



## **О внесении изменений в постановление Правительства Республики Казахстан от 17 октября 2018 года № 656 "Об утверждении Плана развития акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Қазына" на 2018 – 2028 годы"**

Постановление Правительства Республики Казахстан от 17 марта 2023 года № 230.

Правительство Республики Казахстан **ПОСТАНОВЛЯЕТ:**

1. Внести в постановление Правительства Республики Казахстан от 17 октября 2018 года № 656 "Об утверждении Плана развития акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Қазына" на 2018 – 2028 годы" следующие изменения:

заголовок изложить в следующей редакции:

"Об утверждении Плана развития акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Қазына" на 2023 – 2032 годы";

пункт 1 изложить в следующей редакции:

"1. Утвердить прилагаемый План развития акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Қазына" на 2023 – 2032 годы.";

План развития акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Қазына" на 2018 – 2028 годы, утвержденный указанным постановлением, изложить в новой редакции согласно приложению к настоящему постановлению.

2. Настоящее постановление вводится в действие со дня его подписания.

*Премьер-Министр  
Республики Казахстан*

*А. Смаилов*

Приложение  
к постановлению Правительства  
Республики Казахстан  
от 17 марта 2023 года № 230  
Утвержден  
постановлением Правительства  
Республики Казахстан  
от 17 октября 2018 года № 656

## **План развития акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Қазына" на 2023 - 2032 годы**

### **Оглавление**

Введение

I. Анализ текущего состояния компании

II. Миссия и видение

III. Стратегические направления деятельности, цели, ключевые показатели деятельности и ожидаемые результаты по ним

IV. Система управления рисками

## **Введение**

План развития акционерного общества "Фонд национального благосостояния " Самрук-Қазына" (далее – Фонд) является документом, определяющим и обосновывающим видение, миссию, цели и задачи Фонда по управлению портфельными компаниями (далее – ПК), направленные на увеличение долгосрочной стоимости компаний группы Фонда, эффективное управление активами Фонда ( приложение 1).

Фонд является суверенным фондом Республики Казахстан, единственным акционером которого является Правительство Республики Казахстан, и действует как независимая коммерческая структура.

На сегодняшний день Фонд прошел несколько этапов развития:

2008 – 2011 годы.: антикризисные меры. Ключевой задачей было преодоление последствий мирового финансового кризиса через реализацию государственных инициатив и национальных программ, а также оказание поддержки социальным инициативам Правительства Республики Казахстан. Благодаря эффективному управлению портфелем активов и инициативам, Фонд способствовал восстановлению экономического роста и дальнейшему развитию экономики страны.

2011 – 2013 годы: выход из банков второго уровня и финансовых институтов. Завершена значительная работа по стабилизации банковской системы страны в рамках антикризисной программы, по окончании которой был осуществлен полный выход Фонда из капитала банков второго уровня и институтов развития. В результате, Фонд сосредоточился на деятельности компаний реального сектора, прежде всего на повышении их доходности и создании стоимости для акционера.

2013 – 2017 годы: старт комплексной программы трансформации Фонда. Перед Фондом была поставлена задача перейти от модели администратора государственных активов к модели коммерческой холдинговой компании, эффективно управляющей портфелем активов. Ключевой фокус был на оптимизации бизнес-процессов, изменении структуры портфеля и перераспределении полномочий и ответственности.

2018 – 2020 годы: оптимизация бизнеса и продолжение передачи компаний группы Фонда в конкурентную среду в рамках постановлений Правительства Республики Казахстан, а также вывода нестратегических активов (дивестиции). Фондом приняты конкретные меры по дальнейшему повышению рентабельности компаний и оптимизации структуры портфеля. Продолжилась подготовка вывода крупных ПК к проведению IPO/SPO (первичное размещение акций/вторичное размещение акций) и (или) продаже стратегическим инвесторам. В рамках минимизации негативного влияния

пандемии COVID-19 и глобального экономического кризиса усилена работа по обеспечению безопасности работников, финансовой устойчивости ПК и достижению финансовых и производственных показателей.

Вследствие влияния пандемии COVID-19, геополитической нестабильности, глобальных трендов и макроэкономической среды в стране возникла необходимость пересмотра подходов. Более того, необходимо приведение Плана развития в соответствие с ключевыми государственными документами, актуализированными Правительством Республики Казахстан (приложение 2). В частности, определены Общенациональные приоритеты Республики Казахстан до 2025 года и утвержден Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года, определяющий новый экономический курс страны с фокусом на создание более инклюзивной и устойчивой экономики. Разработаны национальные проекты, в реализации которых Фонд принимает активное участие. В ходе посланий Главы государства народу Казахстана от 1 сентября 2020 года и 1 сентября 2021 года озвучены новые приоритеты, в том числе достижение углеродной нейтральности к 2060 году, что потребует пересмотра экономической модели роста, сопровождаемого значительным технологическим перевооружением и качественным инновационным развитием.

В этой связи Фондом обновлен План развития на 10-летний период. Основой для устойчивого повышения национального благосостояния для Фонда является стимулирование развития экономики. При этом в Казахстане существует ряд структурных ограничений, решение которых предполагает развитие несырьевых отраслей, включая переход на следующие переделы в рамках цепочки добавленной стоимости, увеличение производительности труда, усиление инновационного развития, улучшение конкуренции, в том числе через внесение вклада в развитие малого и среднего бизнеса, а также снижение углеродоемкости экономики.

Принимая во внимание текущую социально-экономическую конъюнктуру развития страны и роль Фонда для экономики страны, целесообразным на сегодняшний день видится фокусирование инвестиций, прежде всего, в экономику Казахстана, в том числе в целях реализации стратегических проектов. В этой связи модель управления Фондом в ближайшие 7 лет определена в качестве стратегического холдинга с задачами поддержания социального и инфраструктурного развития страны. К 2030 году Фонд должен перейти на модель работы инвестиционного холдинга при благоприятной конъюнктуре рынка с сохранением мажоритарной доли в стратегических активах Фонда. В целях усиления своей конкурентоспособности и репутации как "перспективного партнера" в глобальном масштабе Фонд будет стремиться к диверсификации портфеля и наполнять его прорывными проектами с высокой долей экспорта.

## **I. Анализ текущего состояния компании**

В целях комплексного анализа текущей ситуации рассмотрены аспекты как внешней среды, так и внутренней, в рамках которых определены вызовы и возможности на глобальном, национальном и корпоративном уровнях.

Вместе с тем, на всех уровнях анализа учитываются эффекты пандемии COVID-19, а также сложившейся экономической ситуации в мире в целях определения ключевых выводов и усиления готовности Фонда к возможным будущим кризисным ситуациям.

### **1.1 Анализ внешней среды Глобальные тренды**

Глобальные тренды оказывают существенное влияние на определение стратегических приоритетов компании. В рамках анализа глобальных трендов были рассмотрены 4 ключевых аспекта: экология, мировая экономика, человеческий капитал, технологии.

#### *Экология*

**Фонду необходимо стремиться к углеродной нейтральности, чтобы оставаться конкурентоспособным и иметь доступ к технологиям и финансовым ресурсам.**

Все больше стран ориентируются на адаптацию к изменению климата и переход к низкоуглеродной экономике, как к основным факторам конкурентоспособности государства. Учитывая усилия по сдерживанию роста температуры мировым сообществом, ожидается построение углеродно-нейтрального мира к середине XXI века. Казахстан, в свою очередь, поставил цель по снижению выбросов на 15 % к 2030 году (от уровня 1990 года) и достижению углеродной нейтральности к 2060 году.

