



Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Қазына" на 2012-2022 годы

Утративший силу

Постановление Правительства Республики Казахстан от 14 сентября 2012 года № 1202. Утратило силу постановлением Правительства Республики Казахстан от 17 октября 2018 года № 656

Сноска. Утратило силу постановлением Правительства РК от 17.10.2018 № 656.

В соответствии с подпунктом 3) пункта 2 статьи 7 Закона Республики Казахстан от 1 февраля 2012 года "О Фонде национального благосостояния" Правительство Республики Казахстан **ПОСТАНОВЛЯЕТ:**

1. Утвердить прилагаемую Стратегию развития акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Қазына" на 2012-2022 годы.
2. Настоящее постановление вводится в действие со дня подписания.

*Премьер-Министр
Республики Казахстан*

К. Масимов

Утверждена
постановлением Правительства
Республики Казахстан
от 14 сентября 2012 года № 1202

Стратегия развития акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Қазына" на 2012-2022 годы

Оглавление

Введение

1. Анализ текущей ситуации
2. Миссия, видение и принципы деятельности
3. Стратегические направления развития

Введение

Акционерное общество "Фонд национального благосостояния "Самрук-Қазына" (далее – АО "Самрук-Қазына", Фонд) создано в соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 13 октября 2008 года № 669 "О некоторых мерах по конкурентоспособности и устойчивости национальной

экономики" и постановлением Правительства Республики Казахстан от 17 октября 2008 года № 962 "О мерах по реализации Указа Президента Республики Казахстан от 13 октября 2008 года № 669" путем слияния акционерных обществ "Фонд устойчивого развития "Қазына" и "Казахстанский холдинг по управлению государственными активами "Самрук".

Единственным акционером Фонда является Правительство Республики Казахстан.

Стратегия развития АО "Самрук-Қазына" на 2012-2022 годы разработана с учетом основных направлений государственной политики в индустриально-инновационной, социально-экономической и иных сферах по направлениям деятельности Фонда и определяет его миссию, видение, стратегические направления, цели и задачи на десятилетний период.

1. Анализ текущей ситуации

Анализ внешней среды

Согласно данным МВФ¹, несмотря на существующие риски замедления роста мировой экономики, в развитых странах прогнозируется медленный восстановительный рост, в то время как у стран с развивающейся экономикой прогнозируется сохранение устойчивой активности. Рост мировой экономики может увеличить инвестиционную активность и положительно повлиять на объем инвестиций в Казахстан.

Более того, согласно данным Goldman Sachs, под влиянием истощения мировых резервов и производственных возможностей, мировые цены на нефть в среднесрочном периоде будут расти, что окажет благоприятное воздействие на АО "Самрук-Қазына" в связи с преобладанием доли горнодобывающего сектора в структуре Фонда.

В то же самое время, преобладание непромышленного и добывающего секторов экономики остается основным фактором макроэкономического риска страны. Несмотря на положительную динамику увеличения объемов инвестиций в основной капитал, обновление основных фондов на отечественных предприятиях обрабатывающей промышленности, в частности машиностроения, идет крайне медленно и проблематично. Для решения этих проблем Государственная программа по форсированному индустриально-инновационному развитию до 2014 года (ГПФИИР) и Стратегический план развития до 2020 года способствуют индустриальному и инновационному развитию страны и привлечению иностранных инвестиций.

Вступление Казахстана в Таможенный союз, планируемое вступление в ВТО расширят возможности для ускорения и увеличения объемов товарооборота

между странами-участницами, могут способствовать привлечению иностранных инвестиций, а также повлекут за собой приведение казахстанского законодательства в соответствие с ключевыми соглашениями ВТО и Таможенного союза, что, в свою очередь, приведет к изменению пошлин, налогов и т.д.

Анализ внутренней среды

Деятельность Фонда регулируется Законом Республики Казахстан от 1 февраля 2012 года "О Фонде национального благосостояния" (далее – Закон) и иным законодательством Республики Казахстан.

В структуру группы Фонда по состоянию на 31 декабря 2011 года входило 587 дочерних организаций всех уровней с консолидированной балансовой стоимостью с учетом всех ассоциируемых неконтролируемых организаций по итогам 2011 года в размере 13 423,1 млрд. тенге. В структуре активов компаний Фонда имеется значительная доля непрофильных активов, что снижает эффективность их деятельности.

Несмотря на положительный тренд в повышении общего уровня корпоративного управления в компаниях Фонда², существует потребность в повышении эффективности советов директоров и усилении роли независимых директоров.

В инвестиционной деятельности существует ряд факторов, сдерживающих ее эффективность, в том числе "индивидуальный", а не "портфельный" характер управления инвестиционными проектами; отсутствие показателей эффективности на уровне портфеля; зависимость от цен на сырье и антимонопольного регулирования, выполнение компаниями группы Фонда некоммерческих функций, включая социально-ориентированные функции, которые сдерживают инвестиционный потенциал Фонда. В 2005-2012 годы обязательства некоторых дочерних организаций возросли до предельных уровней ввиду значительного объема инвестиций, в связи с чем, необходимо оптимизировать структуру долга и процентные расходы данных компаний.

К недостаткам кадровой системы можно отнести непрозрачность кадровых назначений, частую ротацию менеджмента компаний группы Фонда, недостаточно эффективную систему оценки результативности деятельности, вознаграждения и мотивации персонала.

SWOT-анализ

В результате анализа внешней и внутренней среды выявлены сильные и слабые стороны Фонда, а также существующие возможности и угрозы, которые представлены в таблице ниже.

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Активная поддержка со стороны Правительства Республики Казахстан.</p> <p>2. Наличие законодательства, наделяющего Фонд широкими полномочиями.</p> <p>3. Наличие кредитного рейтинга на уровне суверенного. Проекты, несущие важное социально-экономическое значение, но низкую доходность имеют финансовую поддержку со стороны государства.</p>	<p>1. Наличие непрофильных активов в структуре некоторых компаний Фонда.</p> <p>2. Высокая долговая нагрузка компаний Фонда.</p> <p>3. Снижение эффективности деятельности в связи с некоммерческой нагрузкой на деятельность Фонда и компаний.</p> <p>4. Недостатки кадровой политики, в том числе частая ротация менеджмента компаний группы Фонда.</p>
Возможности	Угрозы
<p>1. Повышение мирового спроса на сырье, продукцию и услуги, повышение цен на нефть.</p> <p>2. Увеличение торговых возможностей вследствие интеграционных процессов.</p> <p>3. Привлечение иностранных инвестиций вследствие экономического роста в странах BRIC.</p> <p>4. Государственная политика, направленная на развитие экономики и привлечение иностранных инвестиций.</p>	<p>1. Нестабильность на мировых финансовых рынках, ведущая к удорожанию заемного капитала и нестабильность цен на сырье.</p> <p>2. Изменение законодательства (увеличение экспортных пошлин, повышение налогов и т.д.).</p>

2. Миссия, видение и принципы деятельности

Миссия Фонда – повышение национального благосостояния Республики Казахстан посредством увеличения долгосрочной стоимости организаций и эффективного управления активами, входящими в группу Фонда.

Видение Фонда к 2022 году – стратегический холдинг, объединяющий компании, достигшие лучших мировых практик, являющийся ведущим катализатором развития несырьевых компаний и основой поддержания устойчивого функционирования экономики страны.

В своей деятельности Фонд руководствуется следующими принципами:

1. Соблюдение интересов государства как единственного акционера Фонда.

2. Доходность, эффективность, прозрачность и отчетность деятельности Фонда и других организаций, входящих в группу Фонда.
3. Системность и оперативность в принятии решений и их реализации.
4. Социальная ответственность Фонда.
5. Законность.

При этом Фонд ставит во главу своей деятельности следующие ценности:

1. Меритократия: справедливость и объективность в оценке вклада и достижений каждого.
2. Уважение: отношение к другим членам команды с уважением.
3. Честность: честность внутри Фонда и к своим партнерам.
4. Открытость: открытость к контактам и партнерам.
5. Командный дух: сотрудничество для достижения более высоких результатов от совместной деятельности.
6. Доверие: приверженность культуре взаимопомощи и доверия.

3. Стратегические направления развития

Для достижения своего видения и реализации миссии Фонд будет действовать по трем стратегическим направлениям:

1. Повышение долгосрочной стоимости компаний.
2. Участие в диверсификации и модернизации национальной экономики.
3. Социальная ответственность.

1. Повышение долгосрочной стоимости компаний

Ключевой целью Фонда является увеличение долгосрочной стоимости компаний, достигших лучших мировых практик. Деятельность компаний Фонда должна отвечать таким критериям как высокая операционная эффективность, производительность и доходность, высокая финансовая устойчивость, высокий инновационный уровень развития, прозрачная и оптимальная структура активов.

Фонд намерен регулярно осуществлять оценку стоимости своих компаний, по результатам оценки представлять отчет Совету директоров Фонда. Для оценки повышения стоимости компаний Фонда, чьи акции предполагается разместить на фондовых рынках, включая отечественные и зарубежные, будет использоваться показатель их рыночной стоимости, а для оценки компаний, не размещенных на фондовых рынках, будет использоваться индикатор стоимости, методология которого будет разработана и вынесена на утверждение Совета директоров Фонда.

Также, на ежегодной основе будет использоваться показатель EVA (Economic Value Added), который характеризует объем стоимости, созданной либо потерянной компанией.

Для повышения долгосрочной стоимости компаний Фонда будут реализованы следующие задачи:

1. Стимулирование компаний к повышению финансовой и производственной эффективности посредством бенчмаркинга

Сравнительный анализ³ деятельности компаний с ведущими мировыми компаниями аналогами и лидерами в своей отрасли (бенчмаркинг) станет основным инструментом стимулирования компаний Фонда к достижению цели по максимизации долгосрочной стоимости.

Основной акцент будет сделан на повышении таких показателей, как доходность и производительность труда. Ориентированность компаний на показатели доходности и производительности будет способствовать быстрому росту их долгосрочной стоимости.

Наряду с финансовыми показателями, внимание будет акцентировано на использовании совокупности натурально-технических и качественных показателей деятельности для их приближения к аналогичным ведущим региональным и мировым компаниям.

2. Повышение уровня корпоративного управления

Одним из важнейших нефинансовых факторов повышения стоимости и конкурентоспособности компаний является качество корпоративного управления. Корпоративное управление, соответствующее лучшим мировым практикам, повышает уровень восприятия компании акционерами и инвесторами, снижает стоимость заемного капитала, повышает долгосрочную стоимость компании.

К 2022 году среднее значение рейтинга корпоративного управления в крупных компаниях Фонда планируется на уровне 85 %.

С этой целью Фонд продолжит активную работу по повышению эффективности советов директоров компаний, как стратегического органа, путем привлечения профессиональных директоров, увеличения доли независимых директоров, усиления роли совета директоров в значимых для развития компании областях, повышения профессионализма своих представителей в советах директоров.

На регулярной основе будет осуществляться оценка членов совета директоров и исполнительного органа компаний, в том числе с привлечением независимых консультантов, и по итогам оценки будут приниматься соответствующие меры.

Фонд будет стимулировать переход группы Фонда на методы управления и бизнес-процессы, отвечающие современным тенденциям развития экономики и передовым практикам ведения бизнеса.

Взаимодействие между Фондом и его компаниями регулируется нормами корпоративного законодательства, кодексами корпоративного управления компаний, а также Концепцией распределения полномочий в акционерных обществах, все голосующие акции которых принадлежат Фонду. Компетенции органов компаний распределяются в зависимости от степени развития компании и уровня корпоративного управления.

3. Инвестиционная политика

Инвестиционная деятельность компаний Фонда должна способствовать росту их долгосрочной стоимости. Для эффективной реализации инвестиционных проектов будет задана четкая финансовая дисциплина, базирующаяся на рыночных принципах. При этом ключевыми критериями реализации инвестиционных проектов должны выступать доходность и стратегическая значимость для развития страны.

Финансирование инвестиционных проектов будет осуществляться с использованием различных оптимальных инструментов. В том числе, возможно использование различных механизмов государственно-частного партнерства, включая предоставление государственных гарантий, субсидирование, аренду, концессию и т.д., а также бюджетного финансирования по инвестиционным проектам, инициируемым Правительством Республики Казахстан.

Дополнительный рост стоимости группы компаний будет обеспечен за счет финансирования проектов/компаний в новых приоритетных секторах. При этом новые сектора должны обеспечивать генерацию высоких доходов и иметь высокий потенциал дальнейшего роста.

Фонд намерен на постоянной основе осуществлять тщательный анализ новых возможностей и приоритетных отраслей как внутри Казахстана, так и за рубежом

4. Реструктуризация активов и вывод компаний на IPO

Повышению долгосрочной стоимости компаний Фонда будет способствовать проведение реструктуризации активов, нацеленной на сосредоточение деятельности компаний на их основной деятельности (core business) и ключевой компетенции (core competence), повышения их операционной и финансовой эффективности. С этой целью будут утверждены планы по реструктуризации активов группы компаний Фонда до 2015 г., в том числе непрофильных.

Фонд будет играть активную роль в процессе упорядочения структуры активов компаний Фонда, в составе которых имеются непрофильные активы, поскольку непрофильные виды деятельности отвлекают ресурсы компаний (

человеческие и финансовые) от профильной операционной деятельности. В кратко и среднесрочной перспективе компании Фонда осуществят реализацию большей части непрофильных активов путем их продажи в конкурентную среду, передачи местным исполнительным органам, изменения видов деятельности либо интеграции в другие компании группы.

До 2015 года Фонд будет участвовать в реализации программы "Народное IPO", которая позволит компаниям Фонда осуществить привлечение дополнительного финансирования и предоставит возможность гражданам Республики Казахстан владеть акциями крупнейших компаний страны, а также будет способствовать дальнейшему развитию рынка ценных бумаг. В рамках данной программы до 2015 года планируется провести IPO таких компаний как: АО "КазТрансОйл", АО "KEGOC", АО "Эйр Астана", АО "КазТрансГаз", АО "Казмортрансфлот", АО "Самрук-Энерго", АО "Қазақстан Темір Жолы" и АО "Казтемиртранс"⁴.

В период 2015-2022 годов Фонд планирует вывод всех компаний на фондовые рынки, включая международные, с сохранением контрольного пакета акций с целью привлечения дополнительного акционерного капитала и повышения эффективности компаний. При этом вопрос вывода добывающих активов в структуре компаний Фонда на фондовые рынки будет рассмотрен после 2015 года.

Котировка акций на фондовом рынке даст ряд преимуществ, а именно:

- 1) повышение эффективности и уровня корпоративного управления в компаниях;
- 2) привлечение дополнительного акционерного капитала;
- 3) привлечение крупных, опытных, институциональных инвесторов;
- 4) получение объективной оценки рыночной стоимости компаний.
5. Улучшение системы управления эффективностью компаний

Фонд продолжит совершенствовать систему планирования и оценки деятельности компаний, внедрять систему управленческой отчетности, обеспечивать корреспонденцию финансовой и управленческой отчетности. Система управленческой отчетности будет представлять своевременную и качественную информацию о том, как реализуются намеченные цели компаний, своевременно сигнализировать об ухудшении ситуации для принятия необходимых решений.

Мониторинг финансовой устойчивости компаний будет осуществляться через постановку Фондом предельных и минимальных нормативных значений коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости: коэффициент долг/ЕБИТДА, коэффициент соотношения долга к собственному капиталу,

коэффициент соотношения EBIT к расходам по процентному вознаграждению, коэффициент соотношения краткосрочных активов к краткосрочным обязательствам.

Фонд будет работать над повышением эффективности использования временно свободных денежных средств. Для этого будут совершенствоваться процессы управления внутригрупповой ликвидностью.

Планируется внедрение единых методов, способов и подходов управления рисками во всех компаниях, входящих в группу Фонда (комплексной программы управления рисками). В рамках данной программы Фонд будет осуществлять общее управление финансовыми рисками группы компаний. Другие категории рисков будут управляться компаниями.

В 2013 году в дочерних организациях Фонда планируется осуществить внедрение отдельного учета коммерческих и некоммерческих видов деятельности. Внедрение отдельного учета позволит четко оценивать и отслеживать объем некоммерческих функций, выполняемых компаниями Фонда, и вести предметный диалог с государством по видам деятельности, требующим прямой поддержки со стороны государства.

6. Развитие инноваций

Фонд играет роль центра управления и координации инновационной деятельности портфельных компаний.

В частности, Фонд будет стимулировать инновационную активность компаний через определение как общих для всех компаний, так и специфичных для каждой компании ключевых показателей инновационной деятельности. Будут созданы организационные (инновационная стратегия, система управления инновационными процессами и кадрами, инновационная культура и т.д.) и инфраструктурные условия (научно-исследовательские лаборатории и испытательные полигоны, наличие фондов финансирования и материально-технической поддержки инноваторов и т.д.), необходимые для развития инноваций с привлечением к данной деятельности элементов индустриально-инновационной инфраструктуры.

Вместе с тем Фонд будет активно способствовать развитию целевых технологических программ, как одних из эффективных инструментов государственно-частного партнерства в научно-технологической сфере на долгосрочную перспективу. Фондом будет проводиться работа по эффективному внедрению инноваций и развитию высокотехнологичных производств.

Ключевыми приоритетами в инновационном развитии группы Фонда являются энерго- и ресурсосбережение, развитие местного содержания, экологичность, безопасность.

Кроме того, в целях обеспечения тесной взаимосвязи между научно-исследовательским и образовательным блоками Фондом будет создан научно-образовательный кластер, важным звеном которого будет КБТУ.

7. Развитие человеческого капитала

Кадровая политика группы компаний Фонда будет направлена на привлечение, обучение и удержание кадров высокого уровня, обладающих передовыми навыками и компетенциями. Ключевую роль в этой задаче играет формирование эффективной системы мотивации, включающей как материальные, так и нематериальные стимулы для повышения результативности.

Материальное стимулирование будет обеспечиваться за счет выплаты конкурентных вознаграждений руководителям и работникам компаний, четко привязанных к целям и достигнутым результатам деятельности компаний.

Программы социальной поддержки и дополнительных льгот сверх обязательного государственного обеспечения станут неотъемлемой частью общего вознаграждения в группе Фонда.

Нематериальным стимулом повышения результативности является разработка планов по карьерному росту для каждого работника группы Фонда. План по карьерному росту работника будет содержать четкую картину его карьерных ожиданий, определять приоритетные направления развития работника, способствовать повышению его готовности, и мотивировать быть целеустремленным.

На постоянной основе планируется осуществление комплексного обучения управленческих кадров, ориентированных на повышение стоимости компаний.

Важным условием стабильности деятельности компаний является сохранение стабильности и преемственности менеджмента компаний.

2. Участие в диверсификации и модернизации национальной экономики

Ключевой целью в рамках данного стратегического направления являются создание новых и модернизация существующих производственных и инфраструктурных активов, а также развитие цепочки добавленной стоимости.

Данная цель будет достигаться путем реализации следующих задач:

1. Осуществление стратегических инвестиций

Фонд будет продолжать оказывать максимальное содействие Правительству Республики Казахстан в реализации задач по диверсификации и модернизации национальной экономики в рамках реализации посланий Президента Республики Казахстан, Государственной программы по форсированному

индустриально-инновационному развитию на 2010-2014 годы (далее – ГПФИИР) , Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2020 года и других стратегических и программных документов страны.

