



# АО СПК «АЛМАТЫ» РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ТОО «Russell Bedford»

26 декабря 2023  
г. Алматы

A leading global  
networks

MEMBER OF THE  
FORUM OF FIRMS

## Содержание

❖ Источники рекомендаций и стандартов	4
❖ Методология Оценки корпоративного управления	6
❖ Цель Оценки	8
❖ Результаты Оценки	10
❖ Анализ корпоративного управления: резюме по компонентам	12
❖ Ключевые положительные моменты и недостатки	15
❖ Степень внедрения принципов корпоративного управления: анализ по отдельным принципам	19
❖ Основные рекомендации	21
❖ Контакты	32

# Источники рекомендаций и стандартов



## Международные стандарты и рекомендации

- Принципы корпоративного управления ОЭСР и G20
- Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием
- Международные стандарты по борьбе с коррупцией и добросовестности в предприятиях с государственным участием
- Стандарты Великобритании, включая Кодекс корпоративного управления и Руководства по эффективности Совета директоров, по аудиту, управлению рисками и управлению государственными деньгами

## Национальные стандарты и рекомендации

- Типовой Кодекс корпоративного управления Республики Казахстан и руководства НПП «Атамекен»
- Рекомендации НПП «Атамекен» по организации деятельности корпоративного секретаря и подготовке независимых директоров

# Методология оценки корпоративного управления



## Компоненты и Критерии Оценки

Оценка корпоративного управления проводилась в период с ноября по декабрь 2023 года и включала четыре основных этапа.

При проведении Оценки использовались компоненты, основанные на Руководящих принципах ОЭСР, которые представляют собой рекомендации для государств и принятые на международном уровне как стандарт того, как государства должны осуществлять функцию государственного собственника.

Также учтены принципы корпоративного управления, предусмотренные в Типовом кодексе корпоративного управления в контролируемых государством акционерных обществах, за исключением Фонда национального благосостояния АО «Самрук-Казына», утвержденном приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 5 октября 2018 года № 21.

Каждый из критериев был оценен по шкале оценок:

### Шкала Оценок:

- **Не применимо:** -
- **Выполняется:** 1
- **Скорее выполняется:** 0,75
- **Частично выполняется:** 0,5
- **Скорее не выполняется:** 0,25
- **Не выполняется:** 0

# Цель Оценки



## Цель оценки

- Оценка направлена на повышение эффективности корпоративного управления и соответствие международным и национальным стандартам

## Структура оценки

- Оценка включала анализ соответствия принципам, стандартам и рекомендациям по трем основным компонентам:  
Структура, Процессы и Прозрачность

## Ожидаемые выгоды

- Повышение доверия акционера и стейкхолдеров
- Улучшение репутации компании на рынке
- Создание прочной основы для устойчивого развития

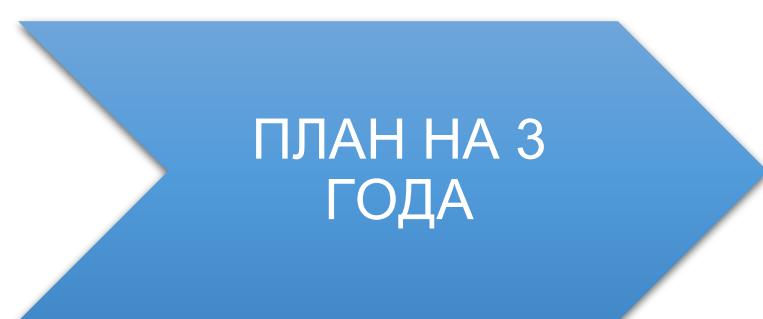
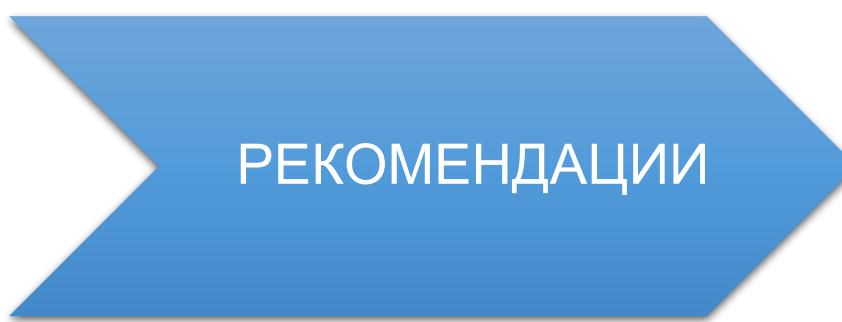


