



**SAMPUK**  
КАЗЫНА

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ  
**2016**  
Том I

*Разделяя ценности*

Представляем Вашему вниманию Годовой отчет АО «Самрук-Қазына» за 2016 год, выпущенный под девизом «Разделяя ценности». Корпоративные ценности Фонда выражаются в аббревиатуре PRIME – Partnership (Партнерство), Respect (Уважение), Integrity (Честность), Meritocracy (Меритократия) и Excellence (Совершенство). И это не просто слова, это идеи, принципы и убеждения, которые разделяет каждый сотрудник. Это пять элементов энергии, движущей нас к достижению стратегических целей АО «Самрук-Қазына».



## **PARTNERSHIP / ПАРТНЕРСТВО**

Мы работаем в партнерстве и доверяем команде  
Мы ставим интересы команды выше личных  
Мы строим долгосрочные и доверительные отношения с заинтересованными сторонами

## **RESPECT / УВАЖЕНИЕ**

Мы бережно относимся ко всему, что нас окружает  
Мы действуем на принципах доверия и уважения  
Мы соблюдаем законы и чтим традиции

## **INTEGRITY / ЧЕСТНОСТЬ**

Мы выполняем взятые на себя обязательства  
Мы делаем то, что говорим  
Мы всегда справедливы и честны

## **MERITOCRACY / МЕРИТОКРАТИЯ**

Мы выбираем достойных профессионалов  
Мы даем каждому, вне зависимости от роли, возможность высказаться  
Мы поощряем, в зависимости от результата

## **EXCELLENCE / СОВЕРШЕНСТВО**

Мы работаем рационально и по верхней планке качества, используя передовой опыт и технологии  
Мы принимаем на себя ответственность, действуя для создания добавленной стоимости  
Мы любопытны, постоянно обучаемся и развиваем Фонд

# ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2016 ГОД

## Разделяя ценности

---



## СОДЕРЖАНИЕ



### 03 ОБЗОР

10 Приветственное слово Председателя Совета директоров

12 Приветственное слово Председателя Правления



### 15 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

16 Наша бизнес-модель

19 Обзор экономики и внешней среды

28 Стратегия развития и КПД



### 35 БИЗНЕС И ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

36 Ключевые события отчетного периода и события после отчетной даты

38 Финансовый обзор за 2016 год

45 Программа трансформации

52 Программа приватизации

56 Инвестиционная деятельность

58 Управление рисками и внутренний контроль



### 61 ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

62 Основные принципы и структура корпоративного управления

66 Ключевые моменты 2016 года и планы на 2017 год

68 Единственный акционер

70 Профиль Совета директоров и отчет о деятельности Совета директоров

88 Профиль Правления и отчет о деятельности Правления

91 Перечень сделок, в совершении которых АО «Самрук-Қазына» имеется заинтересованность

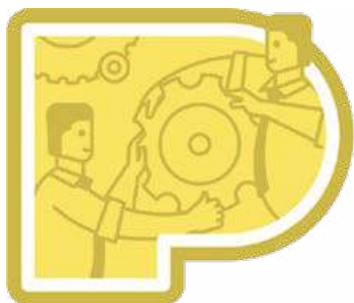
92 Вознаграждение членов Совета директоров и Правления



### 95 ПРИЛОЖЕНИЯ

96 Глоссарий

100 Контактная информация



PARTNERSHIP

# ПАРТНЕРСТВО

## ӘРІПТЕСТІК



Мы работаем в партнерстве и доверяем команде

Мы ставим интересы команды выше личных

Мы строим долгосрочные и доверительные отношения  
с заинтересованными сторонами





**CAMPUK**  
КАЗЫНА



## **ОБЗОР**

---

Приветственное слово  
Председателя Совета директоров

Приветственное слово  
Председателя Правления

## Долгий путь за короткое время

**2008**  
**2012**

### Антикризисное управление

Образование АО «Самрук-Қазына» для восстановления экономики Казахстана после кризиса и стабилизации финансового сектора

**2012**  
**2013**

### Новая стратегия развития

Фонд вернулся к первоначальной миссии, была сформирована новая Стратегия Фонда

### Время трансформации развития

**2014**

Дан старт реализации масштабной Программы трансформации Фонда и его Портфельных компаний

**2015**

### Мы вместе строим Фонд будущего

Презентована новая организационная модель Фонда.  
Обновление Стратегии Фонда в соответствии со стратегией «Казахстан-2050» и Программой трансформации

**2016**

### Разделяя ценности

Стратегический холдинг и Активный инвестор

### 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 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 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 Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)

## Наши основополагающие принципы управления

### Эффективное управление

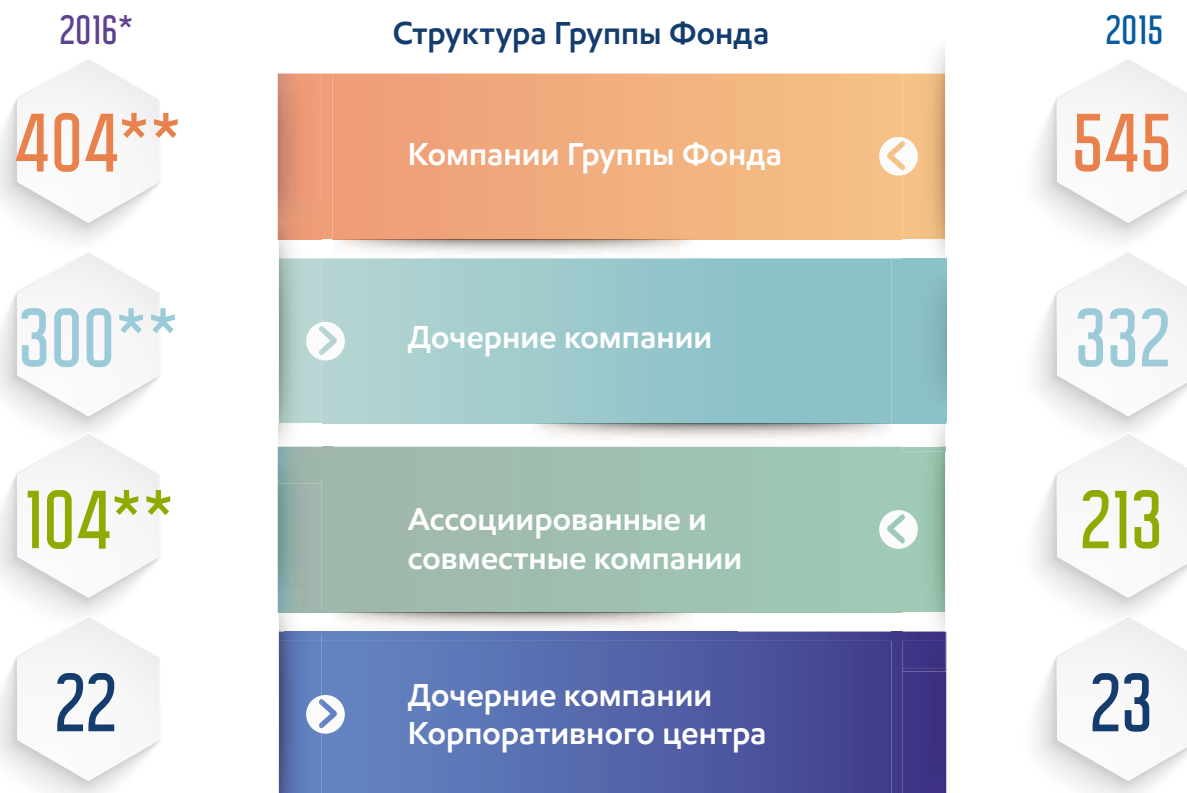
- ▶ Мы управляем Портфельными компаниями посредством реализации функций Акционера и через Советы директоров Портфельных компаний
- ▶ Система Ключевых Показателей Деятельности (КПД) является основным элементом оценки эффективности деятельности Фонда и Портфельных компаний
- ▶ Наша главная цель – создание стоимости. Ключевым критерием оценки – рентабельность инвестиций. Конечная цель управления портфелем – увеличение стоимости активов, 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 совместно со стратегическими партнерами в развитие национальной экономики. Инвестиции за рубежом могут производиться 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



\* В соответствии с Методикой классификации юридических лиц, акции (доли участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына», утвержденной решением Правления Фонда №08/17 от 7 марта 2017 года.

\*\* Структура активов Портфельных компаний доступна в Годовых отчетах на официальных сайтах Портфельных компаний.

### Список компаний, включенных в консолидированную финансовую отчетность по состоянию на 31 декабря 2016 года\*



#### Нефтегазовый сегмент

2016 Доля владения 2015

АО «Национальная компания «КазМунайГаз» и дочерние организации

90%

90% – 1

КМГ Kashagan B.V.

100%

100%



#### Горно-добывающий сегмент

2016 Доля владения 2015

АО «Национальная атомная компания «Казатомпром» и дочерние организации

100%

100%

АО «Национальная горнорудная компания «Тау-Кен Самрук» и дочерние организации

100%

100%

АО «Казахстанские атомные электрические станции»

–

100%



## Транспортировка

2016 Доля владения 2015

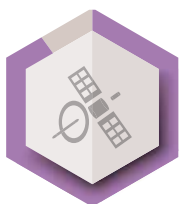
|   |        |        |
|---|--------|--------|
| АО «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» и дочерние организации | 100%   | 100%   |
| АО «Эйр Астана» («Эйр Астана»)  | 51%    | 51%    |
| АО «Международный Аэропорт Атырау»                                      | 100%   | 100%   |
| АО «Международный Аэропорт Ақтобе»                                      | 100%   | 100%   |
| АО «Аэропорт Павлодар»  | 100%   | 100%   |
| АО «Qazaq Air»  | 100%   | 100%   |
| АО «Авиационная компания «Air Kazakhstan»                               | 53,55% | 53,55% |



## Энергетика

2016 Доля владения 2015

|  |       |       |
|--|-------|-------|
| АО «Самрук-Энерго» и дочерние организации  | 100%  | 100%  |
| АО «Казахстанская компания по управлению электрическими сетями» («KEGOC») и дочерние организации | 90%+1 | 90+1% |
| АО «КОРЭМ»   | 100%  | 100%  |



## Телекоммуникация

2016 Доля владения 2015

|   |      |      |
|---|------|------|
| АО «Казпочта» и дочерние организации      | 100% | 100% |
| АО «Казакхтелеком» и дочерние организации | 51%  | 51%  |



## Промышленный сегмент

2016 Доля владения 2015

|   |      |      |
|---|------|------|
| АО «Национальная компания «Казахстан инжиниринг» и дочерние организации | 100% | 100% |
| ТОО «Объединенная химическая компания» и дочерние организации           | 100% | 100% |



## Прочие

2016 Доля владения 2015

|  |      |      |
|--|------|------|
| АО «Фонд недвижимости «Самрук-Қазына» и дочерние организации | 100% | 100% |
| ТОО «Самрук-Қазына Инвест»                                   | 100% | 100% |
| ТОО «Самрук-Қазына Контракт»                                 | 100% | 100% |
| ТОО «СК Бизнес Сервис» и дочерние организации                | 100% | 100% |

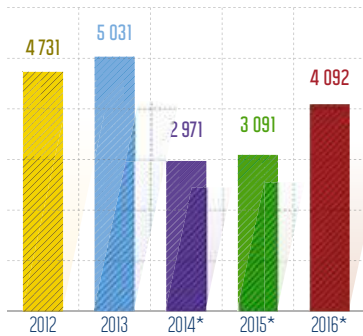
\* Для управленческих целей в 2016 году были внесены изменения в подразделение Группы на операционные сегменты в соответствии с видом производимой продукции и оказываемых услуг. Смотрите Примечание 40 Консолидированной финансовой отчетности Группы Фонда за год, закончившийся 31 декабря 2016 года.



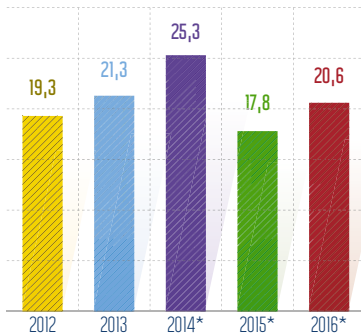
## Ключевые показатели деятельности

### Финансовые показатели

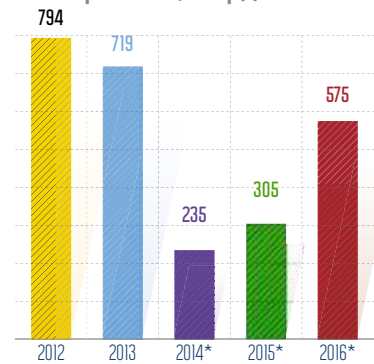
Доходы, млрд. тенге



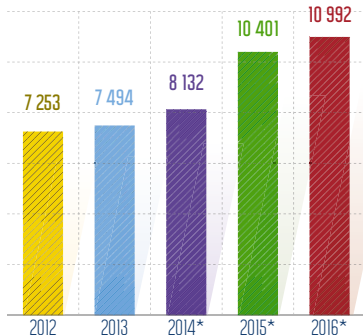
EBITDA MARGIN\*, %



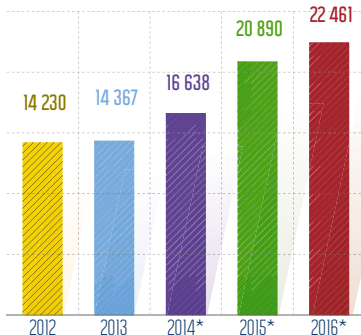
Консолидированная чистая прибыль, млрд. тенге



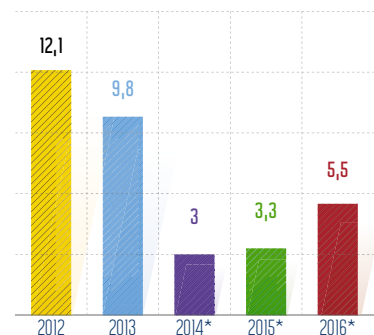
Собственный капитал, млрд. тенге



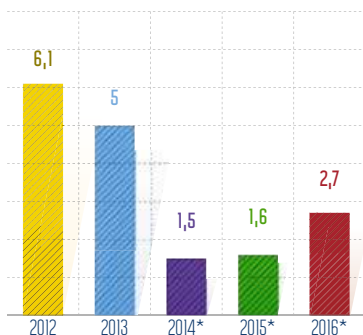
Активы, млрд. тенге



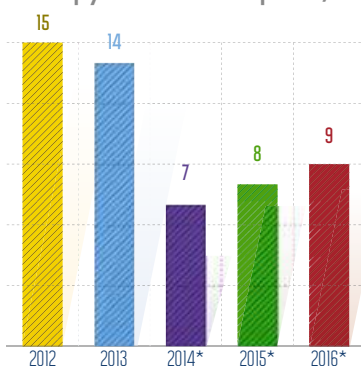
ROE (рентабельность собственного капитала), %



ROA (рентабельность активов), %



Объем консолидированной выручки к ВВП страны, %

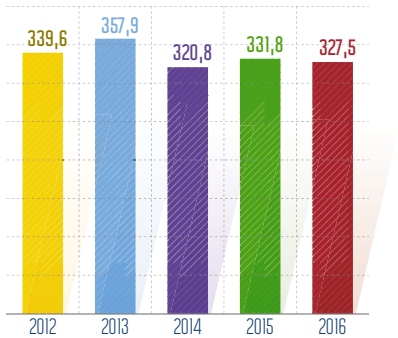


Экономия по итогам закупок, млрд. тенге

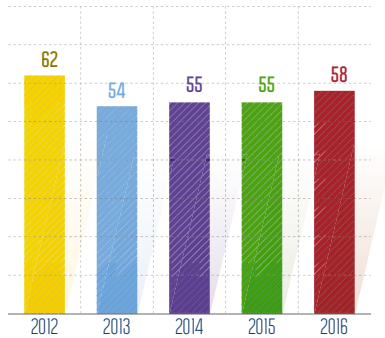


### Нефинансовые показатели

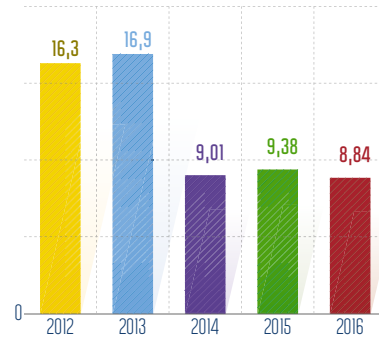
Численность персонала по Группе Фонда, тыс. человек



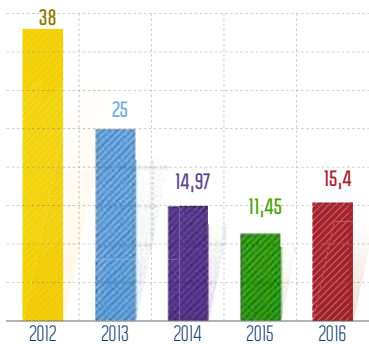
Степень вовлеченности по Группе Фонда, %



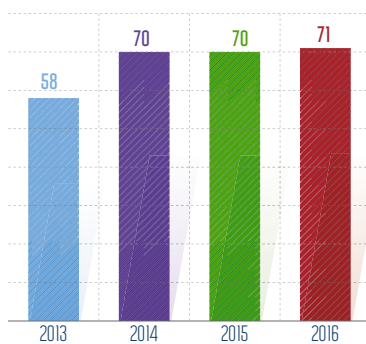
Текущая текучесть персонала по Группе Фонда, %



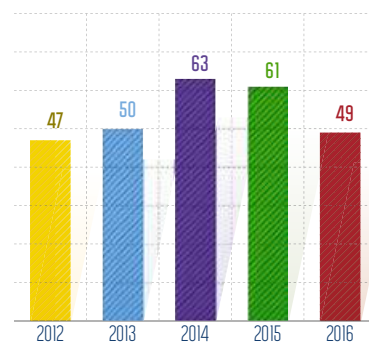
Текучесть персонала по Фонду, %



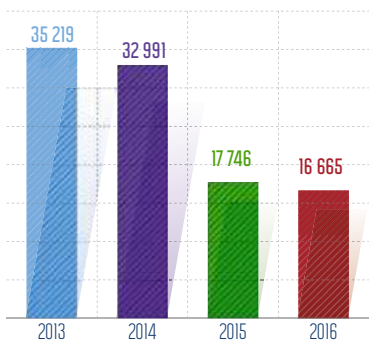
Рейтинг социальной стабильности, %



Степень вовлеченности персонала по Фонду, %



Спонсорская и благотворительная помощь, млн. 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.

ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО

## ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



**Премьер-Министр  
Республики  
Казахстан**

**САГИНТАЕВ  
Бакытжан Абдирович**

### **Уважаемые партнеры, коллеги, инвесторы!**

Благодаря принятым по поручению Главы государства Н.А. Назарбаева антикризисным мерам, нашей экономике удалось продемонстрировать свою устойчивость мировому кризису и добиться по итогам 2016 года 1% роста валового внутреннего продукта.

АО «Самрук-Қазына» и его Портфельные компании, несмотря на низкие цены на сырьевые товары и замедление роста в странах – ключевых торговых партнерах Казахстана, смогли показать положительные результаты работы.

Так, консолидированная прибыль на долю акционера по итогам 2016 года выросла в 2,8 раза по сравнению с прошлым годом и составила 455 млрд. тенге. Также, консолидированные активы Группы Фонда за отчетный период возросли на 1,6 трлн. тенге (7,5%) и достигли 22,4 трлн. тенге.

Положительные результаты были достигнуты в период активной фазы реализации Программы Трансформации Фонда в 2016 году. «Самрук-Қазына» и далее намерен продолжить переход к модели стратегического холдинга и активного инвестора.

Кроме того, в 2016 году Фонд приступил к реализации Комплексного плана приватизации на 2016–2020 годы. Это позволило получить дополнительные 17 млрд. тенге за счет реализации 48 активов Фонда.

Группа компаний Фонда также уделяет большое внимание благотворительной и спонсорской деятельности. В минувшем году было реализовано 89 социальных проектов, в рамках которых получателями помощи стали около 200 тысяч человек.

В целом все ключевые инициативы Фонда четко определяют направления развития на 2017–2021 годы, позволят добиться поставленных задач и внести свой достойный вклад в укрепление экономики Казахстана.



ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО

## ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ



**Председатель  
Правления  
АО «Самрук-Қазына»**

**ШУКЕЕВ Умирзак  
Естаевич**

### Уважаемые дамы и господа!

В 2016 году АО «Самрук-Қазына» достигло роста по всем ключевым стратегическим показателям и завершило год с положительным финансовым результатом. Так, консолидированная чистая прибыль на долю акционера по итогам 2016 года составила 455 млрд. тенге, превысив показатель 2015 года на 292 млрд. тенге, или в 2,8 раза. При этом стоимость чистых активов Фонда составила более 6,8 трлн. тенге, увеличившись на 7% с 2015 года. Рентабельность собственного капитала увеличилась с 3,3% по итогам 2015 года до 5,5% по итогам 2016 года.

Положительные результаты по основным стратегическим показателям достигнуты за счет увеличения доходной базы и систематического сокращения расходов. Так, добиться снижения затрат на операционную деятельность по Группе компаний Фонда удалось за счет комплекса мер, направленных на стандартизацию и автоматизацию бизнес-процессов.

Благодаря слаженной работе, ориентации на результат и постоянному стремлению к совершенству в 2016 году:

- ▶ Фонд увеличил доходную часть государственного бюджета на 610 млрд. тенге в виде налогов и прочих платежей. Дивиденды и прочие распределения акционеру достигли 57 млрд. тенге.
- ▶ Фонд остается одним из активных участников республиканской Карты индустриализации и государственной программы «Нұрлы жол».
- ▶ Фонд продолжил работу по реализации таких значимых для страны проектов, как модернизация Шымкентского НПЗ и Павлодарского НХЗ, строительство комплекса глубокой переработки нефти на Атырауском НПЗ, строительство первого интегрированного газохимического комплекса в Атырауской области и других.
- ▶ Фонд инвестировал в 2016 году в растущие компании 40 млрд. тенге. Так, продолжаются строительные работы по крупным горнорудным проектам «Шалкия» и «Алай-гыр», и проекту в химической отрасли «Глифосат».

Весь 2016 год мы находились в активной фазе Программы трансформации. 31 мая 2017 года была завершена инициатива по реинжинирингу Фонда, основным результатом которой стал переход на новую операционную модель. Мы подвели итоги трансформации Корпоративного центра, в результате которого Фонд завершил реализацию основных процессов по внедрению изменений. В рамках этой работы мы добились следующих достижений по трем направлениям:

#### Люди:

- ▶ Разработана новая организационная структура. Фонд полностью заполнил новую структуру через прозрачный конкурентный процесс отбора, оценивались как внутренние, так и внешние кандидаты. В результате, команда Фонда значительно усилилась и обновилась на 40%.

#### Процессы:

- ▶ Созданы новые функции, такие как: управление стратегией, управление инвестиционным портфелем, исследование и управление знаниями, развитие новых индустрий, взаимодействие с государственными органами, комплаенс.



**Технологии:**

- ▶ Запущен портал по исследованиям и управлению знаниями, внедрены аналитические инструменты для макроанализа, улучшены системы самообслуживания SAP, разработан 3-летний план по совершенствованию ИТ по Группе Фонда.

**Люди – Процессы – Технологии** – вот базовая модель трансформации АО «Самрук-Қазына», где Люди выступают основополагающим фактором. Мы всегда понимали, что наша главная движущая сила и основа успеха – это преданные и профессиональные люди, объединенные общей корпоративной культурой и разделяющие ключевые ценности компании:

- ▶ **Partnership** – Партнерство
- ▶ **Respect** – Уважение
- ▶ **Integrity** – Целостность
- ▶ **Meritocracy** – Меритократия
- ▶ **Excellence** – Совершенство

**PRIME** – это 5 ориентиров, которые сформировались в процессе деятельности и трансформации Фонда, и которыми мы руководствуемся каждый день.

Ожидается, что последующие пять лет будут осложнены продолжающимися неопределенностями в мировой экономике, особенно с учетом низких цен на нефть и другие основные сырьевые товары, а также рисков замедления темпов роста экономик основных торговых партнеров, таких как Китай и Россия. Но сейчас наш Фонд, объединенный едиными корпоративными целями, ценностями и мировоззрением, способен выдержать самые сложные испытания на прочность.

В 2017 году мы уверенно продолжим свой переход к модели активного инвестора и стратегического инвестиционного холдинга. Для этого мы определили для себя в Плане развития на 2017–2021 годы ряд ключевых инициатив развития, таких как улучшение управления портфелем, реализация Программы приватизации, развитие инвестиционного портфеля с фокусом на новые отрасли, трансформация портфельных компаний, переход корпоративного центра Фонда к новой функциональной модели и повышение финансовой устойчивости.

Сегодня мы имеем дорожную карту по всем основным задачам Фонда, направленным на качественную эволюцию бизнеса, развитие новых индустрий и создание в Казахстане компаний-бенчмарков мирового уровня. Все это является основой для реализации таких стратегических направлений развития Фонда, как повышение долгосрочной стоимости компаний, участие в модернизации национальной экономики и социальная ответственность. Все процессы в Фонде выстраиваются на достижение этих задач. И именно синергия профессионализма всех сотрудников позволит повысить стоимость наших компаний.

Я уверен, что наши корпоративные ценности помогут привести к устойчивому развитию и реализации стратегических целей не только Фонда, но и всей страны в целом. Для этого, в первую очередь, мы сами должны стать теми переменами, которые хотим увидеть в будущем. **Партнерство, уважение, честность, меритократия, совершенство** – это не просто слова, это наши ценности, наши ключевые ориентиры и принципы.





# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

---

Наша бизнес-модель  
Обзор экономики и внешней среды  
Стратегия развития и КПД

## НАША БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

### Повышение долгосрочной стоимости и устойчивое развитие

Наш успех подкреплён нашей бизнес-моделью, которая помогает нам строить устойчивый бизнес, направленный на постоянное совершенствование нашей деятельности в соответствии с передовой практикой и мировыми аналогами Фонда.

#### НАШИ ЦЕННОСТИ



##### Партнерство

- Мы работаем в партнерстве и доверяем команде.
- Мы ставим интересы команды выше личных.
- Мы строим долгосрочные и доверительные отношения с заинтересованными сторонами.



##### Уважение

- Мы бережно относимся ко всему, что нас окружает.
- Мы действуем на принципах доверия и уважения.
- Мы соблюдаем законы и традиции.



##### Целостность

- Мы выполняем взятые на себя обязательства.
- Мы делаем то, что говорим.
- Мы всегда справедливы и честны.



##### Меритократия

- Мы выбираем достойных профессионалов.
- Мы даем каждому, вне зависимости от роли, возможность высказаться.
- Мы поощряем за достижение результата.



##### Совершенство

- Мы работаем рационально и по верхней планке качества, используя передовой опыт и технологии.
- Мы принимаем на себя ответственность, действуя для создания добавленной стоимости.
- Мы любопытны, постоянно обучаемся и развиваем Фонд.

