

Утверждаю:

Директор

ТОО «Консалтинговое агентство

«ВЕКТОР»

Назаренко О.В.

«24» ноября 2025 г.



## ОТЧЕТ

### ПО ОЦЕНКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФОНД СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ»

Астана 2025 г.

## Перечень сокращений аббревиатур

АО – акционерное общество

НПА - действующие нормативные правовые акты Республики Казахстан

МСФО - международные стандарты финансовой отчетности

ВНД - внутренние нормативные документы

ОЭСР - Организация экономического сотрудничества и развития

СМИ - средства массовой информации

СД - совет директоров

СВА - служба внутреннего аудита

КУ - корпоративное управление

ККУ – кодекс корпоративного управления

КС – корпоративный секретарь

СУР - система управления рисками

ФИО - фамилия, имя, отчество

ЕА – единственный акционер

Корпоративный секретарь - Сейдраман Б. Б.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>1. ОБЩИЙ РЕЙТИНГ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И РЕЙТИНГИ ПО КОМПОНЕНТАМ И ПОДКОМПОНЕНТАМ .....</b>	<b>5</b>
<b>2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕ .....</b>	<b>7</b>
<b>3. ВЛИЯНИЕ ЕДИНСТВЕННОГО АКЦИОНЕРА НА ПРАКТИКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ВЫРАЖЕННОЕ В РЕЙТИНГОВЫХ ПУНКТАХ И РАЗБИТОЕ ПО ФАКТОРАМ ВЛИЯНИЯ.....</b>	<b>9</b>
<b>4. ПОДРОБНОЕ ОПИСАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ МОМЕНТОВ И НЕДОСТАТКОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕ С ОБОСНОВАНИЕМ ОТНЕСЕНИЯ ТОГО ИЛИ ИНОГО ФАКТА К ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМ МОМЕНТАМ ИЛИ НЕДОСТАТКАМ. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСТРАНЕНИЮ ВЫЯВЛЕННЫХ НЕСООТВЕТСТВИЙ И ДАЛЬНЕЙШЕМУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>11</b>
1) СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ И ВЛИЯНИЕ ЕДИНСТВЕННОГО АКЦИОНЕРА.....	11
2) СТРУКТУРА И ПРАКТИКА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ .....	17
3) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА .....	44
4) ПРАВА ФИНАНСОВО-ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ .....	59
5) ФИНАНСОВАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ И РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ .....	65
6) СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (СУР) КОМПАНИИ, РАБОТА СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА (СВА), ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СУР И СВА С ОРГАНАМИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ .....	69
7) АНАЛИЗ ВНД, ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ РАБОТНИКОВ, ДОКУМЕНТОВ ПО СТРАТЕГИИ, ПЛАНИРОВАНИЮ И ОТЧЕТНОСТИ. ....	77
8) ПРИВЕРЖЕННОСТЬ КОМПАНИИ ПРИНЦИПАМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	92
9) ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ, СОБЛЮДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА К АКЦИОНЕРНЫМ ОБЩЕСТВАМ. ....	102
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>110</b>

## Введение

Настоящая работа выполнена на основании Договора о государственных закупках услуг, заключенного с Акционерным обществом и ТОО «Консалтинговое агентство «БЕКТОР», на оказание услуг независимой оценки корпоративного управления Акционерного общества «Государственный фонд социального страхования» (далее - АО «ГФСС», Общество, Фонд). Работа по оценке уровня корпоративного управления АО «ГФСС» выполнена в соответствии с согласованной с Обществом Методикой, за основу которой принят проект Методики оценки уровня корпоративного управления казахстанских компаний, разработанный Национальной палатой предпринимателей Республики Казахстан (далее – НПП РК).

Объектом изучения Методики является внутренняя структура Общества, методы управления и взаимодействия между единственным акционером, советом директоров, исполнительным органом компании. Рейтинговый процесс предполагает оценку исполнения и защиты прав акционера, взаимодействия компании с финансово-заинтересованными лицами, эффективности работы совета директоров и исполнительного органа, их способности регулирования конфликтов интересов и рисков, возникающих в ходе общего взаимодействия. Кроме того, особое внимание уделяется особенностям системы стратегического планирования и достижения поставленных целей. Отдельной категорией оцениваются способы раскрытия информации по всем существенным вопросам, касающимся деятельности компании, включая ее финансовое положение, корпоративное управление и результаты деятельности.

В компонентах анализа содержатся различные подкомпоненты, подлежащие анализу и оценке в соответствии с лучшей практикой корпоративного управления.

Перечень сокращений и аббревиатур содержит полные определения и наименования, использованные в Методике.

Иные понятия, использованные в настоящей Методике, определяются в соответствии с глоссарием и законодательством Республики Казахстан.

## 1. Общий рейтинг корпоративного управления и рейтинги по компонентам и подкомпонентам

Определение рейтинга по отдельным ключевым компонентам анализа осуществлено на основе общего количества баллов, полученных после заполнения скоринговых карт по соответствующим подкомпонентам анализа.

### Общий рейтинг корпоративного управления

№ п/п	Наименование компонента	Рейтинг компонента, баллы		
		Максимальный	Фактический	Рейтинговый %
1	Структура собственности и влияние Единственного акционера	17	14,5	85,3
2	Структура и практика работы совета директоров	84	63,25	75,3
3	Деятельность исполнительного органа	29	22,25	76,7
4	Права финансово-заинтересованных лиц	39	29,5	75,6
5	Финансовая прозрачность и раскрытие информации	73	61,75	84,6
6	Система управления рисками (СУР) компании, работа службы внутреннего аудита (СВА), взаимодействие СУР и СВА с органами управления общества	91	81,5	89,6
7	Анализ ВНД, должностных инструкций работников, документов по стратегии, планированию и отчетности	40	33,75	84,4
8	Приверженность компании принципам корпоративного управления	16	12	75,0
9	Эффективность работы корпоративного секретаря, соблюдение требований законодательства к АО	10	8,5	85,0
<b>Итого:</b>		<b>399</b>	<b>327</b>	<b>82,0</b>

Рассчитанный общий рейтинг уровня корпоративного управления Общества по отдельным ключевым компонентам анализа составляет **82%** или по шкале рейтинговой оценки уровня корпоративного управления соответствует **KZCG6**.

Рейтинг уровня **KZCG6** получают компании с высоким уровнем корпоративного управления, создавшие базовые условия для дальнейшего совершенствования системы корпоративного управления.

Компании данного уровня соблюдают законодательство Республики Казахстан, следуют основным принципам принятого Кодекса корпоративного управления.

Данный рейтинг подтверждает защиту прав акционера, прозрачность работы совета директоров, исполнительного органа, прозрачность данных о деятельности Компании на момент присвоения рейтинга корпоративного управления.

## Шкала рейтингов

Шкала рейтингов	
<i>Диапазон %</i>	<i>Рейтинг</i>
<b>100-91</b>	<b>KZCG7</b>
<b>90-76</b>	<b>KZCG6</b>
<b>75-61</b>	<b>KZCG5</b>
<b>60-46</b>	<b>KZCG4</b>
<b>45-31</b>	<b>KZCG3</b>
<b>30-16</b>	<b>KZCG2</b>
<b>15-0</b>	<b>KZCG1</b>

Корпоративный секретарь - Сейдраман Б. Б.

## 2. Характеристика системы корпоративного управления в Обществе

### Принципы корпоративного управления

Согласно ККУ, в Обществе основополагающими принципами являются:

- принцип разграничения полномочий;
- принцип защиты прав и интересов единственного акционера;
- принцип эффективного управления Обществом советом директоров и исполнительным органом Общества;
- принцип устойчивого развития;
- принцип управления рисками, внутреннего контроля;
- принцип регулирования корпоративных конфликтов и конфликта интересов;
- принципы прозрачности и объективности раскрытия информации о деятельности Общества.

Корпоративное управление Общества строится на основах справедливости, честности, ответственности, прозрачности, профессионализма и компетентности. Эффективная структура корпоративного управления предполагает уважение прав и интересов всех заинтересованных в деятельности Общества лиц и способствует успешной деятельности Общества, в том числе росту его ценности, поддержанию финансовой стабильности и прибыльности.

### Система корпоративного управления в Обществе обеспечивает:

- наличие четкой системы управления в Обществе, разграниченных полномочий и процесса принятия решений, отсутствие дублирования функций и процессов;
- единые стандарты, политики и процессы, в том числе в части определения единых подходов к планированию, мониторингу и контролю, оценке результативности и применению корректирующих действий;
- доступ к качественной информации в отношении деятельности Общества;
- надлежащее управление рисками Общества.
- Система корпоративного управления и процесс принятия решений в Обществе регламентируются в уставе Общества и других внутренних актах Общества.

Следуя общепринятым принципам корпоративного управления, два члена Совета директоров Общества являются независимыми директорами, избранными ЕА (в 2022-2024 гг.). На 1 ноября 2025 г. - три независимых директора, что составляет половину от общего состава СД.

Для рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций при Совете директоров созданы следующие Комитеты:



- Комитет по аудиту;
- Комитет по вопросам кадров, вознаграждений и стратегическому развитию.

С 2025 года, согласно решению Совета директоров Комитет разделен на:

- Комитет по вопросам кадров и вознаграждений;
- Комитет по стратегическому развитию.

Срок полномочий членов вышеперечисленных Комитетов совпадает со сроками их полномочий в качестве членов Совета директоров.

Председателями комитетов Совета директоров являются независимые директора.

Порядок формирования и работы комитетов Совета директоров, а также их количественный состав устанавливаются внутренними документами Общества, утверждаемыми Советом директоров.

Члены комитетов Совета директоров Общества обладают определенным опытом работы и имеют достаточные знания в отдельных функциональных вопросах компетенции Совета директоров Общества.

Для полноценного выполнения Советом директоров своих функций, обеспечения соблюдения структурными подразделениями Общества процедурных требований, гарантирующих реализацию прав и интересов единственного акционера, функционирует Корпоративный секретарь.

В Обществе имеется система внешнего и внутреннего контроля, реализуемая Службой внутреннего аудита Общества, регулярными проверками независимыми аудиторскими компаниями финансовой отчетности Общества на соответствие Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).

В целях соблюдения принципов деловой этики и оптимального регулирования социально-трудовых споров в Обществе имеется Омбудсмен.

Для реализации эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе имеется подразделение, ответственное за вопросы управления рисками.

С целью обеспечения максимальной прозрачности и обоснованности решений менеджмента, Общество придерживается политики улучшения доступности и качества информации о деятельности Общества, которая находит отражение на веб-сайте Общества.

Таким образом, система корпоративного управления имеет «каркас» в виде принятого ККУ и действующих органов управления (ЕА, СД, Правление, СВА, Антикоррупционный комплаенс), а также изданы базовые ВНД.