Стратегические инвестиции Фонда направлены, прежде всего, на повышение добавленной стоимости, развитие цепочки добавленной стоимости существующих производств, модернизацию инфраструктуры и развитие новых секторов.

В целях увеличения доли производства обрабатывающей промышленности активами Фонда и развития цепочки добавленной стоимости Фонд будет увеличивать объем стратегических инвестиций, направленных на обеспечение роста переделов действующих производств в нефтегазовом, химическом, горнорудном секторах и машиностроении.

Фонд будет также стимулировать создание новых промышленных производств в тех секторах, где их создание требуется для перехода на новые переделы и повышения добавленной стоимости⁵.

В рамках модернизации инфраструктуры Фонд будет участвовать в инфраструктурных проектах на безубыточной основе. Инфраструктурные проекты будут направлены на обеспечение нужд по транспортировке продукции вводимых производств, развитие транзитных потоков с учетом географического преимущества и на энергообеспечение развивающихся секторов. Подобные проекты будут реализовываться на основе независимой оценки и анализа на предмет их доходности (средне и долгосрочной), реализуемости и стратегической приоритетности с применением государственно-частного партнерства и других механизмов финансирования.

Особое внимание Фонда будет направлено на инвестиции в новые сектора с высоким потенциалом роста и доходностью. Примерами таких секторов являются фармацевтика, логистика и транспорт, альтернативная энергетика, химия и нефтехимия, проекты развития производств для обеспечения роста казахстанского содержания в закупках компаний Фонда, услуги с высокой добавленной стоимостью, включая проекты здравоохранения и образования в частном секторе, а также жилая недвижимость на принципах партнерства с частным сектором в рамках Программы "Доступное жилье".

При осуществлении инвестиций в новые сектора Фонд будет руководствоваться принципом сохранения коммерческих интересов малого и среднего бизнеса. Осознавая ключевую роль здоровой конкуренции в развитии страны, Фонд не стремится к вытеснению отечественного частного бизнеса и сконцентрирует свою инвестиционную деятельность в тех сферах, в которых отсутствует либо недостаточно развита конкуренция.

Более того, Фонд будет содействовать развитию частного бизнеса вокруг национальных компаний и крупнейших предприятий через инвестирование в совместные проекты малого и среднего бизнеса.

Для повышения эффективности реализации поставленных задач Фонд планирует приобретение долей в зарубежных компаниях, имеющих перспективы роста и поставки продукции на казахстанский рынок, а также обладающих передовыми ноу-хау. Основными критериями покупки таких зарубежных активов будут выступать доходность и возможность трансферта технологий.

С целью расширения деятельности и использования возможностей, предоставляемых увеличением рынков сбыта в рамках Единого экономического пространства и Таможенного союза, планируется осуществление инвестиций в зарубежные активы. С этой целью будет разработана Концепция Фонда по инвестициям на внешних рынках.

2. Эффективное управление поставками и развитие предпринимательской среды

Устойчивая и бесперебойная работа компаний Фонда в значительной мере зависит от эффективного функционирования цепи поставок. Скорость поставок, их качество и надежность оказывают непосредственное влияние на операционную эффективность компаний Фонда, и, в конечном счете, на их долгосрочную стоимость.

В этой связи Фонд направит усилия на развитие комплексной системы управления поставками (supply chain management) и стимулирование развития ключевых поставщиков.

С этой целью Фонд будет регулярно проводить оценку существующей емкости отечественного предложения по удовлетворению спроса компаний Фонда и разрабатывать соответствующие меры для состыковки потребностей компаний Фонда с возможностями отечественных поставщиков.

Данные меры могут включать стимулирование создания новых производств частным предпринимательством, заключение с отечественными предприятиями соглашений на освоение востребованной продукции компаниями Фонда, заключение долгосрочных договоров о закупках, совместная работа с поставщиками и местными регуляторными органами по разработке и внедрению стандартов качества продукции, снижение административных требований для входа новых предприятий.

При этом будут поощряться конкуренция среди предприятий-поставщиков, введены различные методы поощрения и оценки лучших поставщиков. Особое внимание будет уделено прозрачности закупок, в связи с чем планируются внедрение системы электронных закупок до конца 2012 года и усиление контроля закупок.

В результате ожидается, что к 2022 году доля местного содержания в закупках товаров компаниями Фонда достигнет 66 % и выше, а работах и услугах – 93 %.

3. Стимулирование развития экономики через институты развития

Институты развития будут продолжать служить в качестве основных инструментов модернизации и диверсификации национальной экономики.

В среднесрочном периоде деятельность институтов развития будет направлена на поддержку и восстановление экономической активности крупных промышленных и инфраструктурных предприятий в приоритетных секторах экономики, а также в секторе малого и среднего бизнеса. Кроме того, институты развития будут активно финансировать стратегические проекты компаний, входящих в группу Фонда, и инвестиционные проекты, реализуемые в рамках ГПФИИР.

В долгосрочном периоде, к 2022 году, институты развития направят свои усилия на расширение спектра используемых инструментов в целях комплексной реализации инвестиционных проектов, усиление функций по подготовке и структурированию проектов, прежде всего для инвестиционных проектов в рамках государственных программ, дальнейшее развитие проектного финансирования и государственно-частного партнерства.

Необходимым условием реализации поставленной задачи являются оздоровление и повышение эффективности деятельности институтов развития. Одной из мер в данном направлении является рассмотрение возможности передачи проблемных проектов АО "Банк развития Казахстана" в АО "Инвестиционный фонд Казахстана" со становлением последнего в качестве профессиональной управляющей компании в области реструктуризации активов и управления стрессовым портфелем⁶.

3. Социальная ответственность

Рост долгосрочной стоимости компаний Фонда невозможен без учета интересов всех заинтересованных сторон, включая интересы общества. Повышение стандартов социальной ответственности в группе Фонда является одной из ключевых целей. Группа компаний Фонда стремится стать образцовым работодателем и лидером в области безопасности производства и защиты окружающей среды.

Повышение стандартов социальной ответственности будет осуществляться путем реализации следующих задач:

1. Регулирование социально-трудовых отношений на основе принципа социального партнерства

Для улучшения социального микроклимата в трудовых коллективах Фонд сосредоточит свои усилия на укреплении и развитии принципов социального партнерства и коллективно-договорного регулирования.

Первые руководители компаний будут ответственны за профилактику и разрешение социально-трудовых конфликтов, обеспечение и повышение уровня обратной связи с трудовым коллективом. Особое внимание планируется уделять обучающим мероприятиям для руководителей компаний в области превентивных мер, техники переговоров в кризисных ситуациях. Оценка руководителей компаний будет проводиться по такому дополнительному показателю как рейтинг социальной стабильности.

Корпоративный Фонд "Центр социального партнерства" станет открытым центром накопления передового опыта регулирования социально-трудовых отношений, координатором внедрения стандартов и площадкой переговоров для сторон социально-трудового партнерства.

2. Формирование системы подготовки кадров

Фонд создаст научно-образовательный кластер, обеспечив тесную взаимосвязь инновационного, научно-исследовательского и образовательного блоков. С этой целью действующий корпоративный университет, а также часть научно-исследовательских институтов войдут в состав Казахстанско-Британского технического университета.

Активное развитие получит дуальная система подготовки кадров. С этой целью компании группы Фонда будут активно взаимодействовать с различными образовательными учреждениями. Фонд планирует способствовать максимальному привлечению инвестиций в профессиональное обучение и рассматривает всю систему подготовки и развития персонала как инвестиции, повышающие конкурентоспособность компаний.

3. Обеспечение экологической устойчивости и безопасности на производстве

Фонд ставит перед компаниями задачу по минимизации воздействия производственной деятельности на население и окружающую среду, предупреждению производственных аварий, повлекших нанесение ущерба окружающей среде, а также рациональному использованию и воспроизводству природных ресурсов.

Ключевыми принципами являются повышение энергоэффективности, ресурсо-сбережение и использование альтернативных источников энергии.

Будут стимулироваться создание и поддержание системы экологического менеджмента в компаниях Фонда, включающей:

а) сбор и оценку адекватной и своевременной информации, касающейся последствий их деятельности для окружающей среды, здоровья и безопасности;

б) установление измеримых целей по улучшению экологических показателей и рациональному использованию ресурсов;

в) регулярный мониторинг и проверку прогресса по достижению целей по охране окружающей среды, здоровья и безопасности.

К 2016 году промышленные и инфраструктурные компании Фонда должны провести экологический аудит и осуществить внедрение международных стандартов в области экологического менеджмента.

4. Определение единой политики в области реализации социальных проектов

Фонд разработает единую политику по реализации социальных проектов, которая определит основные принципы и критерии оказания благотворительной и спонсорской помощи, исключит дублирование и нерациональное использование денежных средств, а также будет содействовать достижению максимально положительного эффекта от реализуемых социальных проектов для населения и имиджа Фонда.

5. Создание единой коммуникационной стратегии

Фонд реализовывает единую коммуникационную стратегию для повышения прозрачности, подотчетности и открытости информации о деятельности компаний Фонда для широкой общественности.

Более открытый доступ к информации и всестороннее освещение деятельности Фонда способствуют формированию позитивного образа группы компаний как целостного организма с общей миссией, ценностями и целями.

4. Источники и потребности финансирования

Фондирование деятельности группы компаний Фонда реализуется на следующих принципах, обеспечивающих устойчивый рост стоимости:

- 1) принцип рыночности заимствований и финансирования проектов;
- 2) принцип достаточности долевого финансирования, т.е. собственного участия в проектах;
- 3) принцип финансовой устойчивости вне зависимости от масштабов инвестиций и темпов развития.

Источниками финансирования деятельности компаний группы Фонда являются:

- 1) генерируемые компаниями собственные средства;
- 2) бюджетные инвестиции и заимствования;
- 3) заимствования из Национального фонда Республики Казахстан по решению Совета по управлению Национальным фондом Республики Казахстан;
- 4) рыночные заимствования на внутреннем и внешнем рынках капитала;
- 5) средства от публичного размещения акций компаний (IPO/SPO);

б) внутригрупповое финансирование.

Фонд будет стремиться снижать долю бюджетного финансирования в пользу коммерческого. Для обеспечения оптимального сочетания своих интересов с необходимостью достаточного финансирования развития компаний Фонд будет осуществлять дифференцированный подход к определению норматива начисления дивидендов компаний в зависимости от степени зрелости компаний, характера и рентабельности их деятельности, отраслевой специфики и других факторов.

Фонд будет определять оптимальный портфель инвестиций и структуру фондирования, которые соответствуют его долгосрочным приоритетам по увеличению стоимости компаний Фонда.

5. Ожидаемые результаты

В рамках каждого стратегического направления Фонд будет проводить регулярный мониторинг достижения поставленных целей с использованием ключевых показателей деятельности.

	Показатель ⁷	2011 г.	2015 г.	2022 г.
Стратегическое направление 1: Повышение долгосрочной стоимости компаний				
1	Рост чистого дохода, 2010 г.=100%	120 %	140 %	250 %
2	ЕБИТDA margin (без БВУ)	17,8 %	19,9 %	27 %
3	Рейтинг корпоративного управления ⁸	56,2	75	85
4	Рейтинг инновационного развития	24,85	100	100
5	Степень вовлеченности персонала	60 %	68 %	
6	Ежегодная текучесть кадров	Не более 14 %		
Стратегическое направление 2: Участие в модернизации и диверсификации национальной экономики				
7	Степень достижения обозначенных целевых показателей компаний Фонда в рамках стратегических документов страны (см. приложение 5)		Достижение обозначенных целевых показателей в рамках ГПФИИР	Достижение обозначенных целевых показателей, в рамках Стратегического Плана 2020
	Коэффициент			

8	рентабельности собственного капитала (ROE) (без БВУ)	12,8 %	Не ниже 13 %	Не ниже 14 %
9	Доля местного содержания в закупках товаров	34 %	60 %	Не менее 66%
10	Доля местного содержания в работах, услугах	62 %	90 %	Не менее 93 %
Стратегическое направление 3: Социальная ответственность				
11	Количество несчастных случаев на производстве	н/д	0	0

В настоящее время Фондом по направлению "Социальная ответственность" разрабатываются два ключевых показателя деятельности - рейтинг социальной стабильности и репутация Фонда, которые будут включены в список ключевых показателей деятельности до конца 2012 года после утверждения соответствующих методик и проведения первого обследования.

¹ Международный валютный фонд (2012). Перспективы развития мировой экономики

² В среднем показатели по группе компаний, в которых проводилась диагностика корпоративного управления, составили – 48,3 % в 2009 году, 49 % - в 2010 году и 56,2 % в 2011 году.

³ Сравнительный анализ компаний Фонда с ведущими мировыми компаниями-аналогами, а также видения по компаниям до 2022 года представлены в приложении 7. Основные шаги по достижению видений компаний представлены в "Дорожных картах" приложения 2.

⁴ При этом размещение акций компаний Фонда будет осуществляться в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

⁵ При этом создание новых юридических лиц, более пятидесяти процентов акций (долей участия) которых принадлежат государству, и аффилированных с ними лиц, которые будут осуществлять свою деятельность на территории Республики Казахстан, а также сделки по экономической концентрации осуществляются в соответствии с Законом Республики Казахстан "О конкуренции".

⁶ Более подробная информация по институтам развития представлена в приложении 6.

⁷ Методика расчета показателей и целевых значений представлена в приложении 4.

⁸ Среднее значение в крупных компаниях.

Приложение 1
к Стратегии развития
акционерного общества
"Фонд национального благосостояния
"Самрук-Қазына" на 2012-2022 годы

Текущая структура активов¹

Сноска. Приложение 1 с изменениями, внесенными постановлением Правительства РК от 25.05.2013 № 516.

1. АО "НК "КазМунайГаз"
2. АО "НК "Қазақстан темір жолы"
3. АО "Казхтелеком"
4. АО "KEGOC"
5. АО "Казпочта"
6. АО "НК "Казахстан Инжиниринг"
7. АО "Аэропорт Павлодар"
8. АО "Международный аэропорт Актобе"
9. АО "КазНИИ энергетики им. академика Ш.Ч.Чокина"
10. АО "КОРЭМ"
11. АО "Эйр Астана"
12. АО "Самрук-Энерго"
13. ТОО "Самрук-Қазына Инвест"
14. ТОО "Самрук-Қазына Контракт"
- 15.-19. Исключены постановлением Правительства РК от 25.05.2013 № 516
20. АО "НАК "Казатомпром"
21. АО "БТА Банк"
22. ТОО "Объединенная химическая компания"
23. АО "Фонд недвижимости "Самрук-Қазына"
24. Исключена постановлением Правительства РК от 25.05.2013 № 516
25. АО "Тау-Кен Самрук"
26. АО "Международный аэропорт Атырау"
27. АО "Альянс Банк"
28. АО "Досжантемиржолы (ДТЖ)"
29. АО "Темірбанк"
30. ТОО "Карагандагипрошахт и К"
31. ТОО "Самрук-ҚазынаФинанс"

- 32. KGF Management
- 33. KGF SLP
- 34. KGF IM
- 35. АО "Майкаинзолото"
- 36. АО "Астана-финанс"
- 37. ТОО "Экибастузская ГРЭС-1"
- 38. Исключена постановлением Правительства РК от 25.05.2013 № 516

¹ На 31 декабря 2011 г.

Приложение 2
к Стратегии развития
акционерного общества
"Фонд национального благосостояния
"Самрук-Қазына"
на 2012-2022 годы

Дорожные карты компаний

Сноска. Приложение 2 с изменениями, внесенными постановлением
Правительства РК от 25.05.2013 № 516.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Видение												
Высокоэффективная и конкурентоспособная интегрированная нефтегазовая компания, соответствующая высочайшим стандартам безопасности производственной деятельности	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая все годы с 2012 по 2022]											
1. Рост запасов, объемов добычи и повышение экономической эффективности добычи нефти и газа												
Подготовка и реализация проектов ГРП, обеспечивающих прирост запасов УВС	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая все годы с 2012 по 2022]											
Приобретение доли в Карачаганакском проекте	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2012]											
Добыча УВС на месторождении Кашаган	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2013]											
Увеличение добычи нефти на Тенгизском месторождении до 36 млн. т/г								[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2019]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2020]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2021]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2022]	
Добыча УВС на новых месторождениях на шельфе в КСКМ								[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2019]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2020]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2021]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2022]	
Увеличение нефтеотдачи на действующих и перспективных месторождениях, оптимизация себестоимости производства, повышение безопасности производства	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая все годы с 2012 по 2022]											
2. Интеграция нефтетранспортных систем, диверсификация направлений экспорта нефти, обеспечения надежной и бесперебойной транспортировки нефти												
Завершение технической интеграции нефтетранспортных систем Казахстана	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2012]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2013]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2014]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2015]								
Увеличение экспортных мощностей КТК и ККТ	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2012]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2013]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2014]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2015]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2016]							
Оптимизация использования и увеличение, при необходимости, мощностей танкерного флота	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая все годы с 2012 по 2022]											
Ввод в эксплуатацию ККСТ (завершение диверсификации направлений экспорта казахстанской нефти)										[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2021]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2022]	
Повышение безопасности и надежности транспортировки нефти, оптимизация себестоимости производства	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая все годы с 2012 по 2022]											
3. Интеграция газотранспортных систем, развитие систем газоснабжения, обеспечение доступа казахстанских потребителей к казахстанским источникам газа, диверсификация направлений экспорта избытка газа												
Создание Национального оператора в сфере газа и газоснабжения	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2012]											
Техническая интеграция газотранспортных систем Казахстана и диверсификация направлений экспорта: МГ Казахстан-Китай и МГ Бейнеу-Бозой-Шымкент	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2012]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2013]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2014]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2015]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2016]							
Реализация проектов по газификации северных регионов РК: МГ Карталы-Тобол-Кокшетау-Астана и подключение потребителей газа	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2013]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2014]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2015]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2016]								
Ввод в эксплуатацию МГ Аксай-Кр.Октябрь-Тобол								[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2019]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2020]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2021]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2022]	
Строительство сети АГНКС в Республике Казахстан	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2012]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2013]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2014]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2015]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2016]							
Реализация проектов по модернизации газотранспортных и газораспределительных систем: г. Алматы и Алмат. обл., Мангист. обл., Кызылорд. обл., ЮКО и др. регионов	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая все годы с 2012 по 2022]											
Повышение безопасности и надежности действующих МГ и РГС, оптимизация себестоимости производства	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая все годы с 2012 по 2022]											
4. Повышение уровня технологического развития нефтеперерабатывающей отрасли и обеспеченности нефтеперерабатывающих заводов сырьем, оптимизация логистики розничного рынка нефтепродуктов, поддержка реализации проектов по нефтехимии												
Решение вопросов обеспечения казахстанских НПЗ сырьем	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2012]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2013]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2014]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2015]								
Ввод в эксплуатацию битумного завода в Мангист. обл.	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2012]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2013]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2014]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2015]								
Завершение первого этапа модернизации АНПЗ и начало производства ароматических углеводородов на АНПЗ	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2012]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2013]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2014]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2015]								
Завершение проектов модернизации всех НПЗ в РК	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2012]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2013]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2014]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2015]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2016]							
Расширение и оптимизация сети нефтебаз и АЗС	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая все годы с 2012 по 2022]											
Подготовка вариантов дальнейшего развития нефтеперерабатывающей отрасли в РК										[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2021]	[Горизонтальная синяя полоса, охватывающая 2022]	