**Необходимо применение современных технологий в целях оптимизации использования природных ресурсов.**

Одним из ключевых направлений по достижению углеродной нейтральности является развитие альтернативных источников энергии. При этом наращивание энергетического потенциала может способствовать решению другой ключевой экологической проблемы – дефицита водных ресурсов. Страны Центральной Азии относятся к региону, испытывающему высокий уровень "водного стресса" по причине использования значительной доли водных ресурсов из невозобновляемых источников (порядка 79 %). За период 2015 – 2018 годы показатель эффективности использования водных ресурсов (отношение добавленной стоимости к объему использованной воды) сократился в Казахстане на 12,5 %.

**Решение экологических вопросов и внедрение принципов экологического, социального и корпоративного управления могут существенно улучшить инвестиционную привлекательность.**

Сегодня международные инвесторы рассматривают климатические риски как инвестиционные и отказываются от финансирования проектов с высоким уровнем выбросов. Пандемия COVID-19 ускорила осознание рисков влияния экологических угроз на финансовую устойчивость и долгосрочную стоимость компаний. Ведущие

фонды национального благосостояния, инвестиционные организации и международные компании диверсифицируют портфели в сторону "зеленого" развития.

Согласно обновленным оценкам экспертов ожидается 30 %-ный рост инвестиций по сравнению с предыдущими прогнозами в энергетический переход до 2050 года (дополнительно 131 трлн долл. США или 4,4 трлн долл. США ежегодно в период с 2021 по 2050 годы). К 2025 году по сравнению с 2020 годом прогнозируется рост объема активов под управлением, отвечающих критериям ESG-принципов, на 40 % до 53 трлн долл. США, а рост объема долговых инструментов ESG – в 5 раз до 11 трлн долл. США

### *Мировая экономика*

**Кризис, вызванный пандемией и санкционными ограничениями, подчеркнул важность дальнейшей поддержки секторов с высоким потенциалом импортозамещения, а также развития внутренней транспортной инфраструктуры.**

Закрытие границ привело к ограничению пассажиро- и грузопотока между странами. Объем глобального товарооборота снизился на 5,3 % в 2020 году. Подобное замедление процессов глобализации оказало влияние на цепочки поставок с фокусом на локализацию производств.

Наряду с этим, ограничения в связи с пандемией придали новый импульс электронной коммерции, доля которой в общем товарообороте увеличилась с 14 % до 18% глобально, с достижением темпов роста в 22-28 % в 2020 году. Данный тренд открывает возможности для развития транспортно-логистического комплекса и мультимодальных перевозок.

**В условиях снижения потоков иностранных инвестиций приоритетными становятся внутристрановые вложения.**

В 2020 году на 35 % сократились глобальные потоки прямых иностранных инвестиций. В развитых странах и странах с переходной экономикой снижение уровня прямых иностранных инвестиций достигло 58 %. Для поддержки отечественных экономик глобальные фонды усиливают фокус на внутренних рынках, доля сделок на которых увеличилась с 13 % в докризисный период до 19,3 % в 2020 году, с прогнозами по дальнейшему сохранению данного тренда.

### *Человеческий капитал*

**В целях обеспечения конкурентоспособности и устойчивости рынка труда к изменениям необходимо содействовать переквалификации кадров.**

Удаленная работа и цифровизация преобразуют рынок труда. Согласно прогнозам технологическая модернизация к 2025 году приведет к существенному изменению необходимых навыков и компетенций, что потребует переобучения сотрудников. При этом традиционное многолетнее образование сменяется дистанционным модульным

образованием, в значительной степени за счет корпоративного сектора, ввиду недостатка квалифицированных кадров. В 2020 году в мире в 5 раз увеличилось количество сотрудников, обучаемых онлайн за счет компаний.

**Улучшение здоровья и благополучия сотрудников, а также повышение корпоративной культуры будут способствовать созданию благоприятных условий труда и привлечению/удержанию квалифицированных кадров.**

Кризис COVID-19 продемонстрировал необходимость системных изменений в области поддержания здоровья и безопасности на рабочих местах – усилены требования по санитарно-эпидемиологическому контролю, охране труда и безопасности на предприятиях.

В мире на протяжении последних 10 лет наблюдается тренд на увеличение борьбы за таланты. При этом корпоративная культура, проявляющаяся в том числе в отношении работодателя к работникам, является одним из основных факторов при выборе места работы, влияет на имидж компании, возможности привлечения и удержания специалистов.

#### *Технологии*

**Пандемия существенно ускорила развитие цифровых услуг.**

В результате пандемии темпы роста доли глобального цифрового взаимодействия с потребителями возросли с 36 % до 58 % в 2020 году. Доля цифровых производств и услуг выросла с 35 % до 55 %, на 7 лет опережая предыдущие прогнозы. Глобальные фонды также диверсифицируют свои инвестиционные портфели с фокусом на технологический сектор, объем сделок которого в 2020 году возрос в 1,9 раза до 345 млрд долл. США.

**Внедрение передовых технологий и цифровизация оказывают существенное влияние на все отрасли экономики и играют ключевую роль в оптимизации бизнеса и увеличении производительности.**

Аналитика, основанная на данных, становится основой для цифровой трансформации. Сегодня 35-40 % крупных компаний уже занимаются масштабированием технологий искусственного интеллекта, облачных технологий, интернета вещей (IoT) / интеллектуальных датчиков, а также усилением кибербезопасности. Порядка 20 % компаний внедряют и экспериментируют с роботизированной автоматизацией процессов.

#### **Обзор национальной экономики**

В ходе анализа рассмотрены 4 аспекта национальной экономики: макроэкономика, инвестиции и внешняя торговля, социальная сфера, а также наука и инновации.

#### *Макроэкономика*

**Необходимо обновление структуры валового внутреннего продукта (далее – ВВП) страны в сторону несырьевых отраслей, обрабатывающей промышленности, а также сферы услуг.**

В структуре экономики страны существенно преобладает добыча первичных ресурсов (12,5 % от ВВП в 2020 году). В результате рост ВВП Казахстана является волатильным и сильно подвержен внешним шокам. Наблюдается снижение ВВП в долларовом выражении на душу населения с 2014 года на фоне снижения цен на нефть и, как следствие, обесценивания национальной валюты.

Доля обрабатывающей промышленности выросла на 1,8 процентных пункта за 10 лет, но остается ниже уровней 1999 - 2004 годов. По экономической сложности Казахстан потерял 23 позиции с 1995 года и расположился на 78 месте в 2019 году среди всех стран согласно Атласу экономической сложности.

**Необходим пересмотр тарифной политики в целях привлечения инвестиций в технологическое развитие и модернизацию производств.**

Волатильность ВВП отрицательно влияет на бюджет государства, увеличивая зависимость от внешнего долга и трансфертов из Национального фонда. Это, в свою очередь, ограничивает инвестиции в инфраструктурные проекты, при том, что более 50 % бюджетных расходов являются социальными. Недостаток инвестиций не компенсируется частным сектором. Одним из ограничивающих факторов является текущая тарифная политика, направленная на снижение влияния на конечного потребителя. Как результат, износ основных средств в стране увеличился с 36 % в 2015 году до 38,7 % в 2019 году (75,5 % в электроснабжении, 64,2 % в горнодобывающей промышленности и 58,9 % в информации и связи).

Недостаточность инвестиций в технологический прогресс также проявляется в низком уровне производительности экономики. Решение данной системной проблемы является одним из ключевых факторов устойчивого роста ВВП и повышения доходов граждан страны.

#### *Инвестиции и внешняя торговля*

**В целях обеспечения мультипликативного эффекта на экономику необходимо привлечение прямых иностранных инвестиций (далее – ПИИ) в секторы производства товаров и услуг с высокой добавленной стоимостью, параллельно обеспечивая трансферт технологического развития.**

Валовые потоки ПИИ в Казахстан выше, чем в страны со схожей структурой экономики, однако более 50% валового притока ПИИ сконцентрировано в секторе добычи сырой нефти и природного газа. Без их учета чистый приток ПИИ был отрицательным в 2018 - 2019 годы.