### **3. Влияние Единственного акционера на практику корпоративного управления, выраженное в рейтинговых пунктах и разбитое по факторам влияния**

Взаимодействие между Единственным акционером и Обществом, осуществляются через Совет директоров, Председателя правления Общества и/или Корпоративного секретаря Общества в соответствии с принципами корпоративного управления. Роль и функции Единственного акционера, Председателя Совета директоров и Председателя Правления Общества разграничены и закреплены в ВНД Общества. Общество раскрывает Единственному акционеру информацию о деятельности Общества согласно законодательству Республики Казахстан, Уставу Общества и обеспечивает прозрачность деятельности Общества перед всеми заинтересованными лицами.

Решения о назначении и прекращении полномочий членов Совета директоров принимается Единственным акционером.

ЕА также может проводить в течение года регулярные встречи с председателем совета директоров для обсуждения вопросов деятельности Общества в рамках своей компетенции. Однако, данная норма ККУ на практике не реализуется, так как Председателем СД избран представитель ЕА (в лице Вице-министра), тем самым созданы условия, направленные на возможный конфликт интересов (корпоративный конфликт).

В Типовом ККУ определено, что в контролируемых государством акционерных обществах предусмотрено положение, согласно которому при решении вопроса об избрании Председателя СД рекомендуется воздержаться от избрания представителей центрального уполномоченного органа по государственному имуществу и уполномоченного органа соответствующей отрасли, местных исполнительных органов, являющихся государственными служащими. Данная норма не исполняется со стороны ЕА.

Не реализуется норма ККУ о заслушивании отчета о реализации о реализации ожиданий акционеров (единственного акционера) и со стороны ЕА нет соответствующих требований по исполнению нормы ККУ.

В ККУ действует норма «Совет директоров обеспечивает внедрение механизмов, которые помогут избежать конфликт интересов, препятствующий объективному выполнению советом директоров своих обязанностей, и ограничить политическое вмешательство в процессы совета директоров», однако она не реализуема, т.к. председателем СД избран представитель ЕА (вице-министр).

В соответствии с Типовым ККУ «Совет директоров Общества осуществляет стратегическое руководство и контроль за внедрением устойчивого развития», но в Положении о СД не раскрыты механизмы контроля, а также в Положениях о Комитетах не предусмотрены соответствующие функции. При наличии отчета КС о несоблюдении

принципа устойчивого развития (2023г.,2024г.) на комитете и СД вынесено шаблонное решение «принять к сведению» и не выработаны меры по выполнению нормы ККУ, в том числе исполнительным органом. Таким образом, не представляется возможным оценить работу СД, как «эффективная», т.к. не выполняется одна из важнейших задач СД и не утвержден план мероприятий по реализации устойчивого развития.

Наличие ВНД по вопросам управления человеческим потенциалом не в полной мере создают условия для социальной стабильности в коллективе. Сложившаяся негативная ситуация с текучестью кадров (30,9% за 2024г. в отчете по рискам), отсутствие кадрового резерва и принципов командной работы (корпоративного духа) стали индикаторами недостаточного контроля и участия соответствующего Комитета СД в оценке работы по улучшению социального положения в Обществе. Таким образом, в Положении о Комитете и плане его работы недостаточно уделено внимания вопросам устойчивой социальной политики. ЕА вопросы социальной политики не заслушивает отдельным вопросом.

Следует отметить, что Единственный акционер не отрегулировал взаимодействие с Обществом в виде издания внутренних нормативных документов, где необходимо определить направления, сроки и формы предоставления информации, установить степень участия Единственного акционера в корпоративных мероприятиях, процедуру направления обществу «ожиданий акционера», периодичность информирования о текущем состоянии дел, а также другие положения, вытекающие из ККУ.

Таким образом, процесс взаимодействия органов управления недостаточно отрегулирован.

Вышеперечисленные факторы оказывают сдерживающее влияние Единственного акционера на практику корпоративного управления Общества.

#### **4. Описание положительных моментов и недостатков корпоративного управления в Обществе с обоснованием отнесения того или иного факта к положительным моментам или недостаткам. Рекомендации по устранению выявленных несоответствий и дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления**

##### **1) Структура собственности и влияние Единственного акционера**

Компонент «Структура собственности и влияние Единственного акционера» направлен на изучение прав акционера и структуры акционерного капитала, а также влияние ЕА на практику корпоративного управления. Данный раздел включает следующие подкомпоненты анализа:

№ п/п	Наименование подкомпонента	Рейтинг подкомпонента		
		Максимальный	Фактический	%
1	Прозрачность структуры собственности	3	3	100,0
2	Право на получение и оценку информации	7	6	85,7
3	Реализация функций Единственного акционера	4	3	75,0
4	Постобслуживание Единственного акционера	3	2,5	83,3
	<b>Итого:</b>	<b>17</b>	<b>14,5</b>	<b>85,3</b>

В рамках данного блока эффективное корпоративное управление подразумевает обеспечение защиты прав ЕА. Кроме того, в данной подгруппе рассматриваются прозрачность структуры собственности и права на участие в управлении обществом. Блок, касающийся прав ЕА, рассматривает возможность возникновения рисков, связанных с нарушением прав акционера.

##### **Прозрачность структуры собственности.**

Общество создано во исполнение с постановлением Правительства Республики Казахстан от 27 февраля 2004 года № 237 "О создании акционерного общества «Государственный фонд социального страхования» в форме акционерного общества, единственным учредителем и участником которого является государство.

Учредителем Общества является Правительство Республики Казахстан в лице Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан.

Права владения и пользования государственным пакетом акций акционерного общества «Государственный фонд социального страхования» переданы Министерству труда и социальной защиты населения Республики Казахстан (далее – Единственный акционер).

Общество является юридическим лицом в соответствии с законодательством Республики Казахстан и в своей деятельности руководствуется Конституцией Республики Казахстан, Социальным кодексом Республики Казахстан, Уставом Общества, Кодексом корпоративного управления Общества, нормативными правовыми актами Республики Казахстан и иными документами Общества.

Сведения об ЕА Общества размещены на сайтах Общества и Единственного акционера, а также сайте ДФО. При этом следует отметить, что на сайте Общества сведения об ЕА практически ограничены абзацем «В соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 21 сентября 2005 года № 937 права владения и пользования государственным пакетом акций переданы Министерству труда и социальной защиты населения Республики Казахстан» и нет достаточно более развернутой информации о деятельности уполномоченного органа.

В составе Совета директоров Общества два члена СД являются представителями государственных органов: представитель ЕА и представитель уполномоченного органа по государственному имуществу.

Права ЕА и порядок распоряжения правами собственности закреплены в ККУ Общества, и Уставом Общества, утвержденным приказом Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан от 21 апреля 2004 года № 111.

### **Право на получение и оценку информации.**

Отношения Общества с ЕА реализуются при строгом соблюдении Закона Республики Казахстан «Об акционерных обществах», положений Устава, Кодекса корпоративного управления и иных внутренних документов Общества.

В Обществе общее собрание акционеров не проводится. Решения по вопросам, отнесенным законодательством Республики Казахстан и Уставом Общества к компетенции общего собрания акционеров, принимаются Единственным акционером самостоятельно, за исключением вопросов, решение по которым принимается по согласованию с Комитетом государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан, и подлежат оформлению в письменном виде.

Единственный акционер может проводить заседания с советом директоров и исполнительным органом для подведения итогов деятельности года и принятия решений по вопросам своей компетенции.

ЕА также может проводить в течение года регулярные встречи с председателем совета директоров для обсуждения вопросов деятельности

Общества в рамках своей компетенции. Однако, данная норма ККУ на практике не реализуется, так как Председателем СД назначен представитель ЕА (в лице Вице-министра), тем самым созданы условия, направленные на возможный конфликт интересов. Вместе с тем, в Типовом ККУ определено, что в контролируемых государством акционерных обществах предусмотрено положение, согласно которому при решении вопроса об избрании Председателя СД рекомендуется воздержаться от избрания представителей центрального уполномоченного органа по государственному имуществу и уполномоченного органа соответствующей отрасли, местных исполнительных органов, являющихся государственными служащими.

Общество раскрывает уполномоченному органу соответствующей отрасли как ЕА и СД Общества информацию о деятельности Общества согласно Закону об акционерных обществах, Уставу Общества и обеспечивает прозрачность деятельности Общества перед всеми заинтересованными лицами.

В соответствии со п. 4 ст. 35 Закона об акционерных обществах в обществе, все голосующие акции которого принадлежат одному акционеру, общие собрания акционеров не проводятся. Решения по вопросам, отнесенным настоящим Законом и (или) уставом общества к компетенции общего собрания акционеров, принимаются таким акционером единолично и подлежат оформлению в письменном виде при условии, что эти решения не ущемляют и не ограничивают права, удостоверенные привилегированными акциями.

Согласно п. 2 ст. 35 на ежегодном общем собрании акционеров:

- 1) утверждается аудированная годовая финансовая отчетность общества;
- 2) определяются порядок распределения чистого дохода общества за истекший финансовый год и размер дивиденда в расчете на одну простую акцию общества;
- 3) рассматривается вопрос об обращениях акционеров на действия общества и его должностных лиц и итогах их рассмотрения.

Председатель совета директоров информирует акционеров общества о размере и составе вознаграждения членов совета директоров и исполнительного органа общества.

Прочая информация и материалы, предоставляемые Единственному акционеру, а также порядок ее предоставления, обеспечивают полное представление о сути вносимых для принятия решений вопросов с исчерпывающим перечнем точно сформулированных вопросов, рисках, сопряженных с принятием (непринятием) решения, получение ответов на интересующие вопросы и возможность принятия обоснованных решений по вопросам повестки дня.



За отчетный период по официальным запросам ЕА своевременно представлены все необходимые сведения о деятельности Общества. При этом, обращения ЕА на действия Общества и его должностных лиц не поступали.

В соответствии с Уставом Общества начисление и выплата дивидендов по простым акциям общества не осуществляется.

### **Рекомендации**

Предлагаем на сайте общества раскрыть информацию об ЕА с учетом предоставления существенных характеристик об его деятельности для заинтересованных сторон.

### **Реализация функций Единственного акционера.**

Взаимоотношения (взаимодействие) между ЕА и Обществом, осуществляются через Совет директоров и/или Правление Общества в соответствии с принципами корпоративного управления. Роль и функции председателя совета директоров и председателя правления Общества четко разграничены и закреплены в документах Общества.

ЕА участвует в управлении Обществом посредством реализации функций акционера, а также через совет директоров, в порядке, определенном уставом Общества и ККУ.

Реализация функций ЕА по своевременному решению важных вопросов осуществляется недостаточно оперативно. В 1 полугодии 2025г. на протяжении значительного времени в составе СД представитель ЕА фактически отсутствовал (полномочия председателя СД Сарбасов А.А.- первого вице-министра труда и социальной защиты населения в качестве члена СД прекращены с 14 мая 2025 г.). Решением СД от 27 июня 2025 г. председателем СД Общества избрана Шегай В.В. – вице-министр труда и социальной защиты населения Республики Казахстан).