Повышение безопасности и надежности НПЗ, глубины переработки, улучшение ассортимента и качества продукции, оптимизация логистики розничной сети, оптимизация себестоимости производства											
Стратегические показатели											
EBITDA margin, %	>13			>16				>18		>18	
ROACE, %	>9			>10				>15		>15	
Доказанные извлекаемые запасы нефти, млн. тонн	>779			816				1322		1413	
Добыча нефти по проектам с учетом доли участия КМГ, млн. т/г	21,9			25,9				31,7		35,4	
Переработка нефти (с учетом Ромпетроп), млн. т/г	15,9			18,9				21,0		21	
Глубина переработка нефти, млн. т/г (АНПЗ-ШНОС-ПНХЗ), %	62,98			87				87,0		87,0	
	75,42			90,0				90,0		90,0	
	70,79			90				90,0		90,0	
Транспортировка нефти трубопроводным транспортом (без учета КТК), млн. т/г	64			58,5				>60		>60	
Транспортировка нефти танкерным флотом, млн. т/г	12,2			13				13,0		13	
Транспортировка газа по магистральным газопроводам, млрд. куб. м/г	106,5			114,3				120,6		121,1	
Мощности по производству дорожного битума, тыс. т/г	166			576				606		606	
Производство бензола, тыс. т/г	0			133				133		133	
Производство параксилола, тыс. т/г	0			496				496		496	
Производительность труда по добыче нефти, тонн/чел	604			715				800		850	
Производительность труда по транспортировке нефти магистральными трубопроводами, тыс. тонн/чел	6,66			6,08				6,1		6,2	
Производительность труда по транспортировке нефти танкерным флотом, тыс. тонн/чел	26			28,9				30		31	
Производительность труда по транспортировке газа по магистральным трубопроводам, млн. куб. м/чел	8,84			9,06				10,1		10,3	
Производительность труда по переработке нефти, тыс. тонн/чел	0,99			1,09				1,11		1,19	
Производительность труда консолидировано, млн. тенге/чел	31,5			>45				>50		>50	
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022

АО "НК "Қазақстан Темір Жолы"

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Видение											
Построение вертикально интегрированного транспортного холдинга в рамках целевой модели отрасли (разделение перевозочной деятельности и инфраструктуры)											
Высокоскоростивная национальная транспортная корпорация Казахстана, соответствующая лучшей мировой практике ведения бизнеса и отвечающей требованиям единственного акционера											
1. Шаги государства по достижению видения (реализация Программы по развитию транспортной инфраструктуры в РК на 2010-2014 годы)											
Дерегулирование в агонной составляющей											
Унификация тарифов											
Принятие Закона РК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты по вопросам транспорта»											
Совершенствование методологии и механизмов установления предельного уровня тарифов на услуги естественных монополий в целях снижения рисков субъектов естественных монополий											
Дерегулирование перевозочной деятельности											
100% субсидирование социально-значимых пассажирских перевозок											
Принятие Правил доступа к услугам инфраструктуры и Правил оказания услуг инфраструктуры в рамках соглашения ЕЭП											
Разработка и внедрение сетевого инфраструктурного контракта											
Ежегодное повышение уровня тарифов											
2. Шаги компании по сохранению лидирующих позиций на рынке грузовых перевозок											
Разработка и внедрение ИСМ на основе международных стандартов											
Внедрение АСУ ДКР											
Внедрение современной автоматизированной системы планирования и нормирования грузовых перевозок, управления перевозками и оптимизация структуры управления производственными процессами (MultiRail)											
Внедрение автоматизированной системы работы станции «ПАРК»											
Внедрение МП АСДК											
Внедрение системы интервального регулирования движением поездов											
3. Шаги компании по повышению качества перевозок пассажиров											
Разработка и внедрение ИСМ на основе международных стандартов											
Внедрение услуги по продаже билетов через сеть платежных терминалов способом наличного расчета											
Внедрение автоматизированной системы управления пассажирскими перевозками «Артъмак»											
Реализация Программы развития скоростного пассажирского движения											
4. Шаги компании по развитию магистральной инфраструктуры железных дорог для организации высококачественного и рентабельного транспортного сообщения											
Внедрение автоматизированной системы управления путевыми связями «Магистраль»											

Разработка и внедрение ИСМ на основе международных стандартов														
Замена люминесцентных комплектов на светодиодные														
Производство стрелочных электроприводов нового поколения														
Модернизация энергетической инфраструктуры														
5. Шаги компании по обеспечению основной деятельности														
Разработка и внедрение ИСМ на основе международных стандартов														
Создание и внедрение автоматизированной системы управления контроля и учета ТЭР на локомотивах														
Проведение мероприятий по обеспечению линейного уровня каналами связи и поэтапный переход на электронное оформление перевозочных документов через технологию веб-клиента по мере внедрения линий ВОЛС														
Организация производства пассажирских вагонов «Тулпар-Тальго»														
Организация производства грузовых вагонов														
Организация производства тепловозов														
Организация производства электровозов														
Стратегические показатели														
EBITDA margin, % не менее	29,7						34,6						39,62	39,55
ROACE, % не менее	9,51						12,4						14,06	14,72
ROE, %	10,9						14,9						14,6	14,2
Производительность труда, производительность от доходов тыс. т/чел	5154						7007						11502	13433
Производительность труда, привед. тыс. ткм/чел.	2302						2478						2654	2686
Строительство новых железнодорожных линий, км*						439						1641		
Средняя техническая скорость движения грузовых поездов по транзитным участкам железных дорог, км/ч											55	55		
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022			

*-строительство ж/д линий - "Узень-Гос.граница с Туркменистаном", "Жетсаген - Коргас", "Аркылык - Шубаркыла", "Жезказган - Бейнеу"

АО "KEGOC"

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Видение											
АО «KEGOC» станет компанией мирового уровня и центром компетенций в электроэнергетической отрасли в региональном масштабе											
Обеспечение лидерства в отрасли, Казахстане и СНГ по уровню корпоративного развития компании											
1. Достижение уровня лучших компаний в отрасли по выполнению функций системного оператора											
Проект «Модернизация Национальной электрической сети Казахстана, II этап»											
Проект «Реабилитация НЭС»											
Модернизация ПО верхнего уровня и совершенствование прикладных задач комплекса АСКУЭ											
Обеспечение урегулирования дисбалансов производства-потребления электрической энергии субъектов оптового рынка путем закупки балансирующей электроэнергии у ее поставщиков											
Модернизация сети SCADA											
2. Устойчивый рост акционерной стоимости компании за счёт развития основного бизнеса, повышения эффективности использования транзитного потенциала НЭС, создания необходимых условий для реализации экспортного потенциала ЕЭС Казахстана											
Внедрение в эксплуатацию системы управления производственными активами											
Проект «Выдача мощности Мойнакской ГЭС»											
Проект «Строительство ПС 500 кВ Алма с присоединением к НЭС Казахстана линиями напряжением 500 кВ, 220 кВ»											
Транзит 500 кВ Север-Восток-Юг «Выдача мощности Балхашской ТЭС»											
Проект «Строительство межгосударственной линии электропередачи 500 кВ Кемин-Алматы»											
Проект «Транзит 500 кВ Актау-Бейнеу-Кульсары-Атырау»											
«Строительство линий 220 кВ Уральск-Атырау и Кульсары-Тенги»											
«Выдача мощности Торгайской ТЭС. Строительство ВЛ 500 кВ «Торгайская ТЭС – Житикара» с расширением ПС 500 кВ «Житикара», заход ВЛ 500 кВ «Есиль-Сокол» на ОРУ-500 кВ Торгайской ТЭС»											
3. Выполнение требований государства по обеспечению надежности и качества функционирования ЕЭС Казахстана											
Проект «Реконструкция ВЛ 220 кВ ЦТПП-Осакаровка»											
Проект «Усиление связи Павлодарского энергоузла с ЕЭС Казахстана»											
«Строительство линии 500 кВ Нура-Жезказган»											
«Строительство ПС 500 кВ Астана с ВЛ 500 кВ Нура-Астана»											
«Строительство линии 500 кВ Атырау-Ульке»											
Стратегические показатели											
ROACE, %	3,66			4,80					3,92		5,90
EBITDA margin	23,33			28,99					30,21		36,26
Строительство и ввод новых ВЛ-220-500 кВ, км				870,4					4696,6		
SAIDI млн в год	65,70			47,90					37,06		33,45
SAIFI	0,203			0,148					0,110		0,100
Производительность труда (млн тенге/чел)	12,99			18,2					26,6		34
Производительность труда (млн кВт*ч/чел)	8,79			9,16					9,838		10,3
Рентабельность деятельности	10,06			14,12					17,46		23,14
*Внеуказанные мероприятия будут осуществляться при наличии источников финансирования	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022

5. Реализация проектов в области возобновляемых источников энергии											
Модернизация действующих и строительство новых электростанций на базе экологически чистых угольных технологий											
Создание интерактивной карты (атласа) гидропотенциала Республики Казахстан											
Реконструкция существующих и планируемых мощностей общества на использование и потребление природного газа											
Строительство ВЭС в р-не г.Ерейментау Акмолинской обл. и ВЭС в Шелекском коридоре Алматинской обл.											
Реализация пилотных проектов по ВИЭ малой мощности: ветростанции – 5 МВт и солнечных станций – 1 и 2 МВт в Алматинской области											
Развитие и реализация дополнительных проектов в области ВИЭ (использование биомассы, солнечной, ветровой, геотермальной, гидравлической и др. энергий)											
6. Инновационное развитие общества											
Изучение технологий оптимального сжигания углей											
Строительство новых теплофикационных агрегатов ТЭЦ с укрупненными энергоблоками единичной мощностью 150-200МВт											
Внедрение парогазового цикла на газотурбинных электростанциях с увеличением выработки электроэнергии на единицу объема газа на 35% и более и повышением КПД до 55%											
Стратегические показатели											
EBITDA margin, %	20			22			19			21	
ROACE, %	7			10			13,5			13,9	
Производство электроэнергии, млрд. кВтч			29,8	33,6			50,5				
Добыча угля, млн. тонн	38	41,5				43,7			44,0		
Производительность труда по производству электроэнергии (млн.кВт.ч./чел)	2,17			2,93			4,1			4,7	
Производительность труда по производству угля (тыс.тонн/чел)	5,45			5,87			6,24				
Производительность труда по производству электроэнергии (млн. тенге/чел)	13,5			22,9			32,2			39	
Производительность труда по производству угля (млн. тенге/чел)	3,65			4,91			7,73			9,32	
Доля инвестиций на разработку и внедрение новых технологий, млрд. тенге	45,5			33,1			38,1			38,7	
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022

Создание производства Ветро-энергетических установок												
Создание производства фотозлектрических пластин												
Стратегические показатели												
ЕВИТDA margin	37%				42%				47%	47%		
ROACE	18%				21%				20%	20%		
Производительность труда (отношение объема производства ХКПУ по всем ДЗО к планируемой/фактической численности на производстве ХКПУ в среднем за период по всем ДЗО), тонн U/чел	1,3				1,5				1,6	1,6		
Производительность труда (отношение дохода от реализации ДО к планируемой/фактической численности по ДО), млн.тенге/чел	16,8				20,3				31,6	31,6		
Объем добычи урана КАП и его ДЗО, тU	20976				25112				26100	26100		
Объем реализации U3O8 КАП, тU	12779				13156				14237	14237		
Прирост запасов урана в РК по категории С1+С2, по результатам поисковых работ, тыс. тU									450			
Объем оказания услуг по конверсии урана (доля КАП в СП), тU в UF6									до 6000*			
Объем оказания услуг по обогащению урана (доля КАП в СП), млн. ЕРР		2,5							2,5			2,5
Объем производства порошков UO2, МгU	96				264				108	108		
Объем производства таблеток UO2, МгU	10				280				745	745		
Объем производства ТВС, МгU									278	278		
Объем производства Та, тГа	219				238				239	239		
Объем производства Ве, т	2333				2943				2923	2923		
Объем производства фотозлектрических пластин, МВт					50				50	50		
Объем производства ТНУ, шт.	17				80				450	450		
Объем производства ВЭУ, шт.	6				20				120	120		
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	

* не менее 4000 тU в UF6.

АО "НК "Казакштан инжиниринг"

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Видение											
Эффективный машиностроительный холдинг, объединяющий ряд промышленных предприятий, продукция которых востребована на целевых рынках											
Лидер рынка инжиниринговых услуг Казахстана, один из лидеров на рынках России и стран СНГ											
Центр компетенций в области высоких технологий, общепризнанный эксперт в секторах своей специализации											
1. Модернизация действующих и ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей											
Ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей и инвестиционных проектов с созданием совместных предприятий с иностранным участием											
Реструктуризация непрофильных активов компании											
Модернизация, обновление производства и повышение производительности труда до уровня 12 млн.тенге/чел.											
2. Создание и развитие инжиниринговых услуг											
Формирование компетенций в области управления проектами и инжиниринга на основе лучшей международной практики											
Создание альянсов и приобретение компаний, специализирующихся на инжиниринге											
3. Создание экспертных центров компетенций с ведущими компаниями в области высоких технологий											
Развитие новых производств и предприятий, развитие высоких технологий производств вооружения и военной техники											
Внедрение современных технологий для производства конкурентоспособной, наукоемкой продукции											
Создание совместных НИИ с целью создания теоретической и практической базы для реализации интегрированной производственной системы по сборке конечной продукции с высокой добавленной стоимостью											
4. Географическая экспансия группы компании											
Завоевание лидирующей позиции в Казахстане											
Экспансия на рынок России и других стран СНГ											
Выход на развивающиеся рынки Азии, Ближнего Востока и Африки											
Стратегические показатели											
EBITDA margin, %	6,3			7,9					10,0		
ROACE, %	12,7			15,0					17,5		
Рентабельность капитала, %	2,2			2,7					7,0		
Объем реализации гражданского назначения, млрд.тенге	11,9			29,2					37,7		
Объем реализации спецпродукции и продукции двойного назначения, млрд.тенге	19,8			24,2					34,0		
Объем сервисных (инжиниринг), млрд.тенге	6,6			8,8					11,2		
Доля компании в общем объеме машиностроения РК, в %	17			25					28		
Производительность труда (объем производства по группе Компании/факт. численность), тыс. долл. США/чел	57,5			91,6					125,0		
Производительность труда (объем дохода от реализации продукции и услуг по компании/факт. численность), тыс. долл. США/чел	50,3			75,7					83,0		
Показатель инновационно-технологического развития (расходы на развитие) млрд.тенге	15,5			1,3					5,7		
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Видение											
Крупный интегрированный оператор на отечественном рынке инфокоммуникаций, создающий стоимость для своих акционеров на рынке Казахстана											
Крупный региональный интегрированный оператор на рынке инфокоммуникаций, создающий стоимость для своих акционеров на рынке Казахстана и за рубежом											
1. Укрепление на рынке мобильной связи											
Строительство пилотных зон мобильной сети передачи данных по технологии LTE											
Реализация стратегии выхода на рынок мобильной связи нового поколения											
Снижение себестоимости на рынке мобильного широкополосного доступа, в т.ч. за счет конвергенции сетей											
Становление группы как универсального оператора для предоставления современных услуг мобильной связи, интегрированных с другими услугами группы											
Внедрение стандарта мобильной связи нового поколения 4G на территории РК											
2. Развитие на рынке фиксированной связи											
Развертывание сетей волоконно-оптического доступа FTTH в городах с высокой конкурентной средой путем реализации проекта «Строительство сетей FTTH (Fiber to the Home) АО «Казакхтелеком»»											
Дальнейшая реализация программы по развитию пакетирования услуг, основанных на фиксированном доступе (голосовая и видео-связь, ШПД, частные виртуальные сети)											
Обеспечение качественной телефонной связью и ШПД отдаленных сельских районов путем развития сетей радиодоступа с использованием технологий CDMA-450 и EV-DO											
Доведение уровня цифровизации местной телефонной сети до 100%											
3. Завоевание лидерства на рынке предоставления контента и приложений											
Выведение услуг концепции «Облачные вычисления»											
Развитие существующих услуг контента и приложений, (платного ТВ)											
Реализация проекта «Внедрение IP TV в Республике, Казахстан»											
4. Развитие корпоративных инфокоммуникационных услуг											
Обеспечение корпоративными ИК услугами государственных компаний											
Предоставление услуг на базе инфраструктуры Дата центра для организации резервных центров обработки данных: аренда площадей и оборудования (ID Place, ID Server, ID VPS, корпоративный Collocation), предоставление услуг по хранению данных											
Разработка комплексных решений по автоматизации бизнес-процессов предприятия: системная интеграция, аудит IT-инфраструктуры и консалтинговые услуги. Предоставление услуг администрирования и технической поддержки инфраструктуры (IT-аутсорсинг).											
5. Укрепление на оптовом телекоммуникационном рынке											
Организация стыка с Туркменистаном и с China Telecom											

Увеличение пропускной способности стыков с операторами РФ												
Увеличение предоставляемой емкости операторам связи РК												
Стратегические показатели												
EBITDA margin, %	38			37					37,2			37,2
ROACE, %	61,5			9,69					9,8			9,8
Количество абонентов мобильной связи*, млн.	1,4			2,8					4,6			4,6
Плотность фиксированных линий телефонной связи, фикс. линий/100 чел.	24,8			25,4					25,5			25,7
Плотность абонентов фиксированного ШПД, портов ШПД/100 чел.	7,12			9,84					11,5			12,4
Охват сельской местности услугами телефонии и ШПД, %				100					100			100
Скорость предоставления сельским абонентам услуг ШПД									512 Кбит/с			3 Мбит/с
Производительность труда, USD/раб.	39887			46 819					55000			60 000
Производительность труда, фикс. линии/раб.	134			137					150			155,5
Производительность труда по портам ШПД/раб.	7,12			9,84					11,5			12,4
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	

* Значение указанных показателей может рассматриваться в качестве целевых только в случае принятия уполномоченными органами решения о реализации инвестиционного проекта строительства сети LTE/GSM. Значение показателей может быть изменено по итогам разработки ТЭО проекта, сроки окончания разработки ТЭО - июль 2012 г.