**Учитывая ограниченность внутреннего рынка, следует приоритизировать товары и услуги с высоким экспортным потенциалом, а также возможностью импортозамещения**

Экспорт страны сфокусирован на сырьевых товарах с долей сырой нефти в структуре экспорта товаров более 50%. При этом импортируется большинство готовых товаров, включая продукты, уже производимые в Казахстане или по которым имеются необходимые факторы производства.

**Сектор транспорта и логистики играет ключевую роль в улучшении торгового баланса и обеспечении мультипликативного эффекта от реализации транзитного потенциала.**

Отсутствие выхода к морю как наиболее дешевому средству транспортировки грузов значительно снижает экспортный потенциал казахстанских товаров и увеличивает стоимость импорта. В этой связи необходимо развитие транспортной инфраструктуры в целях диверсификации и оптимизации грузовых коридоров, снижения логистических расходов, включая развитие мультимодальных перевозок.

**Сложная геополитическая обстановка в мире представляет как вызовы, так и новые возможности для развития экономики страны.**

Геополитические и макроэкономические тренды оказывают негативное влияние и на экономику Казахстана – наблюдается давление на национальную валюту, происходит нарушение транспортно-логистических цепочек. В то же время это открывает для Казахстана возможность развития новых производств.

**Следует обеспечить поддержку отечественного бизнеса для усиления устойчивости национальной экономики.**

Доля малого и среднего бизнеса в экономике страны составляет менее 35% (в странах Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) – порядка 65 %). У представителей отечественного бизнеса ограничены источники фондирования, а также доступ к ключевым объектам инфраструктуры.

#### *Социальная сфера*

**Одним из ключевых направлений должно быть создание новых высокопродуктивных рабочих мест.**

Официальный уровень безработицы в Казахстане находится на уровне порядка 5%. При этом фактически уязвимая часть рабочей силы в стране значительно больше, учитывая, что более 2 млн человек числятся в качестве "самостоятельно занятых", "занятых неполный рабочий день" и "временно занятых", в особенности в агропромышленном секторе с относительно низким уровнем производительности труда

**Фонду как крупнейшему работодателю в стране необходимо поддерживать высокий уровень социальной стабильности и обеспечить равенство в условиях посткризисного восстановления экономики.**

В стране насчитывается порядка 1 миллиона получателей адресной социальной помощи, зарегистрировано около 700 тыс. лиц с инвалидностью. Происходит падение доходов и возрастает гендерное неравенство. Наиболее уязвимыми становятся



женщины, неквалифицированные и неформально занятые работники. Нехватка рабочих мест, низкий уровень заработных плат на фоне роста цен на социально значимые товары ведут к снижению социальной стабильности.

Учитывая наличие дотационных и социальных активов в портфеле, Фонд выполняет функцию перераспределения средств между разными отраслями экономики на благо страны и наших граждан.

### *Наука и инновации*

**Наращивание научного-исследовательского потенциала обеспечит конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.**

Казахстан по индексу конкурентоспособности Всемирного экономического форума занимает 55-е место (2019 год). Одним из ключевых аспектов для улучшения является уровень инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (далее – НИОКР) – порядка 0,15 % ВВП в 2020 году, что значительно ниже средних объемов по миру (1,3%) и в развитых странах (3-5 %). В рейтинге глобальных инноваций Казахстан находится на 77-е месте (2020 год). По суб-показателю знаний и технологического производства страна занимает 80-ую позицию.

## **1.2. Анализ внутренней среды**

Основной деятельностью Фонда является управление портфелем стратегических активов. В этой части следует сосредоточиться на следующих задачах – технологическое оснащение, корпоративное управление, человеческие ресурсы, финансовая устойчивость.

### *Технологическое оснащение*

**Необходимо провести своевременную модернизацию производственных активов, в том числе с применением цифровых технологий, в целях обеспечения долгосрочной конкурентоспособности.**

По группе Фонда имеются высокий уровень износа и недостаточно современный уровень технического оснащения, что предполагает риск сокращения производственных мощностей и производительности. Например, по состоянию на начало 2021 года уровень износа основного оборудования в компаниях Фонда в сфере энергетики составил более 50%, в сфере железнодорожного транспорта – более 60%, в газотранспортной инфраструктуре – около 70%.

Продолжается истощение запасов на месторождениях, учитывая, что большая часть минерально-сырьевой базы была определена до того, как Республика Казахстан провозгласила независимость.

**Применение цифровых решений и эффективное использование данных позволят обеспечить конкурентные преимущества и увеличить производительность труда.**

Несмотря на относительно высокий уровень автоматизации на производстве, ряд компаний группы Фонда отстает от ведущих мировых компаний-аналогов в части

операционной, производственной и финансовой эффективности. В частности, уровень использования накопленных данных не приносит дополнительную прибыль, в то время как имеются разрозненные проекты в области Big Data (например, объединение клиентских данных в различных отраслях позволит получить синергетический эффект). Отсутствует применение 5G в промышленности.

**Учитывая наличие крупнейших энергетических активов в портфеле, снижение углеродного следа является существенным вызовом для Фонда.**

Учитывая использование традиционных источников энергии, а также износ оборудования, у группы Фонда имеется высокий уровень воздействия на окружающую среду. На долю компаний группы Фонда пришлось порядка 13% прямых выбросов парниковых газов по итогам 2021 года. Доля компаний по выбросам золошлаковых отходов составляет порядка 38% от общей доли выбросов в стране; по выбросам загрязняющих веществ компании группы Фонда занимают более 20% от всего объема в 2020 году.

#### *Корпоративное управление*

**Следует продолжить работу по улучшению корпоративного управления для усиления инвестиционной привлекательности и эффективности управления ПК.**

Одним из важнейших нефинансовых факторов повышения стоимости и конкурентоспособности компаний является качество корпоративного управления. Фонд на сегодня уже достиг значительных результатов в данном направлении, в частности, обеспечив вывод отдельных ПК на первичное размещение акций. В 2016 году Фондом была разработана методика диагностики корпоративного управления для ПК и внедрена шкала рейтинга корпоративного управления.

**Фонду следует продолжить работу по качественному взаимодействию с акционером и населением как ключевыми стейкхолдерами.**

Правительство Республики Казахстан выступает для Фонда одновременно в роли акционера и регулятора, что может вызывать у государственных органов конфликт социальных и коммерческих интересов. Существует риск вмешательства Единственного акционера в операционную деятельность Фонда, несмотря на необходимость взаимодействия через механизмы корпоративного управления.

#### *Человеческие ресурсы*

**Необходимо продолжить обеспечение социальной стабильности и удовлетворенности персонала.**

Одной из сильных сторон Фонда является наличие квалифицированных и компетентных кадров, ориентированных на единые корпоративные ценности. При этом, учитывая присутствие Фонда в большей части страны и различный уровень регионального развития Казахстана, возникают угрозы социальной стабильности в коллективах как ПК, так и подрядных организаций. По итогам исследования за 2021 год уровень социальной стабильности в группе Фонда находился на уровне 73%.

## *Финансовая устойчивость*

**Следует ускорить диверсификацию источников дохода группы Фонда, повысить операционную эффективность ПК и продолжить работу по обеспечению сбалансированности долгового портфеля.**

Консолидированный уровень долга Фонда находится на приемлемом уровне. Вместе с тем, существуют высокие риски снижения доходности группы Фонда на фоне волатильности цен на сырье, в частности, нефти, нефтепродуктов, и обменного курса. В сентябре 2022 года агентством S&P Global Ratings пересмотрен рейтинг Фонда (до "BBB-", прогноз – "негативный") как следствие аналогичных изменений суверенного рейтинга.