Затягивание процесса избрания нового члена СД (представителя ЕА) создает как операционные, так и стратегические риски для Общества, что следует учесть в последующем при формировании регистра (карты) рисков.

Общество обеспечивает реализацию прав ЕА, предусмотренных законами об акционерных обществах, о государственном имуществе и Уставом Общества.

ККУ в Обществе основывается на обеспечении защиты, уважения прав и законных интересов акционеров и направлено на способствование эффективной деятельности Общества, в том числе росту долгосрочной стоимости Общества, поддержанию ее финансовой стабильности и прибыльности.

Информационные материалы, подготовленные для Единственного акционера, систематизируются по отношению к повестке дня.

Устанавливается простой и необременительный порядок получения и/или ознакомления с этими материалами.

По запросу ЕА ему предоставляются дополнительные сведения о планах, достижениях и проблемах деятельности Общества, а также аналитические исследования и материалы других организаций о деятельности Общества.

Однако, согласование с ЕА кандидатур в службу внутреннего аудита Общества, а также годовых аудиторских планов работы и ежеквартальных аудиторских отчетов нарушает принцип разграничения полномочий, закрепленный законодательством и ККУ, т.е. Единственный акционер таким образом «включается» в процесс принятия решения по вопросам, отнесенным к исключительной компетенции Совета директоров.

Общество обязано доводить до сведения единственного акционера информацию о деятельности Фонда, затрагивающую его интересы в соответствии с Законом об акционерных обществах и настоящим Уставом.

Однако, в ВНД общества отсутствует указанный порядок и отношения между ЕА и исполнительным органом не имеют четкой определенности. Следует отметить, что со стороны ЕА недостаточно организован контроль за реализацией данной нормы.

Такая ситуация не способствует организации эффективной работы в Обществе, поэтому исполнительному органу следует инициировать разработку проекта вышеуказанного порядка (регламента) с указанием процедуры, сроков, формы, ответственности сторон по исполнению принятого документа.

### **Рекомендации**

ЕА обратить внимание на необходимость соблюдения принципа разграничения полномочий и предусмотреть в регламенте взаимодействия с Обществом перечень документов, которые направляются на согласование, исходя из критериев четкого разделения функций, прав и ответственности.

ЕА предусмотреть регулярные встречи с Председателем СД по вопросам реализации политики устойчивого развития (в настоящее время на стадии рассмотрения на комитете).

ЕА необходимо своевременно принимать меры по обеспечению преемственности членов СД, в том числе являющихся представителями ЕА, и разработать соответствующую программу преемственности для всех членов СД (дополнить раздел Положения о СД).

Внести в ВНД дополнения в части процедуры осуществления деятельности СД в случае отсутствия неопределенное время члена СД-представителя ЕА.

ЕА с учетом наилучшей практики и п.5 ст.182 Закона «О государственном имуществе», необходимо Председателем СД Общества избирать из состава НД.



### **Постобслуживание Единственного акционера.**

Все необходимые материалы и другие документы Обществом предоставляются ЕА по первому требованию.

КС Общества и закрепленные ответственные лица Общества обеспечивает публикацию на интернет-сайте и сайте ДФО в соответствии с требованиями законодательства и ВНД Общества.

Общество предоставляет ЕА информацию о своей деятельности, корпоративных событиях посредством публикации в средстве массовой информации, которое соответствует требованиям, установленным уполномоченным органом и законодательством Республики Казахстан, в том числе на веб-сайте Общества: [www.gfss.kz](http://www.gfss.kz).

Общество обеспечивает раскрытие информации, подлежащей размещению на интернет-ресурсе депозитария финансовой отчетности, в том числе размещение годовой финансовой и аудиторского отчета, в соответствии с требованиями, в порядке и сроки, определенные Правилами сдачи финансовой отчетности организациями публичного интереса в депозитарий.

Общество доводит информацию до сведения заинтересованных сторон путем ее размещения в соответствии с требованиями Закона РК «Об акционерных обществах», «О рынке ценных бумаг», Правилами публикации финансовой отчетности акционерными обществами и финансовыми организациями, отчетности по данным бухгалтерского учета филиалами банков-нерезидентов Республики Казахстан, филиалами страховых (перестраховочных) организаций-нерезидентов Республики Казахстан, филиалами страховых брокеров-нерезидентов Республики Казахстан, утвержденными постановлением Правления Национального банка РК от 31 августа 2012 года № 282, Правилами раскрытия эмитентом информации, Требований к содержанию информации, подлежащей раскрытию эмитентом, а также сроков раскрытия эмитентом информации на интернет-ресурсе депозитария финансовой отчетности, утвержденными Постановлением Правления Национального Банка Республики Казахстан от 27 августа 2018 года № 189, а также размещает ее на корпоративном сайте Общества в соответствии с Регламентом проведения информационно-разъяснительной работы, утвержденным решением Правления (протокол № 14 от 23.06.2025 г.).

## 2) Структура и практика работы совета директоров

Компонент «Структура и практика работы совета директоров» направлен на изучение состава совета директоров, порядка избрания членов СД, исполнения функций стратегического планирования советом директоров, оценку эффективности его работы, а также механизмы вознаграждения членов СД и преемственности их деятельности. Данный раздел включает в себя анализ следующих подкомпонентов:

№	Наименование подкомпонента	Рейтинг подкомпонента		
		Максимальный	Фактический	%
1	Сбалансированное представление интересов Единственного акционера членами совета директоров.	8	7	87,5
2	Сбалансированность численности членов совета директоров, включая НД	5	4	80,0
3	Соответствие компетенций членов совета директоров.	5	3,75	75,0
4	Оптимальные сроки работы членов совета директоров и обеспечение преемственности деятельности членов СД.	3	2	66,7
5	Наличие комитетов в совете директоров. Состав комитетов СД, функционирование комитетов СД.	11	8	72,7
7	Оценка эффективности работы комитетов совета директоров.	5	4	80,0
8	Эффективность работы совета директоров.	16	11	68,8
9	Периодичность, планирование и системность работы совета директоров. Активность работы членов совета директоров.	8	6	75,0
10	Степень объективности суждений и оценок членов совета директоров.	3	2	66,7
11	Процедуры организации заседаний совета директоров, порядок проведения заседаний, Положение о совете директоров.	13	10,5	80,8
12	Система вознаграждений членов совета директоров.	7	5	71,4
<b>Итого:</b>		<b>84</b>	<b>63,25</b>	<b>75,3</b>

Эффективное корпоративное управление предполагает наличие и функционирование органа стратегического управления - СД.

Помимо стратегического управления, деятельность СД направлена на обеспечение эффективного контроля над исполнительным органом.

Ввиду того, что СД несет непосредственную ответственность за формирование и реализацию стратегии компании, целесообразно обратить внимание на процесс деятельности, а также права и обязанности СД.

### **Сбалансированное представление интересов Единственного акционера членами совета директоров.**

СД является органом управления, подотчетным ЕА, обеспечивающим стратегическое руководство Общества и контроль за деятельностью Правления.

СД обеспечивает полную прозрачность своей деятельности перед ЕА, а также внедрение всех положений ККУ.

Совет директоров осуществляет свои функции в соответствии с Законом о государственном имуществе, Законом Республики Казахстан об акционерных обществах, Уставом Общества, ККУ, положением о СД и иными внутренними документами Общества.

Положение о СД Общества утверждено решением СД от 17 апреля 2017 года № 20. При этом, СД является органом управления, подотчетным ЕА, обеспечивающим стратегическое руководство организацией и контроль за деятельностью исполнительного органа. Утверждение Положения о СД самим СД приводит к саморегулированию деятельности органа, снижает уровень подотчётности перед акционером, создает риск конфликта интересов, а также ограничивает прозрачность процедур работы СД.

Определение количественного состава, срока полномочий СД, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий, а также определение размеров и условий выплаты вознаграждений членам СД за исполнение ими своих обязанностей, согласно Уставу Общества, относится к исключительной компетенции ЕА Общества.

За 2022-2024 годы решениями ЕА избирался следующий состав СД Общества.

#### **Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2022 года:**

- Сагиндыкова Назгуль Ериковна – Председатель Совета директоров вице-министр труда и социальной защиты населения;
- Кемел Нұрсұлу Мырзагельдіқызы – член Совета директоров, Генеральный директор;
- Иванова Анна Олеговна – член Совета директоров, руководитель Управления государственного мониторинга собственности, доверительного управления и концессии Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан;
- Умербаев Адильхан Абдрахманович – член Совета директоров, независимый директор;

➤ Жумагельдиева Гульнара Амангельдиевна – член Совета директоров, независимый директор.

**Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2023 года:**

В соответствии с приказом министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 03 октября 2023 года №322 избран новый состав Совета директоров в количестве 5 (пять) человек со сроком полномочий 3 года (с 03.10.2023 года).

➤ Сарбасов Акмади Адилович – Председатель Совета директоров, первый вице-министр труда и социальной защиты населения;

➤ Кемел Нұрсұлу Мырзагельдіқызы – член Совета директоров, Генеральный директор;

➤ Иванова Анна Олеговна – член Совета директоров, руководитель Управления государственного мониторинга собственности, доверительного управления и концессии Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан;

➤ Алимбекова Гулар Смадиловна – член Совета директоров, независимый директор;

➤ Сыздық Ерназар Файзул-Карымұлы – член Совета директоров, независимый директор.

**Члены Совета директоров в 2024 году**

Ф.И.О.	Дата избрания	Дата прекращения полномочий
Сарбасов Акмади Адилович	03.10.23г.	14.05.25г.
Иванова Анна Олеговна	03.10.23г.	Действующий состав СД
Кемел Нұрсұлу Мырзагельдіқызы	03.10.23г.	29.02.24г.
Арғынғазин А.А.	29.02.24г.	31.01.25г.
Алимбекова Гулар Смадиловна	03.10.23г.	29.07.25г.
Сыздық Ерназар Файзул-Карымұлы	03.10.23г.	29.07.25г.

В течение 2024 года количественный состав Совета директоров не менялся, новый член СД Арғынғазин А.А. введен на срок работы действующего состава.