Методологическая поддержка Программ трансформации и приватизации

Повышение национального благосостояния Республики Казахстан и поддержка модернизации национальной экономики

НАША

Активное управление портфелем и новыми инвестициями

## НАШИ ДЕЙСТВИЯ

ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ,  
КОТОРУЮ МЫ СОЗДАЕМ

Эффективное  
корпоративное  
управление

**Участие в модернизации национальной экономики**

Экономическая и финансовая отдача, инвестированная в будущее

**Увеличение долгосрочной стоимости Портфельных компаний**

Повышение эффективности деятельности Портфельных компаний, формирование оптимального пакета инвестиционных проектов, управление издержками и рисками, выработка оптимальных схем привлечения капитала

**Устойчивое развитие**

Ответственно ведя бизнес, мы приносим пользу всем нашим заинтересованным сторонам

**Методологическая поддержка Программ трансформации и приватизации**

- ▶ Мы оказываем методологическое обеспечение, контроль сроков и управление рисками реализации, а также осуществляем информирование всех заинтересованных сторон о ходе реализации Программ приватизации и трансформации.
- ▶ Мы разработали подробные методические документы по трансформации в различных областях, и будем отслеживать соответствие этим документам через Команды трансформации в каждой Портфельной компании.

**Эффективное корпоративное управление**

- ▶ Мы обеспечиваем разработку и применение передового опыта корпоративного управления нашими ПК.
- ▶ Мы формируем составы совета директоров ПК.
- ▶ Мы управляем ПК через представителей в советах директоров и систему КГД.

**Активное управление портфелем и новыми инвестициями**

- ▶ Через общие принципы, корпоративные стандарты и методологические рекомендации по различным функциональным областям, таким как кадровое развитие, информационные технологии, управление финансами и инвестициями, инновации, управление рисками, промышленная безопасность, защита окружающей среды мы стандартизируем деятельность ПК.
- ▶ Мы обеспечиваем сбалансированность портфеля путем участия в утверждении и отслеживании инвестиционных проектов ПК в соответствии с Инвестиционной политикой Фонда.
- ▶ Мы принимаем решения касательно полной или частичной продажи ПК или размещения их акций на фондовой бирже.



**ГРЮАЛ БАЛЖИТ КАУР****Управляющий директор по стратегии  
и управлению портфелем активов – член Правления**

Стратегия неразрывно связана с ценностями организации, поскольку необходимым условием для успешной реализации выбранной стратегии является сильная корпоративная культура.

Культура также определяет, насколько гибкой является организация, насколько она адаптирована к условиям рынка, насколько она эффективна при изменениях внешней среды.

Если думать об организации как о дереве, то культура – его корневая система. Очень легко скопировать бизнес-модель или стратегию, но культуру скопировать невозможно. Фонд сегодня имеет свою уникальную культурную среду, которая определяется собственной деловой философией и принципами, своим подходом к постановке задач и их решению. Наша культура является неотъемлемой частью продвижения стратегических инициатив в Фонде. Все мы должны руководствоваться единой целью, единой культурой и единой системой ценностей.

На мой взгляд, сильная корпоративная культура предполагает высокие этические принципы, от которых зависит успех в достижении нашей стратегии.

Ведущие компании FTSE 500 руководствуются высокими культурными ценностями, подтверждая тот факт, что культура компании – это один из факторов конкурентного преимущества. На мой взгляд, сильная корпоративная культура, которая сформировалась на сегодняшний день в Фонде, определяет успех в достижении нашей стратегии.

## ОБЗОР ЭКОНОМИКИ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

### Законодательная среда

Основным нормативным правовым актом, регулирующим деятельность Фонда и организаций Группы Фонда, является Закон Республики Казахстан «О Фонде национального благосостояния» от 1 февраля 2012 года.

Также Фонд руководствуется нормами общих законодательных актов, таких как Гражданский кодекс РК, Кодекс РК «О налогах и других обязательных платежах в бюджет» (Налоговый кодекс), Бюджетный кодекс РК, Трудовой кодекс РК, Законы РК «О государственном имуществе», «Об акционерных обществах», «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» и др.

Кроме того, как субъект частного предпринимательства Фонд подпадает под действие Предпринимательского кодекса РК, а как субъект государственного аудита – под действие Закона РК «О государственном аудите и финансовом контроле».

Организации, входящие в Группу Фонда, также руководствуются всеми вышеназванными законодательными актами. Помимо этого, их деятельность регулируется отраслевыми законами («О транспорте», «О железнодорожном транспорте», «О почте», «О связи», «Об электроэнергетике», «О недрах и недропользовании», «О естественных монополиях и регулируемых рынках» и др.).

Также Фонд и организации Группы Фонда применяют положения таких актов, как Указы Президента Республики Казахстан от 18 июня 2009 года № 827 «О системе государственного планирования в Республике Казахстан» и от 29 марта 2002 года № 828 «О некоторых вопросах кадровой политики в системе органов государственной власти».

В реализацию Закона РК «О Фонде национального благосостояния» были приняты:

- ▶ Стратегия развития АО «Самрук-Қазына» на 2012–2022 годы (утверждена постановлением Правительства РК от 14 сентября 2012 года № 1202);
- ▶ Соглашение о взаимодействии между Правительством Республики Казахстан и АО «Самрук-Қазына» (одобрено постановлением Правительства РК от 14 декабря 2012 года № 1599);
- ▶ Кодекс корпоративного управления АО «Самрук-Қазына» (утвержден постановлением Правительства РК от 5 ноября 2012 года № 1403);
- ▶ Правила размещения отчетности, необходимой государственным органам, на интернет-ресурсе Фонда национального благосостояния, а также перечня, форм и периодичности размещения отчетности (утверждены постановлением Правительства РК от 31 октября 2012 года № 1384);
- ▶ Правила отнесения социально-значимых и/или индустриально-инновационных проектов, реализуемых Фондом национального благосостояния или организацией, входящей в Группу Фонда национального благосостояния, к низкорентабельным (утверждены постановлением Правительства РК от 9 ноября 2012 года № 1427).

## Макроэкономический климат

Казахстан имеет самую большую и стабильную экономику в Центральной Азии, вносит 60% в общий объем ВВП региона. С 1990-х годов страна добилась заслуживающего одобрения экономического роста, пройдя несколько этапов развития за период чуть больше двух десятилетий.

Начав с почти одинакового уровня ВВП на душу населения по сравнению с соседними странами, ВВП Казахстана на душу населения в 2016 году составил 7 585 долларов США, что в 3 раза больше, чем в Узбекистане, и в 8 раз больше, чем в Кыргызстане и Таджикистане.

## Обзор Казахстана

**Рост ВВП**  
**2,5–3,3%**

Ожидается, что в ближайшие пять лет с 2017 по 2021 год. экономика Казахстана вырастет с 2,5% до 3,3%.

**>200**  
**млрд. долл. США**  
**ИНВЕСТИЦИЙ**

С момента обретения независимости в 1991 году Казахстан привлек более 200 млрд. долларов США в виде валовых инвестиций, опередив другие страны СНГ.

**ИНВЕСТИЦИОННЫЙ**  
**УРОВЕНЬ**

В 2002 году страна стала первой из стран СНГ, получив инвестиционный кредитный рейтинг от S&P.

**В 2013 году Казахстан достиг своей цели войти в 50 наиболее конкурентоспособных стран** и сохранил свою позицию в соответствии с Докладом о глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума за 2014–2015 годы.

**TOP 50**

**Легкость ведения бизнеса**  
В 2017 году в соответствии с данными Всемирного банка занимает **3-е место** в мировом рейтинге по **защите инвесторов**.

**Занимает 3-е место в мире**

## Один пояс и один путь

Инвестиции Китая в 49 стран в соответствии с инициативой ОПОП в 2016 году составили 14,5 млрд. долларов США. Казахстан является крупнейшим получателем китайских ПИИ в регионе, в общей сложности получив 27,5 млрд. долларов США инвестиций в период с 1991 по 2016 год.

## Основные факторы роста в 2016 году

- 1 Налогово-бюджетное стимулирование** В 2016 году было выделено 470 млрд. тенге для реализации программы «Нұрлы жол», создано 105 тыс. рабочих мест.
- 2 Монетарный стимул** Регулятор сократил базовую ставку в четыре раза, с 17% до 12% в 2016 году для стимулирования внутреннего роста.
- 3 Цены на нефть** Цены на нефть восстановились к IV кварталу 2016 года, в среднем составив 43 доллара США за баррель в 2016 году.
- 4 Кашаганское нефтяное месторождение** Кашаган возобновил добычу нефти в IV квартале, объем производства в 2016 году составил 1 млн. тонн.

Экономика Казахстана остается устойчивой. Она выдержала потрясения от низких цен на нефть, девальвацию тенге и замедление роста с ключевыми торговыми партнерами. Экономика постепенно адаптируется к «новой, нормальной» среде.

В 2016 году рост ВВП Казахстана достиг 1,0%, превывсив официальный прогноз 0,5%. Отраслевой обзор результатов за 2016 год показал, что импульс роста обусловлен строительным сектором (7,9%), сельским хозяйством (5,5%), транспортными услугами (3,7%), а также производственным сектором (0,7%).

В 2016 году Правительство выделило 470 млрд. тенге на реализацию программ развития государственной инфраструктуры, а также строительство доступного жилья в рамках программы «Нұрлы жол». Следовательно, только строительный сектор обеспечил более 50% экономического роста, 105 000 новых рабочих мест было создано в течение года.

В то же время ввод в эксплуатацию месторождения Кашаган в IV квартале 2016 года наряду с восстановлением мировых цен на нефть к IV кварталу также способствовал росту в прошлом году. В течение года внешняя среда улучшалась, что, в свою очередь, помогло стабилизировать тенге. Снижение инфляционного давления и последующее постепенное ослабление денежно-кредитной политики, свидетельствующее о снижении базовой ставки с 17% до 12%, способствовали ускорению экономического роста.

## Перспективы на 2017–2021 годы

Ожидается, что в 2017 году рост ВВП достигнет 2,5%, что будет подтверждено более высокими мировыми ценами на нефть, увеличением добычи нефти, продолжением финансового стимулирования, а также улучшением экономических показателей с ключевыми торговыми партнерами. Правительство выделило 441,6 млрд. тенге на реализацию программы «Нұрлы жол» в 2017 году с возможностью увеличения до 720 млрд. тенге при пересмотре бюджета в зависимости от экономической ситуации. Эти средства будут использованы для строительства и реконструкции инфраструктуры, включая дороги, железные дороги и аэропорты. Другие меры включают строительство доступного жилья, а также проекты для ЕХРО 2017. Ожидается, что эти меры окажут мультипликативное влияние на экономический рост. Таким образом, в среднесрочной перспективе рост ВВП будет составлять 2,5% и 3,3% в период с 2017 по 2021 год в соответствии с прогнозами Министерства экономики. **Трансформация в Фонде и приватизация ключевых Портфельных компаний в 2017 и 2018 годах станут стратегическими факторами роста, которые будут ключевыми факторами устойчивого развития и создания экономической стоимости для Казахстана в ближайшие пять лет до 2021 года.** При этом мы предупреждаем о потенциальных рисках, исходящих от внешних факторов, в частности, нестабильности цен на сырьевые товары и застой грузооборота, что потенциально может повлиять на результаты деятельности ведущих товаропроизводителей Казахстана и оператора магистральных железных дорог.

В соответствии с денежно-кредитной политикой Национальный Банк Казахстана снизил базовую ставку на 100 б. п. до 11% в I квартале 2017 года. Основываясь на наблюдаемом росте деловой активности с начала этого года и стабильной ситуации на внутренних финансовых рынках, существует вероятность дальнейшего смягчения денежно-кредитной политики в оставшийся период 2017 года. Между тем, общий уровень цен, по прогнозам, значительно снизится в этом году, в пределах от 6–8% в 2017 году до 3–4% к 2021 году (2016: 8,6%).

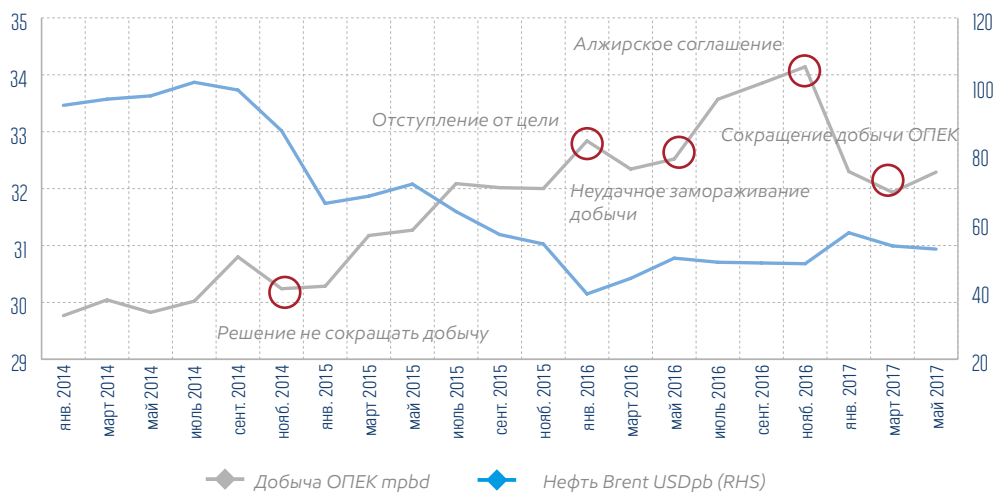
По прогнозам, общий объем внешнеторгового оборота будет расти примерно на 19,3% год за годом до 77,75 млрд. долларов США в 2017 году, а экспорт и импорт, как ожидается, возрастут на 20,8% в годовом исчислении и составит 17,3% в годовом исчислении соответственно, что будет обусловлено более устойчивым глобальным ростом, постепенным восстановлением цен на сырье и улучшением экономических показателей с ключевыми торговыми партнерами. Основываясь на данных показателях, общий объем торгового оборота Казахстана в ближайшие пять лет будет умеренно расти, к 2021 году достигнет 100 млрд. долларов США. Таким образом, баланс по текущим операциям постепенно улучшится с -3,3% ВВП в 2017 году до -1,9% от ВВП в 2021 году.

На валютном рынке в I квартале 2017 года обменный курс долл./тенге колебался в районе 310–334. По состоянию на 30 июня 2017 года курс приблизился к уровню 322,18, продемонстрировав рост в 3,4% в первой половине года. Ожидается, что тенге будет устойчивым в среднесрочной перспективе, сохранив уровень 330 в 2017 году (2016: 342 в среднем) в ожидании улучшения макроэкономических условий, как на глобальном, так и на внутреннем рынках.

Мировые цены на нефть выросли с декабря прошлого года после того, как ОПЕК и отдельные нефтедобывающие страны договорились сократить добычу нефти в первые шесть месяцев 2017 года. Цена нефти составила 55,78 долларов США в I квартале 2017 года, показав рост 2,5% по сравнению с предыдущим кварталом. Тем не менее, во II квартале 2017 года цены упали до уровня 51,29 долларов США за баррель. Снижение на 8,1% объясняется увеличением запасов и предложения на рынке нефти США.

Прогнозируется, что волатильность на рынке сырой нефти будет сохраняться до конца 2017 года ввиду действий ОПЕК, более низкого спроса, а также геополитических факторов. Возможность роста цен на нефть ограничивается повышением уровня добычи в США. Будучи обеспокоенными тем, что сокращение производства в странах ОПЕК и странах, не входящих в ОПЕК, восстановят баланс нефти, рыночные игроки снизили прогнозные цены на нефть в 2017–2018 годах. На 2017 год мы ожидаем, что цены на нефть будут в среднем выше – на уровне 50–52 долларов США за баррель при среднесрочном ожидании в размере 60 долларов США за баррель к 2021 году.

### ОПЕК по добыче нефти против тенденций цен на нефть марки Brent (2014 год – июнь 2017 года)

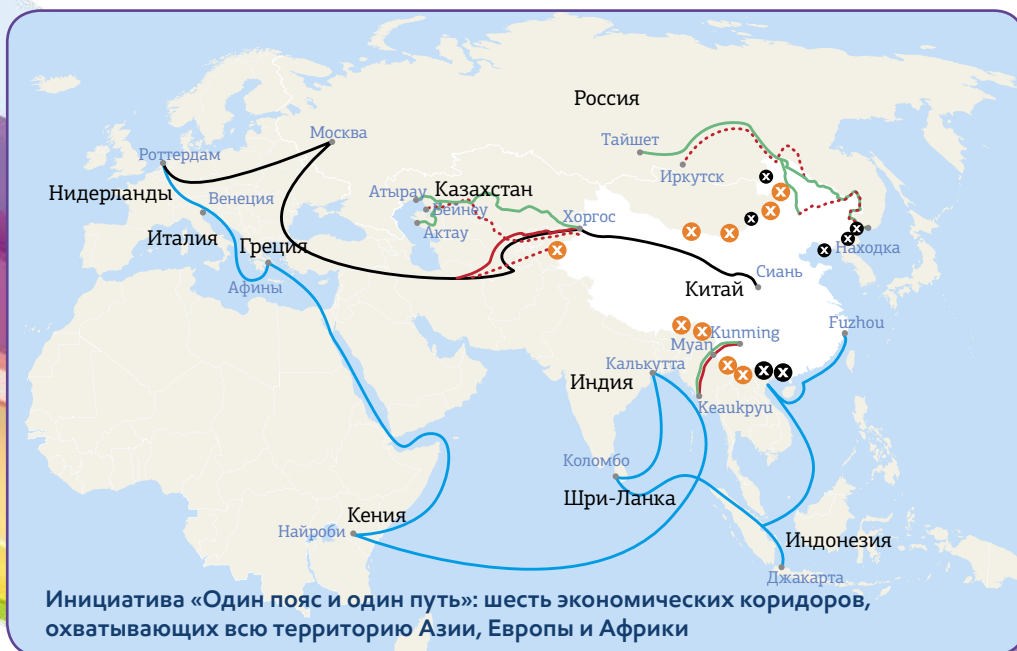


Источник: Bloomberg, Исследовательская группа СК



Стоит также отметить, что внешняя торговля и промышленное производство, связанные с ценами на сырьевые товары и иностранной валютой, также будут влиять на объемы и производительность грузоперевозок основного железнодорожного оператора страны. Грузооборот Казахстана сильно зависит от уровня ВВП, что объясняется высокой зависимостью страны от природных ресурсов. В 2017–2021 годах рост грузооборота будет связан с транзитом, который имеет высокий потенциал для роста, особенно из Китая в Европу. К 2020 году правительство планирует удвоить объем транзитных перевозок. Были построены новые железнодорожные линии для сокращения маршрутов и открытия новых транспортных коридоров. Ожидается, что рост грузооборота в Казахстане будет позитивным в 2017 году и в последующий период, благодаря прогнозируемому восстановлению экономического роста и расширению экспорта Китая через Казахстан в долгосрочной перспективе.

### Казахстан продолжает инвестировать в инфраструктуру для поддержки экономического роста и увеличения транзитного потенциала.



| Предлагаемые маршруты Шелкового пути  | Трубопроводы   | Железнодорожные пограничные переходы  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Экономический пояс Шелкового пути</li> <li>◆ Морской Шелковый путь XXI века</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Нефтепровод</li> <li>◆ Газопровод</li> <li>◆ Потенциальные/ строящиеся</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Существующие</li> <li>⊗ Потенциальные</li> </ul> |

Источник: Казахстанский институт стратегических исследований, официальные источники, компании, Комтрейд, АО «Самрук-Қазына»

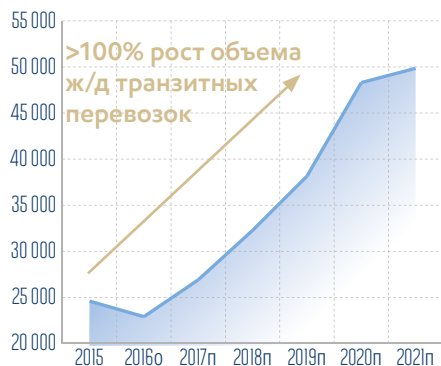
### Нұрлы жол

- ▶ План по текущим фискальным стимулам предусматривает дополнительные государственные расходы на сумму более **9 млрд. долларов США** в течение 2014–2017 годов, включая **4,7 млрд. долларов США** в 2017 году.

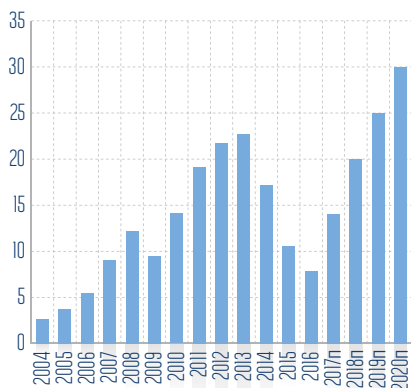
### Один пояс и один путь

- ▶ В 2016 году инвестиции Китая в 49 странах достигли **14,5 млрд. тенге**
- ▶ Казахстан является крупнейшим получателем китайских прямых инвестиций в Центральной Азии, получая в общей сложности **27,5 млрд. долларов США** в период с 1991 по 2016 год.

Объем ж/д транзитных перевозок, млн. тонн-км



Торговый оборот Казахстана с Китаем, млрд. долларов США



Китайский фонд прямых инвестиций в Казахстане, млрд. долларов США (2016)



Глобальная экономическая активность увеличилась во II квартале 2016 года и продолжала расти в I квартале 2017 года, что объясняется ростом активности в передовых (Япония и Еврозона) и развивающихся экономиках (Китай, Индия и АСЕАН-5). Тем не менее, существует значительное распределение возможных результатов глобальных перспектив роста, что обусловлено неопределенностями, связанными с политикой США и потенциальными последствиями. Усилие кривой доходности США ввиду июньского роста ставок, рост цен на акции, обусловленные оптимизмом на рынке, и существенное повышение курса доллара США отражают ожидания рынка в отношении фискальных стимулов и более агрессивную нормализацию денежно-кредитной политики. Международный валютный фонд прогнозирует мировой ВВП на уровне 3,5% в 2017 году по сравнению с 3,3% в 2016 году, тогда как Всемирный банк ожидает, что в 2017 году мировой спрос увеличится на 2,7% против 2,4% в 2016 году.

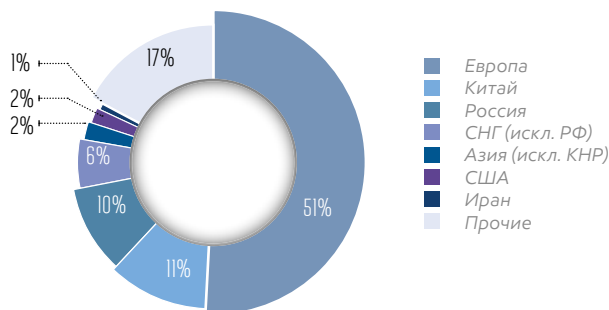
Будучи крупнейшим экспортером казахстанской нефти, Европа продемонстрировала положительный прирост в экономической активности в конце 2016 – I квартале 2017 года. Рост в I квартале был выше ожидаемого в Германии, Франции, Италии и Испании. Устойчивые показатели индекса деловой активности показали продолжительный рост и усиление внутреннего спроса по сравнению с предыдущим прогнозом. Всемирный банк изменил прогноз ВВП на 2017 год для Европы, повысив его с 1,5% до 1,7%. МВФ увеличил прогнозируемый рост экономики региона с 1,7% до 1,9%.

Китай, являющийся крупнейшим экспортным рынком Казахстана для нефти и металлопродукции, в I квартале 2017 года продемонстрировал экономический рост в 6,7%, что выше прогнозных показателей. Исходя из этого, экономический рост в 2017 году ожидается на уровне 2016 года – 6,7%. Ожидания рынка заключаются в том, что рост ВВП Китая, вероятно, вырастет в среднем на 6,2% и 6,5% в среднесрочной перспективе, поскольку восстановление баланса экономики и реформы осуществляются и выверяются путем смягчения политики.

Экономика России демонстрирует рост, ввиду того, что более высокие цены на нефть поддержали уверенность потребителей и снизили давление на государственный бюджет страны. В России во II квартале ожидается положительный рост ВВП – 1,1%, увеличившись с 0,5% по сравнению с предыдущим годом. Показатель инфляции близок к целевому – 4%, позволяя регулятору и дальше снижать ключевую процентную ставку, что в дальнейшем продолжит увеличивать потребление и агрегированный спрос. После спада в 0,2% в 2016 году, ожидается рост ВВП в диапазоне с 1,3–1,8% в 2017 году.

Позитивная экономическая эффективность Китая, России и Европы будет служить хорошим предзнаменованием для внешней торговли Казахстана. Китай и Россия составляют 11% и 10% соответственно в общем экспорте страны, тогда как страны Европы совместно составляют около 50% экспорта Казахстана.

Экспорт по регионам/странам, 2016 год



Источник: Комитет по статистике, исследовательская группа СК

### Внешние факторы потенциально могут повлиять на рост в 2017 году

- 1 Цены на сырье**

Нефть составляет 20% ВВП, 50% государственных доходов и 60% экспорта.
- 2 Экономические показатели основных торговых партнеров**

Рынки основных торговых партнеров, которыми являются Китай и Россия, оказывают влияние на Казахстан через торговлю и цены на сырьевые товары.
- 3 Эффективность валюты основных торговых партнеров**

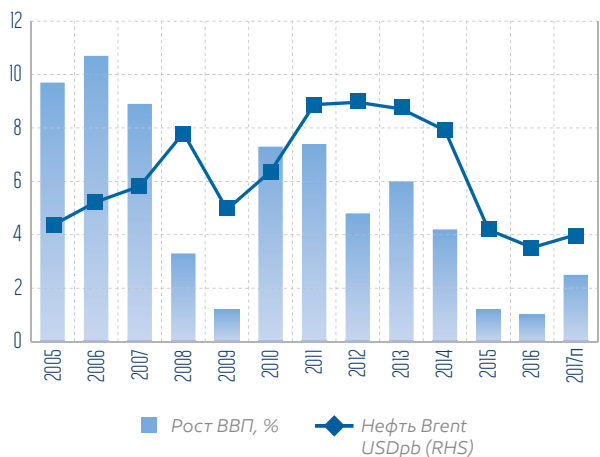
Эффективность российской валюты влияет на конкурентоспособность Казахстана и политику обменных курсов.
- 4 Положение денежно-кредитной политики США**

Рост процентных ставок в США влияет на глобальные финансовые потоки и движение капитала на развивающихся рынках.