**Следует продолжить оптимизацию структуры активов в целях повышения эффективности.**

Передача в конкурентную среду юридических лиц, включенных постановлением Правительства Республики Казахстан в соответствующие перечни, нацелена на повышение национального благосостояния, развитие отечественного рынка ценных бумаг, увеличение поступлений в Национальный фонд.

Фонд также осуществляет выход из нестратегических активов (дивестиции) в рамках собственных планов по активному управлению портфелем инвестиций в зависимости от состояния портфеля Фонда (с учетом жизненного цикла активов) и рынка без привязки к программам, срокам и процедурам Правительства Республики Казахстан. Вместе с тем, процедуры Фонда по передаче активов в конкурентную среду могут отличаться от процедур по выводу нестратегических активов.

## **II. Миссия и видение**

Исходя из необходимости обеспечения качественного роста и создания устойчивой к глобальным вызовам бизнес-модели, определено стратегическое видение Фонда как лидера национальной экономики, осуществляющего прорыв в инновационном развитии на принципах благополучия людей и защиты окружающей среды через ответственные инвестиции. Миссия Фонда – обеспечение устойчивого развития экономики и создание долгосрочной стоимости посредством эффективного управления диверсифицированным портфелем активов и поддержки бизнеса в интересах народа Республики Казахстан. Роль Фонда видится в:

обеспечении синергии между ПК;

осуществлении инвестиций, в особенности в несырьевые отрасли и новые направления, где ограничено присутствие частного сектора;

развитии целевых отраслей через предоставление соответствующей экспертизы, компетенций и инвестиций;

привлечении инвестиций, в том числе иностранных, путем стратегического партнерства;

развитии передовой бизнес-культуры, основанной на принципах защиты собственности и прав акционеров, и поддержке отечественных компаний, в том числе представителей малого и среднего бизнеса (далее – МСБ);

развитии международного партнерства с глобальными стратегическими инвесторами и отраслевыми лидерами, а также другими фондами национального благосостояния.

### **III. Стратегические направления деятельности, цели, ключевые показатели деятельности и ожидаемые результаты по ним**

В соответствии с миссией Фонда определены 3 стратегических направления деятельности.

1. Эффективное управление портфелем активов. Стратегическая цель – к 2032 году увеличение стоимости чистых активов в 2 раза по сравнению с 2021 годом. Фонд обеспечит оптимизацию и повышение качества портфеля, внедрение передовых технологий, а также совершенствование модели ведения бизнеса.

2. Экосистема для бизнеса. Стратегическая цель – развитие конкуренции. Фонд продолжит работу по передаче активов в конкурентную среду. В качестве соинвестора Фонд будет участвовать только в критически значимых проектах, которые не могут быть реализованы частными инвесторами.

3. Устойчивое развитие. Стратегическая цель – внедрение принципов ESG. Ключевыми факторами должны быть благополучие людей, экологическое равновесие и , при этом, обеспечение долгосрочной финансовой устойчивости на основе передовых бизнес-практик и принципов корпоративного управления. Это будет способствовать увеличению долгосрочной стоимости активов, повышению инвестиционной привлекательности.

Для реализации стратегических целей определено 20 ключевых инициатив, фокус на которых позволит применить инструменты и механизмы, отвечающие внешним и внутренним вызовам и возможностям, а также наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

#### **Стратегическая цель: увеличение стоимости чистых активов**

##### *1. Повышение производительности труда*

Согласно исследованиям ОЭСР рост производительности труда играет ключевую роль в повышении доходов и благосостояния населения. Фонд сконцентрирует все усилия в целях создания продуктивных рабочих мест в секторах с высокой добавленной стоимостью. Увеличение продуктивности рабочих мест напрямую коррелирует с применением передовых технологий и технологическим оснащением отдельного рабочего места. Будут обеспечиваться более рациональное использование

ресурсов и слаженное функционирование всех факторов производства. Компании группы Фонда будут стремиться к возможностям производить больше, не увеличивая расходуемые ресурсы с учетом лучшей мировой практики.

## *2. Финансовая стабильность*

ПК разработаны финансовые стратегии. Фонду и ПК следует продолжить эффективно управлять уровнем долга и структурой капитала. Снижение стоимости привлекаемого капитала будет обеспечено за счет системной работы по повышению кредитных рейтингов. ПК будут наращивать объем свободной ликвидности за счет повышения операционной эффективности для поддержания оптимального уровня долга и минимизации риска неплатежеспособности. Решения о реализации инвестиционных проектов следует принимать с учетом коммерческой целесообразности в целях создания оптимального портфеля инвестиционных проектов с фокусом на эффективное распределение ресурсов и долгосрочные интересы. При принятии решений о реализации низкорентабельных социально значимых проектов обязательным фактором должна быть финансовая устойчивость Фонда.

## *3. Оптимизация и совершенствование бизнес-процессов*

Для обеспечения рентабельности и повышения операционной эффективности ПК Фонд продолжит систематический реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов, в том числе путем цифровизации, с определением и исключением неэффективных корпоративных и производственных процессов.

Фонду необходимо отслеживать глобальные технологические тренды и устранять пробелы в применении цифровых технологий. За счет внедрения и масштабирования новейших применимых технологий будет обеспечено создание дополнительной стоимости активов и продукции, а также повышена эффективность принятия управленческих решений. Будет проводиться дальнейшее улучшение коммерческих, производственных и корпоративных бизнес-процессов с применением передовых технологий, включая IoT, Big Data, роботизированную автоматизацию процессов (RPA), 5G, цифровые двойники и др.

## *4. Модернизация активов и цифровизация*

В целях достижения положительного экономического эффекта необходимо произвести обновление оборудования и модернизацию производств, ускорить темпы цифровизации производственных процессов и систематически внедрять передовые технологии.

Вместе с улучшением производственной эффективности подход к модернизации основных фондов будет направлен на снижение потребления ресурсов и выбросов загрязняющих веществ.

## *5. Выход на новые переделы и создание индустрий*

Учитывая сформированную производственную и сырьевую базу Фонда, на ее основе необходимо развивать новые переделы. Запуск высокотехнологичных проектов

по производству позволит увеличить добавленную стоимость в промышленном секторе. Такие проекты будут реализованы с привлечением частных инвесторов.

Диверсификация портфеля и выход на новые переделы позволят создать устойчивую динамику роста продуктивности. В этой связи Фондом на постоянной основе будет проводиться анализ по поиску наиболее перспективных рынков и партнеров.

Фонд намерен участвовать в создании новых индустрий с мультипликативным экономическим эффектом и высокой добавленной стоимостью. Диверсифицированная структура портфеля позволит снизить волатильность доходов и минимизировать риски. Более того, Фонд будет способствовать созданию основы для развития новых кластеров через реализацию инфраструктурных и системообразующих проектов.

Перечень приоритетных секторов для инвестирования, а также параметры по уровням риска и доходности будут периодически определяться Фондом на основе внутренних потребностей, направлений развития страны и глобальных трендов, с соблюдением принципов устойчивого развития.

#### *6. Развитие НИОКР и инноваций, высокотехнологичных производств*

Фонд усилит работу по развитию научных разработок, промышленных инноваций и инновационной культуры в ПК, а также предусмотрит инструменты, стимулирующие внедрение отечественных и зарубежных НИОКР на производстве. Следует выстроить тесные взаимосвязи с научно-исследовательским сообществом и увеличить практический эффект научных разработок, в том числе с поддержкой проведения исследовательской работы отечественными кадрами. Важное внимание следует уделять вопросам коммерциализации НИОКР в целях получения своевременного экономического эффекта от научных разработок.