**Члены Совета директоров (за период 01.01.2025г. – 01.10.2025г.)**

Ф.И.О.	Должность	Дата избрания	Номер и дата Приказа о назначении (избрании)	Дата прекращения полномочий	Номер и дата Приказа о прекращении полномочий
Сарбасов Акмади Адилович	Председатель Совета директоров, первый	03..10.2023	№422 от 03.10.2023	14.05.2025	№147 от 14.05.2025

Ф.И.О.	Должность	Дата избрания	Номер и дата Приказа о назначении (избрании)	Дата прекращения полномочий	Номер и дата Приказа о прекращении полномочий
	вице-министр труда и социальной защиты населения РК				
<b>Иванова Анна Олеговна</b>	Член Совета директоров, руководитель Управления государственного мониторинга собственности, доверительного управления и концессии КГИП МФ РК	03..10.2023	№422 от 03.10.2023	Действующий состав СД	
<b>Кемел Нұрсұлу Мырзагельдіқызы</b>	Член Совета директоров, Генеральный директор АО «ГФСС»	03..10.2023	№422 от 03.10.2023	29.02.2024	№58 от 29.02.2024
<b>Арғынғазин Айбол Арғынғазыұлы</b>	Член Совета директоров, Председатель Правления АО «ГФСС»	29.02.2024	№58 от 29.02.2024	31.01.2025	№31 от 31.01.2025
<b>Алимбекова Гулар Смадиловна</b>	Член Совета директоров, независимый директор	03..10.2023	№422 от 03.10.2023	29.07.2025	№228 от 29.07.2025
<b>Сыздық Ерназар Файзул-Карымұлы</b>	Член Совета директоров, независимый директор	03..10.2023	№422 от 03.10.2023	29.07.2025	№228 от 29.07.2025
<b>Шегай Виктория Вильгельмовна</b>	Председатель Совета директоров, вице-министр труда и социальной защиты населения РК	23.06.2025	№191 от 23.06.2025	Действующий состав СД	
<b>Жангаулов Ержан Арыстанбекович</b>	Член Совета директоров, независимый директор	06.08.2025	№241 от 06.08.2025	Действующий состав СД	
<b>Матишев Алиакпар Болатович</b>	Член Совета директоров, независимый директор	04.09.2025	№265 от 04.09.2025	Действующий состав СД	
<b>Кенесарин Сагир Есенгулович</b>	Член Совета директоров, независимый директор	18.09.2025	№276 от 18.09.2025	Действующий состав СД	
<b>Курманов Алмас Мухаметкаримович</b>	Член Совета директоров, Председатель Правления АО «ГФСС»	31.01.2025	№31 от 31.01.2025	Действующий состав СД	

В соответствии с приказом министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 18 сентября 2025 года №275

количественный состав СД изменен с 5 на 6 человек без изменения со срока полномочий.

По состоянию на 31.12.2023 г. срок нахождения в составе СД Общества более 3 лет подряд зафиксирован у члена СД Ивановой А.О.

С 2022 по 2024 годы члены СД досрочно переизбирались, в том числе представители ЕА (председатель СД).

Необходимо отметить, что досрочное прекращение полномочий и частая сменяемость членов СД Общества может влиять на эффективность решения вопросов, рассматриваемых в компетенции СД.

### **Сбалансированность численности членов совета директоров**

Количественный состав СД определяется ЕА. Состав СД устанавливается индивидуально с учетом масштабов деятельности, текущих задач, стратегии развития и/или плана развития и финансовых возможностей.

### **Состав Совета директоров по состоянию на 1 ноября 2025 года:**

В настоящее время состав СД Общества состоит из 6 членов, один представитель ЕА, один представитель уполномоченного органа по государственному имуществу, Председатель Правления Общества и три НД.

Число членов состава Совета директоров Общества в количестве 6 человек не позволяет достичь оптимальной степени коллегиальности решений.

Средний срок нахождения членов СД Общества составляет не более 2 лет.

В составе СД 2 женщины, что составляет 30 процентов от общего количества членов СД Общества.

Полагаем целесообразным избирать председателя СД из числа независимых директоров, тем самым ограничивая политическое влияние представителей государственных органов на деятельность органа управления Общества. Данная норма является лучшей практикой системы корпоративного управления.

### **Рекомендации**

Внести на утверждение ЕА Положение о СД (закрепить данную норму в соответствующих ВНД).

С учетом наилучшей практики, рекомендуется Председателя СД избирать из состава НД.

### **Работа независимых директоров - членов совета директоров**

В составе СД Общества присутствуют и участвуют НД.

Количество НД в составе СД Общества - 3 человека, или 50 процентов от общего количества членов СД Общества.

Количество НД является достаточным для обеспечения независимости принимаемых решений и справедливого отношения к ЕА.



Требования к НД устанавливаются в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

Все НД вошли в составы Комитетов при СД. Председатели Комитетов избраны из НД.

### **Соответствие компетенций членов совета директоров.**

СД является органом управления, подотчетным ЕА, обеспечивающим стратегическое руководство Общества и контроль за деятельностью Правления.

СД обеспечивает полную прозрачность своей деятельности перед ЕА, а также внедрение всех положений ККУ Общества.

Представляя интересы ЕА, контролируя деятельность менеджмента и осуществляя стратегическое руководство Обществом СД Общества должен быть способен эффективно решать вопросы своей компетенции.

В СД и его комитетах соблюдается баланс навыков, опыта и знаний, обеспечивающий принятие независимых, объективных и эффективных решений в интересах Общества и с учетом принципов устойчивого развития.

Члены совета директоров Общества обладают необходимой квалификацией для того, чтобы понимать бизнес и финансовые результаты Общества.

Сведения об образовании и опыте работы, действующих членов совета директоров Общества из открытых источников интернет ресурсов приведены в следующей таблице.

№	Ф.И.О.	Образование и опыт работы
1	<b>Шегай Виктория Вильгельмовна</b> Председатель СД, представитель ЕА	<p><i>Образование:</i> Международный Казахско-турецкий университет им. Х.Я. Яссави по специальности «Основы экономики и права» (бакалавр) (2001). «Университет «Мирас» по специальности «Правоведение» (бакалавр) (2003). КазНИИТУ, им К.И. Сатпаева по специальности «Деловое администрирование» (магистр экономики и бизнеса) (2016).</p> <p><i>Опыт работы:</i> Трудовую деятельность начала в 2004 г. в качестве ведущего специалиста отдела расчетных операций ЗАО «Государственный накопительный пенсионный фонд», г. Алматы. С 2004 по 2017 гг. работала на различных должностях от ведущего специалиста до директора Департамента в ЗАО «Государственный накопительный пенсионный фонд», АО «Государственный накопительный пенсионный фонд», АО «ЕНПФ». 2017-2018 гг. – внештатный сотрудник АО «Государственный фонд социального страхования». С 2018 по 2022 гг. работала руководителем управления, директором Департамента политики социального страхования, базового социального и пенсионного обеспечения Министерства труда и социальной защиты населения РК. 2022-2023 гг. – старший научный сотрудник, руководитель сектора регуляторной политики РГП на ПХВ «Республиканский научно-</p>



№	Ф.И.О.	Образование и опыт работы
		<p>исследовательский институт по охране труда Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан.</p> <p>2023-2025 гг. - директор Департамента социального обеспечения и социального страхования Министерства труда и социальной защиты населения РК.</p> <p>С 9 июня 2025 года вице-министр труда и социальной защиты населения Республики Казахстан.</p>
2	<p><b>Иванова Анна Олеговна</b> член СД, представитель уполномоченного органа по государственному имуществу</p>	<p><i>Образование:</i> Евразийский университет им. Л. Н. Гумилева (1999) по специальности «Экономика и менеджмент».</p> <p><i>Опыт работы:</i> 1999 – 2019 годы занимала должности ведущего специалиста, главного специалиста, эксперта в Управлении по работе с негосударственными юридическими лицами с государственным участием Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан с 18.11.2019 года по настоящее время - руководитель Управления государственного мониторинга собственности, доверительного управления.</p>
3	<p><b>Жангаулов Е.А.</b> член СД, Независимый директор</p>	<p><i>Образование:</i> Карагандинский государственный университет им. Е.А. Букетова <i>Юрист</i> (1992) Казахский национально-технический университет им К.И Сатпаева <i>Экономика</i> (2005)</p> <p><i>Опыт работы:</i> 1992 – 1993 Директор, по совместительству юрист МП «Саяхат» 1993-1994 И.о. помощника прокурора Маканчинского района Семипалатинской области; 1994-1995 Помощник прокурора Маканчинского района Семипалатинской области; 1995-1997 Консультант 1-й категории, ведущий консультант отдела исполнительного производства и рассмотрения жалоб Управления организации работы судов Министерства юстиции РК, помощник министра юстиции РК; 1997-2000 Консультант отдела правовой экспертизы, консультант отдела, заведующий сектором отдела законодательства, обороны и правопорядка Канцелярии Премьер-Министра РК; 2000-2001 Заведующий отделом юридической службы и кадровой работы Управления делами Президента РК; 2001-2002 Директор юридического департамента ЗАО «НК «Транспорт нефти и газа»; 2002-2003 Директор Департамента хозяйственных договоров и претензионно-исковой работы, исполнительный директор, советник вице-президента АО «НК «КазМунайГаз»; 2003-2006 Исполнительный директор по правовому обеспечению АО «НК «КазМунайГаз»; 2006-2009 Управляющий директор по правовому обеспечению АО «НК «КазМунайГаз» ; 2009-02.2012 Генеральный менеджер по правовому обеспечению - член правления АО «НК «КазМунайГаз»; 02.2012-2016 Управляющий директор по правовому обеспечению, Начальник юридической службы АО «НК</p>

№	Ф.И.О.	Образование и опыт работы
		«КазМунайГаз»; 08.2016-2017·Вице-президент по правовому обеспечению АО НК «КазМунайГаз»; 29.04.2021-01.2022·Управляющий директор по правовому обеспечению АО «НК «КТЖ»:
4	<b>Матишев Алиакпар Болатович</b> член СД, Независимый директор	<i>Образование:</i> В 1984 году окончил Карагандинский ордена Трудового Красного Знамени политехнический институт, по специальности инженер-механик, в 2001 году Казахскую государственную академию управления г.Алматы, по специальности экономист-международник. <i>Опыт работы:</i> 1998 - 1999 гг. - Комитет по ценовой и антимонопольной политике г. Астана. <i>Заместитель Председателя комитета,</i> 1999 -2004 гг. - Агентство РК по регулированию естественных монополий, защите конкуренции и поддержке малого бизнеса. <i>Директор Департамента по г. Астана</i> 2004 - 2008 гг. - Комитет по защите конкуренции Министерства индустрии и торговли РК. <i>Председатель.</i> 2010 - 2012 гг. - Ассоциация "KazEnergy", г. Астана. <i>Исполнительный директор</i> 2012 - 2014 гг. - Агентство Республики Казахстан по защите конкуренции <i>Заместитель Председателя</i> 2014 – 2017 гг. - Комитет по защите прав потребителей Министерства национальной экономики Республики Казахстан. <i>Председатель</i> 2017 – 2018 гг. - РОО «Национальное общество по защите прав потребителей Сапа». <i>Председатель,</i> 2018 - по настоящее время - РОО «Отраслевой профсоюз работников медицины и смежной с ней отраслей «QazMed».
5	<b>Кенесарин Сагир Есенгулович</b> член СД, Независимый директор	<i>Опыт работы:</i> 18.02.2013 по 25.08.2018 Заведующий социально-экономическим отделом Канцелярии Премьер - Министра Республики Казахстан; с 27.08.2018 г. Внештатный Советник ПремьерМинистра РК; с 27.08.2018 г. Член Совета директоров, Независимый директор АО «Фонд проблемных кредитов»
6	<b>Курманов Алмас Мухаметкаримович</b> член СД, Председатель Правления АО «ГФСС»	<i>Образование:</i> Ленинградский государственный университет ордена Трудового Красного Знамени и Ленина (1991г) Карагандинский государственный университет им. Е. А. Букетова (1997г) Назарбаев Университет (2018г)  <i>Опыт работы:</i> 01.08.1991-20.12.1991 г.г. - Инженер ЛПИМА Института математики и механики академии наук РК 21.12.1991-13.05.1995 г.г. - Аспирант Всесоюзного заочного финансово-экономического института 14.05.1995-28.06.1996 г.г. - Директор филиала МП «Брокерская фирма «Туран БТ-8», г.Москва, РФ