# Результаты Оценки



## Отчет по Оценке Корпоративного Управления:

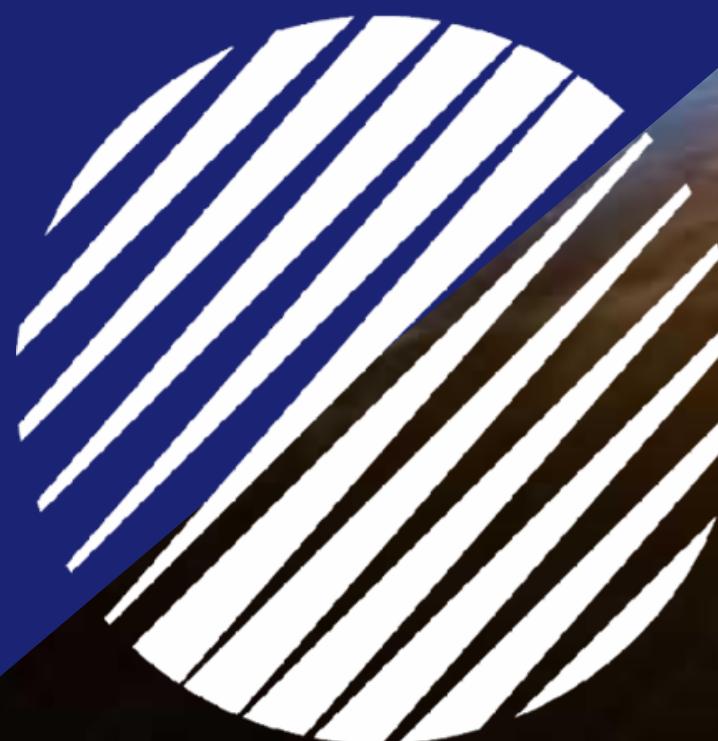
- Подробный отчет в формате Word, включающий основные выводы и рекомендации
- Подробный отчет в формате Excel, включающий график, демонстрирующие оценки по каждому критерию
- Рейтинг и подробный анализ каждого принципа



## Рекомендации и План Совершенствования:

- Рекомендации, вытекающие из результатов оценки для Общества
- Программа по совершенствованию системы корпоративного управления на предстоящие три года.