АО "Казпочта"

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Видение											
Ведущий трехмерный оператор почтовых и финансовых услуг с высокой операционной эффективностью и народно признанным брендом.											
Инновационно-ориентированная, быстро реагирующая на изменения рыночной среды, как внутри страны, так и в мировой почтовой индустрии, бизнес-структура, являющаяся значимым элементом экономики страны, предоставляющая свои высококачественные услуги в соответствии с потребностями клиентов, на основе лучших международных стандартов и в соответствии с основными направлениями социально-экономической политики РК.											
1. Расширение профильного бизнеса "Почтовые услуги"											
Усиление позиций АО «Казпочта» в сегменте курьерской доставки путем создания филиала «EMS Kazpost»											
Внедрение системы корпоративных продаж путем создания соответствующей структуры по корпоративным продажам											
Проект «Мобильный Postman»											
2. «Усиление логистических функций и подготовка к выходу на внешний рынок»											
Модернизация складских мощностей ИЛЦ «Юг»											
Развитие инфо-логистической системы компании											
Развитие современных логистических центров											
3. «Становление полноценного банковского бизнеса»											
Создание сети финансовых мини-маркетов											
Внедрение автоматизированной банковской системы «Core Banking System»											
Развитие карточного бизнеса											
4. «Повышение операционной эффективности»											
Внедрение системы управления себестоимостью											
Разработка и внедрение новой системы разработки и реализации проектов АО «Казпочта»											
Рейнжиниринг бизнес процессов											
5. «Развитие IT потенциала АО «Казпочта»											
Внедрение ERP- и CRM- систем											
Внедрение системы Business Intelligence											
Стратегические показатели											
EBITDA margin, %	12,7			12,8					12,9		13,2
ROACE, %	9,23			9,31					15,3		15,8
Доля доставленных писем в рамках сроков доставки внутри РК, %	98			98					98		98
Доля доставленных посылок в рамках сроков доставки внутри РК, %	96			96					96		96
Доля автоматизированных отделений почтовой связи, %	84			95					100		100
Доходы на 1 работника, млн. тг/чел.	1,44			1,91					3,29		4,10
Производительность труда (объем почтовых услуг/планируемая фактическая численность в среднем за период), тыс. ед/чел.	14,96			15,29					13,83		14,42
Производительность труда (объем финансовых услуг/планируемая фактическая численность в среднем за период), млн. тенге/чел.	45,51			63,76					113,1		140,0
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Видение											
Лидирующая авиакомпания в регионе, предоставляющая услуги авиaperевозок по внутренним и международным направлениям в соответствии с самыми высокими стандартами безопасности и сервиса, отвечающие ожиданиям клиентов, интересам компании и потребностям Республики Казахстан											
1. Нарастивание парка воздушных судов											
Самолеты типа A320/A321 станут основой для осуществления среднемагистральных рейсов											
Самолеты типа B767/B757 – для дальнемагистральных рейсов											
Переход к использованию судов типа B787 Dreamliner для осуществления дальнемагистральных рейсов											
Современные региональные воздушные суда типа Эмбраер 190 станут основой для развития региональных перевозок											
2. Обеспечение безопасности полетов и подготовка кадров											
Внедрение собственной программы первоначальной подготовки пилотов за рубежом											
Подготовка высококвалифицированных кадров на уровне европейских технических стандартов EASA.											
Содействие Комитету гражданской авиации МТК Республики Казахстан в осуществлении внедрения и применения соответствующего международным стандартам ИКАО, нормативно-правового регулирования и технического надзора за обеспечением безопасности полетов.											
3. Развитие технического обслуживания воздушных судов											
Значительное расширение объема выполняемых работ											
Планируется выполнение капитальных (С-чек) ремонтов самолетов типа Эйрбас и Эмбраер по стандартам Part-145 Европейского агентства по авиационной безопасности (EASA).											
Приобретение ангара в аэропорту Алматы для проведения капитального технического обслуживания С-Сheck.											
Приобретение ангаров в аэропортах городов Астаны и Атырау для возможности проведения А-Сheck, незначительных ремонтных работ и устранения мелких дефектов на ВС.											
4. Открытие новых авиасообщений											
Открытие 15 новых международных и внутренних направлений											
Открытие дополнительно 19 новых международных и внутренних направлений.											
Открытие дополнительно 11 новых международных и внутренних направлений.											
5. Развитие груз перевозок											
Дальнейшее развитие грузоперевозки по мере увеличения провозных емкостей, в перспективе возможно привлечение грузовых воздушных судов типа B767 и B757											
Стратегические показатели											
EBITDA margin*, %	8			12,3					12,2		12,2
ROACE*, %	16,5			10,2					16,6		16,6
Число международных сообщений	31			45							39
Пунктуальность выполнения рейсов	0,84			0,84					0,84		0,84
Производительность: чистый дох од/среднесписочная численность персонала (млн)	2,32			2,41					3,6		3,62
Производительность: предельные пассажиро-км на 1 работника в месяц (тыс.)	213			250					282		311
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022

*согласно сценарию высокого роста развития экономики

ТОО «Объединенная химическая компания»

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Видение												
Лидер химической отрасли Казахстана, входящий в 5-ку крупнейших отечественных несырьевых промышленных компаний по объемам продаж.												
1. Модернизация существующих и создание новых производственных мощностей												
Реализация инвестиционных проектов по организации средне- и крупнотоннажных производств по выпуску продукции базовой химии и некоторых видов спецхимикатов на основе трансфера современных зарубежных технологий и внедрения перспективных отечественных разработок												
Реализация инвестиционных проектов по созданию и развитию мало- и среднетоннажных производств с целью дальнейших переделов продукции базовой химии и выпуска инновационных продуктов на основе новейших технологий и разработок												
Создание инжиниринговой компании и инжиниринговых сопровождение проектов и производств												
Создание R&D центров и проведение НИОКР												
2. Повышение операционной эффективности дочерних и зависимых организаций путем совершенствования корпоративного управления												
Максимизация доходности и обеспечение финансовой устойчивости												
Активизация инновационной деятельности												
3. Оптимизация структуры активов												
Создание новых и поглощение действующих активов												
Интеграция производств, слияние компаний, реализация активов												
4. Расширение рынков сбыта												
Формирование и развитие системы дистрибуции химической продукции												
Предложение на рынке новых продуктов и услуг												
Стратегические показатели												
EBITDA margin, %							20					35
ROACE, %												15
Количество новых видов химической продукции, ед.							7					15
Объем производства химической продукции*, млрд. тенге							400					464
Доля экспорта, % от продаж							70					90
Производство серной кислоты, тыс. тонн				180								180
Производительность труда, млн. тенге на 1 раб. в год							125					150
Показатель инновационно-технологического развития, %							75					100
Рейтинг корпоративного управления, %							75					80
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	

* Валовой объем производства дочерних и зависимых компаний ТОО «ОХК»

АО "Тау-Кен Самрук"

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
Видение													
Эффективная горнорудная компания, обладающая правами недропользования на перспективные месторождения твердых полезных ископаемых (ТПИ), осуществляющая разработку месторождений совместно со стратегическими партнерами с привлечением современных технологий по добыче и переработке ТПИ.													
Эффективная вертикально-интегрированная горно-металлургическая компания по разведке, добыче, переработке ТПИ в Казахстане.													
1. Развитие проектов по формированию и вовлечению в добычу и переработку ресурсной базы ТПИ													
Обеспечение эффективной деятельности по оформлению прав недропользования по приоритетным ТПИ													
Обеспечение реализации проектов недропользования путем формирования стратегических партнерств с инвесторами													
2. Развитие проектов привлечения инновационных технологий													
Обеспечение внедрения современных технологий ГРП, добычи и переработки на реализуемых АО «Тау-Кен Самрук» проектах													
Обеспечение реализации программ подготовки кадров для проектов недропользования АО «Тау-Кен Самрук», развитие казахстанского содержания													
3. Формирование интегрированного портфеля активов в сфере разведки, добычи, переработки ТПИ													
Обеспечение эффективной деятельности по приобретению привлекательных действующих активов ГМК													
Обеспечение роста стоимости активов АО «Тау-Кен Самрук» посредством эффективного корпоративного управления													
Стратегические показатели													
EBITDA margin, %	-			-						25			≥25
Мощности по добыче марганца, тыс. тонн в год												200	
Мощности по добыче свинца, млн. тонн в год												1	
Мощности по добыче меди, млн. тонн в год												10	
Мощности по добыче железной руды, млн. тонн/год												3	
Производительность труда - \$ тыс/чел	-			20						100			150
Производительность в натуральном выражении													
Медь - тонн/чел.	-			-						190			241
Золото – добыча - кг/чел.	-			-						4			4
Золото - переработка - кг/чел.	-			481						481			481
Свинец - тонн/чел.	-			78,9						98,7			98,7
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022		

АО "Фонд недвижимости "Самрук-Қазына"

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Видение											
Компания, оказывающая содействие государству в решении проблем на рынке недвижимости											
Ведущий финансовый институт в стране, осуществляющий инвестирование в жилищное строительство и эффективное управление недвижимостью в целях содействия государству в повышении доступности жилья.											
1. Содействие государству в стабилизации рынка недвижимости											
Решение проблем дольщиков и завершение строительства жилых объектов											
Содействие повышению казахстанского содержания в объектах строительства, финансируемых Фондом											
Обеспечение соответствия объектов строительства современным стандартам жилья											
Обеспечение возврата средств Национального фонда, выделенных на завершение объектов строительства											
2. Инвестирование в жилищное строительство											
Увеличение предложения доступного жилья на рынке недвижимости											
Привлечение частных инвестиций в жилищное строительство											
Развитие стройиндустрии, поддержка отечественных поставщиков товаров, работ и услуг											
3. Эффективное управление активами											
Оптимизация затрат и обеспечение фин. устойчивости											
Стратегические показатели											
EBITDA margin, %	73,2			22,8					25,6		26,9
ROACE, %	3,78			4,5					6,44		7,66
ROA, %	2,38			0,31					2,5		2,84
Пул недвижимости в рамках антикризисной программы, тыс. кв. м	566			566					-		-
Пул недвижимости в рамках программы жилищного строительства, тыс. кв. м	180			1159					3500		4000
Ежегодный ввод в эксплуатацию жилья в рамках программы жилищного строительства, тыс. кв. м	-			500					500		300
Доля частных инвестиций, привлеченных в жилищное строительство, %	20			20					30		30
Казахстанское содержание застройщиков, %	70			71					73		73
Рейтинг корпоративного управления, %	55			75					80		85
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022

Приложение 3
к Стратегии развития
акционерного общества
"Фонд национального благосостояния
"Самрук-Қазына"
на 2012-2022 годы

Риски и мероприятия по их снижению

Рисками², которые могут повлиять на успешную реализацию стратегии развития, являются:

	Наименование риска или угрозы	Причины возникновения риска	Возможные последствия от реализации риска	Мероприятия по управлению рисками
1	2	3	4	5

1	Намеренное и ненамеренное нарушение установленных процедур корпоративного управления должностными лицами и органами Фонда и ДО	Отсутствие механизмов мотивации руководства в корпоративном управлении, направленных на эффективность решений. Ограниченная роль независимых директоров. Неактивные советы директоров/наблюдательные советы, исполнительные органы.	Низкий уровень корпоративного управления. Снижение доверия со стороны стэйкхолдеров к Фонду и ДО со стороны инвесторов. Снижение кредитных рейтингов Фонда и ДО, удорожание стоимости заемного финансирования. Недооценка фондовым рынком акций ДО.	Разработка и реализация планов по совершенствованию системы корпоративного управления.
2	Ошибки при принятии управленческих решений должностными лицами Фонда и ДО	Конфликт интересов у членов СД/НС, являющихся представителями государственных органов, у членов СД/НС являющихся представителям Фонда.	1) Трансформация Фонда в "проводника" государственных программ без учета коммерческой ориентированности Фонда и ДО. Принятие решений, лоббируемых аффилированными компаниями, противоречащих стратегии развития Фонда.	Реализация политики по регулированию конфликтов
			Высокая подверженность кредитному риску. Упущенные доходы/финансовые потери. Снижение долгосрочной стоимости ДО.	
		Процессное мышление, а не		

		<p>стоимостное мышление должностных лиц Фонда и ДО при принятии решений. Пассивность участия работников Фонда и его ДО в работе СД/НС аффилированных компаний (затягивание срока принятия решения, автоматическое присоединение к мнению большинства при голосовании и т.д.), в том числе вследствие их опасения совершить ошибку.</p>	<p>2) Затягивание или срыв реализации инвестиционных проектов со стратегическими партнерами.</p>	<p>Разработка практических руководств по улучшению управленческой практики в ДО. Обучение должностных лиц Фонда и ДО, направленное на формирование мышления руководителя, ориентированного на повышение стоимости компании. Принятие мер по страхованию ответственности D&O Фонда и ДО.</p>
3	<p>Недостижение задач программы "Народное IPO"</p>	<p>1)Неготовность ДО к IPO. Недостаточность персонала, занятого в подготовке компаний на IPO. Низкий уровень консалтинговых услуг по подготовке к IPO.</p>	<p>Упущенная возможность привлечь капитал.</p>	<p>Исполнение плана мероприятий по реализации Программы "Народное IPO", утвержденной ППРК от 08.09.2011 года, № 1027.</p>
		<p>2) Неготовность казахстанской инфраструктуры к IPO</p>	<p>Отток розничных инвесторов. Недостижение ликвидности РЦБ.</p>	
			<p>Низкая активность населения.</p>	

		3) Несвоевременная и некачественная информационно-образовательная программа.	Недоверие граждан к проводимым государственным мерам. Упущенная возможность привлечь капитал. Репутационный риск Фонда.	
4 (ДО)	Недооценка фондовым рынком размещаемых акций ДО.	пункт 1) по риску "Народное IPO". Принятие органами ДО решения об IPO в неподходящий период времени.	Упущенная возможность привлечь капитал.	Мероприятия по подготовке компаний-кандидатов к IPO, исполняемые в рамках исполнения "Программы Народное IPO", мониторинг ситуации на мировых рынках с целью определения наилучшего периода IPO.
5 (ДО)	Снижение количества потребителей оказываемых услуг (риск, связанный с владением активов в секторе телекоммуникаций и связи, транспортном секторе)	Усиление позиций конкурентов. Снижение потребительского спроса вследствие мирового кризиса. Завершение жизненного цикла некоторых видов услуг.	Снижение доходов. Снижение долгосрочной стоимости компаний.	Повышение эффективности управления операционным циклом. Агрессивная маркетинговая политика. Политика удержания потребителей. Освоение новых видов услуг на основе потенциала текущего бизнеса.
		Опубликование негативной информации о Фонде/ДО, должностных лицах, работниках в средствах	Снижение/потеря доверия со стороны потребителей, деловых партнеров, представителей государственных органов, населения страны. Снижение	

6	Снижение/ потеря репутации	<p>массовой информации. Несоблюдение персоналом норм деловой и профессиональной этики. Несоблюдение контрактных обязательств перед поставщиками, потребителями, кредиторами, другими контрагентами. Наступления ряда рисков (Народное IPO, режим корпоративного управления, коррупция и др.).</p>	<p>доверия ДО к Фонду, Фонда к некоторым ДО. Увеличение запросов со стороны государственных органов, населения, прессы, в связи с возможными противоправными действиями. Неудачное IPO ДО, удорожание стоимости капитала, привлекаемого путем выпуска облигаций вследствие недоверия инвесторов. Снижение долгосрочной стоимости компаний.</p>	<p>Мониторинг информационной среды, организация эффективной коммуникации Фонда с общественностью и СМИ (целевыми аудиториями). Контроль соблюдения кодекса деловой этики.</p>
7 (ДО)	Неудачное внедрение новых технологий	<p>Низкая эффективность модели управления инновационной политики. Задержка сроков реализации инновационных проектов и связанное с этим моральное устаревание технологий. Ошибки внедрения новых технологий.</p>	<p>Неэффективные затраты на инновации. Снижение потенциала ДО Фонда для достижения стратегических целей.</p>	<p>Внедрение инновационной культуры. Создание СП для разделения рисков внедрения инноваций. Реализация планов по инновациям. Адаптация предлагаемого нововведения к казахстанским условиям и специфике рынка.</p>
	Потеря прав на исполь-	Отсутствие	Утеря прав по использованию технических решений.	Инвентаризация патентов, технологий и лицензионных

8 (ДО)	зование технологических решений	патентной защиты изобретений, технологий.	Снижение потенциала ДО Фонда для достижения стратегических целей.	соглашений. Организация защиты прав по использованию технических решений.
9	Снижение эффективности деятельности в связи с высокой некоммерческой нагрузкой на деятельность Фонда и ДО.	1) Трансформация Фонда в "проводника" государственных программ без учета коммерческой ориентированности Фонда и ДО. 2) Отсутствие раздельного учета в Фонде и ДО.	Упущенные доходы от развития профильных направлений деятельности. Снижение долгосрочной стоимости ДО.	Внедрение раздельного учета. Ввод лимитов на некоммерческую деятельность. Диалог с государственными органами по вопросам тарифообразования
10 (ДО)	Срыв/ задержка реализации инвестиционных проектов. Ухудшение показателей окупаемости проектов.	Мировой кризис. Удорожание стоимости заемного капитала. Концентрация рисков ДО Фонда на сверхкрупных проектах республиканского значения, успех реализации которых окажет значительное влияние на результаты деятельности Фонда и ДО. Снижение государственной поддержки в части финансирования преференций.	Потеря инвестированных средств Фондом. Срыв, задержка сроков реализации проектов, включая проекты государственного значения. Репутационный риск Фонда и ДО. Снижение долгосрочной стоимости ДО.	Тщательная подготовка на начальной стадии проекта. Контроль исполнения на каждом этапе реализации проекта. Своевременное обеспечение финансирования. Работа с государственными органами:
		Непредвиденное поведение стратегических		

		<p>партнеров ДО, нарушение координации между Фондом и ДО по взаимодействию со стратегическими партнерами, их выход из ранее достигнутых договоренностей. Сбой в координации, согласованности действий государственных органов, Фонда, ДО, их стратегическими партнерами, действия конкурентов.</p>		<p>по вопросам тарифообразования, по вопросам обеспечения государственных заказов для оборонных целей, для геологических работ, отбор надежных застройщиков для реализации проектов по строительству жилья.</p>
11	Новые инвестиции	<p>Отсутствие опыта реализации проектов водохозяйственного сектора. Отсутствие государственной поддержки в части финансирования</p>	<p>Срыв реализации проекта. Репутационный риск Фонда.</p>	<p>Создание государственно-частного партнерства или дочерней организации для реализации проектов в водохозяйственном секторе. Привлечение стратегического партнера с опытом реализации проектов в водохозяйственном секторе. Привлечение бюджетных кредитов. Привлечение частных инвестиций.</p>
		<p>Отсутствие опыта</p>		<p>Сотрудничество с китайскими компаниями по</p>

		<p>реализации проектов строительства электростанций, использующих ВИЭ. Снижение государственной поддержки в части финансирования, преференций.</p>	<p>Срыв реализации проекта.</p>	<p>реализации проектов строительства СЭС, ВЭС. Диалог с заинтересованными сторонами по установлению благоприятного налогового климата для производителей электроэнергии на основе ВИЭ.</p>
		<p>Другие проекты, связанные с новыми инвестициями, в соответствии со Стратегией развития</p>	<p>Срыв реализации проекта.</p>	<p>Привлечение стратегического партнера, имеющего опыт в конкретной отрасли. Тщательная экспертиза проектов. Другие меры по управлению инвестиционными рисками.</p>
<p>Недостаток ликвидных средств для осуществления</p>		<p>Ухудшение внешней конъюнктуры рынка, вследствие чего снижение доходов компаний. Мировой кризис, невыполнение ковенант, снижение кредитного рейтинга, досрочный отзыв заемных средств, сложности в привлечении дополнительного займов. Высокая инвестиционная</p>	<p>Дефицит оборотных средств для осуществления производственной деятельности.</p>	<p>Анализ чувствительности результатов деятельности к изменению макроэкономических показателей и разработка сценариев реагирования на случай неблагоприятных изменений (в рамках рассмотрения органами Фонда</p>