Создан центр научно-технологических инициатив – "единое окно" для научной и инновационной деятельности. В целях оптимизации использования ресурсов, выделяемых на НИОКР, следует усилить администрирование выделения и расходования средств, а также обеспечить приоритизацию проектов и прозрачность процедур принятия решений.

#### **Стратегическая цель: развитие конкуренции**

Исходя из приоритета инвестирования внутри страны следует, что нужно усилить поддержку МСБ как ключевого драйвера роста экономики путем выхода Фонда из активов, обеспечения бизнеса критической инфраструктурой, а также соинвестированием в новые проекты.

##### *1. IPO/SPO и снижение доли в экономике*

Фонд продолжит работу по передаче активов в конкурентную среду в рамках планов приватизации Правительства Республики Казахстан, а также мероприятий по выводу нестратегических активов (дивестиции).

Фонд будет прилагать усилия к развитию конкуренции. Нестратегические активы будут постепенно выводиться исходя из экономической целесообразности и эффективности, а также видения Фонда и ПК в отношении необходимости присутствия в том или ином секторе экономики. В том числе Фонд реализует сервисные компании с учетом социальной обстановки в регионе и в дальнейшем товары, работы и услуги данных компаний будет закупать у субъектов малого и среднего бизнеса. Одна из задач в рамках выхода из активов – избежать создания частных монополий. Учитывая целесообразность обеспечения баланса между интересами государства и развития частной инициативы, контрольные доли участия/пакеты акций Фонда в стратегических активах будут сохранены.

Будет обеспечен вывод на IPO/SPO крупных компаний, в том числе с применением элементов "Народного IPO", предполагающего широкий охват розничных инвесторов (граждан Республики Казахстан). В ближайшие периоды планируется вывод в конкурентную среду АО "НК "КазМунайГаз", АО "Эйр Астана", АО "НК "QazaqGaz" и др. В перспективе в строгом соответствии с законодательством Республики Казахстан и при благоприятной конъюнктуре рынка с учетом экономической целесообразности Фонд может рассмотреть первичное размещение собственного пакета акций по согласованию с Правительством Республики Казахстан и другими органами управления Фонда.

Вывод компаний на публичные рынки акционерного капитала обеспечит их соответствие высоким требованиям листингуемых организаций, что придаст добавленную стоимость.

Важным фронтом работы Фонда также определено стремление к сокращению уровней структуры активов.

## *2. Крупные инфраструктурные проекты*

Реализация крупных инфраструктурных проектов, например, в сферах транспорта и логистики, водоснабжения и энергетики, необходима в целях построения основы для создания новых индустрий и производств с высокой добавленной стоимостью. Увеличение энергетического потенциала поддержит развитие производств, а качественная логистическая инфраструктура позволит встроиться в глобальные цепочки добавленной стоимости и откроет доступ на новые зарубежные рынки.

Более того, развитие транспортно-логистического сектора может оказать положительное влияние и на развитие регионов страны, которые получают доступ к торговым маршрутам с возможностью экспорта собственной продукции или сокращения себестоимости импорта.

Параметры проектов будут предполагать использование современного оборудования и технологий в целях минимизации негативного влияния на экологию.

В целях обеспечения экономической целесообразности реализации инфраструктурных проектов Фонд продолжит работу с уполномоченными органами по либерализации тарифного регулирования и соответствующего законодательства.

Инвестиционные проекты будут проходить обязательную независимую экспертизу и контроль сметной документации при отборе и структурировании, а также будет проводиться ревизия всех капитальных проектов на предмет завышения стоимости, возможности оптимизации затрат. Вместе с тем, реализация крупных проектов должна осуществляться на основе открытых конкурсов.

### *3. Развитие ресурсной базы*

ПК Фонда продолжают наращивать сырьевую базу. Увеличение ресурсной базы будет достигнуто за счет реализации новых проектов геологоразведки, а также расширения действующих месторождений. Наращивание добычи сырья с использованием полной мощности производственных предприятий поможет реализовать экспортный потенциал. Активное развитие сфокусированных геологоразведочных проектов решит проблему недозагрузки металлургических мощностей, истощения запасов твердых полезных ископаемых и восполнения минерально-сырьевой базы страны.

Это также обеспечит сырьевую независимость по созданию базы для выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью, где особое внимание будет уделено востребованным товарам в соответствии с анализом потенциальных мировых потребностей.

### *4. Глобальное партнерство и координация инвестиционной деятельности*

Следует расширять практику взаимодействия с крупными международными организациями и фондами национального благосостояния в целях совместной реализации инициатив и проектов. Более того, привлечение международных стратегических партнеров окажет положительный эффект через трансферт передовых знаний, практик и технологий, а также привлечение инвестиций для устойчивого развития экономики страны.

Усиление инициатив по глобальному партнерству наряду с географической диверсификацией позволит Фонду получить доступ на новые рынки и наращивать опыт международных инвестиций, объединяя ресурсы и компетенции через механизмы соинвестирования и повышая имидж Республики Казахстан и Фонда.

В вопросах реализации новых инвестиционных проектов Фонд продолжит принцип сбалансированного финансирования путем вклада собственных средств и привлечения средств инвесторов.

Политика Фонда по приоритетности внутристрановых инвестиций не исключает возможности зарубежных инвестиций.



Стратегически важное местоположение, благоприятная среда для ведения бизнеса и инвестиционные стимулы страны открывают огромный потенциал для привлечения инвестиций, которые могут быть направлены в реальный сектор экономики.

Фондом ведется постоянная работа по выработке рекомендаций по улучшению инвестиционного климата.

Необходимо проводить регулярные встречи с бизнес-партнерами по обсуждению актуальных вопросов и путей их решения.

#### *5. Ответственное и рыночное тарифообразование*

Большая часть доходов группы Фонда формируется из регулируемых доходов компаний и тесно связана с вопросами установления тарифов уполномоченными органами. Необходимо вести постоянную работу по нахождению баланса между защитой конечного потребителя и инвестициями на обновление и модернизацию основных фондов в рамках совершенствования тарифной политики государства. Реализуемые приоритетные проекты Фонда в области электроэнергетики и газификации регионов могут потребовать актуализации ряда нормативных документов. Планируется вести постоянную работу совместно с заинтересованными государственными органами в целях модернизации регуляторной базы.

Сроки перехода Фонда к модели инвестиционного холдинга обусловлены необходимостью создания предпосылок в регуляторной системе, отхода от перекрестного субсидирования, обеспечения доходности и рентабельности.

#### *6. Равный доступ к инфраструктуре и рынкам*

В рамках реформирования группы Фонда продолжится работа по стимулированию развития отечественного бизнеса путем создания равного доступа к инфраструктуре.

Фондом будут обеспечены внедрение прозрачных механизмов и устранение барьеров для участников рынков переработки нефти, маркетинга нефти и нефтепродуктов, развития рынка газа, поставок угля и электроэнергии, подачи вагонов и доступа к другой инфраструктуре.

### **Стратегическая цель: внедрение принципов ESG**

#### *1. Корпоративное управление*

Усиление корпоративного управления будет одним из основных аспектов для увеличения долгосрочной стоимости компании.

Фонд является негосударственным юридическим лицом в форме акционерного общества, обладающим принадлежащими ему активами на праве частной собственности. Таким образом, в отношениях с государством Фонд выступает в качестве субъекта частного предпринимательства. В этой связи определены принципы ведения деятельности в качестве независимой коммерческой структуры.

1. Разграничение полномочий Правительства Республики Казахстан как единственного акционера и в части государственного регулирования в отношении

управления Фондом. Правительство участвует в управлении Фондом исключительно посредством реализации полномочий и интересов единственного акционера. Правительство предоставляет Фонду и организациям полную операционную самостоятельность и не допускает вмешательства со стороны Правительства и государственных органов в оперативную (текущую) и инвестиционную деятельность. Функции и права акционера необходимо осуществлять через Совет директоров и установление ключевых показателей деятельности.