# Анализ корпоративного управления: резюме по компонентам



## Анализ корпоративного управления: резюме по компонентам

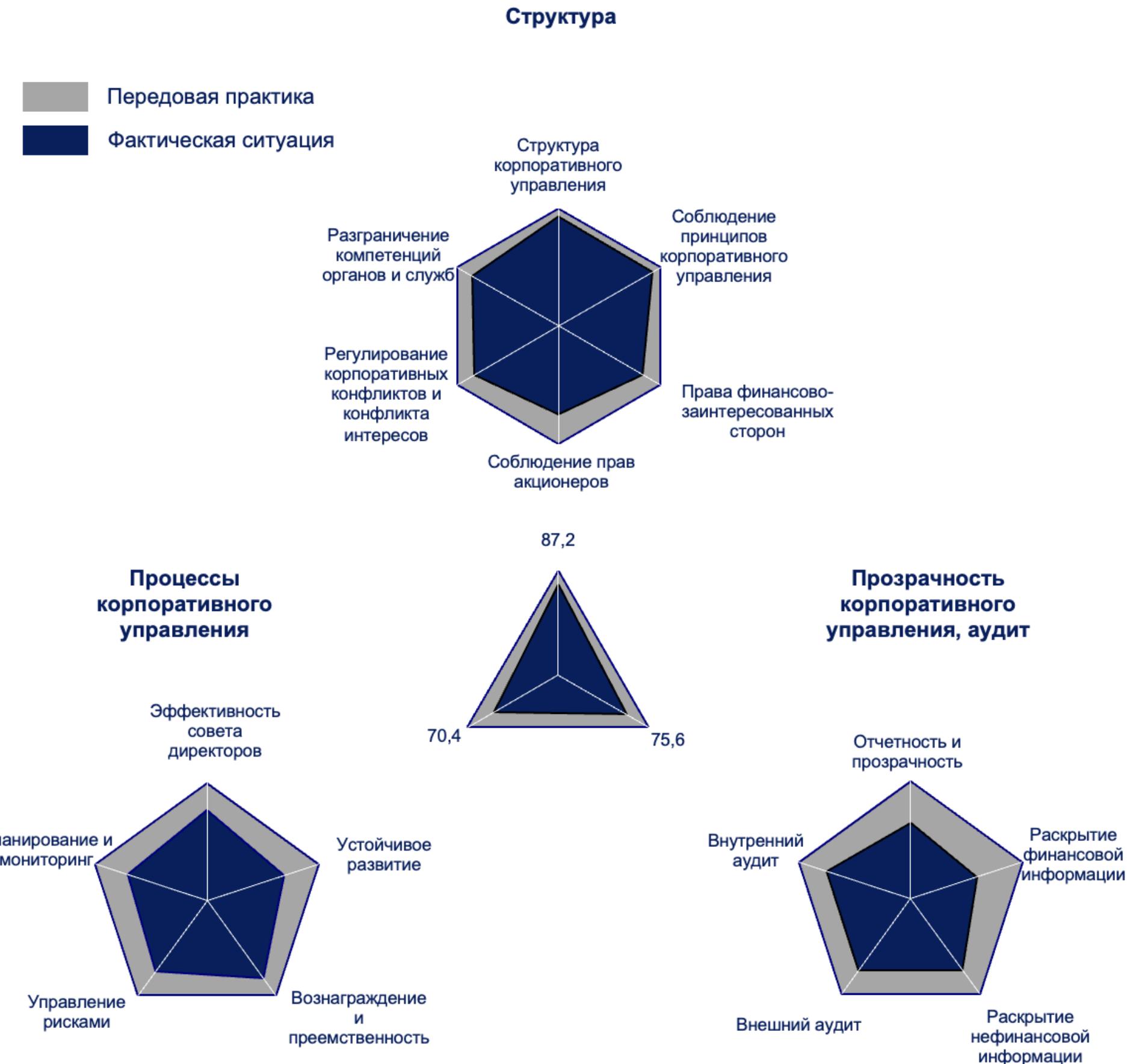
Соответствие уровня корпоративного управления требованиям лучшей практики составляет **77,66%**.

### Разделы анализа по уровню соответствия:

**Структура - 87,2%** - Высокий уровень соответствия требованиям лучшей практики в области структуры корпоративного управления

**Процессы корпоративного управления - 70,4%** - Умеренный уровень соответствия требованиям лучшей практики в области процессов корпоративного управления.

**Прозрачность корпоративного управления, аудит - 75,6%** - Средний уровень соответствия требованиям лучшей практики в области прозрачности корпоративного управления и аудита



Соответствие уровня корпоративного управления требованиям лучшей практики составляет

**77,66**

## Примеры соответствия уровня корпоративного управления требованиям лучшей практики аналогичных компаний в Казахстане

АО СПК «Астана» – 53,3% (2023)

АО «Qazaqstan Investment Corporation» – 93,81% (2022)

АО НК «ҚазАвтоЖол» – 79,2% (2023)

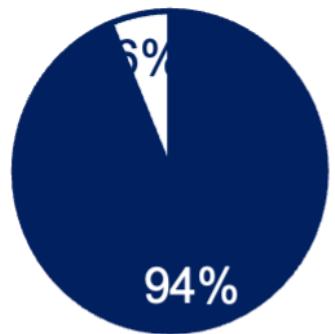
АО НК «QazExpoCongress» – 84% (2022)

# Ключевые положительные моменты и области роста

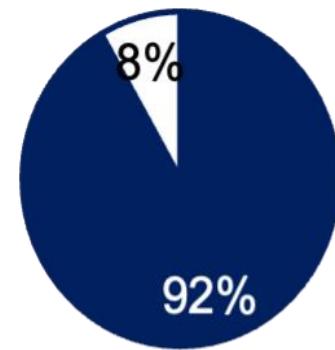


# Структура

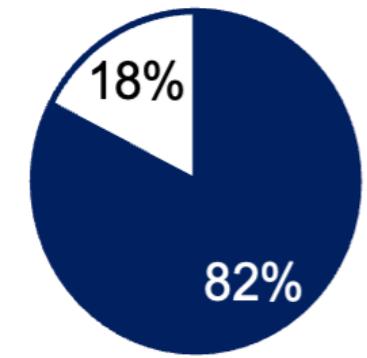
## 1.1. Структура корпоративного управления