№	Ф.И.О.	Образование и опыт работы
		<p>15.07.1996-05.11.1996 гг. - Старший экономист отдела финансовой отчетности Карагандинского областного управления Национального банка Республики Казахстан, город Караганда</p> <p>07.11.1996-12.01.1997 гг. - Начальник операционного отдела Карагандинского областного управления Бюджетного банка Республики Казахстан, город Караганда</p> <p>01.08.1997-13.01.1998 гг. - Заместитель начальника управления Карагандинского областного управления Бюджетного банка Республики Казахстан, город Караганды</p> <p>13.01.1998-29.05.1998 гг. - Начальник отдела учета и контроля Управления методологии и мониторинга государственных закупок Департамента по государственным закупкам Министерства финансов Республики Казахстан, город Астана</p> <p>29.05.1998-09.06.1999 гг. - Начальник управления Казначейства Министерства финансов Республики Казахстан по Акмолинской области, Акмолинская область</p> <p>11.06.1999-23.08.2000 гг. - Заместитель начальника управления Казначейства Министерства финансов Республики Казахстан по городу Астане, город Астана</p> <p>23.08.2000-21.05.2007 гг. - Генеральный директор РГКП «Государственный центр по выплате пенсий», город Астана</p> <p>21.05.2007-13.05.2008 гг. - Вице-министр труда и социальной защиты Республики Казахстан, город Астана</p> <p>21.05.2008-16.06.2014 гг. - Президент АО "Государственный фонд социального страхования" Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан, город Астана</p> <p>16.06.2014-01.08.2014 гг. - Исполняющий обязанности председателя Комитета оплаты медицинских услуг Министерства здравоохранения Республики Казахстан, город Астана</p> <p>01.08.2014-19.08.2014 гг. - Председатель Комитета оплаты медицинских услуг Министерства здравоохранения Республики Казахстан, город Астана</p> <p>19.08.2014-30.10.2015 гг. - Председатель Комитета оплаты медицинских услуг Министерства здравоохранения и социального развития Республики Казахстан, город Астана</p> <p>18.11.2015-04.11.2016 гг. - Первый заместитель Председателя Правления Корпоративного фонда «University medical center», город Астана</p> <p>04.11.2016-04.04.2018 гг. - Председатель Правления Корпоративного фонда «University medical center», город Астана</p> <p>04.04.2018-10.09.2018 гг. - Советник Президента АОО «Назарбаев Университет», город Астана</p> <p>22.01.2019-06.04.2022 г.г. - Генеральный директор акционерного общества «Государственный фонд социального страхования» Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан, город Астана</p> <p>06.11.2023-25.03.2024 гг. - советник Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан, город Астана</p> <p>26.03.2024-10.01.2025 - Генеральный директор республиканского государственного предприятия на праве хозяйственного ведения «Республиканский научно-исследовательский институт по охране труда» Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан</p> <p>10.01.2025 по настоящее время – Председатель правления</p>

№	Ф.И.О.	Образование и опыт работы
		акционерное общество «Государственный фонд социального страхования» Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан»

Члены СД Общества обладают достаточным багажом знаний и навыков. Однако, в соответствии с пунктом 49 ККУ «Общества в целях выработки объективных и независимых решений и недопущения влияния заинтересованных сторон с потенциально возможным конфликтом интересов (представителей акционеров, руководителя исполнительного органа, работников и иных лиц) на суждения членов комитета в состав комитета по аудиту входят только независимые директора, обладающие знаниями и практическим опытом в области бухгалтерского учета и аудита, управления рисками, внутреннего контроля». В текущем составе СД отсутствуют НД, отвечающие установленным ККУ квалификационным требованиям, что определенным образом отразится на работе Комитета по аудиту.

Недостаток компетенций в области аудита и финансов может привести к утверждению решений без надлежащей экспертной оценки и снижению качества контроля за финансовой отчетностью, внутренним аудитом и системой управления рисками.

Для независимых директоров важно постоянно повышать квалификацию по вопросам системы управления рисками, финансового менеджмента и анализа, информационных систем государственных органов и другим профильным вопросам, которые обсуждаются в работе соответствующих комитетов СД.

ККУ предусмотрено обучение членов СД. Однако, за 2022-2024 годы никто из членов СД не прошел повышение квалификации и в бюджете не были предусмотрены соответствующие средства.

В Плане развития на 2025 год предусмотрены средства на повышение квалификации членов СД, однако, они не пока освоены.

### Рекомендации

Рассмотреть на СД вопрос о соответствии профессионального состава Комитета по аудиту требованиям ККУ и обладании подтвержденными знаниями и опытом в следующих областях:

- бухгалтерский учёт и аудит;
- управление рисками;
- внутренний контроль.

В Обществе должны существовать политика по повышению квалификации членов СД и план развития компетенций для членов СД Общества, в том числе повышения квалификации в области системы управления рисками, финансового менеджмента и анализа, бухгалтерского учета и аудита.

## **Оптимальные сроки работы членов совета директоров и обеспечение преемственности деятельности членов СД**

В соответствии с лучшей мировой практикой корпоративного управления, независимый директор может исполнять свои функции не менее 3-6 лет. За этот период независимый директор имеет возможность понять и внести вклад в развитие компании. По истечении данного срока происходит ротация независимых директоров. Данная практика соответствует высокому уровню корпоративного управления в компании. Предполагается, что директор становится эффективнее, по мере того как все больше погружается в деятельность компании. По этой причине не рекомендуются частые смены состава совета директоров. В частности, директор становится наиболее осведомленным о деятельности компании после исполнения им обязанностей директора в течение трех лет.

Количественный состав, срок полномочий СД, избрание его Председателя и членов, а также досрочное прекращение их полномочий определяется ЕА.

ЕА избирает членов СД на основе ясных и прозрачных процедур с учетом компетенций, навыков, достижений, деловой репутации и профессионального опыта кандидатов. При переизбрании отдельных членов Совета директоров или его полного состава на новый срок во внимание принимаются их вклад в эффективность деятельности Совета директоров Общества.

Срок полномочий членов СД истекает на момент принятия ЕА решения по избранию нового состава СД.

Из шести членов действующего состава СД срок работы в составе СД более 3 лет имеет 1 член СД (Иванова А.О.), у остальных четырех членов СД срок работы в данном составе СД менее 1 года.

Пунктом 65 ККУ предусмотрено, что Общество обеспечивает наличие планов преемственности членов совета директоров для поддержания непрерывности деятельности и прогрессивного обновления состава совета директоров.

Информация о проводимой работе по формированию кадрового резерва кандидатов в члены СД Общества, включая НД, отсутствует.

СД утверждает программу введения в должность для вновь избранных членов совета директоров. КС обеспечивает реализацию данной программы.

Программа введения в должность для вновь избранных членов СД утверждена решением СД № 6 от 13 июля 2023 г. процедуры соблюдаются.

Члены совета директоров, избранные впервые, после своего назначения проходят программу введения в должность. В процессе введения в должность члены совета директоров знакомятся со своими правами и обязанностями, ключевыми аспектами деятельности и документами Общества, в том числе, связанными с наибольшими рисками.

Согласно пункту 7 указанной Программы в 2025 г. члены СД, по истечении 1 месяца со дня принятия ЕА решения об избрании, направили



письмо-подтверждение КС, который далее информировал Председателя и членов СД о прохождении программы.

### **Рекомендации**

ЕА создать условия по обеспечению стабильности работы членов СД, соблюдая рекомендуемые ККУ сроки деятельности членов СД (3-6 лет).

Обществу разработать и утвердить Советом директоров:

- Политику преемственности членов СД Общества;
- Программу профессионального развития для каждого члена совета директоров.

СД обеспечить надлежащее выполнение Программы введения в должность вновь избранных членов.

Данная практика считается лучшим примером системы корпоративного управления и приверженности органов управления интересам Общества.

Предлагаем ввести в практику работы СД проведение заслушивания вновь прибывшего члена СД о планах своей работы на перспективу (после прохождения программы введения в должность). Данная практика считается лучшим примером системы корпоративного управления и приверженности органов управления интересам Общества.

### **Наличие комитетов в совете директоров**

В соответствии со статьей 53-1 Закона Республики Казахстан «Об акционерных обществах» (далее - Закон), для рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций совету директоров в обществе должны быть созданы комитеты совета директоров, которые рассматривают вопросы:

- 1) стратегического планирования;
- 2) кадров и вознаграждений;
- 3) внутреннего аудита;
- 4) социальные вопросы;
- 5) иные вопросы, предусмотренные внутренними документами общества.

При СД Общества созданы комитеты, в компетенцию которых входят рассмотрение вопросов по аудиту, стратегическому планированию, управлению рисками, кадрам и вознаграждениям, а также иных вопросов, предусмотренных внутренними документами Общества:

- 1) Комитет по вопросам кадров, вознаграждений и стратегического развития;
- 2) Комитет по аудиту.

В 2025 г. (сентябрь) решением СД создано 3 комитета: Комитет по вопросам кадров и вознаграждения, Комитет по стратегическому развитию и Комитет по аудиту.

Деятельность комитетов регламентирована соответствующими Положениями о комитетах, утвержденными СД.

Количественный состав каждого комитета составляет не менее 3 (трех) человек.

Комитеты СД состоят из членов СД и экспертов, обладающих необходимыми профессиональными знаниями для работы в конкретном комитете.

Председателем комитетов СД являются только независимые директора.

Члены комитетов СД Общества обладают определенным опытом работы и имеют достаточные знания в отдельных функциональных вопросах компетенции СД.