12	<p>операционной, инвестиционной, финансовой деятельности</p>	<p>нагрузка, включая концентрацию на масштабных проектах государственного значения. Поддержка проблемных активов (например, банков), иногда путем увеличения обязательств Фонда. Срабатывание гарантий, выданных Фондом/ДО. Реализация кредитного риска.</p>	<p>Невыполнение инвестиционной программы. Ухудшение финансовых показателей. Дефолт ДО.</p>	<p>вопросов финансовой устойчивости компаний Фонда). Переговоры с кредитными агентствами на предмет смягчения ковенант. Работа по снижению некоммерческой нагрузки. В случае целесообразности, хеджирование финансовых рисков.</p>
13	<p>Неблагоприятное изменение цен на сырьевые товары</p>	<p>Мировые колебания цен на сырье (риск, связанный с владением активов в нефтегазовом и горнопромышленном секторах (снижение доходов), транспортном секторе (рост себестоимости)</p>	<p>Неспособность Фонда и крупных ДО отвечать по финансовым обязательствам, дефолты. Неполученная прибыль, в результате снижения цен. Нестабильность доходов от основной деятельности. Несоблюдение ковенант. Низкая точность бизнес-планирования.</p>	<p>см.выше</p>
			<p>Неисполнение инвестиционных обязательств. Снижение стоимости акций публичных компаний, чья</p>	

			деятельность зависит от цен на сырье	
14 (КЦ)	Дефолт проблемных банков.	Высокий уровень неработающих активов. Потеря контроля над зарубежными активами банков. Судебные разбирательства.	Убытки. Потеря репутации. Снижение доверия к банковской системе Казахстана. Непривлекательность для инвесторов. Исполнение гарантий по сделкам репо перед Национальным Банком.	Меры по реструктуризации. Способствование работе БВУ с правоохранительными органами, по отдельным решениям банков и претензионно-исковой работе. СКФ. Оздоровление активов БВУ
15	Финансовые убытки, вследствие наступления аварий (пожар, взрыв, затопление, поломка и связанные с ними перерывы производства экологических рисков и др.)	Отсутствие качественной страховой защиты. Человеческая ошибка. Несоблюдение правил техники безопасности, охраны труда и окружающей среды. Высокий износ активов энергетического и транспортного (ж/д) сектора. Стихийные бедствия: ураган, наводнение и др.	Потеря технологического имущества. Перерывы производства. Ресурсы (финансовые, материальные, человеческие) на восстановление активов. Выплаты за причиненный экологический ущерб, ущерб работникам, третьим лицам.	Внедрение корпоративной программы страхования рисков. Принятие мер по повышению безопасности деятельности, охраны труда и окружающей среды. Инвестиции в модернизацию и обновление основных производственных фондов КТЖ, СЭ, КЕГОС.
16	Несанкционированные митинги, забастовки, обострение	Программы сокращения в условиях прогнозируемого кризиса. Давление третьих лиц на	Неполученные доходы, в связи с перерывами производства. Срыв реализации минимальных рабочих программ	Программы по урегулированию социально-трудовых конфликтов. Разъяснительные работы в трудовых коллективах. Программы по развитию

социальной неустойчивости в регионах	производственный персонал. Неудовлетворительные условия работы производственного персонала.	по контрактам на недропользование. Репутация. Рост социальной напряженности в регионах.	командного духа в коллективах. В случае принятия решений о сокращениях в период кризиса, по возможности использование мягкого подхода.
--------------------------------------	---	---	--

²Данный раздел составлен на основе карты рисков на 2012 год, принятой Советом директоров Фонда 14.12.2011 года. Нижеприведенный перечень не является постоянным на период действия стратегии развития АО "Самрук-Казына" на период до 2022 года. В рамках ежегодной идентификации рисков и построения карты рисков, Совету директоров будут вноситься обновленные карты рисков Фонда (на консолидированной основе) на прогнозные периоды с учетом изменившихся внешних и внутренних факторов. Подробные мероприятия определяются по каждому критическому риску в плане мероприятий по управлению ими, который разрабатывается ежегодно.

Приложение 4
к Стратегии развития
акционерного общества
"Фонд национального благосостояния
"Самрук-Казына"
на 2012-2022 годы

Методика расчета ключевых показателей деятельности

Сноска. Приложение 4 с изменением, внесенным постановлением Правительства РК от 25.05.2013 № 516.

1. Рост чистого дохода - отношение консолидированного чистого дохода по группе компаний Фонда без БВУ на долю акционера материнской компании прогнозного года к исходному показателю за 2010 г.

Консолидированный чистый доход без БВУ на долю акционера материнской компании в сумме 1 315,4 млрд. тенге на 2021 год был спрогнозирован путем умножения ежегодного прогнозного темпа роста агрегированного чистого дохода на консолидированный чистый доход Фонда без БВУ на долю акционера материнской компании в 2015 году. Показатель 2015 года рассчитан на основе данных планов развития компаний. При этом использовался агрегированный чистый доход по следующим компаниям реального сектора:

1. АО "НК "КазМунайгаз"

2. АО "НК "Қазақстан темір жолы"
3. АО "Қазахтелеком"
4. АО "НАК "Қазатомпром"
5. АО "КЕГОС"
6. АО "Самрук-Энерго"
7. АО "ҚазНИИ энергетика им. академика Ш.Ч.Чокина"
8. АО "КОРЭМ"
9. ТОО "Объединенная химическая компания"
10. АО "Тау-Кен Самрук"
11. АО "Қазпочта"
12. АО "Эйр Астана"
13. АО "Международный аэропорт Атырау"
14. АО "Международный аэропорт Ақтобе"
15. АО "Аэропорт Павлодар"
16. Исключена постановлением Правительства РК от 25.05.2013 № 516
17. АО "НК "Қазақстан инжиниринг"

2. EBITDA margin (рентабельность по EBITDA) - отношение операционной прибыли до вычета расходов по процентам, налогам и амортизации к доходу от основной деятельности. Рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{EBITDA margin} = (A - (B - C) - (D - E) - (F - G)) / A \times 100\%, \text{ где}$$

A - доходы от основной деятельности;

B - себестоимость реализованной продукции/услуг;

C - износ, истощение и амортизация, учитываемые в себестоимости реализации;

D - общие и административные расходы;

E - износ, истощение и амортизация, учитываемые в общих административных расходах;

F - расходы по транспортировке и реализации;

G - износ, истощение и амортизация, учитываемые в расходах по транспортировке и реализации.

3. Рейтинг корпоративного управления

Оценка корпоративного управления в компаниях будет осуществляться в соответствии с методикой диагностики корпоративного управления (далее – Методика), утвержденной Правлением Фонда.

Методика оценивает корпоративное управление по трем основным компонентам – структура, процессы и прозрачность, которые в свою очередь, содержат набор подкомпонентов и критериев, соответствующих лучшей практике корпоративного управления:

1. Структура:

- a) структура корпоративного управления
- b) общая приверженность принципам корпоративного управления
- c) права финансово-заинтересованных сторон
- d) конфликт интересов
- e) разграничение компетенций

2. Процессы:

- a) эффективность совета директоров
- b) корпоративная социальная ответственность
- c) вознаграждение и преемственность
- d) управление рисками
- e) планирование и мониторинг

3. Прозрачность

- a) информационная политика
- b) раскрытие финансовой информации
- c) раскрытие нефинансовой информации
- d) аудиторский процесс
- e) внутренний аудит

Методика содержит формулировки критериев, по которым проводится оценка . При этом аналитик учитывает как процедуры, закрепленные внутренними документами, так и процедуры, фактически осуществляемые на практике.

Оценка корпоративного управления для целей измерения достижения КПД, установленного в стратегии развития Фонда, будет осуществляться независимой консалтинговой фирмой (независимыми консалтинговыми фирмами) для обеспечения объективности.

Общая оценка корпоративного управления может принимать значение от 0% до 100% (0 – несоответствие, 100% - максимальное соответствие лучшим практикам корпоративного управления).

Фонд ставит задачей к 2022 году увеличить значение рейтинга корпоративного управления до 85%.

По предварительным расчетам Фонда максимальная возможная оценка корпоративного управления для компаний с единственным акционером без планов IPO составляет 94,5%, а для компаний с единственным акционером и планами IPO – 93,6%. По компаниям с другими акционерами ограничений нет, и теоретически они могут получить оценку 100%.

В то же время, исходя из того, что внедрение передовой практики корпоративного управления требует затрат со стороны компаний, которые могут быть необоснованны с точки зрения выгод и размера компании, а также того факта, что, как правило, в любом процессе существуют некоторые мелкие недостатки, Фондом заложен буфер в 10%. Эта разница позволит менеджменту

быть более гибким при исполнении рекомендаций лучшей практики корпоративного управления.

4. Рейтинг инновационного развития

Для оценки результатов ИТР компаний Фонд использует сбалансированную систему ключевых показателей эффективности инновационной деятельности (далее КПД), состоящую из двух групп показателей и четырех направлений:

КПД, характеризующие инновационную деятельность Компании:

1. Развитие инфраструктуры и человеческого потенциала
2. Осуществление разработок и инновационных проектов

КПД, характеризующие результаты инновационной деятельности Компании:

3. Рост технологического уровня компании

4. Достижение стратегических целей Компании и государственных приоритетов

Всего Фонд использует десять КПД. Часть из них являются универсальными для всех Компаний. Три показателя: улучшение отраслевого показателя качества, рост производительности труда и рост уровня энергоэффективности — специфичны для разных Компаний.

По предварительным оценкам, в 2011 году средний арифметический балл в 8-ми крупнейших компаниях составил 24,85, что свидетельствует об относительно низком уровне инновационного развития компаний. Учитывая, что большинство компаний в данный момент находятся на начальной стадии инновационного развития, их подготовка для выхода на уровень международных стандартов инновационной деятельности потребует определенного времени. Однако принимая во внимание их активное развитие в данном направлении, а также внешнее стимулирование инновационных процессов со стороны Фонда, ожидается, что уже к 2016 году компании в полной мере реализуют свой инновационный потенциал, т.е. достигнут 100 баллов из 100 возможных в 4-х летний период.

Группы	Направления	Аспекты	Код	КПД	Вес
Инновационная деятельность	Развитие инфраструктуры и человеческого потенциала	Инновационная инфраструктура	КПД ₁	Расходы на инфраструктуру	12
		Персонал, занятый инновациями	КПД ₂	Доля персонала, занятого инновациями, в общей численности персонала	8
	Осуществление разработок и инновационных проектов	Отбор идей	КПД ₃	Количество проектов/рационализаторских предложений, внедренных после одобрения на НТС	6
		НИОКР	КПД ₄	Доля расходов на НИОКР в выручке компании	12
				Доля инвестиций в	

		Внедрение	КПД ₅	инновационные проекты в выручке компании	12
Результаты инновационной деятельности	Рост технологического уровня компании	Управление	КПД ₆	Производительность труда	10
		Процессы	КПД ₇	Отраслевой показатель качества	10
	Достижение стратегических целей Компании и госприоритетов	Государство	КПД ₈	Уровень энергоэффективности	6
			КПД ₉	Уровень местного содержания	6
		Акционеры	КПД ₁₀	Доля чистой прибыли от реализации инновационных проектов в общей чистой прибыли компании	18
Рейтинг ИТР					100

5. Оценка собственного капитала

Методология оценки бизнеса. Независимыми консультантами был проведен анализ стоимости собственного капитала ДЗО на основе доходного и сравнительного подходов, как наиболее надежных подходов при оценке действующего производственного предприятия.

Доходный подход.

В рамках доходного подхода использовался метод дисконтированных денежных потоков. Будущие денежные потоки были рассчитаны на основе прогнозов, содержащихся в планах развития и стратегиях ДЗО, а также иных допущениях, по состоянию на конец 2 квартала 2011 года.

При использовании доходного подхода стоимость определяется путем расчета приведенной стоимости ожидаемых будущих денежных потоков, которые прогнозируются на определенный период времени и дисконтируются для определения их приведенной стоимости. Используемая при этом ставка дисконтирования должна отражать стоимость капитала, инфляцию и риск, связанный с владением анализируемого актива.

Для анализа стоимости действующего предприятия данный подход является наиболее применимым, так как он фокусируется на трех составляющих стоимости активов, а именно на: 1) величине будущих выгод, 2) времени их получения и 3) на рисках, связанных с получением данных выгод. Этот метод наиболее часто применяется в практике оценки стоимости компании.

Сравнительный подход.

Сравнительный подход предполагает, что стоимость компании может быть определена путем сравнения с ценами, по которым реализуются на открытом (

публичных торгах) либо закрытом рынке, акции сопоставимых компаний. В рамках сравнительного подхода стоимость компаний определялась на основе следующих методов:

1) котировок акций компаний-аналогов, котирующихся на бирже (метод биржевых котировок);

2) цен продажи и предложения пакетов акций сопоставимых компаний (метод сделок).

В рамках данных методов выбирается соответствующая компания-аналог на основе определенных критериев. Идеальные компании для сравнения – те, которые функционируют в той же, что и рассматриваемая компания отрасли, и обладают сравнимым производственным потенциалом.

Сравнительный подход к оценке стоимости ДЗО Фонда использовался в качестве подкрепляющего для целей проверки результатов доходного подхода. Использование результатов сравнительного подхода как самостоятельного не является обоснованным, поскольку он не позволяет учесть все особенности функционирования ДЗО, и сравнить функциональные характеристики компаний с необходимой степенью достоверности.

6. Степень вовлеченности персонала

Определение уровня социального самочувствия персонала через определение интегрированного индекса вовлеченности, состоящего из трех ключевых блоков/индексов: 1) удовлетворенности персонала, 2) лояльности персонала к компании и 3) поддержки инициативы персоналом.

Удовлетворенность включает в себя оценку работниками: системы трудоустройства, условий и оплаты труда; доверия к решениям, принимаемым руководством; получения информации о компании; условий обеспечения и внутреннего удовлетворения содержанием труда; критериев подбора и расстановки кадров; мотивационных программ.

Лояльность включает в себя оценку взаимоотношений в коллективе; восприятия работниками компании в целом; предоставляемым возможностям профессионального и карьерного роста; корпоративных целей и развития компании.

Блок поддержки инициативы оценивает возможности для развития роста и самореализации работников; программы вовлечения работников в выработку идей; системы признания и поощрения, оценки усилий.

Расчет степени вовлеченности персонала проводится на основе результатов исследования/опроса мнения работников. Периодичность проведения исследования - ежегодно.

В 2011 году было проведено исследование вовлеченности работников группы компаний Фонда по единой методике в целях получения достоверной, сравнимой и независимой оценки данного показателя.

По итогам проекта средний консолидированный индекс вовлеченности административно-управленческого персонала по группе компаний Фонда в 2011 году составил 60,3%, что выше минимального порогового значения на 0,3% (минимальный порог – 60%, что означает ситуация стабильна и позитивна). В 2012 году по всей группе Фонда исследованием дополнительно будет охвачен и производственный персонал, численность которого значительно превышает административно-управленческий персонал. В связи с чем, предполагается, что социальное самочувствие всего персонала, в т.ч. производственного, возможно будет невысоким.

7. Ежегодная текучесть кадров

Текучесть кадров рассчитывается путем деления численности работников, уволившихся по основаниям трудового законодательства Республики Казахстан, за исключением уволившихся в дочерние организации и филиалы, за отчетный период времени, на среднесписочную численность работников за тот же период.

Согласно действующей практике текучесть кадров в организациях в пределах не более 14% считается нормальным пороговым значением (с учетом естественной убыли: уход на пенсию, переход на госслужбу и пр.). В этой связи Фонд ставит для себя задачу непревышения данного значения на протяжении десятилетнего периода.

8. Степень достижения обозначенных целевых показателей компаний Фонда в рамках стратегических документов страны

Данный показатель отражает достижение группой Фонда основных отраслевых показателей в рамках ГПФИИР и Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2020 года. В связи с тем, что в рамках ГПФИИР достижение отдельных показателей запланировано до 2014 либо 2015 года, по ряду целевых показателей предоставляется значение лишь до соответствующего года. В дорожных картах представлен список.

9. Коэффициент рентабельности собственного капитала (Return On Equity - ROE)

Один из показателей финансового состояния компании, дающий представление о том, насколько удачно топ-менеджеры управляют капиталом, доверенным им акционерами.

ROE рассчитывается по следующей формуле:

$$ROE = A/(B+C)/2 \times 100\%, \text{ где}$$

A – чистый доход/(убыток)

B – собственный капитал, всего за текущий период N

C – собственный капитал, всего за предыдущий период N-1

Так как спрогнозировать консолидированные данные балансовой стоимости собственного капитала не представляется возможным, отсутствует возможность представления расчетов целевого значения. В этой связи в качестве целевого значения был выбран диапазон 12-14%, который задается требуемой доходностью определенной для Фонда в целом. Это тот уровень, к которому будет стремиться Фонд, чтобы выполнять задачу по увеличению стоимости.

10. Доля местного содержания рассчитывается в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 20 сентября 2010 года № 964 "Об утверждении Единой методики расчета организациями казахстанского содержания при закупке товаров, работ и услуг":

расчет казахстанского содержания (КСТ) в договоре на поставку товаров производится по формуле:

$$КС_{\tau} = 100\% \times \sum_{i=1}^n (CT_i \times K_i) / S$$

где:

n - общее количество товаров, закупленных поставщиком в целях исполнения договора о закупках как напрямую, так и посредством заключения договоров субподряда;

i - порядковый номер товара;

CT_i - стоимость i-ого товара;

K_i - доля казахстанского содержания в товаре, указанная в сертификате "СТ-KZ";

K_i = 0, в случае отсутствия сертификата "СТ-KZ";

S - общая стоимость договора о закупке товаров.

Расчет казахстанского содержания (КС_{p/y}) в договоре на поставку работ (услуг), производится по формуле:

Расчет местного содержания (КС_{p/y}) в договоре на выполнение работы (оказание услуги) производится по формуле:

$$КС_{p/y} = 100\% \times \frac{\sum_{j=1}^n \left((CD_j - CT_j - CCD_j) \times R_j + \sum_{i=1}^n (CT_i \times K_i) \right)}{S}$$

где:

m – общее количество j -ых договоров, заключенных в целях выполнения работы (оказания услуги), включая договор между заказчиком и подрядчиком, договоры между подрядчиком и субподрядчиками и т.д.;

j – порядковый номер договора, заключенного в целях выполнения работы (оказания услуги);

$СД_j$ – стоимость j -ого договора;

$СТ_j$ – суммарная стоимость товаров, закупленных поставщиком или субподрядчиком в целях исполнения j -ого договора;

$ССД_j$ – суммарная стоимость договоров субподряда, заключенных в целях исполнения j -ого договора;

R_j – доля фонда оплаты труда казахстанских кадров в общем фонде оплаты труда работников поставщика или субподрядчика, выполняющего j -ый договор;

n – общее количество наименований товаров, закупленных поставщиком или субподрядчиком в целях исполнения j -ого договора;

i – порядковый номер товара, закупленного поставщиком или субподрядчиком в целях исполнения j -ого договора;

$СТ_i$ – стоимость i -ого товара;

K_i – доля местного содержания в товаре, указанная в сертификате о происхождении товара формы "СТ-KZ";

$K_i = 0$, в случае отсутствия сертификата о происхождении товара формы "СТ-KZ";

S - общая стоимость договора.