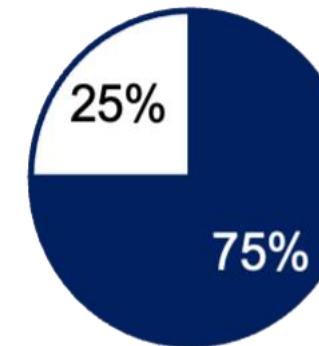
## 1.2. Соблюдение принципов корпоративного управления



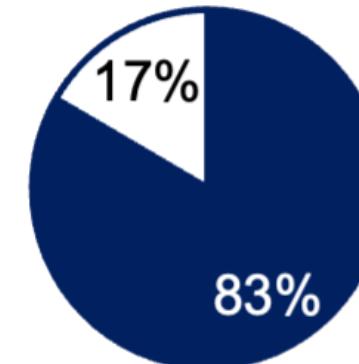
## 1.3. Соблюдение прав финансово-заинтересованных сторон



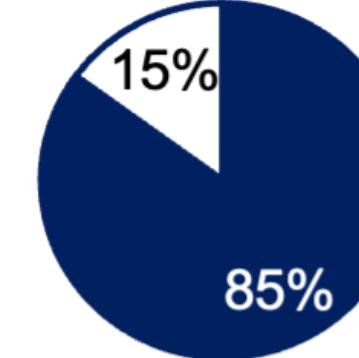
## 1.4. Соблюдение прав акционеров



## 1.5. Регулирование корпоративных конфликтов и конфликта интересов

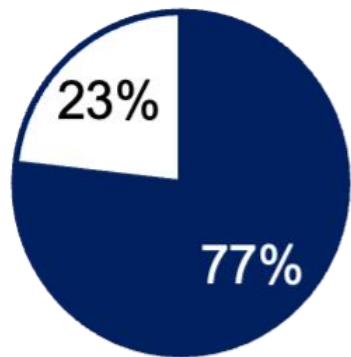


## 1.6. Разграничение компетенций органов и служб

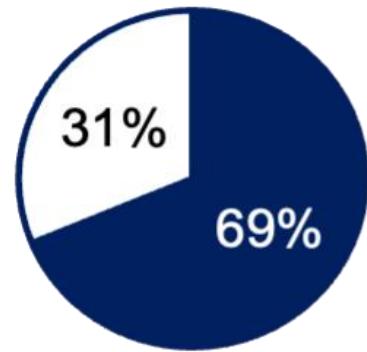


# Процессы

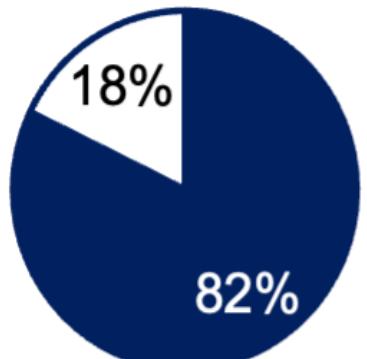
## 2.1. Эффективность совета директоров



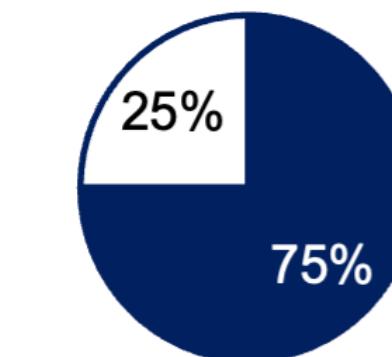
## 2.2. Устойчивое развитие



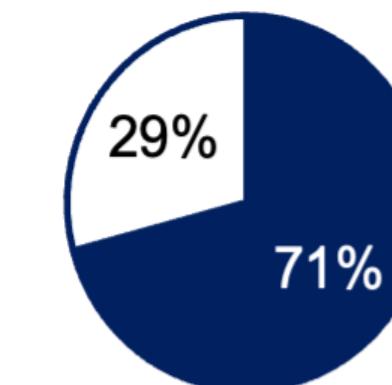
## 2.3. Вознаграждение и преемственность