### **Оценка эффективности работы комитетов совета директоров.**

Положения о Комитетах разработаны в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, Уставом, ККУ и иными внутренними нормативными документами Общества.

Комитеты являются консультативно-совещательным органом СД. Все предложения, разработанные Комитетами, носят рекомендательный характер и передаются на рассмотрение СД. Рекомендации Комитетов, вынесенные по вопросам, отнесенным Уставом Общества к компетенции ЕА, направляются в случае утверждения СД ЕА для рассмотрения и принятия решения в установленном законодательством порядке.

### ***Комитет по вопросам кадров, вознаграждений и стратегического развития***

Комитет разделен в соответствии с решением СД от 05 сентября 2025 года № 12 на: Комитет по вопросам кадров и вознаграждений и Комитет по стратегическому развитию. Положения о Комитетах на 01 ноября 2025 года не утверждены. В ККУ разделение деятельности Комитета также не отражено.

До принятия указанного решения о разделении основной целью деятельности Комитета являлась разработка и представление рекомендаций СД по вопросам выработки приоритетных направлений, способствующих повышению эффективности деятельности Фонда, росту его долгосрочной стоимости и устойчивого развития, в том числе в области подбора кадров и в вопросах вознаграждения руководящих и премирования работников, подотчетных СД, кроме работников СВА.

Для реализации вышеуказанной цели Комитет решает следующие задачи:

- способствование привлечению к управлению Фондом квалифицированных специалистов и создание стимулов для их успешной работы;
- оказание консультативной помощи, необходимой СД для определения стратегических направлений развития Фонда в целях обеспечения



долгосрочной финансовой устойчивости и удовлетворенности населения услугами системы обязательного социального страхования;

- осуществление мониторинга исполнения решений СД в сфере определения стратегических направлений развития Фонда и отражение мероприятий по его реализации в Плане развития Фонда на соответствующий период.

В соответствии с целями и задачами Комитет осуществляет следующие функции:

- предварительно рассматривает вопросы о:
  - выплате вознаграждения руководящим работникам Фонда по итогам года;
  - ежегодной индексации действующих должностных окладов руководящих работников Фонда и работников, подотчетных Совету директоров, кроме работников СВА;
  - премировании работников Фонда, подотчетных СД, кроме работников СВА;
- предварительно рассматривает и предоставляет рекомендации по кандидатам в Независимые директора и кандидатам на должности работников Фонда, подотчетных Совету директоров, кроме работников Службы внутреннего аудита;
- предварительно рассматривает вопрос о вознаграждении членов комитетов Фонда, не являющихся членами совета директоров и работниками Фонда;
- предварительно рассматривает проекты внутренних документов Фонда, определяющих процедуру и порядок выплаты вознаграждения руководящим работникам Фонда, независимым директорам и членам комитетов при Совете директоров Фонда, премировании работников Фонда, подотчетных Совету директоров, а также и вносимые в них изменения и дополнения;
- разработка механизмов, методов и критериев оценки деятельности Фонда;
- представляет Совету директоров рекомендации и предложения по формированию Корпоративной стратегии развития Фонда;
- представляет Совету директоров предложения по мероприятиям, направленным на развитие стратегии Фонда при формировании Плана развития Фонда, отчета по его исполнению и мониторингу;
- предварительно рассматривает текущие и ежегодные корректировки Плана развития и годового бюджета Фонда;
- для представления рекомендаций Совету директоров рассматривает предложения Фонда в части открытия и закрытия его филиалов, в том числе вопросы утверждения Положений о филиалах и внесения в них изменений и дополнений;

- предварительно рассматривает иные вопросы, относящиеся к деятельности Фонда.

Функция по представлению Совету директоров рекомендаций и предложений по формированию Корпоративной стратегии развития Фонда Комитетом не исполняется. В Фонде отсутствует корпоративная стратегия, однако, управленческих решений СД по вопросу целесообразности разработки корпоративной стратегии не принималось.

Согласно п. 107 ККУ в целях подготовки вопросов устойчивого развития создается комитет или данные функции делегируются в круг компетенций одного из действующих комитетов при совете директоров Общества.

В Положении о Комитете не предусмотрены функции по реализации политики устойчивого развития, которую требуется разработать, утвердить и мониторить исполнение плана мероприятий по ее реализации.

Наличие ВНД по вопросам управления человеческим потенциалом не в полной мере создают условия для социальной стабильности в коллективе.

Сложившаяся негативная ситуация с текучестью кадров, отсутствие кадрового резерва и принципов командной работы (корпоративного духа) стали индикаторами недостаточного контроля и участия Комитета в оценке работы социального положения в обществе.

Таким образом, в Положении о Комитете недостаточно уделено внимания вопросам устойчивой социальной политики.

### ***Комитет по аудиту***

Положение о Комитете по аудиту утверждено решением СД Общества от 27.04.2017г. № 20.

Основными целями деятельности Комитета являются:

- надзор за полнотой и достоверностью финансовой отчетности;
- независимая объективная оценки адекватности и эффективности систем управления рисками, внутреннего контроля, корпоративного управления по всем аспектам деятельности Фонда и контроля, осуществляемого в рамках антикоррупционного комплаенса;
- контроль за независимостью осуществляемого внешнего и внутреннего аудита;
- обеспечение соблюдения законодательства республики Казахстан.

Комитет действует в интересах ЕА Общества, и его работа направлена на оказание содействия Совету директоров Общества путем выработки рекомендаций по:

- установлению эффективной системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Фонда (в том числе за полнотой и достоверностью финансовой отчетности);
- контролю за надежностью и эффективностью систем внутреннего контроля и управления рисками, а также за исполнением внутренних нормативных документов Фонда в области корпоративного управления;

- контролю за независимостью внешнего и внутреннего аудита, а также за процессом соблюдения законодательства Республики Казахстан.

Комитет в соответствии с возложенными на него задачами:

1) предварительно в целях дачи рекомендаций Совету директоров рассматривает следующие вопросы:

- о рассмотрении документов по результатам проведенного конкурса по государственным закупкам аудиторских услуг по подтверждению годового отчета Фонда (в том числе требования к внешнему аудитору и размера оплаты его услуг);

- о предварительном рассмотрении годовой финансовой отчетности Фонда и отчет внешних аудиторов, включая ответы руководства Фонда по итогам аудита;

- об одобрении проектов учетной политики и налоговой учетной политики Фонда, а также изменений и дополнений к ним;

- об одобрении предложений о количественном составе, сроке полномочий Службы внутреннего аудита, назначении их сотрудников, а также о досрочном прекращении их полномочий;

- об одобрении предложений о размерах и условиях оплаты труда и премировании работников Службы внутреннего аудита, Фонда;

- об одобрении положений о Службе внутреннего аудита, антикоррупционной комплаенс-службы Фонда и других документов, регулирующих их деятельность, а также изменений и дополнений к ним;

- об одобрении годового аудиторского плана Службы внутреннего аудита Фонда;

- об одобрении отчетов Службы внутреннего аудита Фонда по результатам проверок, содержащих выводы об имеющихся недостатках и рекомендации по улучшению деятельности Фонда, представляемых в обобщенном формате по мере их подготовки, а также на ежеквартальной основе;

- об одобрении политик и процедур Фонда по системам внутреннего контроля;

2) при необходимости обсуждает с руководством и внешним аудитором Фонда финансовую отчетность, процесс его подготовки, а также обоснованность и приемлемость использованных принципов финансовой отчетности, существенных оценочных показателей в финансовой отчетности, существенных корректировок отчетности;

3) при необходимости обсуждает с руководством Фонда, внешними аудиторами и сотрудником Службы внутреннего аудита Фонда предлагаемые (предполагаемые) изменения в учетной политике Фонда и то, как эти изменения отразятся на содержании отчетности;

4) при необходимости проводит встречи с внешним аудитором, без участия представителей руководства Фонда;

5) рассматривает любые существенные разногласия между внешним аудитором и руководством Фонда, касающиеся финансовой отчетности Фонда;

6) проводит не реже одного раза в квартал встречи с аудитором Службы внутреннего аудита Фонда без участия представителей руководства Фонда и заслушивает отчет о деятельности подразделения;

7) рассматривает вопрос об ограничениях, препятствующих Службе внутреннего аудита Фонда эффективно выполнять поставленные задачи, и способствует устранению таких ограничений (при наличии);

8) проводит оценку деятельности Службы внутреннего аудита Фонда в соответствии с внутренними документами Фонда;

9) инициирует проведение Службой внутреннего аудита Фонда в необходимых случаях, независимых проверок (оценки) интересующих вопросов;

10) анализирует отчеты внешнего аудитора и Службы внутреннего аудита Фонда о состоянии систем внутреннего контроля;

11) по мере необходимости проводит встречи с руководством Фонда для рассмотрения существенных рисков и проблем контроля и соответствующих планов Фонда в управлении рисками и внутреннего контроля;

12) рассматривает вопросы, связанные с разработкой и исполнением документов в области корпоративного управления с вынесением рекомендаций Совету директоров;

13) рассматривает вопросы, относящиеся к деятельности внутреннего аудита, антикоррупционных комплаенс процедур и финансово-хозяйственной отчетности Фонда

Согласно пункту 7 Типового ККУ отчет о соблюдении/несоблюдении принципов и положений ККУ выносится на рассмотрение Комитетов совета директоров, утверждается советом директоров и включается в состав годового отчета Общества. При этом, в Положении о Комитете Фонда не закреплена функция по рассмотрению Отчета о соблюдении ККУ и Годового отчета Фонда.

Отчет о соблюдении ККУ за 2023 год рассмотрен Комитетом по аудиту, по итогам рассмотрения отчета, Комитетом дана рекомендация о необходимости закрепления ответственного лица, координирующего работу в рамках системы корпоративного управления в Обществе, из числа руководящих работников (решение 3 от 24.04.2024 г.). Однако, Исполнительным органом Фонда и Советом директоров данная рекомендация не реализована. СД отчет о соблюдении ККУ утвержден в порядке заочного голосования решением от 05 июня 2024 года №5.

При этом Годовой отчет рассмотрен и утвержден решением Совета директоров (без предварительного рассмотрения Комитетом по аудиту) от 02 декабря 2024 года №15.

Отчет о соблюдении ККУ за 2024 год и Годовой отчет о деятельности Фонда по состоянию на 01.11.2025 г. Комитетом по аудиту и Советом директоров не рассматривались.

ККУ не содержит требований по срокам рассмотрения Годового отчета, однако, в Типовом ККУ установлено, что Годовой отчет размещается

подготавливается и размещается на интернет-ресурсе в течение пяти рабочих дней после проведения годового общего собрания акционеров (единственного акционера). Соответственно, сроки Годового отчета совпадают со сроками утверждения ЕА годовой финансовой отчетности.

Заседания Комитетов должны проводиться по плану, утвержденному соответствующим решением Комитета, до начала календарного года.