Расчет местного содержания ($KС$) в закупках заказчика за отчетный период производится по формуле:

$$KС = \sum_{i=1}^n (KС_i \times СД_i) / S$$

где:

n - общее количество договоров о закупках;

i - порядковый номер договора о закупках;

$KС_i$ - местное содержание в i -ом договоре о закупках;

$СД_i$ - стоимость i -ого договора о закупках;

S - общая стоимость договоров.

К 2022 году доля местного содержания для национальных компаний в закупках товаров составит не менее 66 %, в работах, услугах – не менее 93 %.

Расчет производился с учетом ежегодного роста местного содержания приблизительно на 1 %.

Приложение 5
к Стратегии развития
акционерного общества
"Фонд национального благосостояния
"Самрук-Қазына"
на 2012-2022 годы

Показатели компаний Фонда в соответствии со стратегическими и программными документами Республики Казахстан

№	Отрасль/ компания	Цели из ГПФИИР	Цели из Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2020 года	Цели из отраслевых программ развития	Показатели из стратегии развития Фонда
1	2	3	4	5	6
		Достижение в 2014 году роста объема добычи нефти до 85,0 млн. тонн (120,4 % к 2008 году)		Увеличение объема добычи нефти до 85 млн. тонн в 2014 году (111,1% к 2009 году).	Объем добычи нефти по проектам с учетом доли участия АО "НК "КМГ": 25,9 млн. тонн в 2015 году, 31,7 млн. тонн в год в 2020 г. 35,4 млн. тонн в год в 2022 г.
		Обеспечение роста объемов переработки нефти на казахстанских НПЗ в 2014 году до 15,0 млн. тонн (122,1 % к 2008 году) с увеличением глубины переработки нефти до 87-90 % и доведением качества отечественных нефтепродуктов до	К 2014 году отечественными нефтеперерабатывающими заводами полностью удовлетворяются потребности страны в топливе.	Увеличение объемов переработки нефти на казахстанских нефтеперерабатывающих заводах в 2014 году до 15,1 млн. тонн (124,8 к 2009 году) Доведение глубины переработки нефти до 87-90% Доведение качества отечественных	Объем переработки нефти на нефтеперерабатывающих заводах АО "НК "КМГ": 18,9 ¹ млн. тонн в 2015 году, 21 млн. тонн в 2020-2022 годах. Доведение глубины переработки нефти: на Атырауском НПЗ 87% к 2016 г., на Шымкентском НПЗ 90% к 2016 г. на Павлодарском НХЗ 90% к 2016 г. Улучшение качества нефтепродуктов на

1	Нефтегазовая и нефтехимическая отрасль/ АО "КМГ"	стандартов качества Евро.		нефтепродуктов до стандартов экологического этапа 3.	Атырауском, Шымкентском и Павлодарском НПЗ до экологического этапа 4 к 2016 г.
		Обеспечение транспортировки газа по газопроводу "Бейнеу-Бозой-Акбулак": - в 2012 году – до 3,6 млрд. куб. м в год; - в 2013-2014 годах – до 5,0 млрд. куб. м в год; в 2015 и последующих годах – до 10 млрд. куб. м в год.	К 2012 году газопровод Бейнеу-Бозой-Акбулак обеспечивает газом весь юг страны в объеме до 5 млрд. куб. метров газа в год	Увеличение объема транспортировки газа в 2014 году до 129,3 млрд. куб. м./год, в том числе по газопроводу "Бейнеу-Бозой-Акбулак" ("Бейнеу-Шымкент") до 5 млрд. куб. м. в год (в 2012 году – до 3,6 млрд. куб. м. в год).	Объем транспортировки газа: 114,3 млрд. куб. м. в 2015 г., 120,6 млрд. куб. м. в 2020 г., 121,1 млрд. куб. м в 2022 г. Строительство газопровода "Бейнеу-Бозой-Шымкент": В 2013 г. завершение участка Бозой-Шымкент с пропускной способностью 6 млрд. куб. м в год В 2015 г. завершение участка Бейнеу-Бозой с пропускной способностью 10 млрд. куб.м. в год
				Увеличение разведанных запасов углеводородов к 2015 году составит около 300 млн. тонн.	Доказанные извлекаемые запасы нефти по проектам с учетом доли участия АО "НК "КМГ" в проектах: 816 млн. тонн в 2015 году, 1322 млн. тонн в 2020 г. и 1413 млн. тонн в 2022 г.
				Увеличение пропускной способности нефтепроводов до 87 млн. тонн/год; Каспийский трубопровод-	Объем транспортировки нефти трубопроводным транспортом (без учета КТК): более 60 млн. т в

				ный консорциум – до 67 млн. тонн/год, Казахстан Китай до 20 млн. тонн/год.	год в 2015-2022 гг., Транспортировка нефти танкерным флотом: 13 млн. т./г в 2015-2022 гг.
		Введение в 2012 году мощностей по производству битума в объеме 500 тыс. тонн/год		Введение в 2012 году мощностей по производству битума в объеме 500 тыс. тонн/год.	Мощности по производству битума: 576 тыс. т/г в 2015 г., 606 тыс. т/г в 2020 и 2022 г.
		Обеспечение с 2014 года производства ароматических углеводородов в объеме – бензола до 133 тыс. тонн/год, параксилола до 496 тыс. тонн/год.		Увеличение объема производства ароматических углеводородов – бензола до 133 тыс. тонн/год, параксилола до 496 тыс. тонн/год.	Производство ароматических углеводородов: бензола: 133 тыс. тонн/год к 2015 году, параксилола – 496 тыс. тонн к 2015 году
<hr/>					
¹ С учетом Ромпетрол					
2		К 2014 году увеличение объемов производства химической продукции в 2 раза.	К 2020 году валовое производство химической продукции возрастет в 3 раза.	Увеличение валового производства химической продукции в 2 раза к 2014 году.	Объем производства химической продукции: 400 млрд. тенге в 2015 году, 464 млрд. тенге в 2020 году.
	Химическая промышленность/ ТОО "ОХК"	К 2014 году увеличение экспорта химической продукции высоких переделов в 2 раза.		Увеличение экспорта химической продукции высоких переделов в 2 раза к 2014 году.	Доля экспорта химической продукции в % от продаж: 70% в 2015 году, 90% в 2022 году.
			К 2020 году организовано производство более 20 новых видов	Организация производства 6 новых видов химической	Количество новых видов химической продукции:

			химической продукции.	продукции к 2014 году.	7 в 2015 году, 15 в 2022 году.
			К 2013 году производство серной кислоты доведено до объема более 2500 тыс. тонн в год.	Производство серной кислоты в 2013 году – 2527 тыс. тонн.	Производство серной кислоты в объеме 180 тыс. тонн/год.
		Обеспечение с 2015 года производства базовой нефтехимической продукции в объеме - 800 тыс.тн/год полиэтилена и 500 тыс.тн./год полипропилена		Обеспечение с 2015 года производства базовой нефтехимической продукции в объеме – 800 тыс. тонн/год полиэтилена и 500 тыс. тонн/год полипропилена	Строительство интегрированного газохимического комплекса мощностью 1300 тыс. тонн в год полимерной продукции.
3	Железнодорожная отрасль/ АО "КТЖ"	Строительство 453 км железных дорог.	Построено около 1400 км новых железнодорожных линий для ускорения доставки грузов и пассажиров внутри республики и за пределы РК	К 2015 году планируется строительство 453 км железных дорог.	К 2015 году планируется строительство железных дорог протяженностью 439 км. и 1641 км в 2018 г.
		Повышение к 2015 году скорости грузового сообщения на 15-20%, а по основным международным транспортным коридорам – на 20-30	К 2020 году средняя техническая скорость движения грузовых поездов по транзитным участкам железных дорог составит не менее 55 км/ч.		К 2020 году средняя техническая скорость движения грузовых поездов по транзитным участкам железных дорог составит не менее 55 км/ч
		Доведение	К 2020 году производство	Доведение выработки электроэнер-	Рост производства электроэнергии до 29,75 млрд. кВтч в 2014 году. Рост установленной

Производство и передача электроэнергии/
АО "Самрук-Энерго";
АО "KEGOC"

<p>выработки электроэнергии в 2014 году до 97,9 млрд. кВтч при прогнозируемом потреблении 96,8 млрд. кВтч.</p>	<p>энергии из собственных источников, удовлетворяющее потребности экономики, составит 100%.</p>	<p>гии в 2014 году до 97,9 млрд. кВтч при прогнозируемом потреблении 96,8 млрд. кВтч.</p>	<p>мощности электростанций¹ до 8650 МВт в 2015 году, до 15987 МВт в 2020 году. Рост производства электроэнергии¹⁹ до 33,6 млрд. кВтч. в 2015 году, 50,5 млрд. кВтч. в 2020 году.</p>
<p>Обеспечение объема добычи угля к 2014 году до 123 млн. тонн.</p>		<p>Обеспечение объема добычи угля к 2014 году до 123 млн. тонн.</p>	<p>Добыча угля: 41,5 млн. тонн в 2014 году. 43,7 млн. тонн в 2020 году. 44 млн. тонн в 2022 году.</p>
	<p>К 2015 году доля использования альтернативных источников энергии в общем объеме энергопотребления составит более 1,5%, к 2020 – более 3%</p>		<p>Доля использования альтернативных источников энергии в общем объеме энергопотребления составит по группе АО "Самрук-Энерго" 1,6% в 2015 году. Доля использования альтернативных источников энергии по установленной мощности в электростанциях группы АО "Самрук-Энерго" составит до 4% в 2020 году. Доля использования альтернативных источников энергии в общем объеме энергопотребления составит по группе АО "Самрук-Энерго" 2% в 2020 году</p>
	<p>К 2020 году построена и введена в эксплуатацию</p>		<p>В 2017 году построена и введена в эксплуатацию Балхашская ТЭС.</p>

			Балхашская ТЭС.		Мощность I-модуля 1320 МВт.
			К 2015 году завершено строительство первой очереди Балхашской ТЭС.		В 2017 году завершено строительство первой очереди Балхашской ТЭС.

¹ Данные по Балхашской ТЭС не включены, в связи с тем, что планируется реализация 75% пакета акций стратегическому инвестору. Данные по Иртышскому Каскад ГЭС не включены, в связи с тем, что данные активы находятся в концессии.

5	Горно-металлургическая промышленность/ АО "Тау-Кен Самрук"	Увеличение объема производства высокотехнологичной конкурентоспособной продукции и экспорта в 2 раза к уровню 2008 года.	К 2015 году удвоится производство и экспорт металлургической продукции.	Увеличение объема производства высокотехнологичной конкурентоспособной продукции и экспорта в 2 раза к уровню 2008 года.	Мощность по добыче марганца – до 200 тыс. тонн руды в год в 2022 г. Мощности по добыче свинца – до 1000 тыс. руд в год в 2022 году. Мощности по добыче меди – 10000 тыс. тонн руды в год в 2022 году. Мощности по добыче железной руды – до 3000 тыс. тонн руды в год
				Плотность фиксированных линий телефонной связи: 2014 год - 25,4 на 100 человек.	Плотность пользователей фиксированных линий связи составит: 25,4 на 100 человек к 2015 году 25,71 на 100 человек к 2022 г.
	Телекоммуникаци-	Плотность абонентов широкополосной сети Интернет – 22 на 100 человек.	Достигнут 100% охват домохозяйств Республики Казахстан услугами телефонной связи и широкополосного доступа к Интернету.	Пользователей широкополосного доступа к сети Интернет: 2014 год - 22 на 100 человек.	Плотность пользователей широкополосной сети Интернет составит: 9,84 портов ШПД на 100 человек в 2015 г., 11,5 портов ШПД на 100 человек в 2020 г. 12,43 портов ШПД на 100 человек в 2022 г.
				Количество	

6	онная отрасль/АО "Казах- телеком"			абонентов в сельских населенных пунктах, обеспеченных универсаль- ными услугами связи: в 2014 году 1 045 730 абонентов.	Охват сельской местности услугами телефонии и ШПД с 2015 года – 100%
		Плотность абонентов сотовой связи – 135 на 100 человек.	Обеспечены услугами мобильной связи все населенные пункты с численностью населения от 1000 человек и более.	Плотность абонентов сотовой связи: 2014 год – 135 на 100 жителей.	Количество абонентов мобильной связи составит 2,5 млн. в 2015 и 4,6 млн. в 2022 г.
		Внедрение стандартов сотовой связи 3G и 4G			Развертывание сети 4G (LTE) к 2015 году.
7	Атомная промышлен- ность и атомная энерге- тика/ АО "НАК "Казатом-	Создание вертикально- интегрированного комплекса с полным ядерно-топливным циклом для получения экспорториенти- рованной продукции с высокой добавленной стоимостью	К 2020 году создана вертикально- интегрированная компания с ядерным топливным циклом.		К 2022 году на базе АО "НАК "Казатомпром" будет создана вертикально- интегрированная компания путем вовлечения в производственно- технологические цепочки ядерно-топливного цикла: добыча, конверсия, обогащение, топливо, строительство атомных реакторов.
		Увеличение объема добычи урана в соответствии с решениями Правительства Республики Казахстан.		Увеличение объема добычи урана в соответствии с решениями Правительства Республики Казахстан.	Добыча урана в стране – 24-26 тыс. тонн, в том числе АО "НАК "Казатомпром" - 14-16 тыс. тонн.

	пром"	Создание новых производств ядерно-топливного цикла – строительство конверсионного завода производственной мощностью 12 000 тонн гексафторида урана (UF6).		Создание новых производств ядерно-топливного цикла.	Создание конверсионных производственных мощностей совместно с зарубежными партнерами-мировыми лидерами в области конверсионных технологий, в том числе через участие в зарубежных активах и через трансферт конверсионных технологий, с долей АО "НАК "Казатомпром" в объеме до 6000 тонн UF6 в год.
8	Авиаперевозки и аэропорты/ АО "Эйр Астана", АО "Аэропорт Павлодар", АО "Международный аэропорт Актобе", АО "Международный аэропорт Атырау"	Увеличение числа международных воздушных сообщений в два раза по сравнению с 2010 годом и внедрение европейских авиационных стандартов.	Число международных воздушных сообщений увеличено в 2 раза.	Увеличение числа международных воздушных сообщений в два раза по сравнению с 2010 годом и внедрение европейских авиационных стандартов.	Увеличение числа международных воздушных сообщений: 52 в 2015 г. 57 в 2022 г.
			Полностью внедрены европейские авиационные стандарты.	Создание конкурентного рынка воздушных перевозок.	Обеспечение безопасности полетов в соответствии с требованиями международных авиационных стандартов ИКАО и европейского агентства по безопасности полетов (EASA).
			Полностью внедрены европейские авиационные	11 аэропортов имеют категорию	Соответствие международным стандартам ИКАО АО "Аэропорт Павлодар", АО "Международный

			стандарты.	ИКАО.	аэропорт Актобе", АО "Международный аэропорт Атырау".
9	Почтовые услуги/АО "Казпочта"	Проведение модернизации почтово- сберегательной системы в целях предоставления качественных почтовых и финансовых услуг в условиях свободной конкуренции, в первую очередь, в сельской местности путем развития и автоматизации сельских отделений почтовой связи.		Строительство и модернизация 560 сельских отделений почтовой связи	Доля автоматизированных отделений почтовой связи, в том числе в сельской местности – 100%.
10	Машино- строение/ АО "НК "Казахстан инжини- ринг"	Прирост валовой добавленной стоимости на 74%		Прирост валовой добавленной стоимости на 74% Увеличение объема производства до 588 млрд. тенге	В 2022 году: Объем производства спецпродукции и двойного назначения по группе компании – 95,2 млрд. тенге Объем производства гражданского назначения по группе компании – 80,2 млрд. тенге Объем реализации продукции гражданского назначения - 42,5 млрд. тенге Объем реализации специальной продукции и продукции двойного назначения – 40,05 млрд. тенге Объем сервисных услуг (инжиниринг) – 13 млрд. тенге Увеличение доли экспорта в общем объеме реализованной продукции до 16% по

				сравнению с 8% в 2011 году.
	Увеличение производительности труда в отрасли до 52 тыс. долл США на чел. в год		Увеличение производительности труда в отрасли до 7 592 тыс. тенге на человека в год.	Увеличение производительности труда до 13,3 млн. тенге/чел. или в 4 раза по сравнению с 2010 годом.
		Государственный оборонный заказ на 80% обеспечен отечественным производством		Увеличение доли АО "НК "Казахстан инжиниринг" в общем объеме машиностроения Казахстана до 30% по сравнению с 11% в 2010 г.

Приложение 6
к Стратегии развития
акционерного общества
"Фонд национального благосостояния
"Самрук-Қазына"
на 2012-2022 годы

Стимулирование экономики через институты развития

Сноска. Приложение 6 с изменениями, внесенными постановлением Правительства РК от 25.05.2013 № 516.

Институты развития будут продолжать служить в качестве основных инструментов модернизации и диверсификации национальной экономики.

В среднесрочном периоде деятельность институтов развития будет направлена на:

1. Поддержку и восстановление экономической активности крупных промышленных и инфраструктурных предприятий в приоритетных секторах экономики, а также в секторе малого и среднего бизнеса (далее – МСБ), в том числе путем участия в государственных программах "Дорожная карта бизнеса 2020", "Производительность 2020".

2. Активное финансирование стратегических проектов компаний, входящих в группу Фонда, и инвестиционных проектов, реализуемых в рамках ГПФИИР.

В долгосрочном периоде, к 2022 году, институты развития направят свои усилия на:

1. Расширение спектра используемых инструментов в целях комплексной реализации инвестиционных проектов.

2. Усиление функций по подготовке и структурированию проектов, прежде всего для инвестиционных проектов в рамках государственных программ.

3. Дальнейшее развитие проектного финансирования и государственно-частного партнерства.

В целях активного участия в решении вопросов модернизации и диверсификации экономики Фонду совместно с институтами развития необходимо будет решить следующие основные задачи:

1. Улучшение качества существующих активов (АО "БРК", АО "ИФК").

2. Проактивный поиск новых проектов для финансирования в приоритетных отраслях экономики и активное участие в реализации государственных программ (ГПФИИР) (АО "БРК", АО "ККМ", АО "КЭГ").

3. Повышение эффективности реализации государственных программ по развитию малого и среднего бизнеса путем увеличения занятости населения и регионального развития (АО ФРП "Даму").

4. Обеспечение максимальной синергии между институтами развития при реализации государственных программ.

Фонд будет стимулировать результативность участия институтов развития в среднесрочном периоде в реализации государственных программ, включая ГПФИИР и "Дорожная карта бизнеса 2020" путем постановки и оценки ключевых показателей деятельности компаний.