## 2.4. Управление рисками

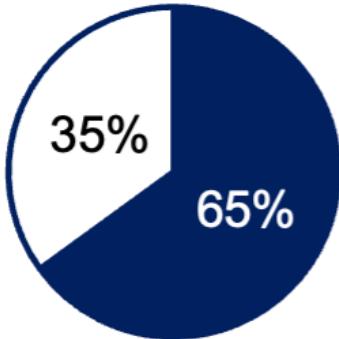


## 2.5. Планирование и мониторинг

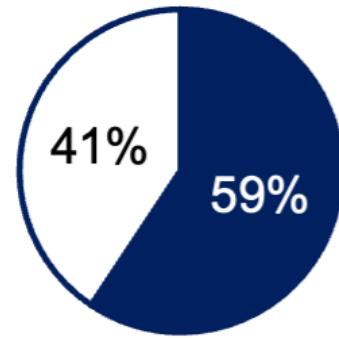


# Прозрачность и аудит

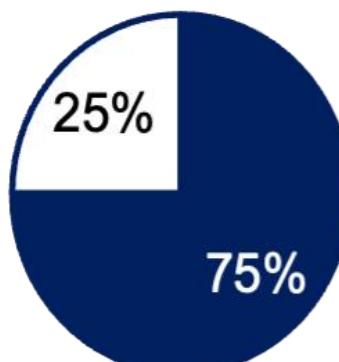
## 3.1. Отчетность и прозрачность



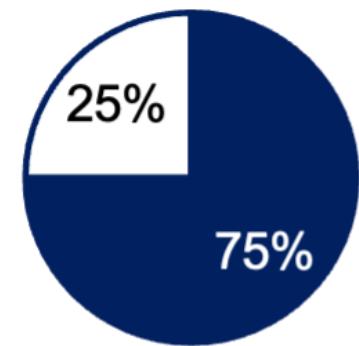
## 3.2. Раскрытие финансовой информации



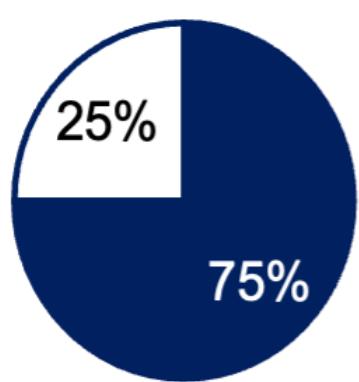
## 3.3. Раскрытие нефинансовой информации



## 3.4. Внешний аудит



## 3.5. Внутренний аудит



# Степень внедрения принципов корпоративного управления: анализ по отдельным принципам



### **Принцип разграничения полномочий:**

- Соблюдается, но рекомендуется обеспечивать независимость членов Совета директоров
- Рекомендуется проводить мониторинг решений Единственного акционера для сохранения невмешательства в оперативные вопросы и структуры корпоративного управления

### **Принцип защиты прав и интересов акционеров:**

- Соблюдается, но предлагается рассмотреть защиту прав миноритарных акционеров во внутренних нормативных документах в среднесрочной перспективе

### **Принцип эффективного управления:**

- Соблюдается, но рекомендуется обеспечить гендерное равенство и независимость директоров
- Рекомендуется проводить оценку СД и использовать технику стресс-тестирования для разработки стратегии
- Рекомендуется введение единой автоматизированной системы для улучшения управленческих процессов

### **Принцип устойчивого развития:**

- Соблюдается, но требуется актуализация информации об оценке проектов и программ в области устойчивого развития
- Рекомендуется актуализировать интернет-ресурс Общества в блоке по Устойчивому развитию

### **Принцип управления рисками, внутренний контроль и аудит:**

- Соблюдается, но рекомендуется утвердить риск-аппетит и пересмотреть информативность лимитов по рискам
- Рекомендуется регулярно оценивать эффективности КСУР, привести категории в единообразие и регулярно ознакомлять сотрудников с КСУР

### **Принцип регулирования конфликтов и интересов:**

- Соблюдается, но рекомендуется протоколировать информацию о конфликтах интересов и получению согласия от работников
- Рекомендуется уточнение документов, касающихся направления информации о конфликтах интересов

### **Принцип прозрачности и объективности:**

- Соблюдается, но рекомендуется дополнять годовые отчеты информацией о деятельности СД, результатах работы комитетов СД
- Рекомендуется публиковать необходимые ВНД, корпоративные решения, и формировать отчеты комитетов при СД

# Основные Рекомендации

## **1.1. Структура корпоративного управления**

### **Защита прав миноритарных акционеров:**

- Внести положения по защите прав миноритарных акционеров во внутренних документах в среднесрочной перспективе для соответствия лучшей практике

### **Требования к кандидатам в СД:**

- Обеспечить полную независимость членов СД друг от друга и ввести женщину в состав СД для гендерного баланса