2. Повышение роли Совета директоров. Роль Совета директоров в управлении Фондом повышается на постоянной основе с фокусом на мнение независимых директоров. Фонд будет стремиться поддерживать долю независимых директоров в ПК на уровне 50 % от составов советов директоров.

3. Структуры составов советов директоров будут выстроены с учетом требований по формированию полноценных и эффективных комитетов, которые являются ключевыми рабочими органами советов директоров. Фонд будет поддерживать работу с преемственностью составов советов директоров ПК. Для этого будет обеспечиваться качественная работа по поддержанию кадрового резерва Фонда для потенциальных членов советов директоров ПК, а также подбору и найму директоров, соответствующих целевому профилю.

4. Управление ПК на принципах корпоративного управления. Фонд участвует в управлении ПК посредством реализации прав акционера и взаимодействия с советами директоров ПК, в том числе через своих представителей в составах советов директоров ПК. Для всех ПК вне зависимости от планов и сроков выхода на IPO поставлена цель по существенному улучшению практик корпоративного управления до уровня листинговых требований ведущих международных бирж в части комплаенс, раскрытия информации, прозрачности, закупок и других аспектов корпоративного управления.

5. Деятельность исходя из коммерческих интересов. При принятии решений Фонд исходит, прежде всего, из коммерческой целесообразности. Вопросы социальной политики будут учитываться исходя из интересов Фонда.

Реализация лучших мировых практик корпоративного управления позволит повысить уровень восприятия компании акционерами и инвесторами, снизить стоимость заемного капитала и, в конечном итоге, повысить долгосрочную стоимость компании.

## *2. Открытость, транспарентность и комплаенс*

В рамках обеспечения транспарентности деятельности Фонда планируется эффективное и тесное взаимодействие с антикоррупционной службой, органами финансового мониторинга и прокуратуры.

Повышается роль службы комплаенс с широким доступом к рассматриваемым вопросам органов управления компаний.

Внедряется горизонтальный мониторинг в целях расширения информационного взаимодействия с уполномоченным государственным органом, осуществляющим руководство в сфере обеспечения поступлений налогов и платежей в бюджет.

### *3. Социальная ответственность*

Фонд стремится постоянно улучшать условия труда сотрудников, меры безопасности и другие социальные аспекты для повышения благосостояния людей. Фонд рассматривает баланс между производственными подходами и социальными приоритетами как одну из основных задач в регионах присутствия. Регулярные социологические исследования во всех ПК и выработка корректирующих мер будут продолжены.

В Фонде утвержден Комплексный план по обеспечению социальной стабильности. Будет продолжена работа по продвижению и укреплению роли примирительных институтов, в том числе обучение профсоюзов и создание собственного пула медиаторов. Более 84% производственного персонала компаний группы Фонда являются членами профсоюзов. В рамках коллективных договоров для работников и членов их семей предусмотрено более 20 видов социальных льгот, перечень которых будет расширяться.

Фонд продолжит вносить вклад в социальное развитие страны путем осуществления благотворительной деятельности и корпоративного спонсорства, а также продвижения корпоративного волонтерства.

В рамках реализации концепции "слышащее государство", а также для учета интересов гражданского общества и мнения общественности для обсуждения широкого круга вопросов создан Общественный совет, роль которого будет повышаться.

### *4. Передовые практики H&S*

Будет обеспечено снижение травматизма в группе Фонда по принципу "нулевой толерантности". В этой связи Фонду необходимо усовершенствовать работу по обеспечению персональной безопасности и безаварийного производства. Ключевыми направлениями должны стать внедрение лучших мировых практик в сфере H&S, в том числе с использованием инновационных и цифровых решений, развитие необходимых компетенций, а также повышение осведомленности и культуры безопасности труда.

Более того, следует выстраивать взаимодействие и обмен практиками с подрядными компаниями в целях улучшения и обеспечения безопасности рабочих мест при выполнении работ и оказании услуг для группы Фонда.

Важной частью задачи ПК будет развитие поведенческого лидерства в вопросах работы с последствиями произошедших инцидентов, в том числе путем принятия регламентирующих правил и (или) процедур.

### *5. Развитие человеческого капитала*

Фонду необходимо наращивать кадровый потенциал, усиливать компетенции в новых областях и заниматься непрерывным повышением квалификации сотрудников,

основываясь на лучших мировых практиках. Помимо технических навыков необходимо улучшать лидерский потенциал сотрудников Фонда, поддерживая развитие современных бизнес-лидеров.

Также требуется внедрять различные механизмы, в том числе нефинансовые, в целях удержания кадров, включая улучшение условий коллективных договоров и социального пакета, публичное признание заслуг.

Фонд продолжит формирование и развитие эффективной корпоративной культуры, базирующейся на сильных лидерских командах, внедрении основополагающих принципов меритократии и инвестировании в развитие кадров. Дальнейшее продвижение должны получить корпоративные ценности, которые будут способствовать достижению стратегических целей и ключевых приоритетов Фонда.

Следует продолжить практику создания равных условий труда всем работникам, исключая любые формы притеснения или дискриминации в области труда и занятости. Фонд нацелен на поощрение разнообразия возрастов, гендерного и национального баланса в группе компаний Фонда.

#### *6. Ресурсосбережение*

В целях снижения негативного влияния на окружающую среду требуются модернизация оборудования, применение современных технологий при реализации новых инвестиционных проектов. Необходим комплексный подход с продвижением культуры бережливого отношения к окружающей среде, получением международных рейтингов в сфере ESG, а также применением цифровых технологий для мониторинга экологического воздействия. С учетом основных приоритетов развития электроэнергетической отрасли Казахстана группа Фонда будет стремиться к развитию и применению чистых угольных и других наилучших доступных техник.

Фонд будет стремиться к эффективному использованию ресурсов, включая топливно-энергетические и водные. Следует внедрять передовые технологии и инновационные решения для сокращения удельного использования ресурсов. Наряду с технологическим переоснащением ключевым аспектом станет развитие культуры бережливости.

#### *7. Декарбонизация*

Климатическая повестка предполагает пересмотр бизнес-моделей и технологическую трансформацию с акцентом на низкоуглеродное развитие. Долгосрочная задача – достижение углеродной нейтральности к 2060 году.

Разработана Концепция низкоуглеродного развития Фонда. Ключевые инициативы ПК должны быть направлены в том числе на замещение угольной генерации газовой, ввод новых мощностей на основе альтернативных источников энергии, строительство объектов ВИЭ для собственного потребления, энергоэффективность, внедрение систем хранения энергии, улавливание и хранение углерода, водородную энергетику, а также мероприятия по озеленению и поглощению углерода. Более того, в случае принятия

решения Правительством Республики Казахстан при согласии местных представительных органов Фонд планирует строительство атомной электростанции.

Вместе с тем, значительная роль будет отведена внедрению цифровых решений, продвижению экологической культуры и изменению мышления в сторону бережливого подхода к окружающей среде.

Более того, переход к низкоуглеродному развитию окажет влияние и на принятие инвестиционных решений, а также закупочную деятельность – в качестве дополнительного параметра необходимо будет рассматривать эффект на выбросы парниковых газов и загрязняющих веществ.

Учитывая высокий приоритет вопроса обеспечения энергетической безопасности страны, в ближайшие годы Фонд продолжит реализацию проектов по строительству объектов угольной генерации наряду с развитием проектов ВИЭ. При этом будет сохранен показатель по снижению нетто углеродного следа.