Так как деятельность институтов развития направлена на поддержку политики государства в отраслях экономики, которые недостаточно привлекательны для частного сектора, институтами развития совместно с Фондом будут разработаны правовые и финансовые механизмы поддержки со стороны государства.

Приложение 7
к Стратегии развития
акционерного общества
"Фонд национального благосостояния
"Самрук-Қазына"
на 2012-2022 годы

Бенчмаркинг

Сноска. Приложение 7 с изменением, внесенным постановлением Правительства РК от 25.05.2013 № 516.

АО "НК "КазМунайГаз"

Видение АО "НК "КазМунайГаз" к 2022 году – высокоэффективная и конкурентоспособная интегрированная нефтегазовая компания, соответствующая высочайшим стандартам безопасности производственной деятельности, вошедшая в число 30 крупнейших нефтегазовых компаний мира.

В настоящее время АО "НК "КазМунайГаз" (далее – АО "КМГ") входит в число 50 крупнейших нефтегазовых компаний мира. Так, по доказанным извлекаемым запасам нефти на начало 2012 года компания находится на 25-27 месте, по объему добычи нефти по итогам 2011 года на 35-39 месте, по объему переработки нефти по итогам 2011 года на 40-42 месте, по показателям запасов и объема добычи газа – ниже 70 места. По показателям экономической эффективности, включая показатель ROACE, EBITDA margin и производительность труда, АО "КМГ" находится в пределах диапазона соответствующих значений других вертикально-интегрированных компаний.

Показатель (2011 г.)	Ед. изм.	АО "КМГ"	CNPC	Sin-opes	Rep-sol	OMV	TNK-BP	Газпром-нефть
ROACE	%	12,54	7,48	13,72	6,86	9,02	35,45	19,93
ЕБИТДА margin	%	15,7	8,79	6,90	14,18	12,36	24,47	20,65
Производительность труда	Млн. тенге ⁵ /чел	31,5	34,9	154,7	261,9	167,6	192,0	99,8
Производительность труда по добыче нефти, тонн/чел	Тонн/чел	602	н/д	н/д	н/д	н/д	3 324	2 810

АО "КМГ" намерен к 2022 году войти в число тридцати крупнейших нефтегазовых компаний мира по следующим показателям: запасы нефти – ориентировочно 16 место (более 1400 млн. тонн); объем добычи нефти - 29 место (не менее 35,4 млн. тонн в год); объем переработки нефти - 37 место (не менее 21 млн. тонн в год) среди вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний мира.

По показателям экономической эффективности в пределах диапазона соответствующих значений других вертикально-интегрированных компаний: ROACE – не менее 15 %, EBITDA margin – не менее 18 %, при этом увеличив производительность труда до 50 млн. тенге/чел. и производительность труда по добыче нефти до 850 тонн/чел.

⁵Здесь и далее данные по производительности труда пересчитаны в тенге по среднегодовому курсу за 2011 год - 146,6 тенге за доллар США по данным Национального банка РК.

Видение АО "НК "Қазақстан темір жолы" к 2022 году – высокоэффективная национальная транспортная корпорация, соответствующая лучшей мировой практике ведения бизнеса и отвечающая требованиям единственного акционера. При этом АО "НК "ҚТЖ" обеспечивает адекватную транспортную основу устойчивого роста экономики и создает ценность для акционера, потребителей и общества посредством предоставления качественных и конкурентоспособных транспортно-логистических услуг по перевозке грузов, пассажиров и услуг магистральной железнодорожной сети.

Сравнительный анализ производственных и финансовых показателей деятельности АО "НК "ҚТЖ" с пятью лидирующими железнодорожными компаниями - Union Pacific (США), Canadian National (Канада), SNCF (Франция), DeutscheBahn (Германия) и ОАО "Российские железные дороги" (Россия) - показывает, что при относительно низких показателях доходов (выручка и EBITDA), значительном износе основных средств, компания занимает пятую позицию по показателю ROE, и четвертую позицию по показателю EBITDA margin, опережая при этом SNCF и DeutscheBahn, выполняющих значительно меньший объем перевозок.

Показатель (2010 г.)	Ед. изм.	АО "НК "ҚТЖ"	Union-Pacific	Canadian National	SNCF	Deutsche-Bahn	РЖД
ROE	%	9,1	15,7	18,7	10	7,4	11,5
EBITDA margin	%	28	45	46	10	14	26
Производительность труда	тыс. тенге/чел.	4059	58 154	55 522	24 833	26 481	6 321

На данный факт оказывает значительное влияние регулируемая среда, в которой функционирует компания, при этом предоставление услуг осуществляется при относительно низких операционных затратах. Однако это происходит в ущерб уровню оплаты труда персонала и качеству услуг за счет лимитирующих технических параметров инфраструктуры и подвижного состава (скорость, надежность, эффективное использование подвижного состава и др.).

В целях достижения амбициозного видения развитие АО "НК "ҚТЖ" предусматривается в виде вертикально интегрированного транспортного холдинга с наличием в структуре бизнес единиц, составляющих ядро перевозочного процесса. По итогам реструктуризации портфельных активов посредством создания, ликвидации, слияния и продажи пакетов акций и долей участия, принадлежащих АО "НК "ҚТЖ", будут образованы отдельные дочерние

организации по предоставлению доступа к железнодорожной инфраструктуре перевозчикам, а также оказанию услуг по грузовым и пассажирским перевозкам.

АО "НК "ҚТЖ" к 2022 году ставится задача приблизиться к передовым железнодорожным компаниям и достичь следующих целевых показателей в 2022 году: ROE – 14,2 %, ROACE – не менее 14,72 %, EBITDA margin – не менее 39,55 %, производительность труда - 13 433 тыс. тенге/чел.

АО "KEGOC"

Видение АО "KEGOC" к 2022 году – компания мирового уровня и центр компетенций в электроэнергетической отрасли в региональном масштабе.

Передовыми зарубежными компаниями – аналогами для АО "KEGOC" являются ФСК ЕЭС (РФ), RedElectricadeEspana (Испания), Western Power (Австралия), Fingrid OYJ (Финляндия), Terna (Италия).

Показатель (2011)	Ед. изм.	АО "KEGOC"	ФСК ЕЭС (2010)	RedElectricade Espana	Western Power Australia	Fingrid	Terna
ROACE	%	5,24	н/д	5,8	н/д	6	н/д
EBITDA Margin	%	29,7	61,5	21,3	н/д	30	75,2
Производительность труда	тыс. тенге /чел	12053	29470	175493	54667	318128	112133
Производительность труда	млн. кВтч/ чел	9,1	20	146,9	5,14	241,3	100,61
Средняя продолжительность нарушений в работе системы (SAIDI)	мин.в год	65,7	н/д	101	217	286	65
Средняя частота нарушений в работе системы (SAIFI)	наруш. в год	0,2	н/д	1,9	2	6	2,8

Среди указанных компаний АО "KEGOC" по показателям производительности труда находится на одном из последних мест по причине того, что процессы по эксплуатационному и ремонтному обслуживанию в большинстве компаний выведены в аутсорсинг.

По производственным показателям, по надежности передачи электроэнергии и уровню диспетчеризации (SAIDI, SAIFI) АО "KEGOC" достойно конкурирует с лучшими мировыми электросетевыми компаниями. В то же время, учитывая высокую изношенность активов и масштабные инвестиции компании, по показателям экономической эффективности АО "KEGOC" находится на

последних местах среди сравниваемых компаний. Для обеспечения системного бенчмаркинга на 2013-2014 годы запланировано вступление АО "KEGOC" в консорциум ITOMS, который объединяет более 30-ти электросетевых компаний мира.

АО "KEGOC" ставит своей задачей приблизиться к передовым международным компаниям-аналогам и достичь следующих целевых показателей в 2022 году: по показателю ROACE – 5,9 %, EBITDA margin – 36,26 %, производительности труда – 34 024 тыс. тенге/чел. и 10,318 млн. кВтч/чел., SAIDI – 33,5 минут в год, SAIFI – 0,1 нарушений в год.

АО "Самрук-Энерго"

Видение АО "Самрук-Энерго" в 2022 году – крупнейший диверсифицированный энергетический холдинг, успешно интегрированный в международный энергобаланс, создающий стоимость для своих акционеров и направленный на формирование высокоэффективной системы энергоснабжения, обеспечивающей устойчивое развитие всех отраслей Казахстана.

Зарубежными передовыми компаниями электроэнергетического сектора, имеющими ряд схожих с АО "Самрук-Энерго" характеристик, являются KEPSCO (Южная Корея), Vattenfall (Швеция), CEZ Group (Чехия), TransAltaCorporation (Канада), PGE (Польша), ОГК-3 (Россия) и ДТЭК (Украина), которые являются национальными и мировыми лидерами в области производства и передачи электроэнергии.

Показатель (2010 г.)	Ед. изм.	АО "С-Э"	KEPCO	Vattenfall	CEZ Group	Trans-Alta	PGE	ДТЭК	ОГК-3
ROACE	%	8,9	2,28	6,87	15,45	2,72	8,95	24,89	1,74
EBITDA margin	%	21,2	28,42	44,8	34,23	33,38	25,28	4,54	н/д
Производительность труда по производству электроэнергии	МВт*ч на одного работника	2 062	22000	9 876	2 097	29 463	1 657	834	5 850
Производительность труда по производству угля	тонн на одного работника	5 709	-	5 384	4 327	25 289	4 006	828	293
Расход условного топлива на выработку 1 кВт*ч электроэнергии	грамм/1 кВт*ч	366	291	310	340	246	367	390	303

Среди указанных восьми компаний АО "Самрук-Энерго" по показателям производительности труда по производству угля по итогам 2010 года находится на втором месте, опережая таких лидеров как Vattenfall, TransAlta и ОГК-3 (данный показатель эффективен учитывая масштабы компании). По показателю производительности труда по производству электроэнергии компания занимает шестое место, опережая ДТЭК и PGE.

Исходя из проведенного анализа, АО "Самрук-Энерго" ставит перед собой задачу войти в группу мировых лидеров по производственным, финансово-экономическим, индустриально-инновационным и социальным показателям и в 2022 году достичь следующих целевых показателей: ROACE - 13,97 %, EBITDA margin – 21 %, производительность труда по производству электроэнергии – 4696 млн. кВт.ч на одного работника, производительность труда по производству угля – 6240 тонн/чел (2020 г.), расход условного топлива на выработку 1 кВт/ч электроэнергии – 355 грамм/1 кВт*ч.

АО "НАК "Казатомпром"

Видение АО "НАК "Казатомпром" к 2022 году – транснациональная диверсифицированная компания, участвующая в основных сегментах мировой атомной энергетики, во всех стадиях ядерно-топливного цикла, включая строительство АЭС, лидер в области внедрения инновационных технологий, социально ответственная компания, ориентированная на потребителя.

На мировом рынке добычи природного урана АО "НАК "Казатомпром" занимает лидирующие позиции. На данный момент Казахстан обеспечивает около 25 % потребностей в природном уране в мире и около 35 % его добычи. Сравнительный анализ с ведущими транснациональными энергокомпаниями мира (французская AREVA, канадская Cameco) указывает на относительную сопоставимость показателей финансовой эффективности и производительности.

Показатель (2010 г.)	Ед. измер.	АО "НАК "Казатом- пром"	CAMECO Канада		AREVA		
			Холдинг	Uranium	Холдинг	Front End	Mining
Производительность труда по урану							
Чистый доход/ количество сотрудников	Млн. тенге/чел	7,8	13,1	9,9	3,6	5,5	4,2
объем добычи/ количество сотрудников	тU/чел	1,37	1,511	1,594	0,174	0,595	1,598
Объем добычи урана	тU	9 959	8 773	8 773	8 341	8 341	8 341

Норма чистой прибыли	%	26	24	27	9	11	10
----------------------	---	----	----	----	---	----	----

АО "НАК "Казатомпром" планирует сохранить лидирующее положение страны и компании на рынке природного урана на стратегическую перспективу и к 2022 году выйти на объемы добычи урана в стране 24-26 тыс. тонн (около 42 % мировой добычи), в том числе АО "НАК "Казатомпром" – на объемы 14-16 тыс. тонн (около 22 % мировой добычи). По показателям эффективности и производительности АО "НАК "Казатомпром" ставит задачей увеличить чистый доход с 82,8 млрд. тенге до 269 млрд. тенге в 2022 году, повысить показатель EBITDA margin с 37 % до 47 %, повысить производительность труда с 1,3 тонн до 1,6 тонн на 1 сотрудника и с 17 млн. тенге в 2012 году до 32 млн. тенге на 1 сотрудника.

Кроме этого АО "НАК "Казатомпром" планирует присутствовать во всех переделах ядерно-топливного цикла, что будет осуществляться на базе сотрудничества с мировыми лидерами за счет трансфера технологий, вхождения в зарубежные активы и доступа к зарубежным рынкам ядерного топливного цикла. При реализации данной цели АО "НАК "Казатомпром" будет исходить из принципов защиты национальных интересов Республики Казахстан, проведения многовекторной политики в развитии отношений с зарубежными стратегическими партнерами, а также экономической целесообразности и паритетности при реализации совместных проектов.

АО "НК "Казахстан Инжиниринг"

Видение АО "НК "Казахстан инжиниринг" к 2022 году – эффективный машиностроительный холдинг, объединяющий ряд промышленных предприятий, производящих машиностроительную продукцию для всех отраслей экономики, включая оборонно-промышленный комплекс, лидер рынка инжиниринговых услуг Казахстана, а также центр компетенции в области высоких технологий и общепризнанный эксперт в секторах своей специализации.

Зарубежными передовыми компаниями в области машиностроения, имеющих ряд схожих с АО "НК "Казахстан инжиниринг" характеристик, являются Finmeccanica Group (Италия), SAFRAN (Франция), ОАО "ОПК "Оборонпром" (Россия).

Как показывает сравнительный анализ, основные показатели АО "НК "Казахстан инжиниринг" значительно ниже показателей западных аналогичных компаний.

Показатель (2010 г.)	Ед. измер.	АО "НК "Казахстан инжиниринг"	Finmeccanica Group (Италия)	"SAFRAN" (Франция)	ОАО "ОПК "Оборонпром" (Россия)

ROE	%	3,1	8,2	5,1	11,5
ЕБИТДА margin	%	9,6	8,5	2,6	22,8
Производительность труда	млн. тенге/чел.	3,6	48,6	61,8	3,2

АО "НК "Казахстан инжиниринг" ставит своей задачей приблизиться к передовым международным компаниям и достичь следующих целевых показателей в 2022 году: ROACE – не менее 19 %, ЕБИТДА margin – не менее 12 %, производительность труда – 13,3 млн. тенге/чел. или в 4 раза по сравнению с 2010 годом.

В целях повышения производительности труда АО "НК "Казахстан инжиниринг" планирует произвести модернизацию более 50 % действующих производственных мощностей, а также создание 8 новых производств с трансфертом технологий совместно с передовыми международными компаниями.

АО "Казахтелеком"

Видение АО "Казахтелеком" к 2022 году - крупный региональный интегрированный оператор, создающий стоимость для своих акционеров и направленный на формирование высокоэффективной системы инфо-коммуникаций, оказывающей содействие в диверсификации и модернизации национальной экономики.

Зарубежными передовыми компаниями телекоммуникационного сектора, имеющими ряд схожих с АО "Казахтелеком" характеристик, являются British Telecom, France Telecom, Bell Canada, Telstra, Deutsche Telecom, Ростелеком и Сибирьтелеком⁶. По большинству показателей производительности и рентабельности АО "Казахтелеком" значительно отстает от передовых компаний, занимая сопоставимую позицию лишь по показателю ЕБИТДА margin, исключая влияние амортизации, как основной статьи расходов оператора, осуществляющего свою деятельность в стране с маленькой плотностью населения.

Показатель (2010 г.)	Ед. изм.	АО "Казахтелеком"	British Telecom	Deutsche Telecom	France Telecom	Telstra	Bell-Canada	Ростелеком	Сибирьтелеком
ROIC	%	4,79	24,25	4,11	10,22	14,34	12,04	11,21	11,17
ЕБИТДА margin	%	36,43	29,32	26,79	33,60	40,46	39,76	36,78	38,52
Производительность труда	тыс. тенге/чел.	5010	49509	52456	57171	80747	53193	7220	7956

Производительность труда по фиксированным линиям связи	фикс. линии/ работники	127,4	181,1	142,9	267,3	191,5	185,0	158,9	172,5
Производительность труда по портам ШПД	порты ШПД/ работники	25,7	243,8	65,1	81,2	94,2	58,8	34,8	17,3
Плотность фиксированных линий телефонной связи	фикс. линии/ 100 чел.	23,47	29,92	43,81	70,18	40,67	27,56	20,73	3,12
Плотность абонентов фиксированного ШПД	портов ШПД/ 100 чел.	4,73	40,27	19,96	21,32	20,00	8,76	4,54	0,31

Источник: База данных Bloomberg

⁶Указанные компании являются национальными операторами, которые выступают в большей степени как интегрированные операторы связи и осуществляют свою деятельность одновременно на рынках нескольких континентов и разных сегментах рынка.

В связи с этим, АО "Казактелеком" ставит своей задачей приблизиться к передовым международным операторам и достичь в 2022 году следующих целевых значений: ROACE – не менее 9,8 %⁷, EBITDA margin – не менее 37,2 %, производительность труда 9000 тыс. тенге на 1 работника, производительность труда по фиксированным линиям связи 155,5 фиксированных линий на 1 работника, производительность труда по портам ШПД – 74 портов ШПД на 1 работника, плотность фиксированных линий телефонной связи – 25,71 линий на 100 человек, плотность абонентов фиксированного ШПД – 12,43 линий на 100 человек.

⁷Снижение показателя ROACE обусловлено продажей доли в ТОО "GSM-Kazakhstan". При этом значения указанных показателей на 2015 и 2022 годы может рассматриваться в качестве целевых только в случае принятия уполномоченными органами решения о реализации инвестиционного проекта строительства сети LTE/GSM

АО "Казпочта"

Видение АО "Казпочта" к 2022 году – инновационно-ориентированная, быстро реагирующая на изменения рыночной среды как внутри страны, так и в

мировой почтовой индустрии бизнес-структура, являющаяся значимым элементом экономики страны, предоставляющая свои высококачественные услуги в соответствии с потребностями клиентов на основе лучших международных стандартов и в соответствии с основными направлениями социально-экономической политики Республики Казахстан.

При этом АО "Казпочта" будет стремиться выйти на уровень производительности и финансовой эффективности ведущих иностранных почтовых администраций, таких как Deutsche Post, Australia Post, Canada Post и Почта России. По данным 2010 года, АО "Казпочта" по показателю "Доходы на 1 работника" отставало от Australia Post в 70 раз, от Deutsche Post в 18,8 раз, от Canada Post в 12 раз и от Почты России в 1,2 раза, что обусловлено рядом объективных факторов, в числе которых различие в масштабах рынков и технологическом развитии. По показателю ROACE АО "Казпочта" занимает 4-ое место среди рассматриваемых компаний, опережая только Australia Post. В то же время, по показателю EBITDA margin, АО "Казпочта" выглядело достаточно сопоставимо и даже опережало большинство сравниваемых операторов. По показателю доля письменной корреспонденции, доставленной в рамках сроков внутри страны, по итогам 2010 года АО "Казпочта" показало более высокие результаты, чем зарубежные компании-аналоги.