### **Комитеты СД:**

- Пересмотреть состав Комитета СД по аудиту, включив исключительно независимых директоров
- Разработать план преемственности для членов СД, включая оценку кадров и программы подготовки лидеров в краткосрочной перспективе

## 1.2. Соблюдение принципов корпоративного управления

### Кодекс корпоративного управления:

- Заменить текстовую версию Кодекса на сканированную версию с указанием утверждающего органа, даты и номера решения
- После Оценки опубликовать рейтинг корпоративного управления на сайте Общества
- Утвердить План мероприятий по совершенствованию корпоративного управления

### Кодекс деловой этики:

- Дополнить обязанности Омбудсмена анонимностью для деловых партнеров и заинтересованных лиц
- Расширить обязанности Омбудсмена по разъяснению положений Кодекса для указанных лиц

### Корпоративный секретарь:

- Расширить Положение о СД, предоставив членам право обращаться к Корпоративному секретарю для консультаций
- Обеспечить системное обучение и повышение квалификации Корпоративного секретаря (курсы, сертификации, семинары по корпоративному управлению)

### **1.3. Соблюдение прав финансово-заинтересованных сторон**

- Внести в соответствующие Правила (отбора и сопровождения проектов, проведения аукционов) возможность обжалования решений Общества и регламент рассмотрения таких жалоб
- Провести отдельный анализ системы закупок
- Исключить СД и менеджмент из перечня стейкхолдеров, отразить результаты работы с Картой стейкхолдеров в годовых отчетах
- Раскрывать информацию о кредиторах и заемном финансировании в годовых отчетах
- Разработать и утвердить механизм whistleblowing в краткосрочной перспективе, при этом предусмотреть два подобных механизма – для внешних сторон (whistleblowing) и для сотрудников (speak-up)

#### **1.4. Соблюдение прав акционеров**

- Соблюдать баланс между прозрачностью решений ЕА и независимостью решений СД
- Разработать и внедрить политику трансфертного ценообразования для определения цен на товары, работы и услуги между Обществом и дочерними компаниями, если таковые имеются

#### **1.5. Регулирование корпоративных конфликтов и конфликта интересов**

- Установить единообразие в предоставлении сведений о конфликтах интересов (ответственному подразделению, Корпоративному секретарю или Омбудсмену)
- Довести до сведения и получить согласие работников на нормы Политики по конфликту интересов
- Обязать членов СД получать одобрение Председателя Комитета по назначениям перед совмещением должностей в других компаниях

## **1.6. Разграничение компетенций органов управления и служб**

- Обеспечить мониторинг решений ЕА по вопросам, входящим в исключительную компетенцию СД и иных органов с целью обеспечения соблюдения принципа невмешательства в операционную деятельность Общества, а также соблюдения работы структуры корпоративного управления Общества
- Периодически пересматривать ВНД и вносить в них изменения, при публикации на сайте отражать дату и номер решения органа управления. Для координации этой работы рекомендуется назначить единое ответственное лицо. В краткосрочной перспективе актуализировать Положения о комитетах

## 2.1. Эффективность совета директоров

### Избрание (назначение) председателя и членов Совета директоров

- Приобрести страхование ответственности для членов СД
- Разработать программу введения новых членов СД
- Включить в Положение о СД право на получение мнения экспертов
- Внести в Положение о Комитете по назначениям компетенцию по определению критериев отбора кандидатов
- Разработать и утвердить планы преемственности для членов Правления
- Провести оценку СД и индивидуальную оценку каждого члена СД в краткосрочной перспективе

### Организация деятельности Совета директоров

- Усилить контроль за указанием итогов голосования и решений в протоколах СД, избегать упоминания трудового отпуска Независимых директоров
- Протоколировать информацию об отсутствии/наличии конфликта интересов членов СД на каждом очном заседании
- Внедрить практику регулярного (к примеру, раз в год) выезда членов СД и менеджмента на производство, в дочерние организации и на проекты

### Оценка эффективности деятельности Совета директоров

- Предусмотреть проведение оценки эффективности СД в годовом плане работ, и согласовать периодичность оценки с ЕА

## **2.2. Устойчивое развитие**

- Разработать и утвердить стратегию устойчивого развития
- Разработать и внедрить политику в области экологической устойчивости
- Включить оценку проектов по влиянию на ключевые показатели устойчивого развития в годовые отчеты, Стратегию 2020-2023 годов и Программу развития 2023-2025 годов

