранее работал в АО «Самрук-Энерго», ТОО «СП «Казгермунай» и АО «Усть-Каменогорский титано-магниевого комбинат». LLM University of London, PhD, магистр менеджмента, магистр права Казахстанско-Американского Свободного Университета».

Службой комплаенс на данный момент проводится работа по разработке и внедрению Программы комплаенс в соответствии со стандартами ОЭСР. Основная цель функции будет направлена на

соответствие деятельности Фонда стандартам в области противодействия взяточничеству и коррупции.

# ЗАКУПКИ

Информационная система электронных закупок (ИСЭЗ) представляет собой единый портал, обеспечивающий автоматизацию процессов закупок, осуществляемых Фондом и организациями, пятьюдесятью и более процентами голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно владеет Фонд. Группа компаний АО «Самрук-Қазына» перешла на электронные закупки с февраля 2013 года.

В ИСЭЗ осуществляют закупки 740 организаций Заказчиков (Дочерние и зависимые организации (ДЗО) и филиалы, подпадающие под действие Правил закупок Фонда), в том числе 493 филиала ДЗО, зарегистрировано

более 40 000 потенциальных поставщиков, 10 БВУ РК по выпуску ЭБГ, 40 организаций общественных объединений в качестве Наблюдателей. Использование ИСЭЗ создает равные условия для всех участников закупочного процесса, обеспечивает быстрый поиск нужных закупок, предоставляет возможности для участия в закупках широкому кругу потенциальных поставщиков независимо от их территориального нахождения.

С момента внедрения в 2013 году система показала высокую эффективность – в ИСЭЗ было объявлено 212 000 закупок.

Год	Количество объявленных закупок, тыс.	Экономия по итогам объявленных закупок, млрд. тенге
2015	33 193	138,9
2014	131 918	60
2013	46 889	16,3

## ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ МЕСТНОГО СОДЕРЖАНИЯ В ЗАКУПКАХ ГРУППЫ

Благодаря внедрению системных мер поддержки отечественных товаропроизводителей, доля казахстанского содержания в закупках Группы компаний Фонда выросла с 63% в 2012 году до 74% – в 2015 году.

По итогам 2015 года объем закупок по группе Фонда составил 3,4 трлн. тенге. Общая доля местного содержания по ним составила 74%, из них по товарам – 69%, по работам и услугам – 77%.

### Динамика закупок и доли местного содержания (МС) по группе Фонда

	2012 г.		2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Сумма, млрд. тенге	Доля МС, %	Сумма, млрд. тенге	Доля МС, %	Сумма, млрд. тенге	Доля МС, %	Сумма, млрд. тенге	Доля МС, %
Товары	1 553	47	1 382	59	1 437	63	1 220	69
Работы/услуги	1 927	75	2 048	77	2 433	82	2 149	77
<b>Итого</b>	<b>3 480</b>	<b>63</b>	<b>3 430</b>	<b>70</b>	<b>3 870</b>	<b>75</b>	<b>3 369</b>	<b>74</b>

По итогам 2015 года наблюдается уменьшение доли местного содержания на 1% по сравнению с 2014 годом. По товарам зафиксирован рост доли МС на 6%, по работам и услугам – уменьшение на 5%.

Рост доли МС по товарам обусловлен возросшими объемами закупа газа с долей МС, равной 100%. Так, суммарно закуп газа группой компаний КМГ вырос на 52 млрд. тенге. Также стоит отметить увеличение по сравнению с 2014 годом закупа золотосодержащих сырьевых товаров для аффинажа ТОО «Тау-Кен Алтын» на общую сумму 17 млрд. тенге с долей МС, равной 100%.

По работам/услугам наблюдается уменьшение доли МС на 5%. На данное уменьшение значительное влияние оказало снижение закупа работ по строительству

железнодорожных линий. Так, в 2014 году общая сумма выполненных работ по строительству железнодорожных линий КТЖ составила 377 млрд. тенге с долей МС в объеме от 80 до 100%. В 2015 году закуп вышеуказанных работ сократился на 288 млрд. тенге. Наряду с этим, ощутимое влияние на снижение доли МС в работах оказал закуп ТОО «Атырауский нефтеперерабатывающий завод» работ по строительству комплекса глубокой переработки нефти у Sinoprec Engineering на сумму 93 млрд. тенге с долей МС, равной 14,85%.

В целях унификации правил закупок в преддверии вступления в ВТО и улучшения качества закупаемых товаров и услуг, в 2016 году Фондом были утверждены новые Правила закупок.



## КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

**Акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»**

Адрес: Республика Казахстан  
010000, город Астана,  
Юридический: ул. Кунаева, 8, блок «Б»  
Фактический: ул. Кунаева, 8, блок «Б»

Канцелярия: +7(7172) 554-002, 554-001  
Факс: +7 (7172) 554-000

Телефон доверия для уведомления о предполагаемых нарушениях  
АО «Самрук-Қазына»: +7(7172) 554055  
Почта доверия: [Samruk.hotline@gmail.com](mailto:Samruk.hotline@gmail.com)

По вопросам рассмотрения жалоб на неправомерные действия Заказчиков в лице ДЗО АО «Самрук-Қазына» при осуществлении закупок товаров, работ и услуг, просим направлять официальные обращения в адрес Уполномоченного органа ТОО «Самрук-Қазына Контракт» по адресу: г. Астана, ул. Кунаева, 8, блок «Б», тел.: +7 (7172) 570-272, +7 (7172) 570-275, (33 этаж). Также имеется возможность задать интересующие вопросы в рубрике «Вопрос-Ответ» на официальном веб-сайте [www.sk.kz](http://www.sk.kz)

По вопросам приватизации активов Фонда: + 7 (7172) 552 266.

Вопросы Департаменту по связям с инвесторами могут быть направлены на [ir@sk.kz](mailto:ir@sk.kz)

**Вопросы по данному отчету могут быть направлены в Департамент корпоративного управления на [governance@sk.kz](mailto:governance@sk.kz)**

Полная версия Годового отчета Фонда доступна на [www.sk.kz](http://www.sk.kz)



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