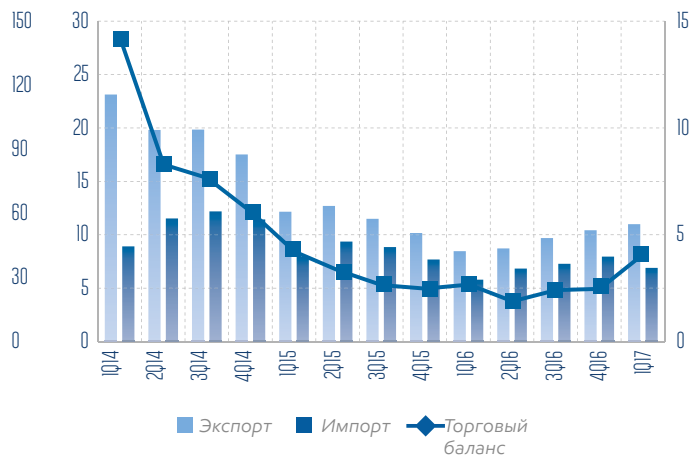


## Казахстан: диаграммы роста

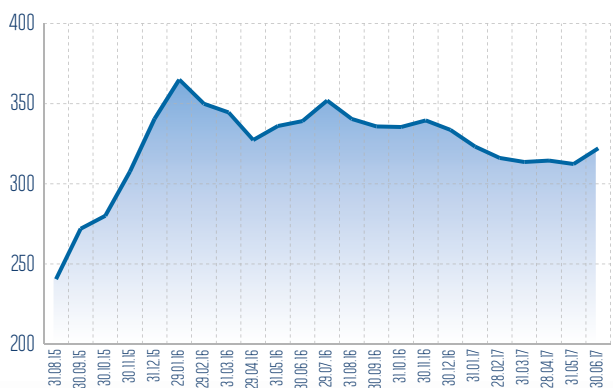
Рост ВВП против цены Brent (2005–2017f)



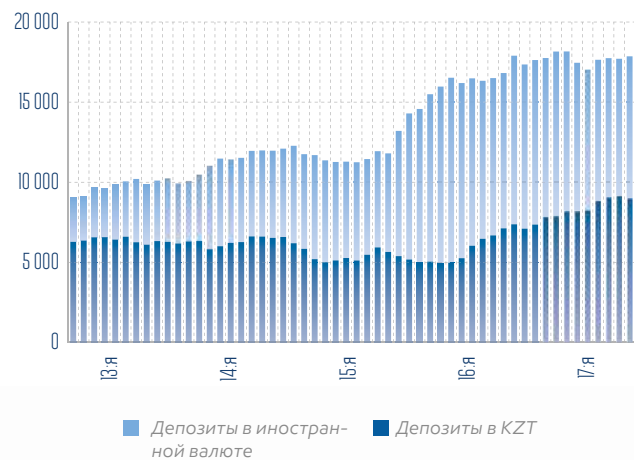
Внешняя торговля, млрд. долл. США



Тенденция курса USD–KZT



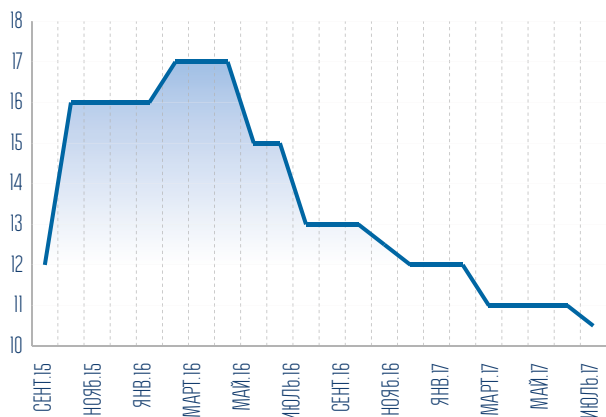
Розничные депозиты, трл. тенге



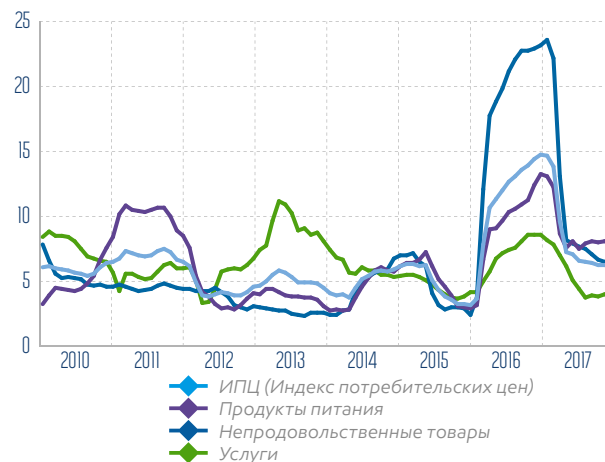
Источник: Министерство национальной экономики, Национальный Банк Казахстана, Bloomberg, исследовательская группа СК.

Графики представлены по состоянию на 10 августа 2017 года.

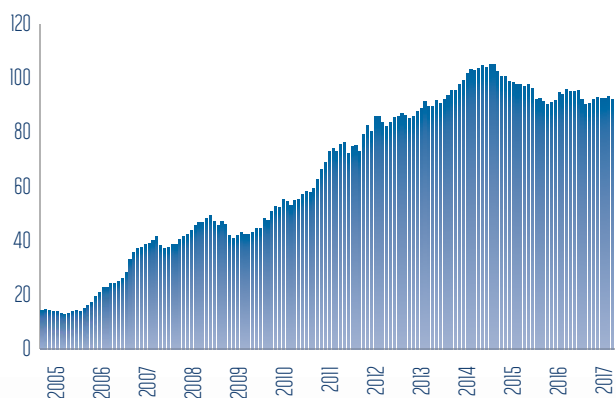
**Базовая ставка**



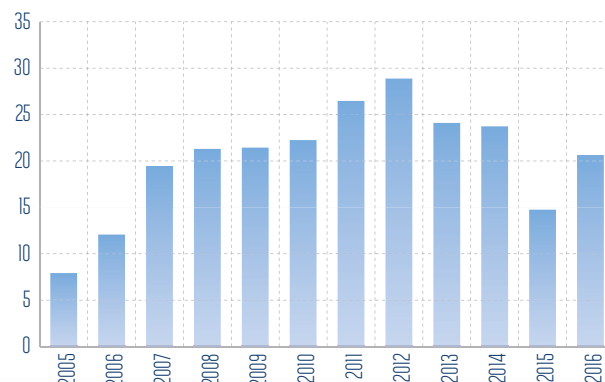
**Инфляция**



**Международные резервы, млрд. долл. США**



**Прямые иностранные инвестиции, млрд. долл. США**





## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И КПД

Мы реализуем нашу стратегию с помощью ключевых стратегических инициатив и измеряем нашу эффективность с использованием соответствующих ключевых показателей деятельности (КПД).

Фонд и его Портфельные компании продемонстрировали положительные результаты деятельности в 2016 году, несмотря на текущую сложность и неопределенность макроэкономической среды.





### Рейтинг корпоративного управления

#### Стратегический КПД с 2018 года

Утверждена новая Методика оценки корпоративного управления в Группе компаний Фонда и в 2017 году дан старт проекту по независимой диагностике системы корпоративного управления в 6 ПК Фонда

### МОДЕРНИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Объем инвестиций  
в новые и растущие  
компании

**40**  
млрд. тенге

В 2016 году стартовало строительство 4 проектов в ОХК (химическая отрасль) и ТКС (горнорудный сектор)

### УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

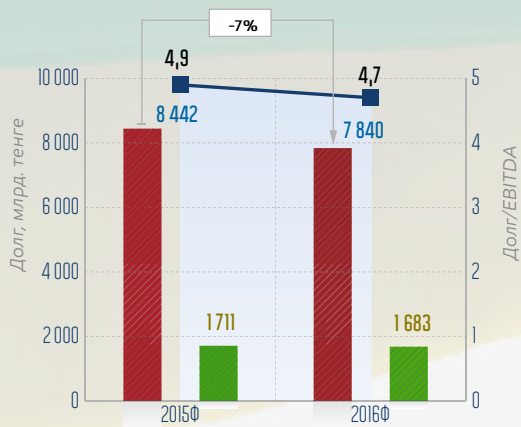
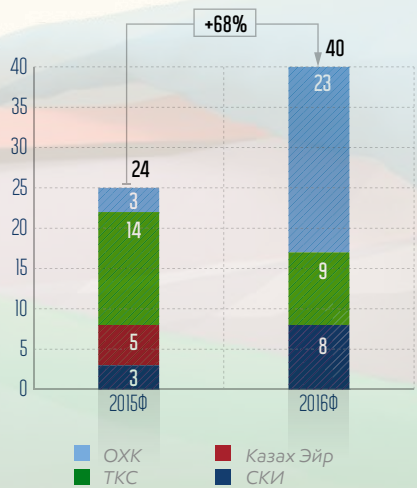
Отчет в области  
устойчивого  
развития

#### Стратегический КПД с 2018 года

Утверждена Референсная модель Фонда по устойчивому развитию и первый Отчет в области устойчивого развития Фонда по итогам 2016 года

Фонд продолжает сохранять в приоритете 6 инициатив по развитию для успешной реализации стратегии Фонда. В целом, в 2016 году наблюдается положительный прогресс исполнения ключевых инициатив по развитию:

- ▶ В мае 2017 года Корпоративным центром Фонда завершен переход к **целевой операционной бизнес-модели**;
- ▶ Завершены 17 проектов и 12 «быстрых побед» по созданию функции и инструментов.



РЕАЛИЗАЦИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ИНИЦИАТИВ В  
2016 году



- ▶ Утверждены **Принципы и подходы Фонда по определению и развитию новых отраслей;**
- ▶ Разработана **Стратегическая финансовая модель Фонда.**

- ▶ Утверждены **Единые правила реализации активов** и запущен процесс приватизации;
- ▶ Создан Проектный офис Фонда по приватизации;
- ▶ **Реализованы 48 активов** (17 млрд. тенге), реорганизованы – 6, ликвидированы – 18 активов;
- ▶ Одобрена **Карта вывода на IPO или продажи стратегическому инвестору** 9 крупнейших ПК.

- ▶ Завершены стадии **диагностики и дизайна** в 6 ПК;
- ▶ Выпущены **14 референсных моделей** по ключевым корпоративным процессам ПК;
- ▶ Представлена **платформа автоматизации** корпоративных процессов;
- ▶ 3 успешных прототипа **Интегрированной Системы Планирования.**

## ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ЦЕЛИ ФОНДА НА 2017–2021 ГОДЫ

- ▶ В 2017–2021 годы приоритетом для Фонда будет достижение его стратегических целей, изложенных в обновленной Стратегии развития на 2012–2022 годы, одобренной Советом директоров Фонда в 2015 году. Разработанное Дерево КПД Фонда включает в себя стратегические КПД из Стратегии развития для обеспечения согласованности при внедрении новых КПД для измерения успешности достижений стратегических целей и задач Фонда – становление активным инвестором и стратегическим холдингом.
- ▶ Фонд в среднесрочной перспективе концентрируется на шести ключевых инициативах развития для успешной реализации стратегии Фонда, таких как улучшение управления портфелем, реализация Программы приватизации, развитие инвестиционного портфеля с фокусом на новые отрасли, трансформация Портфельных компаний, переход Корпоративного центра Фонда к новой функциональной модели и повышение финансовой устойчивости.
- ▶ Фонд продолжит уделять приоритетное внимание эффективному управлению Портфельными компаниями с целью увеличения их долгосрочной стоимости. Фонд начнет применять EVA, как один из своих основных показателей эффективности в 2018 году, при этом Портфельные компании начали применение EVA в качестве стратегического КПД, начиная с 2017 года. До этого момента экономическая эффективность деятельности Фонда будет оцениваться на основании ROIC и чистого дохода по портфелю.



- ▶ Фонд обеспечит положительные свободные денежные средства для своего развития и выплаты дивидендов.
- ▶ Управление Портфельными компаниями останется основой деятельности Фонда как стратегического холдинга. Фонд будет постоянно совершенствовать практики корпоративного управления в отношении своего Акционера и Портфельных компаний, и стремиться повышать рейтинг своего корпоративного управления в соответствии с новой Методикой оценки корпоративного управления.
- ▶ Фонд продолжит реализацию Программы трансформации в Портфельных компаниях согласно плану. К 2020 году все компании-участницы завершат выполнение 4-го этапа инициативы 1А: реинжиниринг бизнес-процессов.
- ▶ Фонд будет содействовать модернизации национальной экономики посредством инвестиций совместно со стратегическими партнерами, которые будут ускорять развитие национальной экономики.







INTEGRITY

# ЦЕЛОСТНОСТЬ

## ТҮТАСТЫҚ



Мы выполняем взятые на себя обязательства

Мы делаем то, что говорим

Мы всегда справедливы и честны





## **БИЗНЕС И ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР**

---

Ключевые события отчетного периода и  
события после отчетной даты  
Финансовый обзор за 2016 год  
Программа трансформации  
Программа приватизации  
Инвестиционная деятельность  
Управление рисками и внутренний контроль

## КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА И СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

2016 год

**Январь**

Совет директоров АО «Самрук-Қазына» утвердил новый состав Правления Фонда и новую организационную структуру.

**Февраль**

Утверждены Дорожные карты Портфельных компаний по трансформации на 2016 год.  
АО «Казхателеком» завершило сделку по созданию с Tele2 совместного предприятия в мобильном сегменте.  
В АО «Эмбамунайгаз» впервые внедрена технология интеллектуального месторождения.

**Март**

Программа трансформации стартовала в ТОО «Самрук-Қазына Контракт».  
АО «НК «КазМунайГаз» определено оператором по транзиту нефти из России в Узбекистан.  
Открыто представительство АО «Самрук-Қазына» в городе Москве.

**Май**

Компании Группы АО «Самрук-Қазына» в рамках трансформации внедряют мировые стандарты охраны и безопасности труда на производствах.  
В рамках IX Астанинского экономического форума организован Казахстанский форум по приватизации.

**Апрель**

Завершилась Стадия 1 – «Диагностика и Дизайн» Программы трансформации АО «НК «КазМунайГаз».

**Июнь**

АО «Эйр Астана» начало выполнять рейсы в Иран.  
1 463 квартиры реализует АО «Фонд недвижимости «Самрук-Қазына» в 2016 году.

**Июль**

Дочерней организацией АО «НК «Казахстан инжиниринг» – АО «Семипалатинский машиностроительный завод», впервые начат проект по ремонту дизельных двигателей.

**Декабрь**

Утверждены Дорожные карты трансформации АО «KEGOC», АО «НК «КТЖ» на 2017 год.  
Передача 100-процентного пакета акций АО «НК «Казахстан инжиниринг» в доверительное управление Министерству оборонной и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан.

**Октябрь**

Утверждена Дорожная карта трансформации АО «НАК «Казатомпром» на 2017 год.

**Ноябрь**

Утверждена Дорожная карта трансформации АО «Казпочта» на 2017 год.

**Сентябрь**

АО «Самрук-Қазына» внедряет новые стандарты по организации корпоративных процессов национальных компаний.

## 2017 год

### Март

Совет по модернизации и трансформации бизнеса утвердил Дорожную карту трансформации АО «Самрук-Энерго» на 2017 год.

Внедрены модели категорийного управления закупками и предварительного квалификационного отбора потенциальных поставщиков.

В целях презентации инвестиционных возможностей и программы приватизации в г. Нью-Йорке, США проведен Рабочий обед топ-менеджмента АО «Самрук-Қазына» с американскими компаниями, организованный при поддержке Business Council for International Understanding и Посольства РК в США.

### Январь

KEGOC досрочно погасил кредит ЕБРР на сумму 151,9 млн. долларов США.

### Февраль

Сакен Сарсенов назначен Председателем Правления АО «Казпочта».

Арман Жетписбаев назначен Председателем Правления АО «Фонд недвижимости «Самрук-Қазына».

В Астане проведен брифинг АО «Самрук-Қазына» для представителей дипломатического корпуса, крупных международных компаний, инвесторов и банкиров.

### Апрель

На площадке Лондонской фондовой биржи состоялся День инвестора АО «Самрук-Қазына», в рамках которого для британских и международных инвесторов проведена предварительная презентация АО «Эйр Астана» и АО «Казатомпром», Программы приватизации и Стратегии развития Фонда.

На Шымкентском НПЗ стартовали пуско-наладочные работы на объектах 1-го этапа проекта модернизации.

АО «НАК «Казатомпром» и Ageva заключили соглашение о развитии добычи урана в Казахстане.

В Алматы проведен День инвестора АО «Самрук-Қазына» для локальных и региональных инвесторов.

### Май

Правление АО «Самрук-Қазына» приняло решения, связанные с истечением срока полномочий существующего Совета директоров АО НК «КазМунайГаз».

Правление АО «Самрук-Қазына» приняло решение об утверждении нового состава Совета директоров АО «Qazaq Air».

### Июнь

В Фонде состоялся Town Hall Meeting, на нем были подведены итоги трансформации Корпоративного центра, в результате которого Фонд завершил реализацию основных процессов по внедрению изменений. На мероприятие были приглашены представители государственных органов и экспертного сообщества, руководители Портфельных компаний и независимые директора Группы компаний Фонда.

## ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР ЗА 2016 ГОД

В 2016 году Группа компаний Фонда продемонстрировала рост основных финансовых показателей в сравнении с 2015 годом.

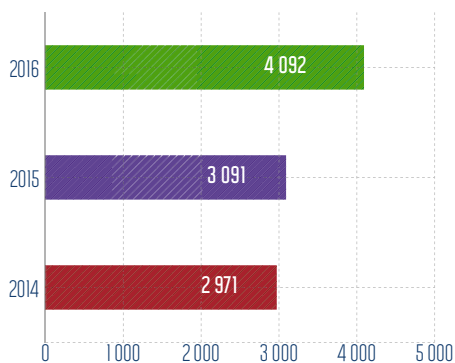
Сумма консолидированной выручки по итогам 2016 года составила около 4,1 трлн. тенге, превысив показатель 2015 года на 1 трлн. тенге, или 32%. 65% от роста выручки обеспечила реализация дополнительного объема сырой нефти, реализация аффинажного золота и продукции переработки газа и нефтепродуктов.

Консолидированные активы Группы Фонда составили более 22,4 трлн. тенге по состоянию на 31 декабря 2016 года, что на 1,6 трлн. тенге, или 7,5% больше по сравнению с аналогичным показателем 2015 года. EBITDA и EBITDA margin по итогам 2016 года составили 982 млрд. тенге и 20,6% соответственно, тогда как аналогичные показатели по итогам 2015 года составили 639 млрд. тенге и 17,8%. Стратегический показатель Фонда – стоимость чистых активов – составил более 6,8 трлн. тенге, увеличившись на 7% с 2015 года.

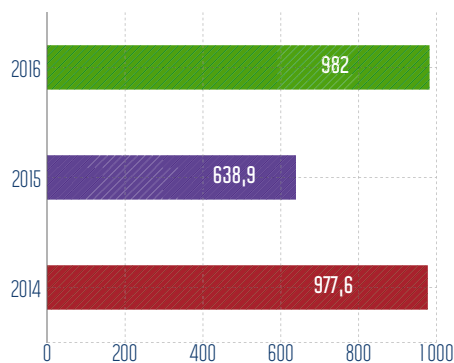
По итогам 2016 года Фонд увеличил доходную часть государственного бюджета на 610 млрд. тенге в виде налогов. Дивиденды и прочие распределения Акционеру достигли 57 млрд. тенге. Общие и административные расходы составили около 345 млрд. тенге, снизившись на 36 млрд. тенге против суммы расходов в 2015 году.

Несмотря на высокие результаты, Фонд устанавливает сравнительно сдержанные прогнозы на 2017 год, в связи с волатильностью цен на основные энергоносители и сопутствующими изменениями курсов валют.

**Консолидированная выручка, млрд. тенге**

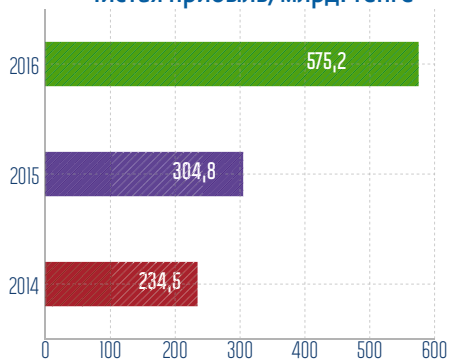


**Операционная EBITDA\*, млрд. тенге**

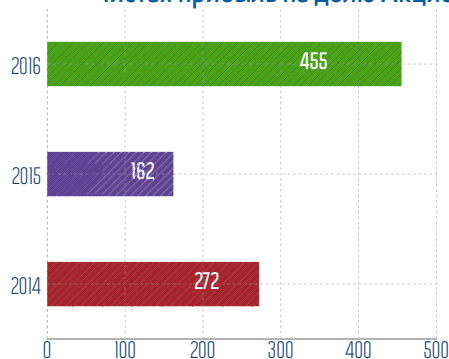


\* EBITDA опер. = (Доходы от реализации – Себестоимость реализации – ОАР\* – РТР\*) + (Износ ОС и НМА в СС, ОАР и РТР). При расчете операционной EBITDA за 2015 и 2014 годы делалось предположение, что KMG International N.V. выбыл из Группы, следовательно, внутригрупповые доходы от продажи сырой нефти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

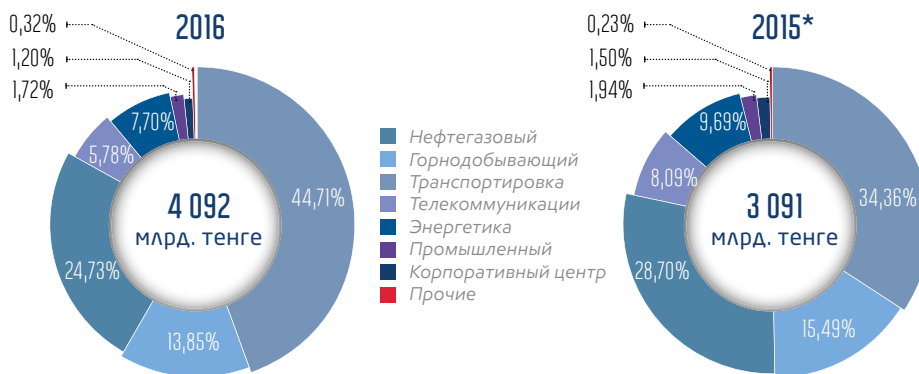
**Чистая прибыль, млрд. тенге**



**Чистая прибыль на долю Акционера, млрд. тенге**

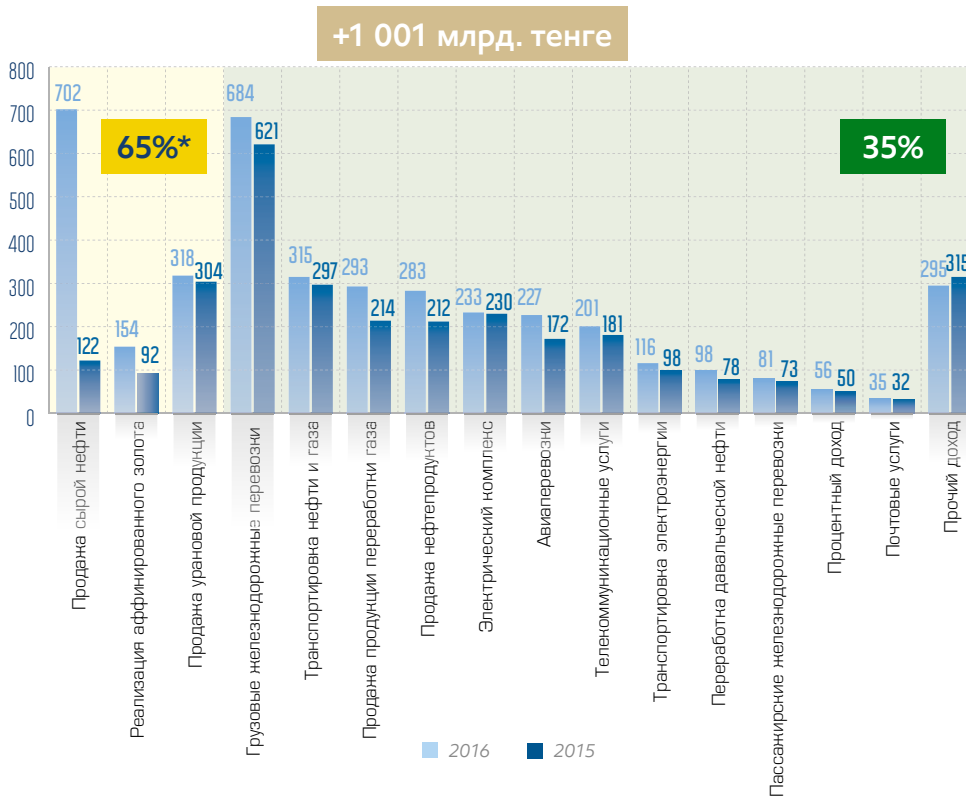


Выручка по сегментам



\* Для управленческих целей в 2016 году были внесены изменения в подразделение Группы на операционные сегменты в соответствии с видом производимой продукции и оказываемых услуг. Смотрите Примечание 40 Консолидированной финансовой отчетности Группы Фонда за год, закончившийся 31 декабря 2016 года.

Консолидированная выручка, млрд. тенге



Факторы, обеспечившие более 65% роста, млрд. тенге

| Продукция           | Фактор объема | Фактор цены | Фактор FOREX |
|---------------------|---------------|-------------|--------------|
| Сырая нефть         | +386*         | +72         | +105         |
| Золото              | +16           | +10         | +35          |
| Закаись-окись урана | -21           | -70         | +100         |

Факторы, обеспечившие более **35%** роста, млрд. тенге



Выручка от:

### Реализации продуктов переработки газа

Рост данного вида доходов на

**37%**

в основном, за счет увеличения объемов реализации газа на экспорт и на внутренний рынок РК, а также за счет роста курса доллара США в отчетном периоде.



Выручка от:

### Реализации нефтепродуктов

**64%**

за счет изменения цены реализации (рост на 20%), 36% – за счет изменения объемов (с апреля РД КМГ самостоятельно осуществляет процессинг с последующей реализацией нефтепродуктов).



Выручка от:

### Услуг авиаперевозок и сопутствующих обслуживание

В основном за счет увеличения среднего тарифа на

**38%**

за счет подвязки международных тарифов к USD с 01.10.2015 г.



Выручка от:

### Грузовых перевозок

**+70,5 млрд.**

FOREX, +5 млрд. рост тарифов на услуги МЖС и услуги ЛТ – 10,6 млрд. Уменьшение объемов перевозок – 13 млрд. снижение доходов по дополнительному сборам.



Выручка от:

### Услуг телекоммуникаций

В основном по КТК за счет роста доходов в операторском сегменте на

**13,5 млрд.**

в результате увеличения входящего/ транзитного трафика с сетей операторов связи, а также услуг сети передачи данных на 4,5 млрд. в результате активного продвижения услуг фиксированного ШПД и платного ТВ.



Выручка от:

### Оплаты за транспортировку нефти

Рост доходов в отчетном периоде на

**24%**

связан с увеличением тарифов АО «Интергаз Центральная Азия» на экспорт газа и ростом курса USD.



Выручка от:

### Транспортировки электроэнергии и соответствующей поддержки

В основном за счет роста тарифов на оказываемые услуги и объемов передачи электроэнергии, в результате увеличившейся выработки производителями электроэнергии в РК.



Выручка от:

### Пассажирских перевозок

**6,9 млрд.**

за счет роста пассажирооборота,

**+1,4 млрд**

за счет роста средней доходной ставки

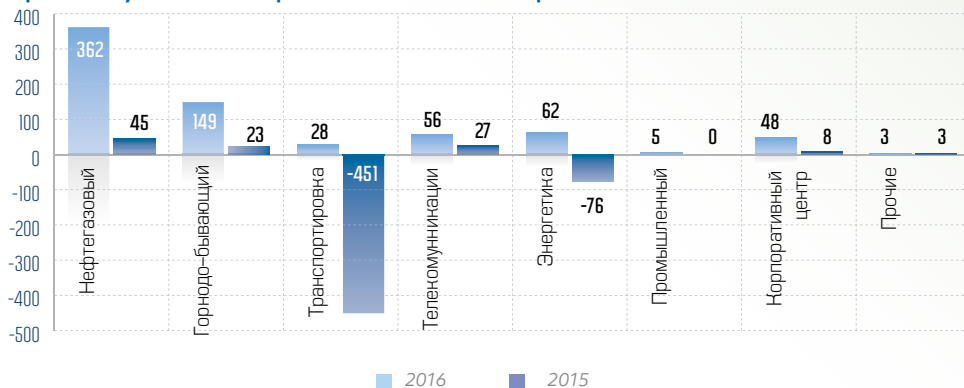
\* В течение 2016 года НК КМГ заключила долгосрочный контракт на поставку сырой нефти и сжиженного газа. Общий минимальный объем поставок составляет около 30 млн. тонн сырой нефти и 1 млн. тонн сжиженного нефтяного газа в период с даты заключения контракта до марта 2020 года от ТОО «Тенгизшевройл» («Тенгизшевройл»), АО «Мангистаумунайгаз» и ОАО «Каражанбасмунай».