## **2.3. Вознаграждение и преемственность**

- Опубликовать Политику выплаты вознаграждения членов СД на официальном сайте
- Регулярно обсуждать планы преемственности руководителей Комитетом по назначениям, вознаграждениям и социальным вопросам СД
- Вводить практику встреч руководства и СД с кадровым резервом для знакомства, оценки, обмена знаниями и обсуждения видения и стратегии Общества

## 2.4. Управление рисками

Утвердить риск-аппетит и привести категории рисков в различных документах в соответствие  
Внедрить отчет Совета директоров перед ЕА на постоянной основе, отражающий ключевые факторы  
риска, события, принятые меры и оценку перспектив Общества. Выявлять основные и возникающие  
риски (primary and emerging risks )

- Проводить регулярную оценку эффективности КСУР
- Рассмотреть целесообразность показателя балла значимости и пересмотреть информативность  
лимитов по рискам
- Ознакомление новых сотрудников с КСУР на постоянной основе
- Независимая оценка эффективности КСУР в средне-срочной перспективе
- Предусмотреть возможность руководителю ДУР выражать свое мнение напрямую СД в Политике  
управления рисками и Положении о ДУР
- Внедрить горячую линию по вопросам коррупции и политику защиты сотрудников при раскрытии  
случаев коррупции в Обществе

## 2.5. Планирование и мониторинг

- Внедрить мониторинг финансовых целей, структуры капитала и уровня рисков
- Использовать технику стресс-тестирования при разработке Стратегии развития Общества
- На заседаниях СД ежеквартально обсуждать исполнение Плана развития с учетом мировых практик
- Рассмотреть приобретение ЕАС для автоматизации процессов планирования, бюджетирования и  
прогнозирования, включая подготовку отчетности

### **3.1. Отчетность и прозрачность**

- Добавить в годовые отчеты описание рассмотрения возможностей и рисков, обеспечение устойчивости бизнес-модели и влияние управления рисками на стратегические решения
- Включить в Годовые отчеты подробную информацию о деятельности СД, подходе к инвестированию, и вознаграждению сотрудников
- Актуализировать положение о служебной, коммерческой и иной охраняемой законом тайне от 03.05.2011 года, с учетом принципа прозрачности и раскрытия информации

### **3.2. Раскрытие финансовой информации**

- Ограничить ВНД право на финансирование политических партий и агитационно-пропагандистской помощи
- Раскрыть информацию о сделках со связанными сторонами, и с заинтересованностью на сайте Общества
- Рассмотреть возможность отчета руководства о результатах финансово-хозяйственной деятельности (к примеру, отчет Председателя Правления)

### **3.3 Раскрытие нефинансовой информации**

- Наполнить сайт Общества ВНД, подлежащими раскрытию
- Принять и опубликовать политику о диверсификации состава СД на сайте Общества
- Включить в годовой отчет информацию о деятельности комитетов СД, деятельности СД по управлению рисками (см. рекомендации в разделе 2.4)

### **3.4. Внешний аудит**

- Разработать политику по условиям привлечения внешних аудиторов, включая ротацию партнеров, оказание консультационных услуг и не допускать наем сотрудников аудиторской организации, участвовавших в проведении внешнего аудита, в течение определенного периода (cooling-off period)

### **3.5. Внутренний аудит**

- Привести сроки предоставления отчетности комитету по аудиту и СД в соответствие между Положением о СВА, Правилами внутреннего аудита, и сроки оценивания СВА
- Предусмотреть в Положении о СВА возможность участия СВА на заседаниях СД без менеджмента
- Разработать План профессионального обучения сотрудников СВА
- Разработать Стратегический план внутреннего аудита на 3 года
- Формировать ГАП на будущие периоды с учетом изменений в Регистре и карте рисков.
- Предусмотреть обратную связь по работе СВА и провести внутреннюю оценку СВА
- Рассмотреть возможность использования действующего программного обеспечения для СВА
- Согласовывать бюджет СВА и все изменения к нему с Комитетом по аудиту

# БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ!

Казахстан, город Алматы, Бостандыкский район,  
Проспект Аль-Фараби, дом 202, БЦ «Alem Star», 2 этаж,  
почтовый индекс 050043  
Телефон: +7 727 399 80 00

E-mail: [info@rbpartners.kz](mailto:info@rbpartners.kz)

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