Показатель (2010 г.)	Ед. измер.	АО "Казпочта"	Deutsche Post	Почта России	Australia Post	Canada Post
ROACE	%	6,5	22,5	9,3	4,6	17,6
EBITDA margin	%	10,5	5,9	-5,6	13,7	11,6
Доходы на 1 работника	тыс. тенге/ чел.	1238	23281	1577	86494	15324
Доля письменной корреспонденции, доставленной в рамках сроков внутри страны	%	99,7	94	90	96	95,7
Доля посылок, доставленных в рамках сроков внутри страны	%	98,6	90	Нет данных	96,3	Нет данных

В связи с этим, АО "Казпочта" ставит своей задачей приблизиться к ведущим международным операторам и в 2022 году достичь следующих целевых

показателей в 2022 году: показатель ROACE – 15,82 %, показатель EBITDA margin - 13,21 %, увеличение доходов на одного работника – в 3,3 раза до 4097 тыс. тенге/чел., сохранение качественного показателя по доле письменной корреспонденции, доставленной в рамках сроков внутри страны, на уровне 2012 года.

В рамках политики, направленной на повышение качества, в 2013 году будут разработаны два показателя - показатель, оценивающий степень удовлетворенности потребителей в оказываемых АО "Казпочта" услугах (обслуживание клиентов, работа производственных объектов, уровень доступности услуг) и показатель обеспечения сохранности почтовых отправлений и их доставки по Республике Казахстан в неповрежденном виде.

Кроме этого, АО "Казпочта" планирует в 2022 году увеличить рыночные позиции в Казахстане по ускоренной экспресс и курьерской доставке с 18 до 30% , по посылочной почте с 75 до 83 %, по доставке рекламных материалов с 15 до 40 %, и по финансовым услугам в сегменте "Райцентр" и "Село" с 62 до 75 %.

АО "Эйр Астана"

Видение АО "Эйр Астана" к 2022 году – лидирующая авиакомпания в регионе, предоставляющая услуги авиаперевозок по внутренним и международным направлениям в соответствии с самыми высокими стандартами безопасности и сервиса, отвечающим ожиданиям клиентов, интересам компании и потребностям Республики Казахстан.

Учитывая социальные особенности и географическую приближенность для сравнительного анализа были определены следующие компании - Трансаэро (Россия), Аэрофлот (Россия) и Turkish Airlines (Турция). Среди указанных авиакомпаний АО "Эйр Астана" по показателям экономической эффективности занимает одну из ведущих позиций, что говорит об эффективной политике ведения бизнеса. Показатель производительности труда отстает от показателей других компаний по причине эксплуатации АО "Эйр Астана" воздушных судов меньшей вместимости ввиду невысокого пассажиропотока на определенных внутренних и региональных маршрутах. Необходимо также учитывать высокую плотность населения в странах сравниваемых компаний, развитую маршрутную сеть и поддержку на государственном уровне.

Показатель	Ед. изм.	АО "Эйр Астана" 2012	Транс-аэро 2010	Turkish Airlines 2010	Аэрофлот 2010
ROACE	%	16,5	8,13	4,96	8,34
EBITDA margin	%	8	4,4	9,3	15,7
Производительность труда: предельные пассажиры-км на 1	ППКМ/	218	371		285

работника в месяц (000)	чел			382	
----------------------------	-----	--	--	-----	--

В августе 2011 года международное издание Airline Business опубликовало рейтинг операционной маржи по итогам 2010 года среди 150 авиакомпаний мира, в соответствии с которым авиакомпания АО "Эйр Астана" находится на 15-м месте в данном рейтинге.

АО "Эйр Астана" ставит задачу приблизиться к региональным лидерам и в 2022 году достичь следующих целевых показателей по производительности и финансовой эффективности: ROACE – 16,6 %; EBITDA margin – 12,2 %; производительность труда – 310 ППКМ на сотрудника.

ТОО "Объединенная химическая компания"

Видение ТОО "Объединенная химическая компания" к 2022 году – лидер химической отрасли Казахстана, входящий в 5-ку крупнейших отечественных несырьевых промышленных компаний по объемам продаж.

ТОО "Объединенная химическая компания" (далее – ТОО "ОХК"), являющаяся start-up компанией, находится на инвестиционном этапе развития и намерена использовать в своем развитии опыт таких химических компаний как Saudi Basic Industries Corporation (Саудовская Аравия) и Сибур холдинг (Россия) - в сегменте нефтехимии, Еврохим (Россия) - в сегменте минеральных удобрений . Наиболее успешной start-up компанией-аналогом для ТОО "ОХК" по модели развития является государственная химическая компания Saudi Basic Industries Corporation, которая также может служить бенчмарком по таким показателям как производительность труда и EBITDA margin. По ожидаемым объемам продаж сравнимые показатели имеют лидеры российской химической промышленности – "Сибур холдинг" и "Еврохим", а также лидеры продаж в несырьевом секторе казахстанской промышленности – Eurasian Natural Resources Corporation, корпорация Kazakhmys Plc, АО "Арселор Миталл Темиртау", ТОО "Казцинк" и АО "НАК "Казатомпром".

Показатель (2010 г.)	Ед. изм.	SABIC	Сибур- Холдинг	Евро- хим	ENRC	Kazakh- mys	Казатомпром
EBITDA margin	%	30,7	23	30,4	48,4	43,31	40
Производитель- ность труда	млн. тенге /чел.	150,6	16,1	24,7	15,03	7,8	12,1
Объем продаж	млрд. тенге	4966	869	486,2	972,5	471,5	235,7

ТОО "ОХК" намерена стать лидером казахстанской промышленности и достичь в 2022 году следующие целевые показатели: EBITDA margin – 35 %,

производительность труда – 150 млн. тенге/чел., валовой объем производства ДЗО ТОО "ОХК" - 464 млрд. тенге.

АО "Тау-Кен Самрук"

Видение АО "Тау-Кен Самрук" к 2022 году – эффективная вертикально-интегрированная горно-металлургическая компания по разведке, добыче, переработке твердых полезных ископаемых (далее – ТПИ) в Казахстане.

АО "Тау-Кен Самрук" будет осуществлять стратегию роста стоимости за счет эффективного освоения сырьевой базы приоритетных ТПИ, интеграции производственных активов, применения современных технологий с целью вывода компании на конкурентный уровень на внутреннем рынке в краткосрочной перспективе и на внешнем рынке в долгосрочной перспективе.

АО "Тау-Кен Самрук" находится на прединвестиционном этапе развития и намерена использовать в своем развитии опыт крупных международных горнодобывающих компаний, таких как национальная чилийская компания Corporation National Del Cobre De Chile (Codelco), а также казахстанских компаний Kazakhmys Plc и Eurasian Natural Resources Corporation и др.

Показатель (2010 г.)	Ед. изм.	Codelco	ENRC	Kazakhmys
ЕБИТDA margin	%	46,3	45,09	43,31
Производительность труда	тыс. тенге/ чел.	205847	13128	7824
Производительность труда по добыче меди	тонн/чел	41	-	6

АО "Тау-Кен Самрук" ставит задачу приблизиться к крупным международным и казахстанским компаниям и в 2022 году достичь следующих целевых показателей: ЕБИТDA margin – не менее 25 %, производительность труда – не менее 7500 тыс. тенге/чел, производительность труда по добыче меди – не менее 6 тонн/чел.

Приложение 8
к Стратегии развития
акционерного общества
"Фонд национального благосостояния
"Самрук-Қазына"
на 2012-2022 годы

Источники и потребности финансирования

Фонд ставит перед собой задачу по обеспечению финансированием инвестиционной программы группы компаний за счет использования всех

доступных ему источников фондирования, включая собственные средства, средства республиканского бюджета и Национального фонда РК⁸ по решению Совета по управлению Национальным Фондом, рыночные заимствования на рынках капитала, средства от публичного размещения акций компаний, внутригрупповое финансирование.

⁸Средства, по которым уже приняты соответствующие решения Советом по управлению Национальным Фондом.

Источники финансирования

Компании Фонда имеют диверсифицированную базу фондирования, которая представлена широким спектром долевого и долгового инструментов финансирования.

консолидированные данные по итогам 2011 года

Источник	млрд. тенге	доля в %
Собственные средства	6 129	50%
Инвестиции и заимствования из республиканского бюджета	840	7%
Средства Национального фонда Республики Казахстан, по решению Совета по управлению Национальным фондом	1 457	12%
Рыночные заимствования на внутреннем и внешнем рынках капитала	3 895	32%

Собственные средства компаний Фонда главным образом формируются за счет дивидендных поступлений/нераспределенной прибыли и финансовых/нефинансовых доходов компаний. Данная статья преобладает в структуре фондирования группы Фонда, что соответствует общей дивидендной политике реинвестирования прибыли для роста бизнеса компаний.

Проекты, реализуемые компаниями Фонда в интересах государства, зачастую носят социальный характер и, соответственно, не выполняют минимальные требования компаний Фонда по отдаче на вложенный капитал. Поэтому компании при реализации социальных проектов, как правило, получают финансирование из республиканского бюджета и Национального фонда Республики Казахстан.

В период с 2007 по 2011 год компаниями Фонда были привлечены средства республиканского бюджета на общую сумму 840 млрд. тенге, из них 747,3 млрд. тенге в уставный капитал, 92,7 млрд. тенге в виде бюджетных кредитов.

В рамках реализации Фондом антикризисной программы Правительства, а также финансирования покупки стратегических активов Фондом были

привлечены средства Национального фонда РК в размере 1 457,4 млрд. тенге, из них 607,5 млрд. тенге в уставный капитал, 849,9 млрд. тенге в виде облигационных займов. Продление срока обращения облигационных займов Фонда и снижение процентной ставки, одобренное решением Совета по управлению Национальным фондом Республики Казахстан позволят компаниям Фонда покрыть значимую часть инвестиционной потребности до 2022 года. Дополнительно, в 2013 и 2015 гг. из Национального фонда РК будут привлечены около 594,8 млрд. тенге для поддержания финансовой устойчивости АО "КазМунайГаз".

Высокая доля бюджетных инвестиций и заимствований из Национального фонда РК (19%) обусловлена в первую очередь значительными вливаниями в рамках антикризисной программы Правительства, а также реализацией компаниями Фонда масштабных государственных инфраструктурных проектов.

Для поддержания капиталоемкой инвестиционной программы и расширения кредитного портфеля компании Фонда осуществляют выход на международные рынки долгового капитала ввиду недостаточной емкости внутреннего рынка и более выгодных условий. Компании Фонда преимущественно используют еврооблигации и двусторонние займы в качестве инструментов заимствования. Основными эмитентами еврооблигаций в 2012 г. являются АО НК "КазМунайГаз" с номинальным размером выпуска 1078 млрд. тенге, АО "Банк Развития Казахстана" (161 млрд. тенге), АО "НК "ҚТЖ" (156 млрд. тенге) и АО "НАК "Казатомпром" (74 млрд. тенге). Компаниями Фонда были также привлечены двусторонние кредитные линии от финансовых институтов КНР на общую сумму 1993 млрд. тенге.⁹

В целях минимизации валютных рисков компании Фонда также осуществляют привлечения на внутреннем фондовом рынке. К примеру, в 2010-2011 гг. Фонд привлек 150 млрд. тенге путем размещения облигаций среди неограниченного круга инвесторов под инвестиционные нужды дочерних компаний АО "НК "ҚТЖ".

В качестве альтернативного источника финансирования, начиная с 2012 года, будет реализована среднесрочная программа по реализации пакетов акций (программа "Народное IPO") некоторых компаний Фонда на фондовой бирже. Потенциальный объем привлечений от проведения IPO/SPO оценивается в 174 млрд. тенге до 2015 года и 543 млрд. тенге после 2015 года. В случае успешности программы компании будут иметь значительную гибкость в использовании вырученных средств.

Для оптимизации процессов финансирования в группе компаний Фонда будет максимально задействован потенциал внутригруппового финансирования.

⁹Еврооблигации и кредитные линии указаны в пересчете с долларов США по курсу Национального Банка РК: 1 доллар США = 148,7 тенге.

Потребность в финансировании

Согласно утвержденному Плану развития Фонда на 2011-2015 годы общие расходы на развитие (инвестиции) до 2015 года оцениваются в 4 966 млрд. тенге:

в млрд. тенге

	2012	2013	2014	2015	Итого
Потребность в финансировании	1 650,9	1 287,3	1 075,8	952,1	4966,1
Источники финансирования:					
Республиканский бюджет (бюджетное кредитование)	15,3	24,7	18,9	0,0	58,9
Республиканский бюджет (пополнение уставного капитала)	12,0	311,0	397,3	240,2	960,4
Национальный фонд РК (повторное использование), по решению Совета по управлению Национальным фондом Республики Казахстан	132,8	219,3	31,4	22,7	406,2
Национальный фонд РК (новые деньги), по решению Совета по управлению Национальным фондом Республики Казахстан	0,0	375,0	0,0	225,0	600,0
Доля РБ и НФ в %	9,7%	72,2%	41,6%	51,2%	40,8%

При этом объем поступлений из республиканского бюджета является предварительным и будет корректироваться по мере уточнения сумм. По состоянию на конец второго квартала 2012 года Законом РК "О республиканском бюджете на 2012 - 2014 гг." предусмотрены следующие суммы в разрезе бюджетных программ: бюджетное кредитование Фонда: 2013 год – 24,7 млрд. тенге, 2014 год – 18,9 млрд. тенге; пополнение уставного капитала Фонда: 2013 год – 33,36 млрд. тенге, 2014 год – 418,1 млн. тенге.

Источники финансирования определяются компаниями Фонда исходя из показателей рентабельности инвестиционных проектов и стратегических интересов государства. Часть потребности (около 41 %) предполагается профинансировать за счет средств республиканского бюджета и Национального фонда РК (по решению Совета по управлению Национальным фондом РК). Таким образом, объем финансирования из республиканского бюджета и Национального фонда (при условии решения Совета по управлению Национальным фондом РК) за период с 2008 по 2015 годы составит 3 916 млрд. тенге или 21 % в общей структуре фондирования 2015 года.

	млрд.	
--	-------	--

Источник	тенге	доля в %
Собственные средства	8 615	46%
Инвестиции и заимствования из республиканского бюджета	1 859	10%
Средства Национального фонда Республики Казахстан по решению Совета по управлению Национальным фондом	2 057	11%
Рыночные заимствования на внутреннем и внешнем рынках капитала	6 057	33%
	18 588	100%

Тем не менее, Фонд будет проводить политику по планомерному отказу от бюджетного финансирования в пользу коммерческого путем сокращения объема бюджетной составляющей в общем пуле фондирования.

Данный подход предполагает исключение из инвестиционного портфеля компаний Фонда нерентабельных социальных проектов, что в свою очередь, положительно скажется на долгосрочной стоимости компаний Фонда.

Фонд также сформирует четкую дивидендную политику по отношению к дочерним и зависимым организациям, которая повысит эффективность управления внутригрупповой ликвидностью и обеспечит прозрачные механизмы определения размера дивидендов.

Для обеспечения оптимального сочетания своих интересов с необходимостью достаточного финансирования развития компаний Фонд будет осуществлять дифференцированный подход к определению норматива начисления дивидендов компаний в зависимости от степени зрелости компаний, характера и рентабельности их деятельности, отраслевой специфики, капиталоемкости и других факторов.

Фонд будет определять оптимальный портфель инвестиций и структуру фондирования, которые соответствуют его долгосрочным приоритетам по увеличению стоимости компаний Фонда.

Ввиду ограниченности финансовых ресурсов, Фонд будет на систематической основе актуализировать и определять наиболее приоритетные инвестиционные проекты, заниматься поиском и привлечением стратегических инвесторов.

Особенности взаимодействия с Правительством Республики Казахстан

Взаимодействие Фонда с Правительством РК является неотъемлемой частью деятельности Фонда, ввиду разностороннего характера функций Правительства Республики Казахстан по отношению к Фонду: акционер, тарифный регулятор, координатор отраслевых программ.

Правительство РК как единственный акционер

Лучшая международная практика свидетельствует о необходимости установления четких и прозрачных отношений между государственной компанией и Правительством, как с акционером, и невмешательства государственных органов в операционную деятельность компаний (на примере мировых холдингов Temasek и Khazanah Nasional).

В этой связи к Фонду будут применяться следующие механизмы взаимоотношений:

1. Управление Фондом со стороны Правительства осуществляется исключительно посредством реализации полномочий единственного акционера, предусмотренных законодательством, и представительства в совете директоров Фонда. Взаимоотношения между Правительством и Фондом и организациями, входящими в группу Фонда, осуществляются через совет директоров в соответствии с принципами корпоративного управления. При взаимодействии с Правительством РК Фонд соблюдает его интересы как единственного акционера.

2. Правительство РК не вмешивается в операционную деятельность Фонда и его компаний.

3. В Фонде выстроена эффективная система отчетности и прозрачности его деятельности. Фонд ежеквартально предоставляет Совету директоров основные консолидированные результаты деятельности Фонда (начиная с 2013 г.), а также обеспечивает акционера информацией о своей финансово-хозяйственной деятельности и ее результатах, предоставляя годовую аудированную финансовую отчетность.

4. Правительство как единственный акционер вправе заслушивать на заседаниях Правительства информацию Фонда по вопросам его деятельности.

Особенности взаимоотношений между Правительством и Фондом и организациями, входящими в группу Фонда, регулируются Законом Республики Казахстан "О Фонде национального благосостояния", иным законодательством и соглашением о взаимодействии между Правительством и Фондом.

Правительство РК как координатор отраслевых программ и регулятор

Взаимодействие с Правительством РК, как с коллегиальным органом, возглавляющим систему органов исполнительной власти, будет строиться на

принципе невмешательства в оперативную (текущую), в том числе инвестиционную деятельность Фонда и его компаний, за исключением случаев, предусмотренных законами и актами Президента РК.

Инвестиционная деятельность Фонда осуществляется на рыночных принципах либо с использованием механизмов государственно-частного партнерства в соответствии со стратегией развития Фонда.

Дивидендная политика единственного акционера по отношению к Фонду

Дивидендная политика единственного акционера по отношению к Фонду будет нацелена на обеспечение оптимального сочетания интересов Единственного акционера с необходимостью достаточного финансирования развития Фонда и его компаний.

Основными принципами дивидендной политики единственного акционера по отношению к Фонду являются: соблюдение интересов единственного акционера, увеличение долгосрочной стоимости Фонда и компаний, обеспечение финансовой устойчивости Фонда и компаний, обеспечение стабильного финансирования деятельности Фонда и его компаний.

Реализация указанных принципов с учетом участия Фонда и его компаний в реализации социально-значимых проектов, а также в реализации программ, направленных на развитие предпринимательства, потребует реинвестирования значительной части консолидированного чистого дохода Фонда.

Свободный собственный капитал Фонда инвестируется в создание и приобретение компаний в новых секторах и отраслях экономики, целесообразность присутствия Фонда в которых определяется Советом директоров Фонда.