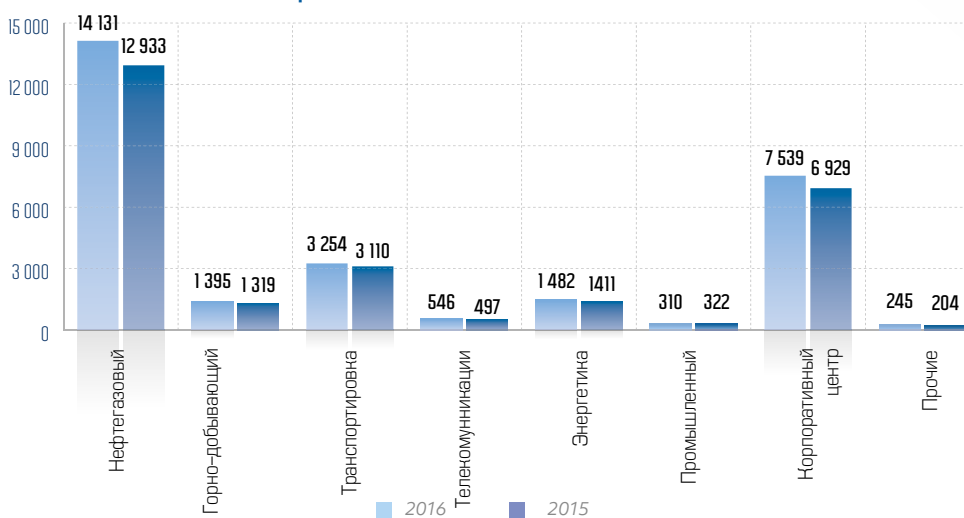
Производственные показатели ПК доступны в годовых отчетах на официальных сайтах ПК.

Информация о прибылях и убытках, активах и обязательствах операционных сегментов Группы за 2016 и 2015 годы представлена без элиминаций.

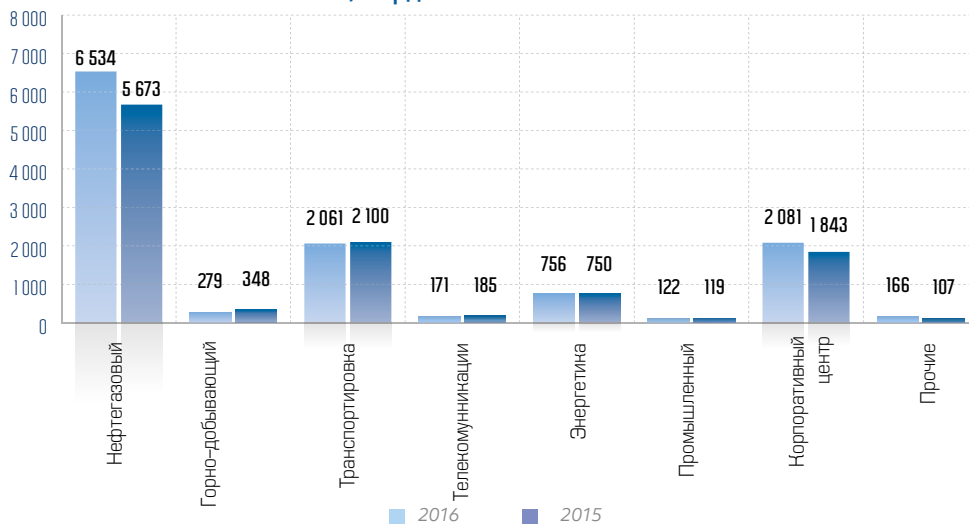
**Прибыль (убыток) за период по сегментам, млрд. тенге**



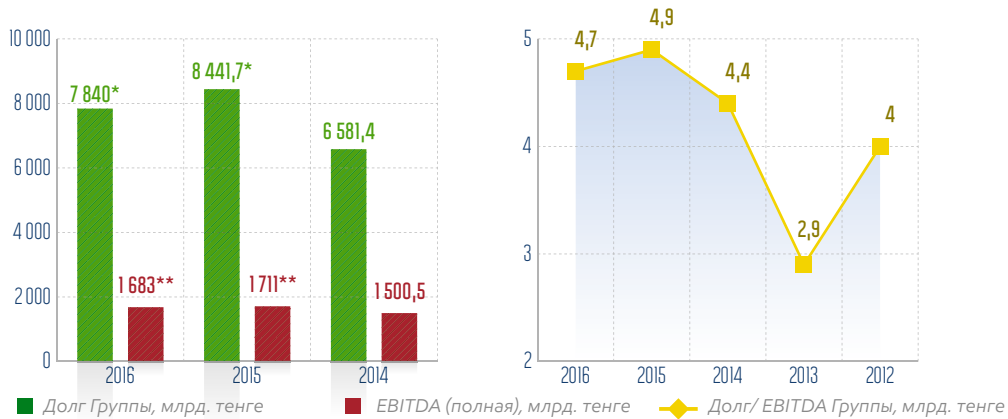
**Активы по сегментам, млрд. тенге**



**Обязательства по сегментам, млрд. тенге**



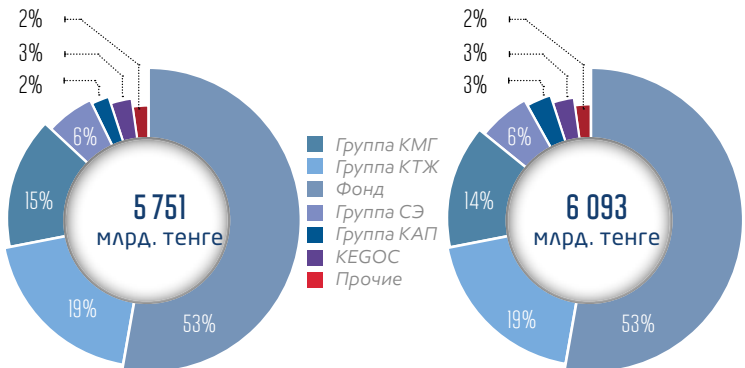
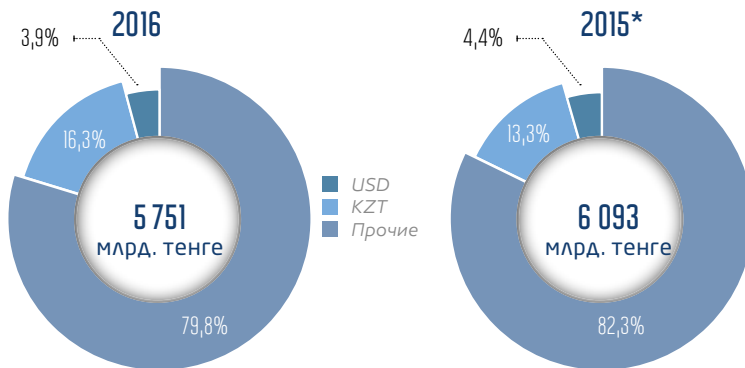
Финансовая устойчивость Группы Фонда



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

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

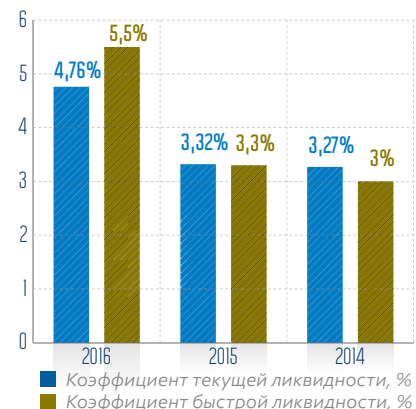
Структура займов, полученных от финансовых институтов в 2016 году



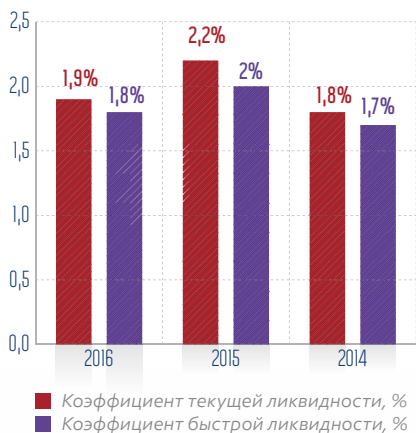
Эффективность использования активов в Группе Фонда



Эффективность структуры капитала в Группе Фонда



**Коэффициенты ликвидности**



Показатели рентабельности активов и собственного капитала продемонстрировали рост в сравнении с прошлым годом, в основном, за счет роста чистой прибыли Фонда на более 270 млрд. тенге в сравнении с 2015 годом. Несмотря на более сдержанные ожидания в 2017 году, планируемые показатели выше среднего значения за последние 3 года.

Уменьшение текущих показателей ликвидности связано с увеличением прочих текущих обязательств по Договору на поставку нефти, заключенного КМГ в 2016 году, а также задолженностью по приобретению дополнительной доли в неделимой доле участия в Северо-Каспийском проекте.

**Планы на 2017 год**

Несмотря на высокие результаты, Фонд устанавливает сравнительно сдержанные прогнозы на 2017 год в связи с волатильностью цен на основные энергоносители и сопутствующими изменениями курсов валют. Фонд ожидает рост стоимости чистых активов в 2017 году не ниже 8%. Показатели рентабельности активов и собственного капитала продемонстрировали рост в сравнении с прошлым годом, в основном, за счет роста чистой прибыли Фонда (более 270 млрд. тенге в сравнении с 2015 годом). Несмотря на более сдержанные ожидания в 2017 году, планируемые показатели выше среднего значения за последние 3 года.

**ЛАРИСА ЗЯМЗИНА**

**Руководитель проекта  
Трансформации Корпоративного Центра**



Все мы хорошо знаем, мир меняется стремительно. Сегодня крупнейшие международные корпорации сталкиваются с вызовами, сотрудники больше не хотят работать в иерархических структурах, долго ждать карьерного продвижения, инновации и технологии также врываются в нашу жизнь. И вот Казахстан во главе с Главой государства отреагировал на все эти изменения позитивно и выдвинул ряд реформ – Казахстан-2050, 100 шагов, третья модернизация и другие.

Как добиться этих целей? Мы, Самрук-Қазына, запустили Программу трансформации. С одной стороны, это наш ответ вызовам, с другой – наше участие в реализации данных реформ Казахстана.

Для Самрук-Қазына, на мой взгляд, все начинается с нашей роли в реализации амбициозных стратегических задач государства, в амбициозной цели стать международным суверенным Фондом. И **партнерство** – это тот инструмент, который поможет достичь этой цели.

Мы достигаем поставленных целей через взаимодействие между Фондом и его Акционером – Правительством, между Фондом и его компаниями. Все мы работаем слаженно и согласованно, стратегические цели каскадированы и распределены между компаниями и всеми подразделениями, каждый сотрудник вовлечен и знает, как достичь стратегических целей, все нацелены на единый результат. Только так можно достичь намеченных целей.

Партнерство – это такое многогранное понятие, которое проявляется практически во всем. Мой 20-летний опыт работы показывает, что любая задача организации достигается только через партнерство.

2,5 года мы работали в Партнерстве для достижения задачи по созданию стратегического Холдинга. 2000 бизнес-процессов были перестроены, сформирована новая организация, выстроен коммерческий блок. Партнерство между руководителем и подчиненными выводит нашу культуру на новый уровень.

1. Новый стиль лидерства: мы уходим от иерархического стиля, который ставит краткосрочные цели.
2. Мы переходим на формат Партнерства, где руководитель – это стратег, нацеленный на долгосрочную перспективу, и он помогает сотруднику достигать поставленных результатов.

Успешные лидеры более 50–60% своего времени инвестируют в своих сотрудников, руководитель передает знания, опыт и предоставляет обратную связь работнику. И, конечно же, в рамках нового формата работы мы избегаем грубости – это совершенно недопустимо в соответствии с новыми принципами этики. Наше Партнерство предполагает Уважение к каждому члену команды.

## ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ

### Корпоративный центр Фонда завершил реинжиниринг бизнес-процессов и создал основу стратегического холдинга/активного инвестора

В октябре 2014 года перед Фондом была поставлена задача перейти от модели администратора государственных активов к модели коммерческой холдинговой компании, эффективно управляющей портфелем активов и развивающей новые индустрии.

В мае 2017 года Фонд успешно завершил реинжиниринг бизнес-процессов и создал основу стратегического холдинга/активного инвестора. Мы по-новому выстраиваем взаимодействие с компаниями с фокусом на создание стоимости и достижение устойчивых результатов. Следующим ключевым этапом является повышение конкурентоспособности на мировом уровне.

Сегодня Фонд уже эффективно использует в работе механизмы стратегического управления портфелем, такие как:

- ▶ новый 5-летний план развития, определяющий стратегическое направление;
- ▶ новое дерево КПД с фокусом на создании стоимости, с пересмотренными и актуализированными показателями;
- ▶ DCF модели для оценки стоимости Портфельных компаний и определения точек роста;
- ▶ процесс усиления советов директоров Портфельных компаний в соответствии с принципами стран ОЭСР;
- ▶ усиленная команда управленцев Фонда и Портфельных компаний (новая организационная структура).

Утверждены и находятся на стадии проработки 3 инвестиционные концепции для со-инвестирования, еще 7 концепций планируется вынести на утверждение до конца 2017 года.

В рамках перехода на целевую операционную модель реализованы 18 проектов и 12 «быстрых побед», достигнуты следующие результаты:

- ▶ утверждена новая операционная бизнес-модель Фонда стратегического холдинга/активного инвестора, с фокусом на коммерческой деятельности и создании стоимости;
- ▶ Фонд полностью заполнил новую структуру через прозрачный конкурентный процесс отбора, оценивались как внутренние, так и внешние кандидаты. В результате, команда Фонда значительно усилилась и обновилась на 40%;
- ▶ были созданы новые функции, такие как управление стратегией, инвестиционным портфелем, исследование и управление знаниями, развитие новых индустрий, взаимодействие с государственными органами;
- ▶ создан функционал комплаенс, утвержден и внедряется новый Кодекс поведения;
- ▶ утверждены новые ценности Фонда: Partnership (Партнерство), Respect (Уважение), Integrity (Честность), Meritocracy (Меритократия), Excellence (Совершенство).



## Инициативы Программы трансформации



**А Трансформация в области кадров**

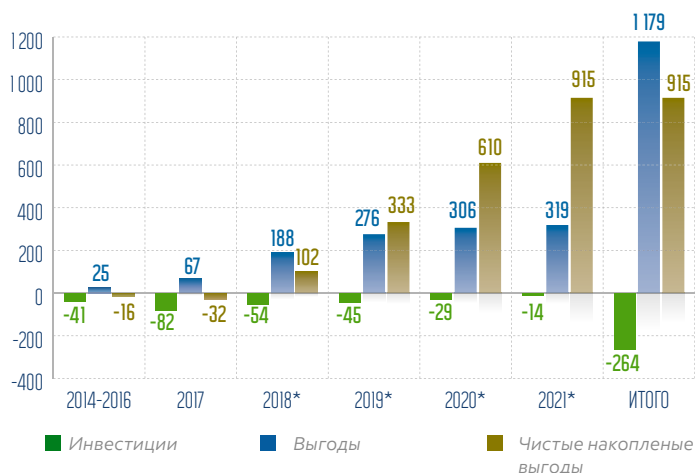
**В Развитие навыков внедрения изменений**

В целом, трансформация продолжается и Фонду необходимо продолжать реализацию инициатив Программы трансформации.

Теперь фокус трансформации смещается на Портфельные компании, в которых на сегодня достигнуты следующие результаты:

- ▶ утверждены стратегии и КПД Фонда и 6-ти крупнейших Портфельных компаний;
- ▶ по состоянию на июнь 2017 года обновлены и усилены СД 5-ти компаний;
- ▶ по результатам job matching CEO-1 в АО «НК «КазМунайГаз», АО «Самрук-Энерго», АО «KEGOC», АО «Казпочта», АО «Казхателеком» обновление состава составило в среднем 20%;
- ▶ утвержден дизайн целевых операционных моделей 6-ти Портфельных компаний;
- ▶ утверждены и активно реализуются дорожные карты трансформации ПК;
- ▶ прогнозируемые экономические выгоды от реализации Программы трансформации превышают 1 трлн. тенге в горизонте до 2021 года;
- ▶ реализованные выгоды на конец 2016 года составили 24,5 млрд. тенге.

### Прогноз инвестиций и выгод трансформации



## Меритократия

### **Цель:**

Соблюдение принципа меритократии направлено на обеспечение отбора наиболее достойных кадров, их профессионального и карьерного продвижения на основе признания личных заслуг. Внедрение данного принципа позволяет объективно оценивать деятельность работников, осуществлять продвижение по карьерной лестнице в Фонде и его компаниях наиболее достойных и компетентных кадров, повысить степень вовлеченности работников, их доверие к принимаемым кадровым решениям.

### **Достигнутые результаты:**

С учетом лучшей мировой практики в области управления человеческими ресурсами в Группе Фонда активно реализуется кадровая политика, ключевыми направлениями которой являются:

- ▶ *Прозрачный конкурсный отбор.* Внедрен 8-ступенчатый конкурсный отбор для кандидатов на работу в Фонде и компаниях. В рамках перехода Фонда на новую организационную структуру было опубликовано 83 вакансии Фонда на сайте, в результате, через разные источники поступило более 15 000 резюме.
- ▶ *Оценка должностей (грейдинг).* Внедрено грейдинг должностей на основе круга полномочий каждой из них. Это модель, которая дает точное и объективное определение значимости каждой должности для конечного результата компании, измеряет сложность, ответственность должности, а также необходимые знания и навыки.
- ▶ *Оценка эффективности деятельности, продвижение и вознаграждение работников по результатам оценки эффективности.*
- ▶ *Развитие кадрового резерва и планирование преемственности на руководящие позиции.*
- ▶ *Обучение работников, внедрение принципа 70% – 20% – 10% (обучение и развитие на рабочем месте).*
- ▶ *Развитие корпоративной культуры.*
- ▶ *Проведение ежегодного исследования вовлеченности персонала, принятие мер по улучшению ситуации.*

### **HR-функция в Фонде преобразована в стратегического партнера для успешного достижения поставленных перед бизнесом задач.**

В результате преобразований функции управления человеческими ресурсами будет построена гибкая, бизнес-ориентированная и интегрированная система, предоставляющая ключевые решения по направлениям:

- ▶ подготовка лидеров нового поколения для Портфельных компаний и экономики Казахстана;
- ▶ развитие лидерского потенциала работников, построение преемственности и ротация кадров по Группе Фонда;
- ▶ повышение эффективности и производительности персонала, также в целом организационное развитие;
- ▶ мотивация и вовлечение работников, включая совершенствование системы оплаты и премирования;
- ▶ предоставление качественного сервиса в администрировании персонала.

## Упрощение структуры владения и юридической формы Портфельных компаний

### **Цель:**

Целью Фонда является упрощение юридической структуры Группы до 300 юридических лиц, 5 уровней владения к концу 2017 года. Целью данной инициативы является повышение управляемости активами Фонда и ускорение принятия решений. Основными механизмами упрощения структуры являются продажа, ликвидация и реорганизация компаний.

### **Достигнутые результаты:**

В мае Правлением Фонда утверждена новая методика учета состава Группы Фонда, согласно которой учитываются дочерние организации (доля владения более 50%), совместные предприятия (совместный контроль) и ассоциированные компании (доля владения более 20%).

## Внедрение активного подхода к инвестированию

### **Цель:**

Развитие и диверсификация портфеля Фонда.

### **Достигнутые результаты:**

- ▶ Первоначальный пул инвестиционных идей был построен с более чем 20-ю инвестиционными идеями.
- ▶ Команда НИ активно ищет стратегических партнеров и ТНК, которые могли бы стать партнерами с Фондом и помочь в дальнейшем исполнении предлагаемой инвестиционной концепции.

## Улучшение взаимодействия с государственными органами

### **Цель:**

Приведение отношений Фонда с Акционером в лице Правительства в соответствие с требованиями Кодекса корпоративного управления и лучшими практиками ОЭСР.

### **Достигнутые результаты:**

- ▶ В Фонде создана GR-функция, разработана референсная модель по GR для Портфельных компаний.
- ▶ По сравнению с 2014 годом объем входящих запросов от государственных запросов сократился на 10%, при этом трудозатраты Фонда на обработку запросов сокращены на треть.
- ▶ В сжатые сроки внесены изменения в законодательство для ускорения приватизации.

В дальнейшем планируется:

- ▶ Создание GR-функции во всех крупных Портфельных компаниях Группы Фонда до конца 2017 года.
- ▶ Внесение изменений в законодательство в целях обеспечения централизации функций бухгалтерского и налогового учета в общих центрах обслуживания.
- ▶ Поэтапное повышение уровня зрелости GR-службы до мирового к концу 2018 года.



## Реинжиниринг

В рамках перехода 6-ти крупнейших Портфельных компаний на целевые операционные модели реализуются 5 ключевых проектов:

01

### Соответствие должностям (job matching)

В соответствии с Кодексом корпоративного управления Фонда, а также в рамках перехода к модели стратегического холдинга, Фондом реализуется проект по оценке соответствия усиленным требованиям должностей уровня CEO-1 в Портфельных компаниях.

Переход на новую организационную структуру в Компаниях осуществляется под эгидой Совета директоров Фонда, в компаниях созданы Комитеты по подбору кандидатов с участием независимых директоров Фонда и компаний, представителей HR Фонда, CEO компаний.

В 2016 году прошли оценку соответствия должностям (job matching) на уровне CEO-1 в 4-х компаниях Фонда с обновлением кадрового состава в среднем на 20% (с учетом внутренних и внешних кандидатов).

02

### Внедрение интегрированной системы планирования

В рамках спецпроекта Интегрированная система планирования (далее – ИСП) стоят задачи по построению интегрированной системы планирования по пяти крупнейшим Портфельным компаниям (далее – ПК) в Группе: АО «НК «КТЖ», АО «НК «КазМунайГаз», АО «Казпочта», АО «НАК «Казатомпром», АО «Самрук-энерго». ИСП представляет собой производственно-финансовую модель предприятия, детализированную до уровня производственных активов, предназначенную для прогнозирования производственных показателей на основе моделирования сценариев операционной деятельности компании.

Во всех 5-ти компаниях были завершены прототипы ИСП для вовлечения топ-менеджмента компаний, обучения рабочих групп ПК и детальной оценки потенциальных выгод.

Согласно бенчмаркам Aberdeen Research и Oliver Wight, в среднем с внедрением процессов и инструментов интегрированного планирования компании увеличивают доходы на 3–4%, уменьшают затраты на 10% и более, уменьшают замороженный капитал на 30%.

03

### Внедрение новой модели закупок и внедрение категорийного управления

Основная цель проекта: внедрение комплексного подхода к управлению процессами закупок в компаниях, учет локальных (отраслевых) особенностей, позволяющих наиболее эффективно управлять закупками.

Была разработана новая политика по закупкам, которая предполагает на основании существующих правил закупки разработку 7-ми стандартов управления закупочной деятельностью на уровне Фонда, она включают в себя:

- ▶ планирование закупок;
- ▶ управление категориями;
- ▶ проведение закупок;
- ▶ управление договорами и поставками;

- ▶ управление запасами;
- ▶ предварительную квалификацию поставщиков;
- ▶ контроль и мониторинг.

В соответствии с оценкой McKinsey, PwC, на основании существующих бенчмарков ожидаемый эффект от внедрения категорийного управления и новой модели закупок в компаниях за период 2017–2021 годов составит до 300 млрд. тенге. Эффект от достижения целей корректируется на каждом этапе разработки стратегии и фиксируется при подписании договоров в соответствии с утвержденной стратегией с поставщиками. Опыт пилотных стратегий показал, что фактическая экономия по разработанным стратегиям превысила плановую на 57% – с 305 до 482 млн. тенге.



04

### Единая система управления капитальными проектами (ЕСУП)

Целью проекта ЕСУП является эффективное управление инвестициями в наших Портфельных компаниях.

Единая система управления капитальными проектами позволит:

- ▶ сформировать единые подходы и требования к управлению и реализации проектов;
- ▶ обеспечить эффективную организацию и контроль процессов управления капитальными проектами;
- ▶ создать предпосылки внедрения эффективных методов управления проектами на основе лучших мировых практик;
- ▶ обеспечить формирование и сбор исторической информации (формирование базы знаний по проектам) для будущих проектов.

Разработана методологическая документация:

- ▶ корпоративный стандарт управления капитальными проектами Группы АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ методические рекомендации по классификации инвестиционных проектов Группы АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ методические рекомендации по оценке и выбору капитальных проектов Группы АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ формы отчетности по капитальным проектам (рекомендуемые).

Проведены пилотное тестирование и обучение для работников Портфельных компаний.

05

### Внедрение Референсных моделей

В рамках проектов внедрения Референсных моделей (далее – РМ) были поставлены задачи по внедрению референсных процессов в шести крупнейших Портфельных компаниях в Группе: АО «НК «КТЖ», АО «КазМунайГаз», АО «Казпочта», АО НАК «Казатомпром», АО «Самрук-Энерго», АО «KEGOC». Проект представляет собой внедрение следующих референсных процессов, разработанных и утвержденных в Фонде:

- ▶ управление человеческими ресурсами;
- ▶ бухгалтерский учет;
- ▶ управление закупочной деятельностью;
- ▶ казначейство и корпоративное финансирование;
- ▶ налоговый учет;
- ▶ оперативное планирование;
- ▶ управление портфелем бизнес-инициатив и проектами;
- ▶ управление производственной безопасностью;
- ▶ управление техническим обслуживанием и ремонтами производственных активов;
- ▶ стратегическое планирование и управление эффективностью;
- ▶ управление информационными технологиями;
- ▶ система управления информационной безопасностью (СУИБ);
- ▶ управление данными;
- ▶ GR-деятельность;
- ▶ управление рисками.

## ПРОГРАММА ПРИВАТИЗАЦИИ

Приватизация крупных Портфельных компаний является одной из приоритетных задач на ближайшие годы, которая будет способствовать достижению максимального экономического эффекта для национальной экономики, внедрению эффективной системы корпоративного управления и освоению Портфельными компаниями передовых практик с уменьшением доли собственности государства и увеличением долей миноритарных акционеров.

### Карта приватизируемых активов АО «Самрук-Қазына»



В рамках исполнения Комплексного плана приватизации на 2016–2020 годы в соответствии с постановлением Правительства РК от 30 декабря 2015 года №1141 «О некоторых вопросах приватизации на 2016–2020 годы», в Фонде был создан Проектный офис по приватизации и определены верхнеуровневые задачи по приватизации активов Группы Фонда.

Согласно поставленным задачам, в 2016 году Проектный офис Фонда совместно с Портфельными компаниями сфокусировал усилия на передаче в конкурентную среду средних и не крупных активов Группы Фонда, включенных в приложение 4 Комплексного плана приватизации на 2016–2020 годы (так называемый Перечень №2).