#### *8. "Зеленое" финансирование*

Необходимо развивать новые инструменты финансирования проектов, соответствующих "зеленой" таксономии. В дополнение к "зеленому" финансированию от институтов развития и финансовых институтов следует рассмотреть возможность выпуска "зеленых" облигаций, привязанных к экологическим и климатическим целевым показателям.

Более того, с учетом потенциала введения углеродного налога и дополнительных штрафов за выбросы парниковых газов, а также продажи углеродных квот необходимо предусмотреть механизмы аккумулирования средств как целенаправленного дополнительного источника фондирования "зеленых" проектов.

Также следует рассмотреть возможность использования отчислений на НИОКР для инновационных проектов по переходу к "зеленой" экономике, например, улавливание и хранение углерода, применение водородных технологий, поглощение выбросов парниковых газов через озеленение.

Следует отметить, что финансирование проектов не будет ограничиваться лишь "зелеными" облигациями.

Внедрение принципов ESG определено в качестве отдельной стратегической цели. При этом, повестка устойчивого развития обозначена как основной подход при достижении задач по всем направлениям деятельности Фонда.

Реализация Фондом обозначенных 20 инициатив обеспечит эффективное достижение стратегических целей. В результате Фонд внесет вклад в диверсификацию национальной экономики, а также осуществление прорыва в инновационном развитии. При этом внедрение принципов устойчивого развития и стремление к углеродной нейтральности позволят приумножить благосостояние народа Казахстана, сохранив экосистему для будущих поколений.

Достижение миссии и основных приоритетов Фонда будет обеспечено за счет регулярного мониторинга нижеуказанных стратегических КПД (приложение 3):

Стратегические направления деятельности	Цель	Стратегические КПД	Ед.изм.	Целевое значение			Ожидания	
				2025	2028	2032	2040	2050
Эффективное управление портфелем активов (33,3%)	Увеличение стоимости чистых активов	Производительность труда	коэфф.	1,2х к 2021	1,3х к 2021	1,5х к 2021	2х к 2021	3х к 2021
		NAV	коэфф.	1,3х к 2021	1,6х к 2021	2х к 2021	4х к 2021	7х к 2021
Экосистема для бизнеса (33,3%)	Развитие конкуренции	Инвестиции в основной капитал	трлн тг.	8,2	17,0	31,6	55	80
		Снижение доли Фонда в экономике	%	≤5,9	≤5,5	≤5,0	≤5,0	≤5,0
		Валовой приток иностранных инвестиций	млрд долл. США	8,0	15,5	27,8	50	80
Устойчивое развитие (33,3%)	Внедрение принципов ESG	ESG-рейтинг	перцентиль	40	60	70	77	100
		Снижение нетто углеродного следа	%	-	-	≥ [-10%] к 2021	≥ [-40%] к 2021	≥ [-65%] к 2021

#### IV. Система управления рисками

№ п/п	Наименование риска или угрозы	Последствия риска	Меры по предупреждению риска	Мероприятия по реагированию при наступлении риска
1	2	3	4	5
Стратегическое направление 1. Эффективное управление портфелем активов				
1.1	Необеспеченность источниками финансирования или тарифами	Отсутствие источников финансирования и нереализация капитальных проектов	Внесение изменений в тарифную политику и улучшение финансовой стабильности	Поиск альтернативных источников финансирования

1.2	Отсутствие стратегических партнеров	Недостаток трансферта технологий, ресурсов и компетенций	Улучшение инвестиционной привлекательности	Развитие внутренних компетенций, НИОКР и инноваций
1.3	Дефицит инфраструктуры и ресурсов	Отсутствие возможностей выхода на новые пределы	Своевременный поиск источников финансирования и диверсификация инфраструктурных возможностей и ресурсов	Поиск альтернативных источников финансирования
1.4	Распространение страновых санкций на группу Фонда	Ограничение в отношении зарубежных активов	Развитие Фонда в качестве независимой коммерческой структуры на основе передовых практик корпоративного управления. Анализ выбора партнеров	Обращение в соответствующие инстанции
1.5	Неблагоприятное изменение цен на сырье	Ухудшение финансового положения	Диверсификация источников доходов	Оптимизация расходов
1.6	Киберриски	Утечка чувствительных данных, финансовые потери	Внедрение передовых систем по кибер безопасности, соблюдение регламентов и протоколов информационной безопасности	Определение и устранение уязвимостей
1.7	Дефицит средств на финансирование НИОКР и инноваций	Снижение эффективности и конкурентоспособности	Разработка нормативной базы по развитию НИОКР и инноваций, мер по стимулированию НИОКР и внедрению инноваций	Приоритизация проектов в области НИОКР
Стратегическое направление 2. Экосистема для бизнеса				
2.1	Неблагоприятная конъюнктура рынка для вывода активов на IPO/SPO	Несвоевременное привлечение фондирования	Своевременная подготовка активов и анализ рынка	Пересмотр планов по выводу активов на IPO/SPO, поиск стратегических партнеров
		Нереализация инвестиционных		

2.2	Необеспеченность источниками финансирования или тарифами	проектов, которая приведет к отсутствию инфраструктуры для бизнеса	Внесение изменений в тарифную политику и улучшение финансовой стабильности	Поиск альтернативных источников финансирования
2.3	Длительная адаптация к глобальным изменениям в моделях ведения бизнеса	Снижение эффективности и конкурентоспособности	Внедрение передовых технологий, продвижение корпоративной культуры постоянных преобразований и улучшений	Ускорение цифровизации и переподготовки кадров, привлечение экспертов
2.4	Согласование скорости сопоставления возможностей со скоростью технологических изменений	Неспособность использовать рыночные возможности	Постоянное обучение персонала	Привлечение стратегических партнеров
Стратегическое направление 3. Устойчивое развитие				
3.1	Ограниченный доступ к новым "зеленым" технологиям	Финансовые и репутационные потери, снижение инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности	Поиск и привлечение стратегических партнеров	Поиск и адаптация альтернативных технологий
3.2	Недостаток экономических стимулов для внедрения "зеленых" технологий	Увеличение выбросов парниковых газов и загрязняющих веществ	Выработка новых инструментов финансирования	Проработка с уполномоченными органами внесения изменений в законодательные и нормативные документы
3.3	Ужесточение экологических требований	Финансовые потери	Своевременная реализация планов по декарбонизации, взаимодействие с уполномоченными органами	Ускорение перехода к низкоуглеродному развитию, поиск альтернативных офсетных инструментов
3.4	Нарушение принципов корпоративного управления	Снижение кредитного рейтинга и инвестиционной привлекательности	Своевременное внедрение передовых практик корпоративного управления	Диагностика корпоративного управления и принятие соответствующих мер
			Повышение квалификации	



3.5	Дефицит кадров, отток квалифицированных кадров	Недостаток компетенций, несвоевременная реализация планов по декарбонизации	сотрудников Фонда и ПК, усиление корпоративной культуры, создание благоприятных условий труда	Привлечение внешних экспертов, обеспечение преемственности кадрового состава
-----	--	---	---	--

Приложение 1  
к Плану развития акционерного общества  
"Фонд национального благосостояния  
"Самрук-Қазына" на 2023 - 2032 годы