Планы работ Комитетов на 2023 год утверждены решениями соответствующих Комитетов от 19 января 2023 года (с нарушением сроков).

Планы работ Комитетов на 2024 год утверждены решениями соответствующих Комитетов от 27 декабря 2023 года.

Планы работ Комитетов на 2025 утверждены 30 декабря 2024 года.

Отчеты Комитетов Совета директоров о результатах работы за 2023 годы были рассмотрены Советом директоров 23 апреля 2024 года (через 4 месяца после завершения периода), за 2024 год – 05 сентября 2025 года (через 9 месяцев после завершения отчетного периода). В положении о комитетах не отрегулирован данный вопрос, что приводит к несвоевременному исполнению норм ККУ и неактуальности рассмотрения отчетов.

### **Рекомендации**

В Обществе необходимо назначить ответственное лицо, координирующего работу в рамках системы корпоративного управления в Обществе, из числа руководящих работников (ответственный департамент).

Комитетам при СД Общества необходимо активизировать работу в соответствии с задачами и функциональными обязанностями, установленными ККУ, Положениями о Комитетах, уделяя особое внимание реализации политики устойчивого развития.

В Положениях о Комитетах и планах работ предусмотреть мероприятия по исполнению соответствующих профильных норм, предусмотренных ККУ (устойчивое развитие, оценка корпоративного управления, прозрачность и объективность информации).

Комитетам при СД Общества необходимо своевременно составлять план работ, согласованный с планом работы СД Общества, определив конкретные сроки представления отчетов.

### **Состав комитетов СД, функционирование комитетов СД, участие независимых директоров в руководстве работой комитетов СД**

#### ***Комитет по вопросам кадров, вознаграждений и стратегического развития***

Количественный состав Комитета определяется решением СД из числа членов СД и, при необходимости, из экспертов, обладающих необходимыми профессиональными знаниями для работы в Комитете.



Экспертами, обладающими необходимыми профессиональными знаниями для работы в Комитете, могут быть работники Общества (без права голоса) и/или лица, не являющиеся работниками Общества.

В 2023 г. состав Комитета утверждён решением Совета директоров от 9 ноября 2023 года №7:

Председатель Комитета: Сыздық Ерназар Файзул-Карымұлы – член Совета директоров, независимый директор АО «ГФСС».

Члены Комитета:

Алимбекова Гулар Смадиловна – член Совета директоров, независимый директор АО «ГФСС»;

Кемел Нұрсұлу Мырзагелдықызы – эксперт, член Совета директоров, генеральный директор АО «ГФСС»;

Секретарь Комитета:

Шегай Ольга Викторовна – Корпоративный секретарь.

За 2023 год членами Комитета проведено 6 очных заседания Комитета, 4 заочных. Было рассмотрено 20 вопросов (в среднем по 2 вопроса на заседании). Планом-графиком заседаний Комитета запланировано рассмотрение вопросов по 17 пунктам.

В 2024 г. состав Комитета по состоянию на 01.01.2024 года, утвержденный решением Совета директоров от 09 ноября 2023 года (протокол №7):

Председатель Комитета: Сыздық Ерназар Файзул-Карымұлы – член Совета директоров, независимый директор АО «ГФСС».

Члены Комитета:

Алимбекова Гулар Смадиловна – член Совета директоров, независимый директор АО «ГФСС»;

Кемел Нұрсұлу Мырзагелдықызы – эксперт, член Совета директоров, генеральный директор АО «ГФСС»;

Секретарь Комитета:

Шегай Ольга Викторовна – Корпоративный секретарь.

Решением Совета директоров от 25 июля 2024 года №8 в состав включен в качестве эксперта Арғынғазин А.А., председатель Правления Фонда, в связи с прекращением полномочий Кемел Н.М. на должности Генерального директора АО «ГФСС» с 10 февраля 2024 года. Таким образом, Комитет осуществлял деятельность с 10 февраля по 25 июля 2024 года в составе 2 членов, что не соответствует требованиям ККУ и Положения о Комитете (не менее 3 человек).

В соответствии с приказом министра труда и социальной защиты населения РК от 13 ноября 2024 года №134 ж/е полномочия председателя Правления Фонда Арғынғазин А.А. прекращены по инициативе работодателя. Однако, из состава Совета директоров Арғынғазин А.А. исключен приказом ЕА от 31 января 2025 года №31. Соответственно выведен из состава Комитета лишь 02 апреля 2025 года. Решением СД от 02 апреля



2025 года в состав Комитета в качестве эксперта введен Курманов А.М. решением СД от 02 апреля 2025 года № 6.

За 2024 год членами Комитета проведено 13 очных заседаний, 3 заочных заседания Комитета. Было рассмотрено 40 вопросов, в том числе 18 внепланово ( 45% ), в среднем за год на заседании комитета было рассмотрено по 3 вопроса.

В соответствии с приказом ЕА от 29 июля 2025 года №228 досрочно прекращены полномочия независимых членов Совета директоров Сыздық Е. Ф. и Алимбековой Г. С.

В настоящее время определен новый состав комитетов, на сайте размещена соответствующая информация. Следует отметить, что предварительное рассмотрение вопросов, направленных на СД, некоторое время не осуществлялось в связи с отсутствием комитетов.

В соответствии с Типовым ККУ «Комитеты создаются для проведения детального анализа и выработки рекомендаций по кругу наиболее важных вопросов до их рассмотрения на заседании совета директоров». В 2024 году указанный Комитет функционировал с нарушением минимального состава ( 3 чел), установленного ККУ и Положением о Комитете, что снижает эффективность коллегиального обсуждения вопросов и качество принимаемых рекомендаций. При этом данный вопрос не выносился на СД, председатель СД не проинформирован (нет подтверждающих документов). Сложившаяся ситуация свидетельствует об отсутствии в ВНД нормы, которая бы описала возможные варианты действий. В 2025г. количественный состав НД позволяет утвердить количественный состав комитетов в соответствии с ККУ.

### ***Комитет по аудиту***

Комитет должен состоять исключительно из членов Совета директоров. Председатель Правления Общества не может быть членом Комитета.

Член Совета директоров Общества, не являющийся независимым, может быть избран в состав Комитета, если Совет директоров в порядке исключения решит, что членство данного лица в Комитете необходимо в интересах Единственного акционера и/или Общества в целом.

В 2023 г. состав Комитета утверждён решением Совета директоров от 9 ноября 2023 года №7:

Председатель Комитета: Алимбекова Гулар Смадиловна – член Совета директоров, независимый директор АО «ГФСС».

Члены Комитета:

Сыздық Ерназар Файзул-Карымұлы – член Совета директоров, независимый директор АО «ГФСС»;

Иванова Анна Олеговна – член Совета директоров, руководитель Управления государственного мониторинга собственности, доверительного

управления и концессии Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов РК;

Секретарь Комитета:

Шегай Ольга Викторовна – Корпоративный секретарь.

В отчетном периоде было проведено 3 очных заседаний Комитета, 7 заочных. Было рассмотрено 30 вопросов. Планом-графиком заседаний Комитета запланировано рассмотрение вопросов по 11 пунктам, а фактически в 2,7 раза рассмотрено больше.

В 2024г. состав Комитета утверждён решением Совета директоров от 9 ноября 2023 года №7:

Председатель Комитета: Алимбекова Гулар Смадиловна – член Совета директоров, независимый директор АО «ГФСС».

Члены Комитета:

Сыздық Ерназар Файзул-Карымұлы – член Совета директоров, независимый директор АО «ГФСС»;

Иванова Анна Олеговна – член Совета директоров, руководитель Управления государственного мониторинга собственности, доверительного управления и концессии Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов РК;

Секретарь Комитета:

Шегай Ольга Викторовна – Корпоративный секретарь.

В отчетном периоде было проведено 10 очных заседаний Комитета, 2 заочных. Было рассмотрено 30 вопросов (в среднем 2,5 вопроса на заседание). Планом-графиком заседаний Комитета запланировано рассмотрение вопросов по 14 пунктам, а фактически рассмотрено в 2 раза больше вопросов.

В соответствии с приказом ЕА от 29 июля 2025 года №228 досрочно прекращены полномочия независимых членов Совета директоров Сыздық Е. Ф. и Алимбековой Г. С.

В настоящее время определен новый состав комитета, на сайте размещена соответствующая информация. Следует отметить, что предварительное рассмотрение вопросов, направленных на СД, некоторое время не осуществлялось в связи с отсутствием комитета.

### **Эффективность работы совета директоров**

ЕА избирает членов Совета директоров на основе ясных и прозрачных процедур с учетом компетенций, навыков, достижений, деловой репутации и профессионального опыта кандидатов. При переизбрании отдельных членов СД или его полного состава на новый срок во внимание принимаются их вклад в эффективность деятельности Совета директоров Общества.

Срок полномочий СД устанавливается ЕА. Срок полномочий членов Совета директоров совпадает со сроком полномочий всего Совета директоров и истекает на момент принятия Единственным акционером решения по

избранию нового состава Совета директоров. Единственный акционер вправе досрочно прекратить полномочия всех или отдельных членов Совета директоров.

В соответствии с пунктом 65 ККУ Совет директоров и члены СД оцениваются на ежегодной основе. При этом не реже одного раза в три года оценка проводится с привлечением независимой профессиональной организации.

Оценка позволяет определять вклад совета директоров и каждого из его членов в рост долгосрочной стоимости и устойчивое развитие Общества, а также выявлять направления и рекомендовать меры для улучшений. Результаты оценки принимаются во внимание при переизбрании или досрочном прекращении полномочий членов совета директоров.

Оценка является одним из основных инструментов повышения профессионализма совета директоров и его индивидуальных членов. Оценка проводится как для независимых директоров, так и для представителей Единственного акционера.

За анализируемый период (2022-2024 годы) самооценка, либо независимая оценка внешним консультантом Совета директоров Общества, не проводилась.

ВНД, регламентирующий порядок оценки СД, его комитетов и членов СД в Обществе отсутствует (до 2023г.). При этом в типовом ККУ предусмотрено (п.127) «Оценка включает, в том числе рассмотрение следующих вопросов:

оптимальность состава совета директоров (баланс навыков, опыта, разнообразие состава, независимость и объективность) в контексте стоящих задач перед Обществом, ясность видения, стратегических вопросов (плана развития/плана мероприятий), основных задач, проблем и ценностей Общества, планирование преемственности и развития совета директоров...», то есть указаны практически все основные вопросы, по которым следует провести оценку. В данной ситуации председатель СД несет ответственность за неосуществление оценки (норма ККУ), так как фактически оценка не проводилась и результаты самооценки СД, Правления, СВА, КС отсутствуют.

В соответствии с Типовым ККУ «Совет директоров Общества осуществляет стратегическое руководство и контроль за внедрением устойчивого развития», но в Положении о СД не раскрыты механизмы контроля, а также в Положениях о Комитетах не предусмотрены соответствующие функции.