Основные результаты процесса приватизации Группы Фонда по итогам 2016 года выглядят следующим образом:

1. реализовано 48 активов Группы Фонда, в результате их реализации выручено 17,1 млрд. тенге;
2. ликвидировано 18 активов;
3. реорганизовано 6 активов.

Одновременно с этим Проектный офис Фонда провел работу по выработке и согласованию с Государственной комиссией по вопросам модернизации экономики РК предварительного графика вывода на реализацию девяти крупнейших активов Фонда. Данный предварительный график был утвержден Советом директоров Фонда в октябре 2016 года.

| №  | Наименование компании         | Способ реализации                                   | Предполагаемый срок* |
|----|-------------------------------|---|----------------------|
| 1. | АО «НАК «Казатомпром»         | IPO   | 2018 г.              |
| 2. | АО «Эйр Астана»               | IPO   | 2018 г.              |
| 3. | АО «НК «КазМунайГаз»          | IPO   | 2019 г.              |
| 4. | АО «НК «Қазақстан темір жолы» | IPO   | 2020 г.              |
| 5. | АО «Самрук-Энерго»            | IPO   | 2019 г.              |
| 6. | АО «Казпочта»                 | IPO   | 2019–2020 гг.        |
| 7. | АО Казахтелеком»              | Dual Track (SPO/ Продажа стратегическому инвестору) | 2018 г.              |
| 8. | АО «НГК «Тау-Кен Самрук»      | Продажа стратегическому инвестору                   | После 2020 г.        |
| 9. | АО «Qazaq Air»                | Продажа стратегическому инвестору                   | 2020 г.              |

\* Сроки могут быть пересмотрены в соответствии с изменениями рыночных условий.

### Активы Группы компаний АО «Самрук-Қазына», реализованные в рамках Комплексного плана приватизации в 2016 году

| №                 | Наименование  |
|-------------------|---|
| <b>Перечень 2</b> |   |
| 1                 | Romp petrol France SAS (КМГ)                                      |
| 2                 | Romp petrol Ukraine Ltd. (КМГ)                                    |
| 3                 | Dyneff SAS (КМГ)  |
| 4                 | Depot Fos (DP FOS SA) (КМГ)                                       |
| 5                 | Depot Rhone (SPR SA) (КМГ)  |
| 6                 | DPPLN SAS (КМГ)   |
| 7                 | Dyneff Espagne SL (КМГ)   |
| 8                 | Dyneff Gas Station Network SL (бывший Dyneff Catalogne SLU) (КМГ) |
| 9                 | TMP SAS (КМГ)   |
| 10                | EPPLN SAS (КМГ)   |
| 11                | BIONEFF SL (КМГ)  |
| 12                | Agat Ltd. (Украина) (КМГ)   |
| 13                | АО «Коммерческий телевизионный канал» (КМГ)                       |
| 14                | АО «Астанаэнергосервис» (КМГ)                                     |
| 15                | ТОО «Торгово-производственная компания» (КМГ)                     |
| 16                | ТОО СП «КазЭлектроПривод» (КТЖ)                                   |
| 17                | ТОО «Нуржолбарыс» (КТЖ)   |
| 18                | ТОО «Рауан-Бурабай» (КТЖ)   |
| 19                | АО «Центр транспортных услуг» (КТЖ)                               |
| 20                | ТОО «Бас-Балхаш 2004» (КТЖ)                                       |
| 21                | ТОО «Мак-Экибастуз» (КТЖ)   |
| 22                | ООО «Региональная форвардная логистика» (КТЖ)                     |
| 23                | ТОО «Магистраль – Қызметі» (КТЖ)                                  |
| 24                | ТОО «Казахстанская вагоностроительная компания» (КТЖ)             |
| 25                | ТОО «TemirZhol Electrification» (КТЖ)                             |
| 26                | АО «Астык Транс» (КТЖ)  |
| 27                | ТОО «Полихимпром» (КАП)   |

| №  | Наименование                                  |
|----|---|
| 28 | ТОО «Стройхиммонтаж-ПВ» (КАП)                 |
| 29 | ТОО «Технохимпром-ПВ» (КАП)                   |
| 30 | ТОО «Тиафос» (КАП)                            |
| 31 | ТОО «Тиолан» (КАП)                            |
| 32 | ТОО «Флотореагенты» (КАП)                     |
| 33 | ТОО «Фосфоран» (КАП)                          |
| 34 | ТОО «Химические технологии и инновации» (КАП) |
| 35 | ТОО «Хлорен» (КАП)                            |
| 36 | ТОО «Белизна-ПВ» (КАП)                        |
| 37 | ТОО «Поликремний» (КАП)                       |
| 38 | ТОО «Казпероксид» (КАП)                       |
| 39 | ТОО «База отдыха «Ульба» (КАП)                |
| 40 | ТОО «Шелек-28» (СЭ)                           |
| 41 | ТОО «Карагандагипрошахт» (СЭ)                 |
| 42 | ТОО «КазэнергоПровод» (KEGOC)                 |
| 43 | ТОО «МБМ Кировец» (КИ)                        |
| 44 | ТОО «SMP Group» (КИ)                          |
| 45 | АО «Авиаремонтный завод №406 ГА» (КИ)         |
| 46 | АО «Авиаремонтный завод №405» (КИ)            |
| 47 | ТОО «СП «Тау голд копер» (ТКС)                |
| 48 | ООО «Нурсат» (г. Москва) (КТК)                |

### 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»**

**215**  
**компаний**

---

 Наши лидеры о наших Ценностях
 

---

**ЕРЖАН ТУТКУШЕВ**

**Со-управляющий директор  
по развитию новых отраслей**



В своей жизни каждый человек руководствуется разными ценностями, которые формируются общественными, семейными или индивидуальными особенностями, будь то радость семейной жизни, постоянный карьерный рост, духовное богатство и т. д., по отдельности или в комбинации. Для нас это ориентиры, которыми мы руководствуемся в жизни и измеряем важные решения и поступки по ним. Ценности могут меняться в течение жизни, но без ценностей совсем мы не можем. А что же такое ценности для организации и зачем они нужны?

Ценности для более, чем одного индивидуума мы встречаем в семье и обществе. Они понятны, общеприняты, может быть не всегда четко сформулированы, но самые важные существуют в наших семьях и обществе давно – уважать старшее поколение, чтить традиции предков, заботиться о своих детях, помогать близким в трудную минуту и т. д. Они нужны для того, чтобы большое количество людей жило по определенным правилам, хоть и не писанным. Что такое ценности работников Фонда? Это объединяющая платформа нашей команды, элементы которой говорят о важности слаженности, доверии и качественном вкладе каждого из нас. Личные ценности каждого из нас отличаются, поэтому общие корпоративные ценности помогут нам сблизиться и эффективно работать как одна команда.

Каким образом они помогут нам достичь успеха как организации? Наши внутренние документы регулируют, какие решения должны приниматься и каким образом, но они не устанавливают то, как мы должны взаимодействовать в этом процессе. Корпоративные ценности закладывают эти ориентиры, которыми мы руководствуемся каждый день при принятии решений или действий. Объединившись посредством общих принципов и следуя им, мы становимся действительно единой командой, которая сможет достичь нашей главной стратегической цели – стать стратегическим холдингом мирового уровня.



## ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Инвестиционный портфель Фонда разделен на два больших блока.

Первый блок составляют проекты, направленные на развитие традиционных направлений бизнеса Фонда. Это проекты АО «КазМунайГаз», реализуемые в рамках программы «Нұрлы жол», проекты АО «КТЖ» и АО «Самрук-Энерго».

Второй блок инвестиционного портфеля составляют проекты, реализация которых, помимо значительной коммерческой прибыли, будет способствовать созданию новых индустрий, способных стать новыми локомотивами экономики Казахстана. Речь идет, в первую очередь, о проектах нефтегазохимии, агрохимии и горнорудной промышленности. Следует отметить, что развитие этих отраслей является глобальным трендом и в рамках вышеуказанного проекта ГПИИР включены в перечень приоритетных секторов обрабатывающей промышленности.

В связи с макроэкономическими изменениями, произошедшими в 2015–2016 годах, в том числе волатильностью курса тенге, а также изменениями технологической части проектов, наблюдаются небольшие отклонения по срокам и стоимости проектов.

### Перечень крупных инвестиционных проектов Группы Фонда (по состоянию на 01.07.2017 г.)



#### Реконструкция и модернизация Атырауского нефтеперерабатывающего завода



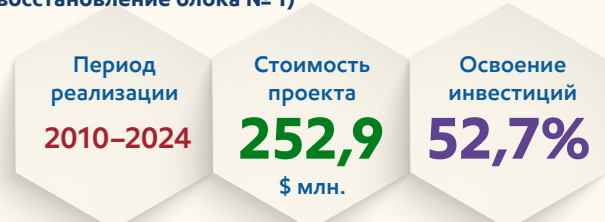
#### Модернизация Павлодарского нефтехимического завода



#### Реконструкция и модернизация Шымкентского нефтеперерабатывающего завода



#### Расширение и реконструкция Экибастузской ГРЭС-1 (восстановление блока № 1)



#### Строительство Балхашской ТЭС





**ҚАЗАҚСТАН ТЕМІР ЖОЛЫ**



Создание и комплексное развитие специальной экономической зоны «Хоргос – Восточные ворота» (в т. ч. инфраструктура и «Сухой порт»)

Период реализации  
**2012–2017**

Стоимость проекта  
**252**  
\$ млн.

Освоение инвестиций  
**98,3%**



**Строительство новой ж/д линии «Жезказган – Бейнеу»**

Период реализации  
**2012–2017**

Стоимость проекта  
**1 165**  
\$ млн.

Освоение инвестиций  
**98,5%**

**Строительство новой ж/д линии «Аркалык – Шубарколь»**

Период реализации  
**2012–2017**

Стоимость проекта  
**252**  
\$ млн.

Освоение инвестиций  
**98,3%**



Производство каустической соды, треххлористого фосфора и глифосата

Период реализации  
**2012–2018**

Стоимость проекта  
**375,5**  
\$ млн.

Освоение инвестиций  
**7,2%**

Строительство объектов инфраструктуры СЭЗ «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк»

Период реализации  
**2014–2022**

Стоимость проекта  
**794**  
\$ млн.

Освоение инвестиций  
**24%**



Создание специальной экономической зоны «Химический парк Тараз» в Жамбылской области

Период реализации  
**2013–2018**

Стоимость проекта  
**139,7**  
\$ млн.

Освоение инвестиций  
**65%**

Строительство интегрированного газохимического комплекса

Период реализации  
**2010–2020**

Стоимость проекта  
**2 630\*\***  
\$ млн.

Освоение инвестиций  
**8,5%\*\***

**ИТОГО**  
**16 592,5**  
\$ млн.

\* Корректировка стоимости проектов одобрена решением Инвестиционного комитета КМГ от 21 сентября 2016 года.

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

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Риск-менеджмент органично встроен в деятельность Фонда и его Портфельных компаний и направлен на идентификацию потенциальных событий, которые могут оказать воздействие на организацию, с целью поддержания этого воздействия в приемлемых (установленных) для организации границах. Система риск-менеджмента применяется в стратегическом и оперативном управлении для обеспечения достаточной уверенности в части достижения стратегических и операционных целей Фонда и его Портфельных компаний.

Задачами КСУР и ВК являются:

- ▶ развитие риск-культуры на всех уровнях организации;
- ▶ постоянное совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля Фонда, в том числе актуализация регламентирующих документов в области КСУР для обеспечения их соответствия целям и масштабам деятельности Фонда, новым регуляторным требованиям, а также учет накопленного опыта и передовых практик риск-менеджмента;
- ▶ обеспечение выполнения требований надлежащей практики корпоративного управления, в соответствии с которыми Фонд должен обращать особое внимание на учет, мониторинг рисков, управление ими и должное раскрытие информации в этой области всеми владельцами рисков;
- ▶ обеспечение защиты активов путем применения различных методов управления рисками;
- ▶ предупреждение ситуаций, угрожающих стратегическим целям Фонда;
- ▶ обеспечение использования новых возможностей для увеличения стоимости активов и прибыльности Фонда в долгосрочной перспективе.

Исходя из накопленного опыта, пересмотрена концепция управления рисками с учетом изменения реалий времени, изменения самой внутренней среды, более развитой стадии риск-культуры организации. Необходимость успешной и продолжительной реализации основных целей и задач Фонда, в особенности связанных с инвестиционной деятельностью, резкие и неожиданные изменения политического и экономического характера являются предпосылками к изменению концепции управления рисками.

Новая концепция управления рисками предусматривает более проактивный подход к управлению рисками; идентификацию не только рисков, но и возможностей, с внедрением процессов управления возможностями на всех уровнях Фонда и компаний, в первую очередь, активно работающих в транснациональной среде и, соответственно, наиболее подверженных возможному последствием несоответствия; усиление ответственности владельцев процессов за управление рисками. При этом основная концептуальная задача повышения ответственности владельцев процессов на всех операционных уровнях организации за управление риск-факторами выдвигается на первый план. Это подразумевает высокий уровень риск-культуры.

Концепцией предусматривается необходимость анализа рисков с точки зрения влияния на стратегию, что позволит владельцам процессов через призму анализа рисков увидеть угрозы с другой стороны – как возможность улучшения или как альтернативную возможность.

В 2016 году активно проводилась работа по интеграции системы управления рисками с основными процессами Фонда. В части инвестиционной деятельности был инициирован проект по портфельному подходу к проектному анализу и ранжированию проектов. В этой связи, а также с учетом новой роли Фонда, как активного инвестора был пересмотрен подход к определению риск-аппетита.

В 2016 году также продолжена работа Фонда по реализации корпоративной программы перестрахования рисков. Проведен тендер по выбору перестраховочного брокера каптива Фонда и управляющего каптивом. Корпоративная программа перестрахования, размещаемая под администрированием каптива Фонда, позволяет получить экономию масштаба по затратам Фонда, а также повышает уверенность акционера в качестве перестраховочной защиты операционных рисков Группы компаний Фонда.

С целью реализации инициативы Программы трансформации Фонда по реинжинирингу бизнес-процессов, в 2016 году в Фонде инициирован проект по выстраиванию эффективной системы внутреннего контроля, в рамках которого внедрен процесс документирования и мониторинга контрольных процедур в бизнес-процессах Фонда. Кроме того, разработана и внедрена процедура отчетности по производственным происшествиям/бизнес-инцидентам (BCI – Business Control Incident).

В 2017 году будет продолжена работа по гармонизации внутренних нормативных документов и библиотеке-путеводителю по процессам с внедрением сертификации работников.

Фонд продолжит развивать КСУР и ВК на постоянной основе в целях обеспечения разумной уверенности в достижении Фондом своих целей.





MERITOCRACY

# МЕРИТОКРАТИЯ

## МЕРИТОКРАТИЯ



Мы выбираем достойных профессионалов

Мы даем каждому, вне зависимости от роли,  
возможность высказаться

Мы поощряем, в зависимости от результата



# ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

---

Основные принципы и структура  
корпоративного управления

Ключевые моменты 2016 года и планы на  
2017 год

Единственный акционер

Профиль Совета директоров и отчет о  
деятельности Совета директоров

Профиль Правления и отчет о деятельности  
Правления

Перечень сделок, в совершении  
которых АО «Самрук-Қазына» имеется  
заинтересованность

Вознаграждение членов Совета директоров  
и Правления



## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 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.



## Наши лидеры о наших Ценностях



### ГАНИ БИТЕНОВ

**Управляющий директор по правовому сопровождению и рискам – член Правления**



PRIME – в переводе с английского означает «рассвет, лучшее время». Завершился процесс трансформации Фонда, и сейчас мы действительно находимся в начале нашего пути уже в новом качестве – в качестве технологичной, высокодоходной и эффективной бизнес-структуры. Я уверен, что наши корпоративные ценности помогут привести к устойчивому развитию и реализации стратегических целей не только Фонда, но и всей страны в целом, потому что, в первую очередь, мы сами должны стать теми переменами, которые хотим увидеть в будущем.

Для меня, как и для каждого члена команды Самрук-Қазына, следование корпоративным принципам – это неотъемлемое условие работы, от которого зависит доверие партнеров, народа, репутация Фонда, а значит, и его успешное долгосрочное развитие. Вместе с тем мой долг и долг всех руководителей Фонда – по-

давать пример безупречного поведения и поддерживать в коллективе атмосферу открытого общения, в которой приверженность принципам является приоритетом в любой ситуации.

#### Партнерство

В Фонде у меня появилась возможность работать с единомышленниками, людьми близкими мне по духу. Наши корпоративные ценности объединяют коллектив и заряжают сотрудников на общую результативную работу. Я чувствую себя частью команды и эмоционально связан с ней. Для меня важно быть сопричастным, важно разделять с командой, как головокружительные успехи, так и последствия ошибок. Моя команда поддерживает меня, каждый работник понимает свою роль в команде и готов исполнять ее наилучшим образом.

#### Уважение

Мы признаем ценность каждого работника Фонда, уважаем его труд, время, свободу и собственное мнение и рассчитываем на уважение работников к Фонду. Главные проявления уважения – вовлеченность в решение корпоративных задач, многолетний добросовестный труд. А уважение по отношению к нашим партнерам дает нам возможность успешно сотрудничать, сохраняя доверие и открытость.

#### Честность и надежность

Любой человек, работающий в Фонде, представляет компанию и несет ответственность перед миллионами казахстанцев и партнеров Фонда. А это значит, что он должен быть готов к профессиональной напряженной работе. И здесь речь идет не о той ответственности для галочки, которая заставляет многих лентяев приходить на работу первыми, а о принципиальной неспособности выполнять свою работу хуже определенного профессионального уровня.

Готовность решать сложные задачи, ставя амбициозные цели, встречается не так уж часто. Многим людям просто некомфортно работать, когда от них постоян-

но требуется принимать решение, совершенствовать свои знания, осваивать новые направления. Однако многим именно это и нравится, не позволяет заскучать и дает чувство удовлетворенности собой и сделанной работой. Я сам не люблю рутину и искренне восхищаюсь людьми, которые могут ставить грандиозные задачи. Когда я пришел в Фонд, то начал с того, что наметил одну из таких больших целей: внедрить новые принципы корпоративного управления и устойчивого развития, соответствующие стандартам ОЭСР. И сегодня мы уверенно продвигаемся к ее достижению, о чем свидетельствует интерес многих зарубежных стран к опыту Фонда в области корпоративного управления.

#### Меритократия

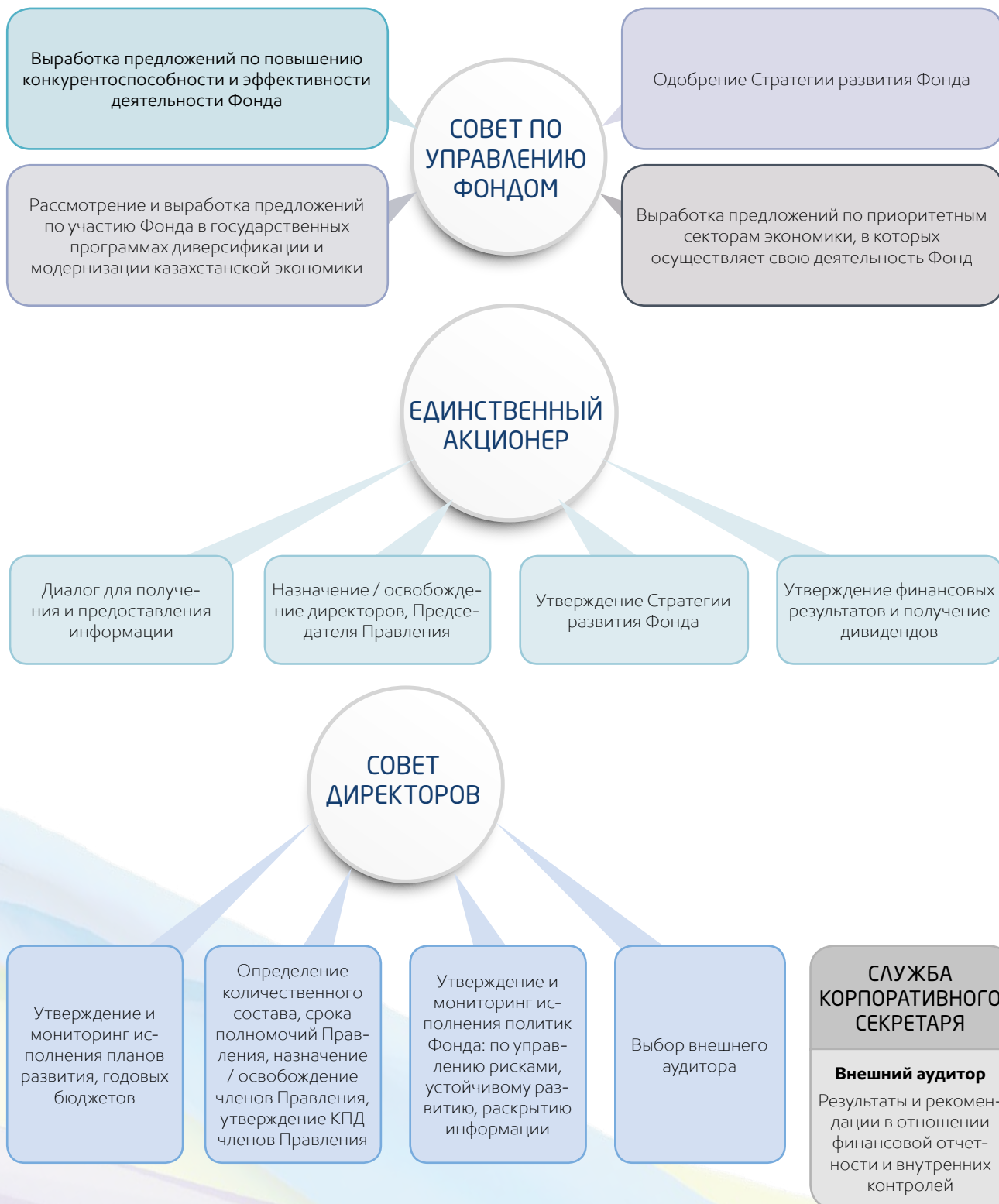
Мы придерживаемся принципа меритократии и, тем самым, обеспечиваем уверенность наших работников в объективной оценке их труда и заслуг. Наши новые процедуры отбора и найма персонала обеспечивают равные возможности для всех кандидатов.

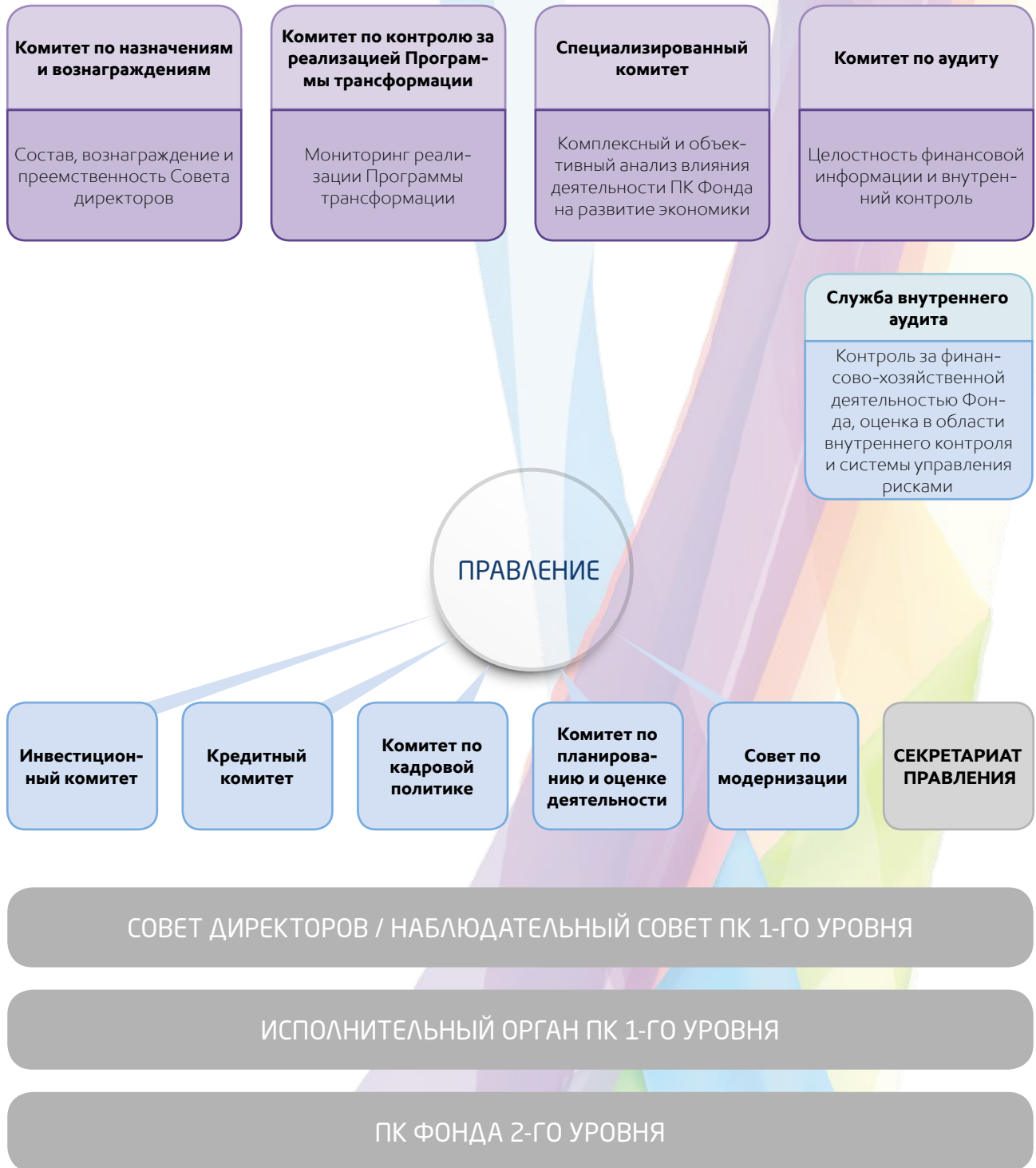
#### Совершенство

Мы обязуемся сделать нашу страну лучше, участвуя в жизни нашего сообщества. Будут созданы новые производства мирового уровня и рабочие места, отчисления в бюджет государства позволят развивать социальную инфраструктуру. Значительно улучшится качество услуг, предоставляемых Группой компаний Фонда. Государство получит более конкурентоспособные предприятия – по операционной рентабельности, эффективности капитала и рентабельности инвестированного капитала.

Наше постоянное стремление к совершенству – вот ключ к нашему успеху.

## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ





## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ 2016 ГОДА И ПЛАНЫ НА 2017 ГОД

### КЛЮЧЕВЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ 2016 ГОДА



#### Мы утвердили новую Методику оценки корпоративного управления

Анализ, проводимый в соответствии с новой Методикой, учитывает качество, достаточность и устойчивость механизмов корпоративного управления

Методика разработана с целью внедрения более высоких стандартов корпоративного управления, чем предусмотрено Кодексом, для соответствия Компаний передовым практикам корпоративного управления



#### Мы сформировали Совет директоров в 3-х ПК в соответствии с требованиями Кодекса

В 2016 году в соответствии с рекомендациями независимых консультантов были обновлены и усилены составы Советов директоров следующих ПК: АО «НК «Қазақстан темір жолы», АО «KEGOC», что обеспечивает сбалансированность составов Советов директоров в части опыта, гендерного состава, а также численности



#### Мы утвердили Политику и Регламент по раскрытию и сохранности информации

В рамках соблюдения Кодекса корпоративного управления и законодательства в части раскрытия информации были разработаны Политика и Регламент, определяющие корпоративные события, сроки и ответственных за раскрытие информации в Фонде



#### Мы разработали Референсную модель по устойчивому развитию для ПК Фонда

Референсная модель предназначена для руководителей Фонда и ПК, направлена на интеграцию принципов устойчивого развития в процессы ПК и представляет собой ряд основных рекомендаций, подходов и инструментов по внедрению системы управления устойчивым развитием

### ОСНОВНЫЕ ИНИЦИТИВЫ 2017 ГОДА



#### Проведение независимой оценки системы корпоративного управления в шести ПК, принимающих участие в Программе трансформации

В 2017 году планируется провести диагностику корпоративного управления в АО «НК «ҚазМунай-Газ», АО «НК «Қазақстан темір жолы», АО «Самрук-Энерго», АО «НАК «Қазатомпром», АО «Қазпочта», АО «KEGOC», согласно новой Методике диагностики корпоративного управления



#### Повышение эффективности Советов директоров ПК

Приведение в соответствие с Кодексом корпоративного управления составов Советов директоров ПК с целью обеспечения оптимального численного состава, наличия необходимого производственного опыта, а также гендерного разнообразия Советов директоров ПК



#### Повышение прозрачности и раскрытия информации в Фонде и ПК

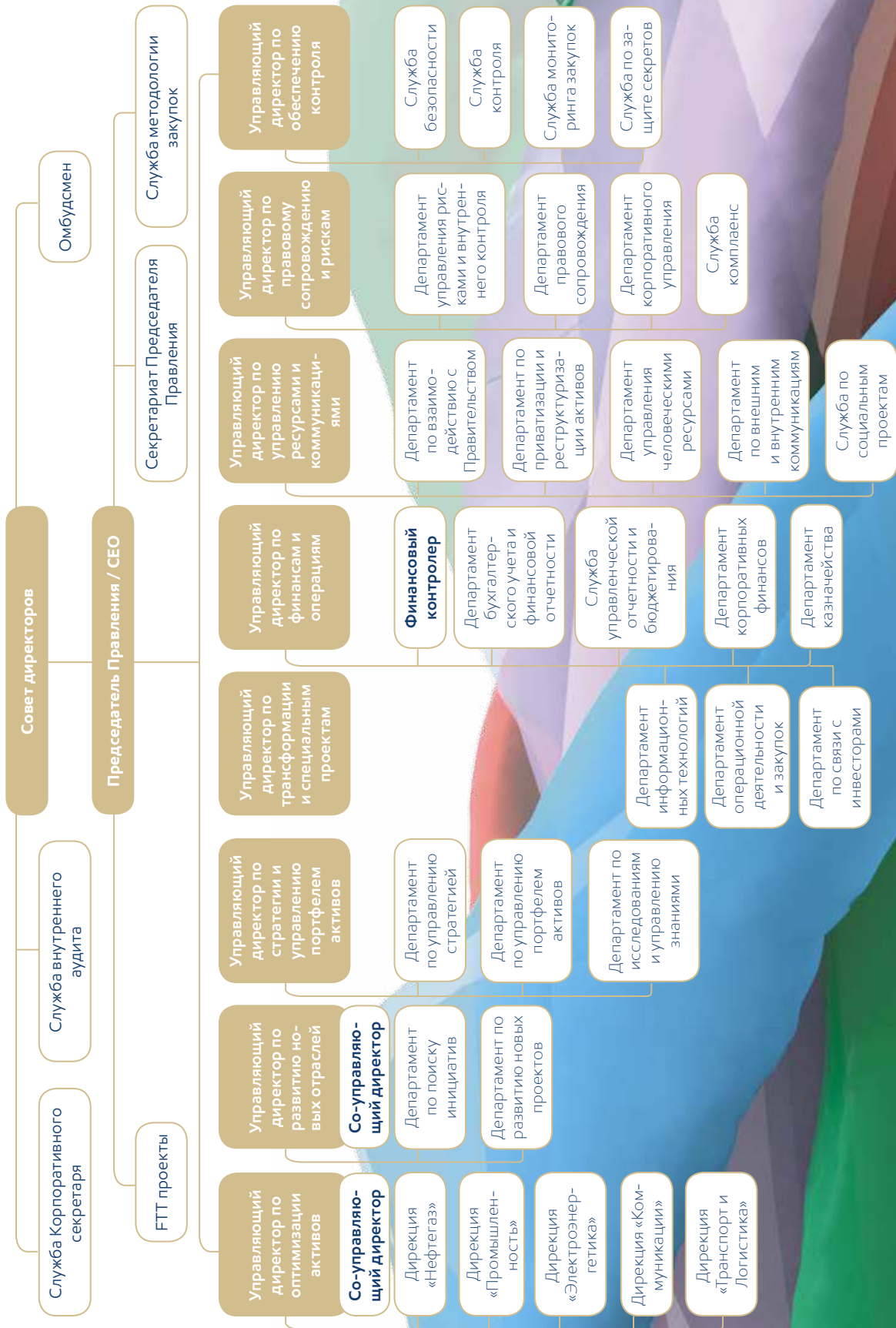
В целях обеспечения необходимого уровня прозрачности в ПК, а также соблюдения интересов заинтересованных сторон инициирована работа по разработке внутренних нормативных документов в части раскрытия информации, определяющих принципы и подходы к раскрытию и защите информации, а также перечень информации, раскрываемой заинтересованным сторонам



#### Внедрение Референсной модели по устойчивому развитию в ПК Фонда

Методологическая помощь ПК в части внедрения Референсной модели по устойчивому развитию, а также внедрение Инициатив в области устойчивого развития Фонда

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АО «САМРУК-ҚАЗЫНА» по состоянию на 8 августа 2017 года





## ЕДИНСТВЕННЫЙ АКЦИОНЕР

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

Основными принципами взаимодействия между Правительством и Фондом являются:

- ▶ Управление Фондом со стороны Правительства, которое осуществляется исключительно посредством реализации полномочий Единственного акционера, предусмотренных Законом Республики Казахстан «О Фонде национального благосостояния» и (или) уставом Фонда, и представительства членом Правительства в Совете директоров Фонда.
- ▶ Невмешательство Правительства, его членов, а также должностных лиц государственных органов в оперативную (текущую) деятельность Группы Фонда, за исключением случаев, предусмотренных законами, актами и поручениями Президента Республики Казахстан.
- ▶ Ответность и прозрачность деятельности Группы Фонда.

**Единственный акционер** Фонда имеет перечень задач, решения по которым должны приниматься непосредственно Единственным акционером. Обзор вопросов, относящийся к исключительной компетенции Единственного акционера приведен ниже. Эти вопросы являются основополагающими для Фонда при подведении итогов стратегических и финансовых результатов.

- ▶ Утверждение Устава Фонда.
- ▶ Утверждение годовой финансовой отчетности Фонда.
- ▶ Утверждение стратегии развития Фонда.
- ▶ Утверждение Кодекса корпоративного управления Фонда.
- ▶ Определение дивидендной политики Фонда, принятие решения о распределении чистого дохода Фонда по итогам отчетного периода, принятие решения о выплате дивидендов.
- ▶ Принятие решений о добровольной реорганизация или ликвидация Фонда.
- ▶ Определение количественного состава, срока полномочий Совета директоров Фонда, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий.
- ▶ Назначение и досрочное освобождение от должности Председателя Правления.
- ▶ Отчуждение акций компаний по перечню, определенному Единственным акционером Фонда, а также передача указанных акций в доверительное управление.
- ▶ Принятие решений о ликвидации, реорганизации компаний по перечню, определенному Единственным акционером Фонда.

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



## АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

- ▶ Количество объявленных акций Фонда – 3 500 000 000
- ▶ Количество размещенных акций Фонда – 3 481 670 758
- ▶ Остаток неразмещенных акций Фонда – 18 329 242

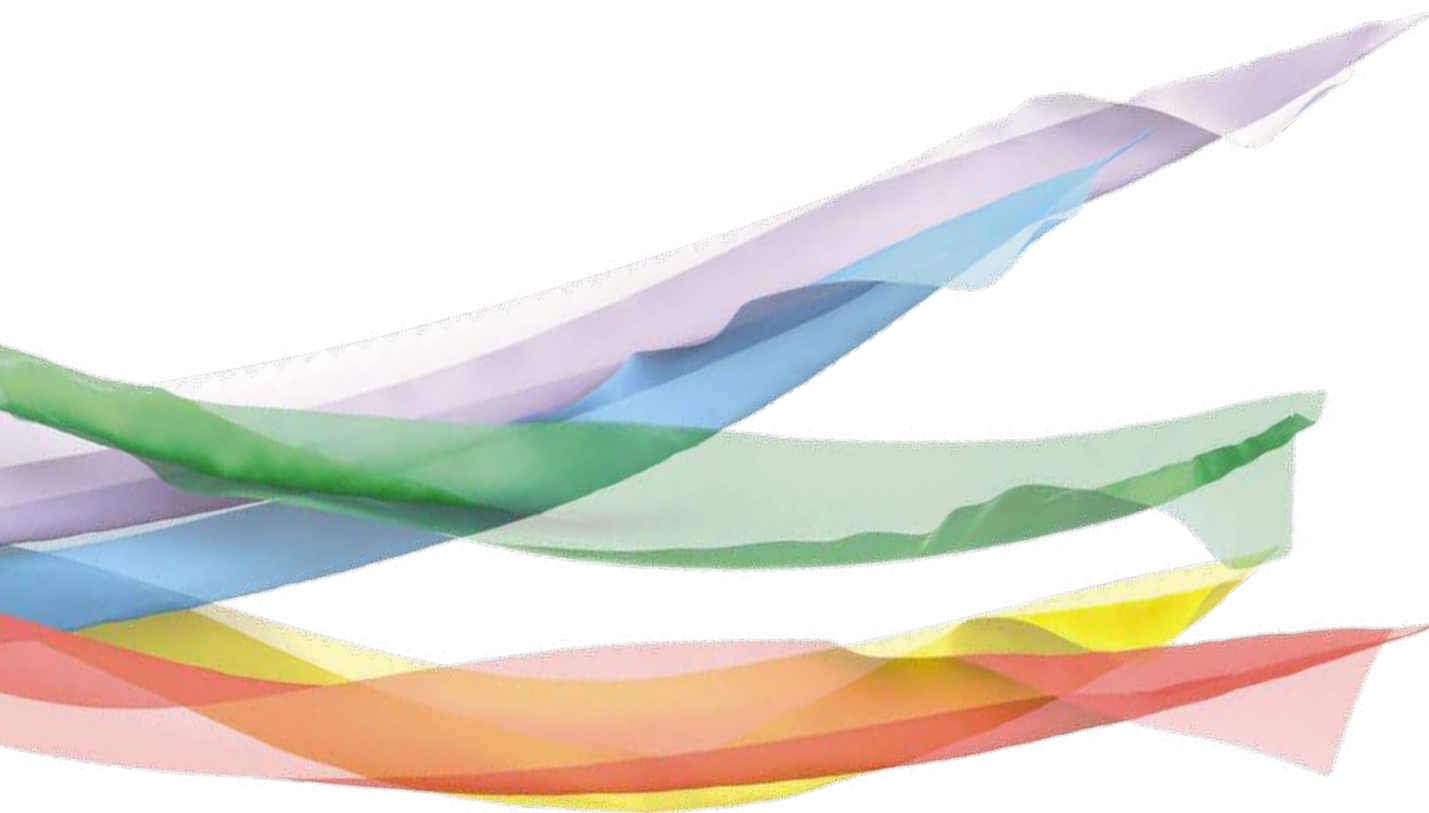
Акции Фонда в отчетном периоде размещены в количестве 3 250 акций, в том числе:

- ▶ Денежными средствами в количестве 3 000 штук на общую сумму 137 923 млн. тенге.
- ▶ В мае 2016 года Комитет государственного имущества и приватизации осуществил взнос в уставный капитал Фонда в количестве 250 штук в размере 4 466 млн. тенге в форме имущественного вклада в виде проектно-сметной документации газотурбиной электростанции, возникшего при реализации инвестиционного стратегического проекта «Строительство инфраструктуры первого интегрированного газохимического комплекса в Атырауской области». Данное имущество было передано в уставный капитал дочерней организации ОХК. Соответственно, Фонд классифицировал данный актив в составе инвестиций в дочернюю организацию.

## ДИВИДЕНДЫ

10 ноября 2016 года Фонд осуществил выплату дивидендов Акционеру в размере 10 393 млн. тенге по итогам 2015 года в соответствии с постановлением Правительства от 1 ноября 2016 года (по итогам 2014 года в 2015 году: 34 713 млн. тенге).

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



## ПРОФИЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**Совет директоров Фонда** является органом управления, подотчетным Единственному акционеру, **обеспечивающим стратегическое руководство и контроль за деятельностью Правления Фонда**. Роль Совета директоров заключается в руководстве Фондом путем обеспечения надлежащего управления по вертикали сверху вниз.

**В перечень ключевых задач, относящихся к исключительной компетенции Совета директоров, входят вопросы, требующие принятия решений и утверждения в отношении:**

- ▶ среднесрочного и краткосрочного планирования, ключевых показателей деятельности Фонда;
- ▶ определения аудиторской организации, предельного размера оплаты аудиторских услуг;
- ▶ политик по управлению рисками, социальной ответственности, спонсорской и благотворительной помощи, раскрытию информации;
- ▶ кредитной и индустриально-инновационной политик;
- ▶ вознаграждения независимых директоров Фонда;
- ▶ Комитетов Совета директоров;
- ▶ количественного состава, срока полномочий Правления, избрания и прекращения полномочий членов Правления, за исключением Председателя Правления;
- ▶ количественного состава, срока полномочий Службы внутреннего аудита, назначения и прекращения полномочий ее руководителя;
- ▶ приобретений Фондом десяти и более процентов акций других юридических лиц;
- ▶ оценки корпоративного управления и оценки деятельности Совета директоров Фонда;
- ▶ сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- ▶ Годового отчета Фонда.

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

## Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2016 года



**САГИНТАЕВ БАКЫТЖАН АБДИРОВИЧ**  
**Председатель Совета директоров,**  
**Премьер-Министр Республики Казахстан**

### Гражданин РК

Бакытжан Абдиорович является Председателем Совета директоров с сентября 2016 года.

Родился 13 октября 1963 года.

Окончил Казахский государственный университет им. С.М. Кирова, экономист.  
 Кандидат экономических наук.

Трудовую деятельность начал преподавателем кафедры политэкономии Алма-Атинского института народного хозяйства.

В 1988–1992 годах работал в Казахском государственном университете, прошел путь от ассистента до доцента кафедры социологии.

С 1992 по 1998 год занимался предпринимательской деятельностью.

В 1998 году назначен заместителем акима Жамбылской области.

С 1999 по 2002 год занимал должности заместителя председателя Агентства РК по поддержке малого бизнеса, заместителя председателя Агентства РК по регулированию естественных монополий, защите конкуренции и поддержке малого бизнеса.

В 2002–2004 годах работал первым заместителем председателя Агентства Республики Казахстан по регулированию естественных монополий и защите конкуренции.

2004–2007 годы – председатель Агентства РК по регулированию естественных монополий.

2007–2008 годы работал руководителем Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан.

С 30 сентября 2008 года – аким Павлодарской области.

С 20 января 2012 года – Министр экономического развития и торговли Республики Казахстан.

С 24 сентября 2012 года – Первый заместитель НДП «Нұр Отан».

16 января 2013 года Указом Главы государства назначен Первым заместителем Премьер-Министра – Министром регионального развития РК.

С ноября 2013 года Указом Главы государства назначен Первым заместителем Премьер-Министра РК.

С сентября 2016 года Указом Главы государства назначен Премьер-Министром Республики Казахстан.

### Членство в Комитетах Совета директоров:

Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям;

Председатель Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации.



**СУЛЕЙМЕНОВ ТИМУР МУРАТОВИЧ**

**Член Совета директоров**

**Министр национальной экономики Республики Казахстан**

**Гражданин РК**

Тимур Муратович является членом Совета директоров с января 2017 года.

Родился 5 апреля 1978 года.

Окончил Павлодарский государственный университет, менеджмент.

Второе высшее образование по специальности «Юриспруденция».

Мерилендский Университет Школы бизнеса Р. Смита (США) (стипендиат «Болашак»);

Магистр бизнеса со специализацией «Финансы»; сертификация в Ассоциации присяжных бухгалтеров и аудиторов Великобритании.

Трудовую деятельность начал с должности главного консультанта в аудиторской компании «Эрнст энд Янг Казахстан» города Алматы. В последнее время работал директором Департамента налогового учета и налогового планирования АО «Разведка Добыча «КазМунайГаз».

В 2009–2010 годах – вице-министр экономики и бюджетного планирования Республики Казахстан, министерство было реорганизовано в Министерство экономического развития и торговли.

2010–2012 годы – вице-министр экономического развития и торговли РК.

2012–2016 годы – член коллегии Евразийской экономической комиссии (Министр) по экономике и финансовой политике.

С декабря 2016 года – Министр национальной экономики Республики Казахстан.

**Членство в Комитетах Совета директоров:**

Отсутствует.



**СУЛТАНОВ БАХЫТ ТУРЛЫХАНОВИЧ**

**Член Совета директоров, Министр финансов Республики Казахстан**

**Гражданин РК**

Бахыт Турлыханович является членом Совета директоров с октября 2008 года.

Родился 29 ноября 1971 года.

Окончил факультет автоматики и системы управления Казахского национального технического университета в 1994 году и Казахскую государственную академию управления в 1995 году.

В 2002–2003 годах – директор Департамента бюджетной политики и планирования Министерства экономики и бюджетного планирования РК.

2003–2006 годы – вице-министр экономики и бюджетного планирования РК.

2006–2007 годы – председатель Агентства РК по статистике.

2007 год – вице-министр финансов РК.

2007–2010 годы – Министр экономики и бюджетного планирования РК, затем помощник Президента РК.

2012–2014 годы – заместитель руководителя Администрации Президента РК.

2014 год – Министр финансов РК.

**Членство в Комитетах Совета директоров:**

Председатель Специализированного комитета.





**МИРЧЕВ АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВИЧ**  
**Член Совета директоров, независимый директор**

**Гражданин США**

Д-р Александр Мирчев является членом Совета директоров с октября 2008 года.

Родился 28 апреля 1957 года.

Д-р Мирчев получил степень магистра юридических наук по международному и сравнительному праву в Национальном юридическом центре Университета Джорджа Вашингтона (г. Вашингтон, США) и диплом доктора философии Университета Св. Климента Охридского, изучал экономику и финансы в Лондонской школе экономики и Гарвардской школе бизнеса. Он также получил почетную степень доктора наук Академии внешней торговли Украины и почетную степень доктора политических наук Российской академии наук.

Д-р Мирчев является президентом «Крулл корпорейшн» (США), предоставляющей консультации в сфере макроэкономики с акцентом на новые экономические тенденции и возникающие политические вызовы. Он занимал в прошлом и занимает в настоящее время должности председателя Совета директоров и директора многомиллиардных международных промышленных компаний, председателя Совета директоров одной из ведущих совместных корпораций, оказывающих высококвалифицированные услуги по управлению рисками, зарегистрированной на бирже «NASDAQ», независимого директора и председателя Правления Фонда устойчивого развития «Қазына», директора адвокатского бюро Стюарт & Стюарт, одной из ведущих юридических фирм в г. Вашингтоне. В течение своей карьеры Мирчев принимал участие в присоединении к Всемирной торговой организации и Европейскому союзу ряда стран с переходной экономикой.

Д-р Александр Мирчев является Исполнительным Председателем Международного Королевского Объединенного института исследований в сфере обороны и безопасности (РУСИ Интернэшнл) и Вице-президентом РУСИ, Великобритания. Он – действительный член Американского Учредительного совета Института Киссинджера по изучению Китая и США, а также член Национального кабинета Вильсона при Международном центре им. Вудро Вильсона. Мирчев является аффилированным профессором и старшим научным сотрудником Школы политики, государства и международных отношений Университета Джорджа Мейсона. Он также является членом Совета директоров и членом Исполнительного комитета Атлантического совета США и исполнительным редактором стратегических документов Атлантического совета.

Д-р Мирчев является автором ряда монографий и политических статей, служил редактором и издателем академических и профессиональных журналов, выступает в качестве эксперта-аналитика ведущих международных СМИ. Он также является членом Консультативного совета бизнес-канала Фокс «Неделя Уолл-стрит».

**Членство в Комитетах Совета директоров:**

Член Комитета по аудиту;

Член Комитета по назначениям и вознаграждениям.



**СЭР РИЧАРД ЭВАНС**

**Член Совета директоров, независимый директор**

**Гражданин Великобритании**

Сэр Ричард Эванс является членом Совета директоров с октября 2008 года.

Родился 9 июня 1942 года.

Окончил Королевскую массонскую школу (Хартфордшир, Лондон) в 1960 году.

В 1960–1967 годах – работа в отделе договоров Министерства транспорта и технологий Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии.

1969–1981 годы – коммерческий менеджер отдела военной авиации, затем коммерческий директор ВАС.

1981–1983 годы – помощник управляющего директора компании «British Aerospace plc.».

1983–1987 годы – заместитель управляющего директора и директор авиационной группы компании «British Aerospace plc.».

1987 год – директор по маркетингу компании «British Aerospace plc.».

1988–1990 годы – председатель компании «British Aerospace Defence Company».

1990–1992 годы – главный исполнительный директор компании «British Aerospace plc.».

1992–2002 годы – член наблюдательного совета компании «Airbus Industry».

1998–2000 годы – неисполнительный директор National Westminster Bank.

1998–2004 годы – председатель компании «BAE Systems».

2001–2008 годы – председатель компании «United Utilities plc.».

2006–2008 годы – председатель Совета директоров АО «Казахстанский холдинг по управлению государственными активами «Самрук».

2009–2016 годы – ректор центрального университета Ланкашир.

**Членство в Комитетах Совета директоров:**

Председатель Комитета по аудиту;

Член Комитета по назначениям и вознаграждениям;

Член Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации.





**БАРОН ДЕКАМП ОЛИВЬЕ ЭДУАРД ЭММАНУЭЛЬ**  
**Член Совета директоров, независимый директор**

**Гражданин Бельгии**

Барон Декамп Оливье Эдуард Эммануэль является членом Совета директоров с декабря 2015 года.

Родился 3 июля 1950 года.

Окончил Католический университет Левена (Бельгия) в 1971 году.

В 1974–1993 годах – Chase Manhattan Bank, глобальная карьера в области корпоративных финансов и банковской деятельности на 3-х континентах.

1993–2014 годы – ЕБРР, Лондон.

Член Исполнительного органа ЕБРР. С ноября 2013 года получил новую должность Управляющего Директора Стран операций, курируя 5 Управляющих Директоров Стран и Управляющего Директора по финансированию малого бизнеса Департамента Банковской деятельности:

- управлял ключевыми отношениями на уровне Президента, Премьер-министра, Министров и Генерального Директора, ориентируясь на политику государственных и частных секторов и инвестиционные вопросы во всех основных секторах бизнеса (инфраструктура, местные МСП и ПИИ и устойчивая энергетика);
- создавал и управлял страновыми стратегиями ЕБРР и нес ответственность за их успешную реализацию в соответствии с мандатом ЕБРР, в том числе оказывал консультации по вопросам политики и диалога;
- активно участвовал в улучшении и мобилизации сотрудничества с другими международными финансовыми организациями (МВФ, ВБ, ЕИБ, АБР, ЕС) основными донорами и представителями акционеров Совета;
- осуществлял управление по надзору ежегодного бюджета 37 млн. фунтов стерлингов и 400 сотрудниками.

**Членство в Комитетах Совета директоров:**

Член Комитета по аудиту;

Член Комитета по назначениям и вознаграждениям.



**ШУКЕЕВ УМИРЗАК ЕСТАЕВИЧ**

**Член Совета директоров, Председатель Правления АО «Самрук-Қазына»**

**Гражданин РК**

Умирзак Естаевич является членом Совета директоров с декабря 2011 года.

Родился 12 марта 1964 года.

Окончил МЭСИ в 1986 году.

В 1986–1988 годах – младший научный сотрудник НИИ АСПУ при Госплане КазССР.

1988–1991 годы – аспирант МЭСИ.

1991–1992 годы – ведущий научный сотрудник НИИ АСПУ.

1992–1993 годы – консультант Высшего экономического совета при Президенте РК.

1993 год – заместитель заведующего отделом финансов и труда Аппарата Президента и Кабинета Министров РК.

1993–1995 годы – заместитель главы администрации, акима Южно-Казахстанской области.

1995–1997 годы – Министр экономики РК.

1997 год – Министр экономики и торговли РК, заместитель Премьер-Министра РК.

1997–1998 годы – председатель Правления ЗАО «Банк Туран-Алем» БТА Банк.

1998 год – заместитель руководителя Администрации Президента РК.

1998–2004 – аким Костанайской области.

1997–1998 годы – член Национального совета по устойчивому развитию РК.

1997 год – председатель Наблюдательного совета ЗАО «ННК «Казахойл».

2004–2006 годы – аким города Астаны.

2006–2007 годы – аким Южно-Казахстанской области.

2007–2009 годы – заместитель Премьер-Министра РК.

2009–2011 годы – первый заместитель Премьер-Министра РК.

**Членство в Комитетах Совета директоров:**

Член Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации.

**Изменения в составе Совета директоров в 2016 году**

| <b>Дата</b>           | <b>Член Совета директоров</b> | <b>Событие</b>   |
|-----------------------|-------------------------------|--|
| 17 мая 2016 года      | Досаев Ерболат Аскарбекович   | Освобожден от должности члена Совета директоров        |
| 17 мая 2016 года      | Бишимбаев Куандык Валиханович | Назначен членом Совета директоров                      |
| 29 сентября 2016 года | Масимов Карим Кажимканович    | Освобожден от должности Председателя Совета директоров |
| 29 сентября 2016 года | Сагинтаев Бакытжан Абдирович  | Назначен Председателем Совета директоров               |
| 25 января 2017 года   | Бишимбаев Куандык Валиханович | Освобожден от должности члена Совета директоров        |
| 25 января 2017 года   | Сулейменов Тимур Муратович    | Назначен членом Совета директоров                      |

**Отчет о деятельности Совета Директоров**

В 2016 году было проведено 11 плановых заседаний Совета директоров, из которых 8 очных и 3 заочных заседания. Всего было рассмотрено 106 вопросов, по которым принято 171 решение, дано 55 поручений.

**Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров и Комитетов в 2016 году**

| <b>Член СД, Комитета</b>             | <b>Независимый</b> | <b>СД</b> | <b>Комитет по аудиту</b> | <b>Комитет по назначениям и вознаграждениям</b> | <b>Комитет по контролю за реализацией Программы трансформации</b> | <b>Специализированный комитет</b> |
|--------------------------------------|--------------------|-----------|--------------------------|---|---|-----------------------------------|
| Масимов Карим Кажимканович           | Нет                | 7/7       |                          | 5/5   | 3/3   |                                   |
| Сагинтаев Бакытжан Абдирович         | Нет                | 4/4       |                          | 3/3   | 1/1   |                                   |
| Смаилов Алихан Асханович             | Нет                | 11/11     |                          |   | 2/2   |                                   |
| Султанов Бахыт Турлыханович          | Нет                | 11/11     |                          |   |   | 3/3                               |
| Досаев Ерболат Аскарбекович          | Нет                | 4/4       |                          |   |   |                                   |
| Бишимбаев Куандык Валиханович        | Нет                | 6/7       |                          |   |   |                                   |
| Сулейменов Тимур Муратович           | Нет                | -         |                          |   |   |                                   |
| Сэр Ричард Эванс                     | Да                 | 11/11     | 18/18                    | 8/8   | 4/4   |                                   |
| Мирчев Александр Васильевич          | Да                 | 9/11      | 4/18                     | 7/8   |   |                                   |
| Барон Декамп Оливье Эдуард Эммануэль | Да                 | 10/11     | 17/18                    | 6/8   |   |                                   |
| Шукеев Умирзак Естаевич              | Нет                | 11/11     |                          |   | 4/4   |                                   |

Решениями Совета директоров утверждены:

- ▶ План развития АО «Самрук-Қазына» на 2016–2020 годы;
- ▶ Годовой отчет АО «Самрук-Қазына» за 2015 год;
- ▶ Единые правила реализации активов акционерным обществом «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» и организациями, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына» на праве собственности;
- ▶ Правила закупок товаров, работ и услуг акционерным обществом «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» и организациями, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына» на праве собственности или доверительного управления в новой редакции;
- ▶ Политика благотворительности АО «Самрук-Қазына» (с учетом доработки по озвученным на заседании Совета директоров замечаниям);
- ▶ Благотворительная программа АО «Самрук-Қазына» (с учетом доработки по озвученным на заседании Совета директоров замечаниям);
- ▶ Штатная численность АО «Самрук-Қазына» в количестве 193 (сто девяносто три) человека;
- ▶ Политика раскрытия информации АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ Инструкция по организации и проведению закупок товаров, работ и услуг Представительств АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ Годовой бюджет АО «Самрук-Қазына» на 2017 год.

### Реализация Программы трансформации

- ▶ В целях обеспечения реализации Программы трансформации, утвержденной решением Совета директоров Фонда от 17 сентября 2014 года, выработана новая модель организационной структуры Фонда с учетом лучшего передового опыта ведущих фондов национального благосостояния и крупных фондов прямых инвестиций и результатов анализа эффективности бизнес-процессов Фонда. В связи с переходом на новую организационную структуру Фонда:
  - прекращены полномочия следующих членов Правления Фонда:
    - Ердебай Даурена Иманжанулы**, заместителя Председателя Правления, согласно поданному заявлению;
    - Рахметова Нурлана Кусаиновича**, финансового директора, в связи с переходом на другую должность;
    - Сарсенбаева Талгата Есеналиевича**, главного директора по правовым вопросам, в связи с переходом на другую работу.
  - избраны в состав Правления АО «Самрук-Қазына» в качестве членов Правления:
    - Балжит Каур Грюал Джасвант Сингх** – управляющий директор по стратегии и управлению портфелем активов;
    - Битенов Гани** – управляющий директор по правовому сопровождению и рискам;
    - Тажобаев Улан Калмуханович** – управляющий директор по управлению человеческими ресурсами.

### Стратегическое и среднесрочное планирование

- ▶ В целях оценки результатов деятельности и создания объективных оснований для вознаграждения руководящих работников за их вклад в достижение стратегических целей Фонда, по итогам работы за 2015 год с учетом фактически отработанного времени за 2015 год руководящим работникам были выплачены вознаграждения.
- ▶ Утверждены карты ключевых показателей деятельности с целевыми значениями Председателя и членов Правления Фонда и руководителя Службы внутреннего аудита на 2016 год, долгосрочные ключевые показатели руководящих работников АО «Самрук-Қазына» на 2016–2018 годы.

### Внутренний аудит

- ▶ На ежеквартальной основе Советом директоров были рассмотрены отчеты Службы внутреннего аудита АО «Самрук-Қазына».
- ▶ Советом директоров утвержден годовой Аудиторский план Службы внутреннего аудита АО «Самрук-Қазына» на 2017 год.

## Риск-менеджмент и внутренний контроль

- ▶ На ежеквартальной основе Советом директоров были рассмотрены отчеты по рискам;
- ▶ Советом директоров утверждены риск-аппетит, Регистр рисков, Карта рисков, План мероприятий по управлению рисками.

## КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

При Совете директоров функционируют четыре Комитета Совета директоров:

- ▶ Комитет по аудиту;
- ▶ Комитет по назначениям и вознаграждениям;
- ▶ Комитет по контролю за реализацией Программы трансформации;
- ▶ Специализированный комитет.

### Комитет по аудиту

#### Председатель комитета – СЭР РИЧАРД ЭВАНС

Комитет по аудиту является ответственным за анализ эффективности процесса финансовой отчетности Фонда, политики по внутреннему контролю и процедурам по идентификации, оценке и отчетности рисков. Комитет по аудиту также отслеживает целостность отдельной и консолидированной финансовой отчетности Фонда, держит связь с внешними аудиторами под контролем, в том числе по объему, уровню и стоимости неаудиторских услуг, осуществляемых ими, а также контролирует роль и эффективность работы Службы внутреннего аудита.

#### Состав Комитета по аудиту и участие в заседаниях Комитета по аудиту

| Член Комитета по аудиту | Участие в заседаниях Комитета по аудиту |       |         |
|-------------------------|---|-------|---------|
|                         | Всего                                   | Очные | Заочные |
| Сэр Ричард Эванс        | 18/18                                   | 14/14 | 4/4     |
| Александр Мирчев        | 4/18                                    | 0/14  | 4/4     |
| Оливье Дэкамп           | 17/18                                   | 14/14 | 3/4     |

### Работа Комитета по аудиту

В 2016 году Комитет по аудиту провел всего 18 заседаний, в том числе 14 очных и 4 заочных заседаний.

На заседаниях Комитет по аудиту рассмотрел 57 вопросов в различных областях в пределах своей компетенции.

#### Внутренний аудит:

- ▶ Комитет по аудиту изучил аудиторские отчеты по проведенным проверкам в соответствии с Годовым аудиторским планом на 2016 год в отношении:
  - аудита информационной безопасности;
  - аудита ключевых показателей деятельности руководства Фонда;
  - оценки эффективности использования финансовых ресурсов в рамках реализации Программы трансформации в Фонде;
  - проекта Трансформации функции внутреннего аудита;
  - обзора реализации Программы трансформации в Фонде.
- ▶ Комитет по аудиту также рассматривал аудиторские отчеты по результатам проверок, проведенных в отношении: 1) инфраструктуры информационных технологий; 2) реализации Программы трансформации в ряде дочерних организаций Фонда на основе синергетического подхода. В частности, были изучены аудиторские отчеты по проведенным проверкам в отношении:
  - аудита информационных технологий АО НК «КазМунайГаз»;
  - аудита общих ИТ-контролей ТОО «КазМунайГаз Онимдери»;



- тестирования и оценки ИТ-контролей при формировании финансовой отчетности в АО «Самрук-Энерго»;
- обзора реализации Программы трансформации в АО «НК «КазМунайГаз», АО «Самрук-Энерго», АО «Казпочта», АО «НАК «Казатомпром», АО «KEGOC», АО «НК «Қазақстан темір жолы».
- ▶ Рассматривал и оценивал эффективность работы Службы внутреннего аудита Фонда на ежеквартальной основе, а также проводил встречи по отдельности с каждым работником Службы внутреннего аудита для обсуждения индивидуальных планов развития.
- ▶ Предварительно одобрял временную позицию руководителя Службы внутреннего аудита Фонда, а также принимал решения о досрочном прекращении полномочий руководителя Службы внутреннего аудита.
- ▶ Провел ряд интервью с кандидатами на должность руководителя Службы внутреннего аудита.
- ▶ Рассмотрел и предварительное одобрил Годовой аудиторский план Службы внутреннего аудита Фонда.
- ▶ Анализировал ежеквартальные отчеты внутреннего аудита, подготовленные для Совета директоров Фонда.
- ▶ Рассмотрел и предварительное одобрил проект Трансформации функции внутреннего аудита.

### **Внешний аудит**

- ▶ Рассмотрел результаты аудита консолидированной и отдельной финансовой отчетности Фонда за год, закончившийся 31 декабря 2015 года, а также получил подтверждение о независимости аудиторов.
- ▶ Рассматривал отчеты внешнего аудитора о недостатках в системе внутреннего контроля в Фонде и Группе компаний Фонда.
- ▶ Рассматривал результаты ограниченных обзорных процедур промежуточной сокращенной консолидированной и отдельной финансовой отчетности Фонда за шестимесячный период, закончившийся 30 июня 2016 года.
- ▶ Рассматривал и одобрял план аудита консолидированной и отдельной финансовой отчетности Фонда за год, закончившийся 31 декабря 2016 года.
- ▶ Рассматривал отчет внешнего аудитора в новом формате.
- ▶ Неоднократно рассматривал вопрос об одобрении оказания консультационных неаудиторских услуг для Фонда и дочерних организаций Фонда аудиторской организацией Фонда.

### **Финансовая отчетность**

- ▶ Рассматривал вопрос о статусе исполнения Единого плана мероприятий по устранению существенных недочетов в процессе подготовки финансовой отчетности, выявленных внешними аудиторами компаний Группы Фонда.
- ▶ Рассматривал финансовую отчетность и суждения, содержащиеся в финансовой отчетности. Предварительно одобрил и рекомендовал Совету директоров для предварительного утверждения финансовую отчетность Фонда за год, закончившийся 31 декабря 2015 года.

### **Система управления рисками и внутреннего контроля**

- ▶ Рассматривал результаты проекта «Внедрение системы внутреннего контроля и систематизации Политик и процедур в Фонде» за 2016 год.
- ▶ В течение года Комитетом по аудиту рассматривались ежеквартальные отчеты по рискам.
- ▶ Рассмотрел и прокомментировал Карту и Регистр рисков, риск-аппетит Фонда на 2017 год.

### **Корпоративное управление**

- ▶ Рассматривал вопрос касательно статуса внедрения Кодекса корпоративного управления в Фонде.



## Комитет по назначениям и вознаграждениям

### Председатель комитета – САГИНТАЕВ БАКЫТЖАН АБДИРОВИЧ

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

### Состав Комитета по назначениям и вознаграждениям и участие в заседаниях Комитета по назначениям и вознаграждениям

| Член комитета по назначениям и вознаграждениям | Участие в заседаниях Комитета по назначениям и вознаграждениям |
|--|--|
|  | Всего очных заседаний  |
| Масимов Карим Кажимканович                     | 5/5  |
| Сагинтаев Бакытжан Абдирович                   | 3/3  |
| Сэр Ричард Эванс                               | 8/8  |
| Александр Мирчев                               | 7/8  |
| Оливье Дэкамп                                  | 6/8  |

### Работа Комитета по назначениям и вознаграждениям

В соответствии с Планом работы Комитета по назначениям и вознаграждениям на 2016 год было проведено 8 очных заседаний.

На заседаниях Комитета были рассмотрены следующие вопросы:

- ▶ об отчете деятельности Комитета по назначениям и вознаграждениям Совета директоров АО «Самрук-Қазына» по итогам 2015 года;
- ▶ об определении размера вознаграждения независимому директору АО «Самрук-Қазына» и о составах комитетов Совета директоров АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ об утверждении размеров должностных окладов и Условий оплаты труда и премирования Председателя и членов Правления АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ о Правлении АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ об изменениях условий оплаты труда и премирования Председателя и членов Правления АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ об определении размеров должностных окладов Председателя и членов Правления АО «Самрук-Қазына» и внесении изменений и дополнений в Условия оплаты труда и премирования Председателя и членов Правления АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ об утверждении карт ключевых показателей деятельности руководящих работников АО «Самрук-Қазына» с фактическими значениями за 2015 год и выплате руководящим работникам АО «Самрук-Қазына» вознаграждения по итогам работы за 2015 год с учетом фактически отработанного времени за 2015 год;
- ▶ об утверждении результатов оценки достижения долгосрочных ключевых показателей деятельности Председателя и членов Правления АО «Самрук-Қазына» за период 2013–2015 годов и выплате долгосрочного вознаграждения за 2013–2015 годы;
- ▶ о предварительном утверждении выплаты вознаграждения руководителю Службы внутреннего аудита АО «Самрук-Қазына» по итогам работы за 2015 год согласно утвержденным ключевым показателям деятельности (КПД) с фактическими значениями;
- ▶ об утверждении Плана работы Комитета по назначениям и вознаграждениям Совета директоров АО «Самрук-Қазына» на 2016 год;
- ▶ о некоторых вопросах Акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» (заочное решение);
- ▶ о вынесении на рассмотрение Совета директоров АО «Самрук-Қазына» вопроса «О составе Комитета по назначениям и вознаграждениям Совета директоров АО «Самрук-Қазына»;

- ▶ об определении размеров должностных окладов Председателя и членов Правления АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ об утверждении результатов оценки достижения долгосрочных ключевых показателей деятельности Председателя и членов Правления АО «Самрук-Қазына» за 2013–2015 годы и выплате долгосрочного вознаграждения за 2013–2015 годы;
- ▶ об утверждении карт ключевых показателей деятельности руководящих работников АО «Самрук-Қазына» с фактическими значениями за 2015 год и выплате руководящим работникам АО «Самрук-Қазына» вознаграждения по итогам работы за 2015 год с учетом фактически отработанного времени за 2015 год.

## Комитет по контролю за реализацией Программы трансформации

### Председатель комитета – САГИНТАЕВ БАКЫТЖАН АБДИРОВИЧ

Комитет по контролю за реализацией Программы трансформации является консультационно-сообщательным органом Совета директоров Фонда и выполняет задачи по проведению мониторинга и оценки реализации Программы трансформации Фонда и подготовки необходимых рекомендаций Совету директоров Фонда.

### Состав Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации и участие в заседаниях Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации

| Член Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации | Участие в заседаниях Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации |  |
|--|--|--|
|  | Всего очных заседаний  |  |
| Масимов Карим Кажимканович                                       | 3/3  |  |
| Сагинтаев Бакытжан Абдирович                                     | 1/1  |  |
| Сэр Ричард Эванс   | 4/4  |  |
| Шукеев Умирзак Естаевич  | 4/4  |  |
| Смаилов Алихан Асханович   | 2/2  |  |

### Работа Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации

В соответствии с Планом работы Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации на 2016 год было проведено всего 4 заседания в очном порядке, на которых были рассмотрены 6 вопросов, среди которых вопрос о ходе реализации Программы трансформации рассматривался несколько раз. Комитет по контролю за реализацией Программы трансформации рассмотрел следующие вопросы:

- ▶ об отчете о ходе реализации Программы трансформации по Группе компаний АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ о внесении изменений и дополнений в Программу трансформации АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ о привлечении внешних консультантов в рамках независимого контроля качества реализации Программы трансформации АО «Самрук-Қазына».

Членами Комитета были выдвинуты предложения по содержанию Отчетов о ходе реализации Программы трансформации, а также замечания по изменениям и дополнениям в Программу трансформации АО «Самрук-Қазына».

В числе приглашенных участников на заседаниях Комитета по контролю за реализацией Программы трансформации были первые руководители ПК Фонда, задействованные в реализации Программы трансформации.

## Специализированный комитет

### Председатель комитета – СУЛТАНОВ БАХЫТ ТУРЛЫХАНОВИЧ

Специализированный комитет осуществляет комплексный и объективный анализ влияния деятельности организаций, входящих в Группу АО «Самрук-Қазына», на развитие экономики или отрасли взятой отрасли экономики, за исключением вопросов, связанных с использованием ими средств Национального фонда Республики Казахстан, республиканского бюджета, а также поручительств и активов государства.

### Состав Специализированного комитета и участие в заседаниях Специализированного комитета

| Член Специализированного комитета        | Должность, право голоса   | Участие в заседаниях Специализированного комитета |
|--|---|---|
| Султанов Бахыт Турлыханович              | Министр финансов РК, член Совета директоров АО «Самрук-Қазына»<br>Председатель Комитета   | 3/3   |
| Мухаметкарим Айгуль<br>Мухаметкаримқызы  | Член Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета<br>Эксперт с правом голоса   | 3/3   |
| Рахметов Нурлан Кусаинович               | Управляющий директор по взаимодействию с Правительством АО «Самрук-Қазына»<br>Эксперт с правом голоса   | 1/3   |
| Бахмутова Елена Леонидовна               | Управляющий директор по финансам и операциям АО «Самрук-Қазына»<br>Эксперт с правом голоса  | 1/3   |
| Жанадил Ернар Бейсенулы                  | Финансовый контролер АО «Самрук-Қазына»<br>Эксперт с правом голоса  | 2/3   |
| Бурангалиева Марзия<br>Муханбетрахимовна | Директор Департамента экономики и планирования АО «Самрук-Қазына»<br>Эксперт с правом голоса  | 1/3   |
| Айтпаева Калима<br>Кужабергеновна        | Директор Департамента аудита и контроля АО «Самрук-Қазына»<br>Эксперт с правом голоса   | 3/3   |
| Исенов Амангельды<br>Сагандекович        | Директор Департамента бюджетного кредитования, Национального фонда РК и взаимодействия с финансовым сектором Министерства финансов РК<br>Эксперт с правом голоса  | 2/3   |
| Киякбаева Ардак Борановна                | И. о. руководителя Управления мониторинга эффективности управления объектами государственной собственности Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов РК<br>Эксперт с правом голоса | 3/3   |
| Тулешов Габдулкамит<br>Маденович         | Руководитель Управления контроля исполнения республиканского бюджета Комитета финансового контроля Министерства финансов РК<br>Эксперт с правом голоса  | 1/3   |

## Работа Специализированного комитета

Специализированным комитетом при Совете директоров АО «Самрук-Қазына» в 2016 году было проведено 3 очных заседания, на которых были рассмотрены следующие вопросы:

- ▶ о рассмотрении отчетов ревизионной группы по результатам комплексного анализа деятельности компаний Группы АО «Самрук-Қазына» за 2015 год;
- ▶ о рассмотрении отчета о деятельности Специализированного комитета при Совете директоров АО «Самрук-Қазына» за 2015 год;
- ▶ о рассмотрении результатов комплексного анализа деятельности и оценки влияния на развитие национальной экономики и отдельных ее отраслей АО «НАК «Казатомпром» и ТОО «Самрук-Қазына Контракт»;
- ▶ о рассмотрении результатов мониторинга исполнения рекомендаций Специализированного комитета при Совете директоров АО «Самрук-Қазына» за 2013–2015 годы;
- ▶ о рассмотрении результатов комплексного анализа деятельности и оценки влияния на развитие национальной экономики и отдельных ее отраслей АО «Казактелеком» и АО «Казпочта»;
- ▶ о плане работы Специализированного комитета при Совете директоров АО «Самрук-Қазына» на 2017 год.

По всем вопросам были приняты соответствующие протокольные решения.

В соответствии с Планом работы Специализированного комитета при Совете директоров АО «Самрук-Қазына» на 2016 год и «Перечню организаций, подлежащих комплексному анализу в 2016 году» утвержденным Комитетом, проведен комплексный анализ деятельности 4-х компаний, входящих в Группу АО «Самрук-Қазына», в том числе:

1. ТОО «Самрук-Қазына Контракт»
2. АО «НАК «Казатомпром»
3. АО «Казактелеком»
4. АО «Казпочта»

Приказом АО «Самрук-Қазына» №69-П от 17 июня 2016 года в целях проведения анализа деятельности компаний Группы Фонда была создана ревизионная группа в составе работников Департамента аудита и контроля Фонда, главного эксперта Управления контроля исполнения республиканского бюджета Комитета финансового контроля Министерства финансов Республики Казахстан и работников ТОО «NURTEAM AUDIT», которое определено победителем открытого конкурса по закупке консультационных услуг по проведению комплексного анализа.

На заседании Комитета от 13 октября 2016 года (протокол №9) были рассмотрены результаты мониторинга исполнения рекомендаций, выданных за 2013–2015 годы, и по результатам исполненные рекомендации сняты с контроля.

В 2016 году Советом директоров АО «Самрук-Қазына» внесены изменения в состав Комитета:

- ▶ Решением Совета директоров Фонда от 11 марта 2016 года (протокол №127) досрочно прекращены полномочия следующих членов Комитета: Рахметова Н.К. и Бурангалиевой М.М.
- ▶ Решением Совета директоров Фонда от 11 марта 2016 года (протокол №127) были избраны члены Специализированного комитета при Совете директоров АО «Самрук-Қазына»: Бахмутова Елена Леонидовна – управляющий директор по финансам и операциям АО «Самрук-Қазына» и Жанадил Ернар – финансовый контролер АО «Самрук-Қазына».





## Состав Правления по состоянию на 31 декабря 2016 года



**ШУКЕЕВ УМИРЗАК ЕСТАЕВИЧ**  
**Председатель Правления**

Назначен Председателем Правления в декабре 2011 года.

Осуществляет общее руководство деятельностью АО «Самрук-Қазына», выполняет функции, определенные законодательством, Уставом Фонда, а также внутренними актами Фонда.



**БЕЙСЕНГАЛИЕВ БЕРИК ТУРСЫНБЕКОВИЧ**  
**Управляющий директор  
по оптимизации активов**

Ранее занимал должность главного директора по развитию бизнеса Фонда. В разное время занимал должности управляющего директора – первого заместителя председателя Правления АО «АТФБанк», генерального директора инвестиционной компании «Astana Capital Investment Group», председателя правления холдинга «КазАгро».

Организует работу по реализации инвестиционной политики, эффективного управления инвестиционными проектами Фонда и ПК.

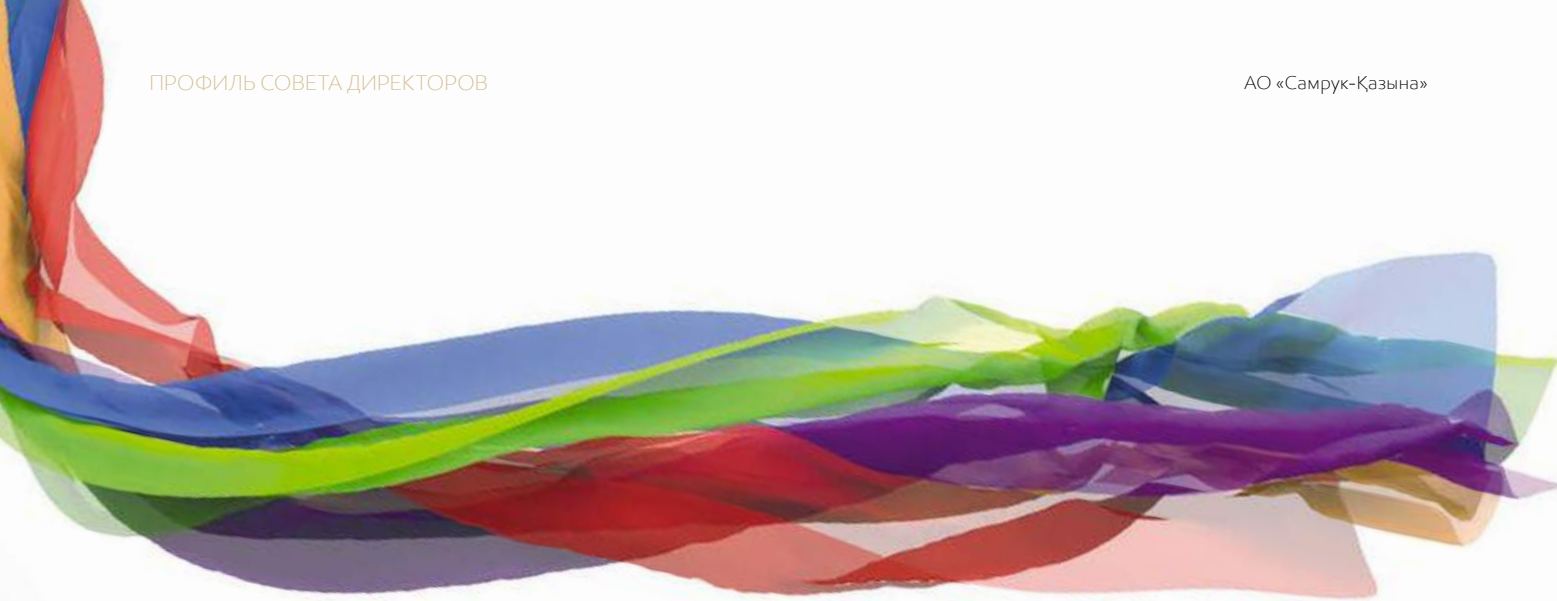


**БИТЕНОВ ГАНИ**  
**Управляющий директор  
по правовому сопровождению и рискам**

В разные годы занимал руководящие позиции в Министерстве юстиции РК, Евразийском банке развития и в казахстанских юридических компаниях. Работал в международной юридической компании Bracewell & Giuliani LLP, где представлял интересы ЕБРР, Merrill Lynch International, JPMorgan Chase Bank N.A. и других крупнейших мировых инвестиционных банках, а также АО «НАК «Казатомпром», АО «РД «КазМунайГаз», Банка Развития Казахстана и крупнейших БВУ Казахстана. Магистр экономики и доктор права, проходил повышение квалификации в Гарвардском университете. Является арбитром Шанхайского Международного арбитражного центра.

В настоящее время координирует деятельность Фонда по вопросам правового обеспечения, комплаенс, управления рисками, корпоративного управления, по подготовке проектов нормативных правовых актов.





**ГРЮАЛ БАЛЖИТ КАУП**  
**Управляющий директор**  
**по стратегии и управлению портфелем активов**

Имеет 15-летний международный опыт работы на высших руководящих постах в финансовых и банковских компаниях и фондах национального благосостояния. Занимала позиции старшего советника Программы развития Национального Фонда Азиатского Банка Развития, управляющего директора и вице-председателя Kuwait Investment Authority & Kuwait Finance House, (стратегия и инвестиции), вице-президента в ABN AMRO Bank, Maybank Malaysia и Deutsche Bank.

Контролирует разработку и обеспечение мониторинга реализации стратегии Фонда, включая мониторинг достижения целевых значений ключевых показателей деятельности (КПД) Фонда и Портфельных компаний, а также достижение задач, обозначенных в ключевых стратегических документах.



**ТАЖИБАЕВ УЛАН КАЛМУХАНОВИЧ**  
**Управляющий директор**  
**по управлению человеческими ресурсами и коммуникациям**

Ранее в Фонде занимал должность руководителя аппарата. Выпускник КазНУ им. аль-Фараби (Международные отношения и право), имеет степень Executive MBA Instituto de Empresa (Испания).

Координирует деятельность Фонда по вопросам управления человеческими ресурсами и коммуникациями, обеспечивает создание центров экспертизы/компетенций по разным областям управления персоналом для получения максимальной синергии и содействия долгосрочному развитию Портфельных компаний.