### **Миссия, видение, стратегические направления деятельности, цели, задачи, ключевые показатели деятельности**

Миссия	Обеспечение устойчивого развития экономики и создание долгосрочной стоимости посредством эффективного управления диверсифицированным портфелем активов и поддержки бизнеса в интересах народа Республики Казахстан		
Видение	Лидер национальной экономики, осуществляющий прорыв в инновационном развитии на принципах благополучия людей и защиты окружающей среды через ответственные инвестиции		
Стратегические направления	Эффективное управление портфелем активов	Экосистема для бизнеса	Устойчивое развитие
Цели	Увеличение стоимости чистых активов	Развитие конкуренции	Внедрение принципов ESG
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение производительности труда.</li> <li>2. Финансовая стабильность.</li> <li>3. Оптимизация и совершенствование бизнес-процессов.</li> <li>4. Модернизация активов и цифровизация.</li> <li>5. Выход на новые переделы и создание индустрий.</li> <li>6. Развитие НИОКР и инноваций, высокотехнологичных производств.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. IPO/SPO и снижение доли в экономике.</li> <li>8. Крупные инфраструктурные проекты.</li> <li>9. Развитие ресурсной базы.</li> <li>10. Глобальное партнерство и координация инвестиционной деятельности.</li> <li>11. Ответственное и рыночное тарифообразование.</li> <li>12. Равный доступ к инфраструктуре и рынкам.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Корпоративное управление.</li> <li>14. Открытость, прозрачность и комплаенс.</li> <li>15. Социальная ответственность.</li> <li>16. Передовые практики H&amp;S.</li> <li>17. Развитие человеческого капитала.</li> <li>18. Ресурсосбережение.</li> <li>19. Декарбонизация.</li> <li>20. "Зеленое" финансирование.</li> </ol>
КПД	Производительность труда. 2. NAV.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Инвестиции в основной капитал.</li> <li>4. Снижение доли Фонда в экономике.</li> <li>5. Валовой приток иностранных инвестиций</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ESG-рейтинг</li> <li>7. Снижение нетто углеродного следа.</li> </ol>

Приложение 2  
к Плану развития акционерного  
общества  
"Фонд национального благосостояния  
"Самрук-Қазына" на 2023 - 2032 годы

## Стратегическая карта

Уровень СГП	Индикаторы							
1 - й уровень	Стратегия "Казахстан-2050"							
	Приоритет 1 "Экономическая политика нового курса – всеобъемлющий экономический прагматизм на принципах прибыльности, возврата от инвестиций и конкурентоспособности"							
2 - й уровень	Общенациональные приоритеты Республики Казахстан							
	Направление 3 "Сильная экономика"							
	8. Построение диверсифицированной и инновационной экономики				9 . Активное развитие экономической и торговой дипломатии	8. Построение диверсифицированной и инновационной экономики		
3 - й уровень	Национальный план развития Республики Казахстан (ключевые национальные индикаторы)							
	-	ВВП на душу населения в номинальном выражении и ВВП на душу населения по ППС	Рост производительности труда	Доля электроэнергии от возобновляемых источников в энергии	Инвестиции в основной капитал	Валовой приток прямых иностранных инвестиций	-	-
4 - й уровень	План территориального развития Республики Казахстан							
5 - й уровень	Стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года (в разработке); национальные проекты Республики Казахстан							
6 - й уровень	Планы развития национальных управляющих холдингов, национальных холдингов и национальных компаний							
Ключевые показатели деятельности	Снижение доли			Снижение нетто	Инвестиции в	Валовой приток иностранных		

компания в рамках Плана развития	Фонда в экономике	NAV	Производительность труда	углеродного следа	основной капитал	ы х инвестици й	ESG-рейтинг
----------------------------------	-------------------	-----	--------------------------	-------------------	------------------	-----------------	-------------

Приложение 3  
к Плану развития акционерного общества  
"Фонд национального благосостояния  
"Самрук-Қазына" на 2023 - 2032 годы

### Методика расчета стратегических ключевых показателей деятельности

№ п/п	Стратегические КПД	Единица измерения	Методология расчета	1	2	3	4
1	Производительность труда <sup>1</sup>	коэффициент	ВДС Фонда / среднесписочная численность занятых группы Фонда				
			$\sum(\text{рыночная стоимость компании} * \text{доля владения}) + \sum(\text{балансовая стоимость компании} * \text{доля владения}) + \text{все го активы корпоративного центра (за исключением инвестиций в портфельные и ассоциированные компании) – обязательств корпоративного центра} +$				

2	NAV	коэффициент	<p>[ ( дивиденды акционеру + прочие распределен и я акционеру - вклады в уставной капитал от акционера) кумулятивн о начиная с 2021 года] рыночная стоимость компании = рыночная капитализац и я [ количество акций * цена за акцию] балансовая стоимость компании = (все го активы ( рыночная, если нет, то балансовая) – всего обязательств в а ( рыночная, если нет, то балансовая) – неконтроль ная доля участия) *расчеты производятс я в валюте финансовой отчетности</p>
3	Инвестиции в основной капитал	трлн тенге	Кумулятивн ое значение инвестиций в основной капитал с

			2023 года (включительно)
4	Снижение доли Фонда в экономике	%	ВДС Фонда / ВВП РК
5	Валовой приток иностранных инвестиций	млрд долл. США	кумулятивное значение валового притока иностранных инвестиций с 2023 года (включительно)
6	ESG-рейтинг	перцентиль	перцентиль КЦ Фонда* 0,2+ $\sum$ перцентили ПК*0,16; где вес корпоративного центра Фонда 20 %, вес ПК (КМГ, QG, КАП, КТЖ, КЕГОС) по 16%
7	Снижение нетто углеродного следа	%	агрегированный объем выбросов парниковых газов (по охватам 1 и 2) Фонда за вычетом общего количества сокращенных (офсетных) углеродных единиц

**Примечание:**

номинальный показатель будет скорректирован с учетом роста цен. При девальвации национальной валюты на более чем 10 % за отчетный год будет осуществлена соответствующая корректировка показателя. При этом при учете эффекта девальвации инфляция не будет принята в расчет в данном году.

Приложение 4  
к Плану развития акционерного  
общества  
"Фонд национального благосостояния  
"Самрук-Қазына" на 2023 - 2032 годы

## SWOT-анализ

<p><b>Сильные стороны</b> Крупнейший работодатель в стране Опыт привлечения инвестиций в Казахстан. Улучшенная политика корпоративного управления в соответствии с международными стандартами Значительные финансовые ресурсы Высокий кредитный рейтинг и доступ к относительно дешевому финансированию Участие в обсуждениях законопроектов</p>	<p><b>Недостатки</b> Большая доля выбросов парниковых газов в Казахстане Износ основного оборудования Противоречие между социальными и коммерческими требованиями акционера Фонда</p>
<p><b>Возможности</b> Содействие созданию диверсифицированной национальной экономики с производством с высокой добавленной стоимостью Модернизация основных фондов, внедрение новейших технологий для повышения производительности труда и снижения воздействия на окружающую среду Поддержка исследования и разработок, запуск новых научно-технических инициатив Достижение углеродной нейтральности, внедрение принципов ESG и снижение стоимости капитала Привлечение инвестиций в Казахстан, содействие созданию цепочек добавленной стоимости, поддержка развития логистики и диверсификации маршрутов</p>	<p><b>Угрозы</b> Снижение прогнозируемого притока ПИИ, рост протекционизма во всем мире Ужесточение требований и рост инициатив в области Н&amp;S и КСО Социальная нестабильность Снижение доли государства в экономике</p>

### Примечание: расшифровка аббревиатур

ESG – экологическое, социальное и корпоративное управление

IPO – первичное публичное размещение акций компании

H&S – охрана труда и здоровья

SPO – вторичное публичное размещение акций компании

долл. США – доллар Соединенных Штатов Америки

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

ВВП – валовой внутренний продукт

ВИЭ – возобновляемые источники энергии

КСО – корпоративная социальная ответственность

КЦ – корпоративный центр

КПД – ключевые показатели деятельности

ПИИ – приток иностранных инвестиций

МСБ – малый и средний бизнес

ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития

© 2012. РГП на ПХВ «Институт законодательства и правовой информации Республики Казахстан»  
Министерства юстиции Республики Казахстан