## ПРОФИЛЬ ПРАВЛЕНИЯ И ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВЛЕНИЯ

В перечень ключевых задач, относящихся к компетенции Правления, относятся:

- ▶ определение условий и порядка конвертирования ценных бумаг Фонда, а также их изменение;
- ▶ определение размера оплаты услуг оценщика по оценке рыночной стоимости имущества, переданного в оплату акций Фонда, либо являющегося предметом крупной сделки;
- ▶ определение перечня и принятие решений по вопросам деятельности компаний, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых принадлежат Фонду на праве собственности или доверительного управления, относящихся в соответствии с законодательством Республики Казахстан и уставами компаний к компетенции общих собраний акционеров (участников) компаний, решения по которым принимаются Правлением или Председателем Правления (за исключением решений по вопросам деятельности компаний, принимаемых Единственным акционером или Советом директоров Фонда, согласно закону), а также порядка принятия таких решений;
- ▶ согласование вопросов назначения и досрочного прекращения полномочий руководителей исполнительных органов компаний, все голосующие акции (доли участия) которых принадлежат Фонду на праве собственности и (или) доверительного управления;
- ▶ принятие оперативных мер в отношении компаний по недопущению срывов по полноте и срокам реализации инвестиционных решений и инвестиционных проектов;
- ▶ формирование единых политик в области финансов, инвестиционной деятельности, производственно-хозяйственной деятельности, по управлению деньгами, по управлению кадрами;
- ▶ утверждение методических рекомендаций и корпоративных стандартов в отношении ПК, более пятидесятью процентами голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно владеет Фонд;
- ▶ утверждение штатного расписания и организационной структуры Фонда;
- ▶ принятие решений о создании филиалов и представительств Фонда;
- ▶ принятие решений о создании комитетов при Правлении Фонда, состоящих из работников Фонда, компаний и иных лиц в целях выработки предложений для Правления Фонда;
- ▶ определение информации о Фонде или его деятельности, составляющей служебную, коммерческую или иную охраняемую законом тайну;
- ▶ заслушивание на ежегодной основе результатов деятельности ПК и представление отчетов о результатах деятельности компаний Совету директоров Фонда.

В целях обеспечения реализации Программы трансформации Фонда, утвержденной решением Совета директоров Фонда от 17 сентября 2014 года (протокол № 113), выработана новая модель организационной структуры Фонда. В 2016 году в связи с переходом на новую организационную структуру Фонда:

1. Прекращены полномочия следующих членов Правления Фонда:
  - **Ердебай Д.И.**, заместителя Председателя Правления, согласно поданному заявлению;
  - **Рахметова Н.К.**, финансового директора, в связи с переходом на другую должность;
  - **Сарсенбаева Т.Е.**, главного директора по правовым вопросам, в связи с переходом на другую работу.
2. Избраны в состав Правления АО «Самрук-Қазына» в качестве членов Правления:
  - **Грюал Б.Г.** – управляющий директор по стратегии и управлению портфелем активов;
  - **Битенов Г.** – управляющий директор по правовому сопровождению и рискам;
  - **Тажимаев У.К.** – управляющий директор по управлению человеческими ресурсами.

В связи с прекращением трудовых отношений с Бахмутовой Еленой Леонидовной – управляющим директором по финансам и операциям Фонда на основании ее заявления от 21 ноября 2016 года (приказ №256-ж от 21 ноября 2016 г.), Совет директоров Фонда принял решение о прекращении полномочий Бахмутовой Е.Л. в качестве члена Правления Фонда.

## Отчет о деятельности Правления

В 2016 году было проведено 47 заседаний Правления АО «Самрук-Қазына» (далее – Фонд), из которых 23 очных и 24 заочных заседания. Таким образом, по сравнению с аналогичным периодом 2015 года количество очных заседаний возросло с 6 до 23.

Всего за отчетный период Правлением Фонда рассмотрено 356 вопросов, что фактически больше запланированного количества. Основным источником роста перевыполнения Плана Правления на 2016 год (протокол №01/15 от 20.01.2015 г.) стало рассмотрение вопросов, касающихся различных аспектов деятельности Фонда и его Портфельных компаний, а также вопросов, требующих безотлагательного решения Правления по текущей деятельности Фонда.

Среди решений, принятых Правлением Фонда за рассматриваемый период, можно выделить следующие:

### 1. Корпоративное управление

- ▶ о переходе на новую организационную структуру компаний АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ о составах Совета директоров ПК;
- ▶ об утверждении Методики диагностики корпоративного управления в юридических лицах, более пятидесяти процентов голосующих акций которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ об утверждении Правил по формированию составов Советов директоров компаний АО «Самрук-Қазына».

### 2. Управление активами

- ▶ об утверждении Единых правил реализации, реструктуризации активов Акционерным обществом «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» и организациями, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына» на праве собственности;
- ▶ о передаче активов в конкурентную среду;
- ▶ об одобрении способа реализации ТОО «Қызылту»;
- ▶ о предварительном одобрении отчуждения 97,8% доли участия АО «ҚазМунайГаз – переработка и маркетинг» в уставном капитале ТОО «АЗПМ» путем прямой адресной продажи в пользу АО «НК «СПК «Каспий»;
- ▶ о предварительном одобрении способа реализации 51% акций KMG International N.V.
- ▶ о предварительном одобрении способа реализации 100% пакета акций АО «Авиакомпания «Евро-Азия Эйр».

### 3. Инвестиционная деятельность

- ▶ о предоставлении кредитов ПК и согласование привлечения заемных средств для ПК;
- ▶ о предварительном одобрении инвестиционных проектов;
- ▶ о предварительном одобрении инвестиционного проекта по созданию товарищества с ограниченной ответственностью «Исатай Оперейтинг Компани»;
- ▶ об увеличении обязательств АО «Самрук-Қазына» путем предоставления гарантии АО «Самрук-Қазына» за ТОО «ХИМ-Плюс» перед Государственным банком развития Китая (China Development Bank Corporation);
- ▶ о предварительном одобрении инвестиционного проекта по приобретению Cooperatieve KMG EP U.A. 49% акций KS EP Investments B.V.;
- ▶ о заключении Меморандума о взаимопонимании между АО «Самрук-Қазына», АО «Қазпочта», АО «Қазахтелеком», Alibaba.Com Singapore E-Commerce Private Limited, Alipay (Hong Kong) Holding Limited и Cainiao Smart Logistics Network (Hong Kong) Limited.

### 4. Среднесрочное и краткосрочное планирование

- ▶ об ожиданиях АО «Самрук-Қазына» к Советам директоров, наблюдательным советам организаций, пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия) которых принадлежит АО «Самрук-Қазына» на праве собственности на 2017–2021 годы.
- ▶ о вынесении на рассмотрение Совета директоров АО «Самрук-Қазына» Плана развития АО «Самрук-Қазына» на 2017–2021 годы.

#### **5. Итоги деятельности**

- ▶ об утверждении карт ключевых показателей деятельности управленческих работников с фактическими значениями за 2015 год и выплате вознаграждения по итогам работы за 2015 год;
- ▶ об основных показателях деятельности Группы АО «Самрук-Қазына» по предварительным итогам 2015 года;
- ▶ о консолидированных результатах деятельности АО «Самрук-Қазына» с организациями, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых принадлежат АО «Самрук-Қазына» на праве собственности или доверительного управления, и Отчете о ходе реализации Соглашения о взаимодействии между Правительством Республики Казахстан и АО «Самрук-Қазына».

#### **6. Формирование нормативно-правовой базы Фонда**

- ▶ об утверждении Правил закупок АО «Самрук-Қазына» в новой редакции;
- ▶ об утверждении Правил прикомандирования АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ об утверждении Правил трудового распорядка АО «Самрук-Қазына»;
- ▶ об утверждении Политики оплаты труда и премирования работников компаний АО «Самрук-Қазына» в новой редакции.



## ПЕРЕЧЕНЬ СДЕЛОК, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ АО «САМРУК-ҚАЗЫНА» ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

| № | Наименование сделки   | Решение АО «Самрук-Қазына»  |
|---|---|---|
| 1 | Заклучение договора купли-продажи облигаций между АО «Самрук-Қазына» и Национальным Банком Республики Казахстан в рамках пятнадцатого, шестнадцатого и семнадцатого выпусков облигаций в пределах первой облигационной программы АО «Самрук-Қазына»   | Решение заочного заседания Совета директоров АО «Самрук-Қазына» от 11.03.2016 г. №127 |
| 2 | Предоставление:<br>1) безусловного и безотзывного согласия АО «Самрук-Қазына» на замену заемщика по Соглашению о займе, заключенного между Eurasian Natural Resources Corporation Limited (далее – ENRC Limited) в качестве заемщика, АО «ТНК «Казхром» в качестве гаранта и АО «Самрук-Қазына» в качестве кредитора, с ENRC Limited на Eurasian Resources Group B.V. путем заключения Договора Новации (Deed of Novation) между ENRC Limited, Новым заемщиком, АО «ТНК «Казхром» и АО «Самрук-Қазына»;<br>2) безусловного и безотзывного согласия АО «Самрук-Қазына» на предоставление обеспечения в отношении некоторых внутригрупповых займов, заключенных между ENRC Limited в качестве кредитора и другими дочерними компаниями Eurasian Resources Group S.a.r.l. в качестве заемщиков путем подписания письма-согласия об изменении некоторых условий Соглашения о займе. | Решение очного заседания Совета директоров АО «Самрук-Қазына» от 26.10.2016 г. №135   |
| 3 | Заклучение Кредитного договора между АО «Самрук-Қазына» и АО «Фонд недвижимости «Самрук-Қазына» за счет возвратных средств Национального фонда РК.  | Решение заочного заседания Правления АО «Самрук-Қазына» от 29.02.2016 г. №07/16       |

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ПРАВЛЕНИЯ

### Вознаграждения членов Совета директоров

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

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

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

Независимым директорам выплачиваются фиксированное вознаграждение и дополнительное вознаграждение за участие в очных заседаниях комитетов при Совете директоров.

Выплата вознаграждения независимым директорам осуществляется при выполнении следующих условий:

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

### Вознаграждения членов Правления

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

Система вознаграждения Председателя и членов Правления Фонда (краткосрочное и долгосрочное) определяется в соответствии с Условиями оплаты труда и премирования Председателя и членов Правления АО «Самрук-Қазына», утвержденными Советом директоров Фонда, и включает в себя должностной оклад, вознаграждение по итогам работы за соответствующий период, а также единовременную премию ко Дню независимости Республики Казахстан.



Вознаграждение по итогам работы за соответствующий период выплачивается в зависимости от результатов оценки деятельности Председателя и члена Правления с целью материального поощрения его за достигнутые успехи и повышения эффективности работы.

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

Долгосрочное вознаграждение по результатам деятельности за 3-х летний период предназначено для стимулирования достижения руководящими работниками целей, влияющих на устойчивое развитие бизнеса в долгосрочной перспективе, связанное с ростом долгосрочной стоимости компаний Фонда, и направлено на удержание высококвалифицированных работников.

Председатель и члены Правления Фонда оцениваются Советом директоров. Основным критерием оценки является достижение поставленных КПД.

Мотивационные КПД Председателя и членов Правления Фонда разрабатываются Комитетом по назначениям и вознаграждениям (далее – КНВ) Совета директоров Фонда путем каскадирования стратегических целей Фонда в конкретные показатели по бизнес-процессам/направлениям деятельности и утверждаются Советом директоров Фонда.

Вознаграждение Председателю и членам Правления Фонда выплачивается с учетом рекомендаций Комитета по назначениям и вознаграждениям (КНВ) на основе годовой аудированной финансовой отчетности в рамках установленных Советом директоров Фонда предельных размеров вознаграждения на основании решения Совета директоров Фонда.

По рекомендации КНВ вознаграждение по результатам деятельности Председателя и членов Правления может не выплачиваться при:

1. невыполнении пороговых значений отдельных корпоративных КПД;
2. итоговой результативности выполнения функциональных КПД – менее 50% (включительно).

Таким образом, в целях повышения эффективности деятельности руководящих работников система мотивации обеспечивает четкую связь вознаграждения руководящих работников с ростом их результативности.

В случае прекращения на основании решения уполномоченного органа трудового договора с Председателем Правления или членом Правления Фонда до истечения срока его действия ему производится компенсационная выплата за досрочное расторжение трудового договора в размере четырех должностных окладов.

Суммарный размер вознаграждения членов Правления, выплаченный в 2016 году составляет 293 млн. тенге (2015: 309 млн. тенге). Вознаграждение, выплаченное членам Правления, состоит из расходов по заработной плате с учетом налогов и пенсионных отчислений и иных выплат по результатам работы за год.

Решением Совета директоров Фонда утверждены мотивационные КПД на 2017 год и долгосрочные КПД на 2017–2019 годы для руководящих работников.



EXCELLENCE

# СОВЕРШЕНСТВО

## КЕМЕЛДІК



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

Мы принимаем на себя ответственность, действуя для создания добавленной стоимости

Мы любопытны, постоянно обучаемся и развиваем Фонд



## ПРИЛОЖЕНИЯ

---

Глоссарий  
Контактная информация

## Глоссарий

В настоящем Годовом отчете использованы следующие определения и сокращения:

|  |  |
|--|--|
| <b>Фонд, АО «Самрук-Қазына»</b>            | Акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»  |
| <b>%</b>                                   | Процент  |
| <b>BAC</b>                                 | Компания «British Aircraft Corporation»  |
| <b>CFAR</b>                                | Constant false alarm rate, постоянная вероятность ложных тревог, адаптивный алгоритм CFAR  |
| <b>CIMA</b>                                | Chartered Institute of Management Accountants, сертифицированный специалист по управленческому учету   |
| <b>CNCEC</b>                               | China National Chemical Engineering Co., Ltd   |
| <b>EMBA</b>                                | Executive MBA, Мастер Делового Администрирования дистанционного обучения   |
| <b>EVA</b>                                 | Экономическая добавленная стоимость  |
| <b>GAP-анализ</b>                          | Анализ разрывов – метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели                        |
| <b>GR</b>                                  | Government Relations, взаимодействие с государственными органами   |
| <b>GRI</b>                                 | Global Reporting Initiative, Глобальная инициатива по отчетности   |
| <b>HR</b>                                  | Human Resources, управление человеческими ресурсами  |
| <b>IFSWF</b>                               | Международный форум суверенных фондов благосостояния   |
| <b>IoD</b>                                 | Институт Директоров Великобритании   |
| <b>IPO</b>                                 | Initial Public Offering, первичное публичное размещение акций  |
| <b>KZT</b>                                 | Казахстанский тенге  |
| <b>LLM</b>                                 | Master of Laws, Магистр права  |
| <b>MBA</b>                                 | Master of Business Administration, Мастер Делового Администрирования   |
| <b>MD&amp;A</b>                            | Management discussions and analysis, обсуждения и анализ руководства   |
| <b>PhD</b>                                 | Кандидат наук  |
| <b>Qazaq Air, АО «Qazaq Air»</b>           | Акционерное общество «Qazaq Air»   |
| <b>ROIC</b>                                | Коэффициент рентабельности инвестированного капитала   |
| <b>USD, \$, долл. США</b>                  | Доллар США   |
| <b>АБР</b>                                 | Азиатский Банк Развития  |
| <b>АССА</b>                                | The Association Of Chartered Certified Accountants, Ассоциация сертифицированных бухгалтеров   |
| <b>АУП</b>                                 | Административно-управленческий персонал  |
| <b>АЭФ</b>                                 | Астанинский экономический форум  |
| <b>БВУ РК</b>                              | Банки второго уровня Республики Казахстан  |
| <b>ВБ</b>                                  | Всемирный Банк   |
| <b>ВВП</b>                                 | Валовой внутренний продукт   |
| <b>ВНИИ Министерства внутренних дел РФ</b> | Федеральное государственное казенное учреждение «Всероссийский научно-исследовательский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации» |
| <b>ВОЛС</b>                                | Волоконно-оптическая линия передачи  |
| <b>ГАСК</b>                                | Государственный архитектурно-строительный контроль   |
| <b>ГБРК</b>                                | Государственный банк развития Китая  |

|   |   |
|---|---|
| <b>Группа компаний Фонда</b>                | Фонд, компании, их дочерние организации, более 50% голосующих акций (долей участия) которых принадлежат компаниям, а также юридические лица, более 50% голосующих акций (долей участия), которых принадлежат указанным дочерним организациям компаний |
| <b>ГРЭС</b>                                 | Государственная районная электростанция   |
| <b>ГУВД</b>                                 | Главное управление внутренних дел   |
| <b>ДЗО</b>                                  | Дочерние и зависимые организации  |
| <b>ЕБРР</b>                                 | Европейский банк реконструкции и развития   |
| <b>Ед.</b>                                  | Единица   |
| <b>ЕИБ</b>                                  | Европейский Инвестиционный Банк   |
| <b>ЕНСТРУ</b>                               | Информационный справочник Единый номенклатурный справочник товаров, работ и услуг   |
| <b>ЕРС-контракт</b>                         | Engineering, procurement and construction, способ контрактования в строительной отрасли   |
| <b>ЕС</b>                                   | Европейский союз  |
| <b>ЕЦБ</b>                                  | Европейский центральный банк  |
| <b>ЕЭС РК</b>                               | Единая электроэнергетическая система Республики Казахстан   |
| <b>ЖКХ</b>                                  | Жилищно-коммунальное хозяйство  |
| <b>ИС</b>                                   | Информационная система  |
| <b>ИСЭЗ</b>                                 | Информационная система электронных закупок АО «Самрук-Қазына»   |
| <b>KEGOC, АО «KEGOC»</b>                    | Акционерное общество «Казахстанская компания по управлению электрическими сетями» (Kazakhstan Electricity Grid Operating Company) «KEGOC»   |
| <b>Казпочта</b>                             | Акционерное общество «Казпочта»   |
| <b>КазССР</b>                               | Казахская Советская Социалистическая Республика   |
| <b>КАП, АО «НАК «Казатомпром»</b>           | Акционерное общество «Национальная атомная компания «Казатомпром»   |
| <b>кВт*ч</b>                                | Киловатт-час  |
| <b>КВШ</b>                                  | Карагандинская высшая школа Министерства внутренних дел Республики Казахстан  |
| <b>КДС</b>                                  | Комитет по делам строительства, жилищно-коммунального хозяйства и управления земельными ресурсами Министерства национальной экономики Республики Казахстан  |
| <b>КИ, АО «КИ»</b>                          | Акционерное общество «Национальная компания «Казахстан инжиниринг»  |
| <b>КИМЭП</b>                                | Казахстанский институт менеджмента экономики и прогнозирования  |
| <b>ККУ</b>                                  | Кодекс корпоративного управления  |
| <b>км</b>                                   | Километр  |
| <b>КМГ, АО «НК «КМГ»</b>                    | Акционерное общество «Национальная компания «КазМунайГаз»   |
| <b>КНР</b>                                  | Китайская Народная Республика   |
| <b>Компании, Портфельные компании Фонда</b> | Национальные компании и другие юридические лица, более 50% голосующих акций (долей участия) которых принадлежат Фонду на праве собственности или доверительного управления  |
| <b>КПА</b>                                  | Комплекс по производству ароматических углеводородов  |
| <b>КПГН</b>                                 | Комплекс глубокой переработки нефти   |
| <b>КПД</b>                                  | Ключевой показатель деятельности  |
| <b>КПЭ</b>                                  | Ключевой показатель эффективности   |
| <b>КСУРиВК</b>                              | Корпоративная система управления рисками и внутреннего контроля   |
| <b>КТ</b>                                   | Акционерное общество «Казактелеком»   |
| <b>КТЖ, АО «НК «КТЖ»</b>                    | Акционерное общество «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»  |
| <b>КЦ</b>                                   | Корпоративный центр АО «Самрук-Қазына»  |
| <b>м³</b>                                   | Кубический метр   |



|  |  |
|--|--|
| <b>МВД</b>                               | Министерство внутренних дел Республики Казахстан                                   |
| <b>МВт</b>                               | Мегаватт   |
| <b>МВФ</b>                               | Международный валютный фонд  |
| <b>млн.</b>                              | Миллион  |
| <b>млрд.</b>                             | Миллиард   |
| <b>МНЭ РК</b>                            | Министерство национальной экономики Республики Казахстан                           |
| <b>МС</b>                                | Местное содержание   |
| <b>МСП</b>                               | Малое и среднее предпринимательство  |
| <b>МСФО</b>                              | Международные стандарты финансовой отчетности                                      |
| <b>МЭСИ</b>                              | Московский экономико-статистический институт                                       |
| <b>НБРК</b>                              | Национальный Банк Республики Казахстан   |
| <b>НМА</b>                               | Нематериальные активы  |
| <b>НПЗ</b>                               | Нефтеперерабатывающий завод  |
| <b>НПП</b>                               | Национальная палата предпринимателей   |
| <b>НХЗ</b>                               | Нефтехимический завод  |
| <b>ОАР</b>                               | Общие и административные расходы   |
| <b>ОС</b>                                | Основное средство / Основные средства  |
| <b>ОТП</b>                               | Отечественные товаропроизводители  |
| <b>ОЭСР</b>                              | Организация экономического сотрудничества и развития                               |
| <b>ПИИ</b>                               | Прямые иностранные инвестиции  |
| <b>ПКО</b>                               | Предквалификационный отбор   |
| <b>Пост ЭЦ</b>                           | Пост электрической централизации   |
| <b>ПП</b>                                | Председатель Правления   |
| <b>ПСД</b>                               | Проектно-сметная документация  |
| <b>РК</b>                                | Республика Казахстан   |
| <b>РОВД</b>                              | Районный отдел внутренних дел  |
| <b>РТР</b>                               | Расходы по транспортировке и реализации  |
| <b>РФ</b>                                | Российская Федерация   |
| <b>СФА</b>                               | Chartered Financial Analyst, дипломированный финансовый аналитик                   |
| <b>СВА</b>                               | Служба внутреннего аудита  |
| <b>СВК</b>                               | Система внутреннего контроля   |
| <b>СД</b>                                | Совет директоров   |
| <b>СКМ</b>                               | Портал «Маркетинг в закупках товаров, работ и услуг организаций АО «Самрук-Қазына» |
| <b>СМИ</b>                               | Средства массовой информации   |
| <b>СМР</b>                               | Строительно-монтажные работы   |
| <b>СНГ</b>                               | Содружество Независимых Государств   |
| <b>СС</b>                                | Себестоимость реализованной продукции и оказанных услуг                            |
| <b>СССР</b>                              | Союз Советских Социалистических Республик  |
| <b>СЦБ</b>                               | Устройства сигнализации, централизации и блокировки                                |
| <b>США</b>                               | Соединенные Штаты Америки  |
| <b>С-Э,</b><br><b>АО «Самрук-Энерго»</b> | Акционерное общество «Самрук-Энерго»   |
| <b>СЭЗ</b>                               | Специальная экономическая зона   |

|  |   |
|--|---|
| <b>ТКС, АО «Тау-Кен Самрук»</b>                    | Акционерное общество «Тау-Кен Самрук»   |
| <b>ТОО «Объединенная химическая компания», ОХК</b> | Товарищество с ограниченной ответственностью «Объединенная химическая компания» |
| <b>трлн.</b>                                       | Триллион  |
| <b>тыс.</b>  | Тысяча  |
| <b>ТЭО</b>   | Технико-экономическое обоснование   |
| <b>ТЭС</b>   | Тепловая электростанция   |
| <b>ФНБ</b>   | Фонд(-ы) национального благосостояния   |
| <b>Центр</b>                                       | Stewardship Asia Centre   |
| <b>шт.</b>   | Штук  |
| <b>ЭБГ</b>   | Электронная банковская гарантия   |
| <b>Эйр Астана, АО «Эйр Астана»</b>                 | Акционерное общество «Эйр Астана»   |
| <b>б. п.</b>                                       | базисный пункт  |





## 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

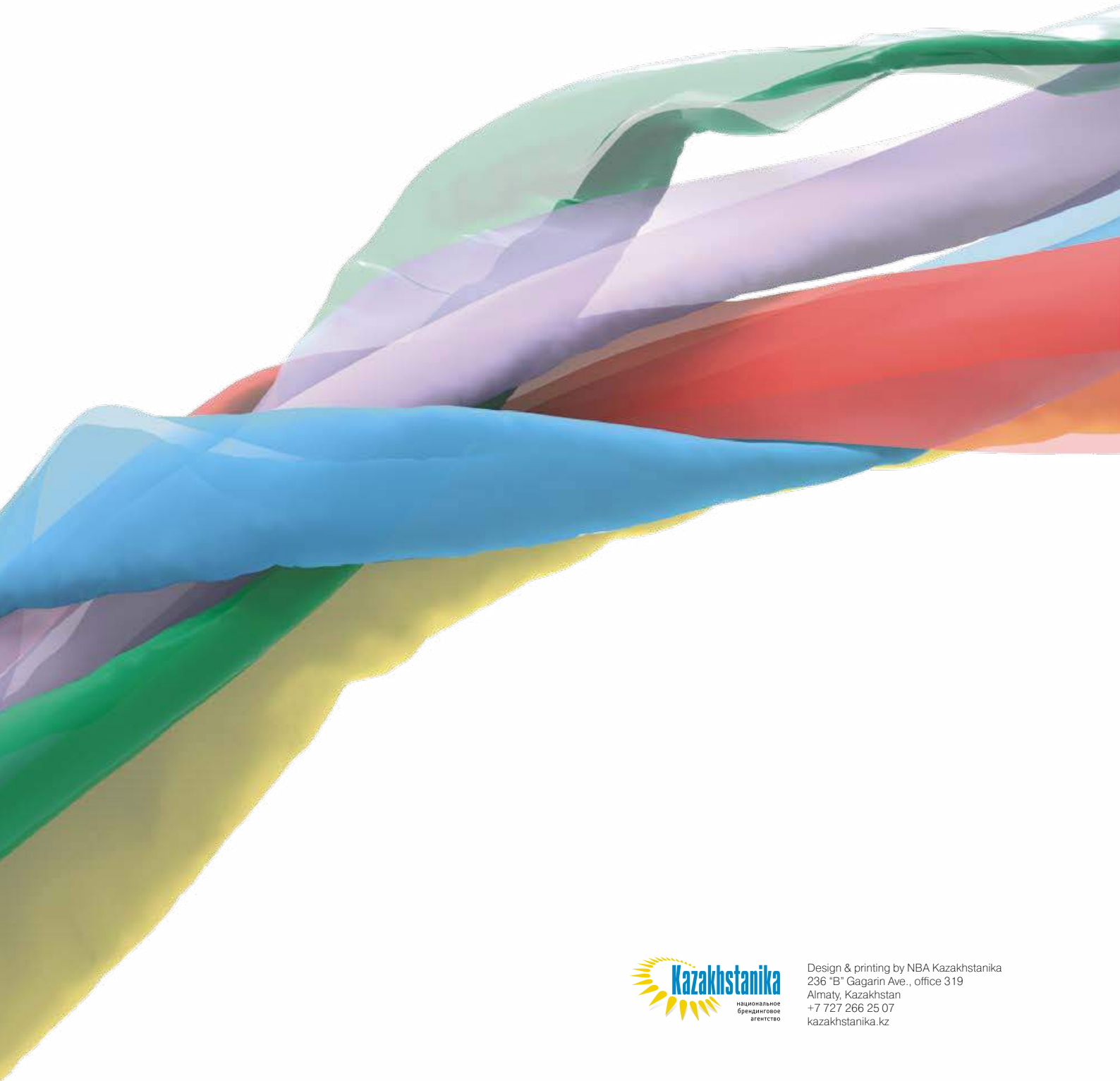
Телефон доверия для уведомления о предполагаемых нарушениях  
АО «Самрук-Қазына»: +7(7172) 554-055  
Почта доверия: [sk.hotline@deloitte.kz](mailto:sk.hotline@deloitte.kz)

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 АО «Самрук-Қазына» по адресу г. Астана,  
ул. Кунаева 8, блок «Б», телефон CallCenter 8 (7172) 554-002.

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



Design & printing by NBA Kazakhstanika  
236 "B" Gagarin Ave., office 319  
Almaty, Kazakhstan  
+7 727 266 25 07  
kazakhstanika.kz



2016