Таким образом, не представляется возможным оценить работу СД как эффективная (2022-2024гг.), т.к. не выполняется одна из важнейших задач СД и не утвержден план мероприятий по реализации устойчивого развития.

## Рекомендации

В целях повышения эффективности работы СД, предусмотреть в Положении о СД механизмы контроля за внедрением принципа устойчивого развития.

Утвердить план мероприятий по реализации политики устойчивого развития Общества, после ее утверждения на СД.

Актуализировать Положение о СД, с учетом редакции Типового ККУ.

Разместить на сайте Общества правила избрания ЕА членов СД и результаты голосования.

СД утвердить внутренний документ, регламентирующий оценку деятельности Совета директоров Общества и каждого члена совета директоров.

Совету директоров Общества на практике реализовывать Программу профессионального развития для каждого члена Совета директоров, с учетом изменений в корпоративном управлении.

### **Периодичность, планирование и системность работы совета директоров. Активность работы членов совета директоров**

Подготовка и проведение заседаний СД способствуют результативности его деятельности. Для выполнения своих обязанностей члены Совета директоров обеспечиваются доступом к полной, актуальной и своевременной информации.

Совет директоров соблюдает установленные документами Общества процедуры по подготовке и проведению заседаний Совета директоров.

Заседания Совета директоров проводятся в соответствии с планом работы, утверждаемым Советом директоров до начала календарного года, включающим перечень рассматриваемых вопросов и график проведения заседаний.

Советом директоров Общества должны ежегодно утверждаться Планы работ на предстоящий календарный год.

Всего в 2023 году было проведено 7 очных и 4 заочных заседаний Совета директоров, на которых были рассмотрены и приняты решения по 57 вопросам. В среднем на одном заседании рассмотрено 5 вопросов.

План работы Совета директоров на 2024 год был утвержден Решением Совета директоров № 10 от 21 декабря 2023 г., запланировано на рассмотрение 37 вопросов. Фактически было проведено 4 очных и 15 заочных заседаний Совета директоров, на которых были рассмотрены и приняты решения по 68 вопросам (в 1,8 раза больше плана, в среднем 3,6 вопроса на 1 заседании).

Отмечается значительное превышение заочной формы заседаний СД над очной (в 3,7 раза), что противоречит норме ККУ. При этом указанное количество заседаний 11 (2023г.) и 19 (2024г.) говорит о том, что СД практически «дублирует» роль исполнительного органа по периодичности заседаний – больше, чем ежемесячно. При этом следует принять во внимание, что ККУ рекомендовано 6 заседаний в год, но не в 3 раза больше.

План работы Совета директоров на 2025 год был утвержден Решением СД. Запланировано на рассмотрение 68 вопросов.

**Посещаемость заседаний Совета директоров Общества за 2022-2024 годы**

<b>Член Совета директоров</b>	<b>Посещаемость заседаний</b>	<b>%</b>
<b>2022</b>		
Сарбасов А.А.	2 из 2	100%
Сагиндыкова Н.Е.	4 из 4	100%
Иванова А.О.	10 из 10	100%
Жумагельдиева Г.А.	10 из 10	100%
Умербаев А.А.	10 из 10	100%
Кемел Н.М.	8 из 10	80%
<b>2023</b>		
Сагиндыкова Н.Е.	6 из 6	100%
Сарбасов А.А.	5 из 5	100%
Иванова А.О.	8 из 11	72,73%
Жумагельдиева Г.А.	6 из 6	100%
Умербаев А.А.	5 из 6	83,33%
Кемел Н.М.	11 из 11	100%
Сыздык Е.Ф.	5 из 5	100%
Алимбекова Г.С.	4 из 5	80%
<b>2024</b>		
Сарбасов А.А.	19 из 19	100%
Иванова А.О.	14 из 19	73,68%
Кемел Н.М.	0	0
Аргынгазинов А.А.	13 из 19	68,42%
Сыздык Е.Ф.	18 из 19	94,74%
Алимбекова Г.С.	19 из 19	100%

За отчетный период прослеживается отсутствие некоторых членов СД на заседаниях Совета директоров Общества. В ККУ определено, что члены СД при исполнении функциональных обязанностей должны придерживаться принципа «уделять достаточно времени для участия на заседаниях СД и его комитетов и подготовки к ним». Однако, ежегодно тенденция непосещения повторяется и требует урегулирования через ВНД.

При проведении очных заседаний СД Общества учитывались письменные мнения отсутствующих членов СД, которые были представлены своевременно согласно требованиям Закона и Устава Общества.

При проведении заочных заседаний СД Общества бюллетени голосования всех членов СД представлялись в установленные сроки.

Основной причиной отсутствия на заседаниях Совета директоров Общества явилось - занятость члена СД по основной работе.

Целями ККУ являются совершенствование и систематизация корпоративного управления Общества, обеспечение прозрачности и эффективности управления Обществом и подтверждение неизменной



готовности Общества следовать стандартам надлежащего корпоративного управления.

Пунктом 52 ККУ Общества предусмотрено:

«Заседания совета директоров проводятся в соответствии с планом работы, утверждаемым советом директоров до начала календарного года, включающим перечень рассматриваемых вопросов и график проведения заседаний.».

Пунктом 107 Типового ККУ предусмотрено: «Совету директоров рекомендуется сокращать количество заседаний с заочной формой голосования.».

Пунктом 53 ККУ Общества предусмотрено: «Рассмотрение и принятие решений по вопросам стратегического характера осуществляется только на заседаниях совета директоров с очной формой голосования.».

### **Рекомендации**

В положении о СД урегулировать вопрос о периодичности проведения заседаний, соотношении количества заочной и очной форм, рассмотрев вопрос о лимите общего количества заседаний в год с учетом особенностей деятельности общества.

В протоколах заседаний СД раскрывать сущность поручения (решения), минимизируя использование формальных записей «принять к сведению».

Полагаем целесообразным в протоколах СД решения «воздержался» и «против» раскрывать в целях обеспечения ясности и прозрачности такой позиции.

СД создать необходимые условия по обеспечению посещаемости заседаний СД и комитетов, предусмотрев эту норму в соответствующих ВНД.

### **Степень объективности суждений и оценок членов совета директоров**

Очные заседания Совета директоров Общества проводятся в форме дискуссий по обсуждению вопросов касательно принимаемых решений. Возникающие вопросы задаются менеджменту Общества. На заочных заседаниях члены СД направляют в письменной форме свое мнение и позицию по решению рассматриваемого вопроса. Каждый член Совета директоров Общества голосует на основе своих собственных оценок и суждений.

По результатам анализа протоколов к заседаниям СД можно отметить, что протоколы составляются с детализацией обсуждения рассматриваемых вопросов (с учетом использования информации аудиограмм).

Вместе с тем, полагаем необходимым при вынесении решений опираться на объективное суждение. Так, например, в отчете КС указаны факты несоблюдения (частичного соблюдения) отдельных принципов и положений, однако вынесено решение «принять к сведению», членами СД не



было принято решение по недопущению указанных фактов. Также при избрании председателя СД из числа представителя уполномоченного органа в протоколе было отмечено о норме типового ККУ в части необходимости избрания не из числа государственных служащих, однако все проголосовали в разрез данного положения.

Наличие указанных фактов не может быть оценено как вынесение объективного решения членами СД (НД).

### **Процедуры организации заседаний совета директоров, порядок проведения заседаний, Положение о совете директоров**

Положение о СД Общества утверждено решением СД от 17 апреля 2017 года № 20.

План работы СД утверждается решением СД. При необходимости, СД вправе рассматривать вопросы, не включенные в план работы СД.

Если члены совета директоров (не более 30% от общего количества членов совета директоров) не имеют возможности лично присутствовать на заседании совета директоров возможно сочетание обеих форм заседания совета директоров и его комитетов.

Отсутствующий член совета директоров может участвовать в обсуждении рассматриваемых вопросов, используя технические средства связи и предоставлять свое мнение в письменной форме.

Периодичность проведения заседаний совета директоров (очных и заочных) составляет не менее шести заседаний в год.

Согласно пункту 41-1 Устава Общества письменное уведомление о проведении заседания Совета директоров с приложением материалов по вопросам повестки дня заседания должны быть направлены членам Совета директоров не позднее чем за семь календарных дней до даты проведения заседания.

Согласно пункту 1 статьи 58 Закона РК «Об акционерных обществах» кворум для проведения заседания совета директоров определяется уставом общества, но не должен быть менее половины от числа членов совета директоров.

В соответствии с пунктом 40 Устава Общества кворум для проведения заседания Совета директоров составляет не менее половины от количественного состава членов Совета директоров.

В Положении о СД нет четко прописанного функционала и задач по вопросам развития корпоративного управления Общества, тогда как, в ККУ определено, что «Совет директоров уделяет особое внимание вопросам по корпоративному управлению и этике, соблюдению в Обществе положений настоящего Кодекса и корпоративных стандартов Общества в области деловой этики (Правил профессиональной этики)».

### **Система вознаграждений членов совета директоров**

В соответствии с пунктом 71 Положения о Совете директоров Общества по решению ЕА независимым членам СД в период исполнения ими своих обязанностей выплачиваются вознаграждения и компенсируются расходы, связанные с исполнением ими функций членов СД.

В соответствии со статьей 177 Закона Республики Казахстан «О государственном имуществе» членам советов директоров Общества, являющимся государственными служащими, вознаграждение не выплачивается.

Размер установленного ЕА ежемесячного вознаграждения НД Общества – 2 МЗП не изменялся с 2022 года и не является достаточным для привлечения и мотивирования членов СД.

Условия вознаграждения независимых директоров отражаются в договорах по оказанию возмездных услуг, заключаемые с ними.

В течение 2024 года Общество начислило и выплатило фиксированное вознаграждение членам Совета директоров, независимым директорам в сумме 4 080 000 тенге.

Вместе с тем, дополнительное вознаграждение за председательство в Комитетах Совета директоров Единственным акционером не установлено.

Согласно лучшим практикам, вознаграждение за председательство в комитетах Совета директоров предусмотрено и рассматривается, как важный мотивирующий фактор для независимых директоров.

Согласно пункту 40 ККУ Общества раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров и исполнительного органа Общества осуществляется путем размещения их на корпоративном сайте.

### **Рекомендации**

Рекомендуется внести предложение ЕА в части дополнительного вознаграждения членов СД по результатам финансово-хозяйственной деятельности Общества, а также для НД за председательство в Комитетах.

### 3) Деятельность исполнительного органа

Исполнение стратегических задач, определенных СД во многом зависит от деятельности исполнительного органа Общества. Многие риски компании связаны с эффективностью управления. Данный раздел посвящен оценке исполнительного органа Общества и включает в себя анализ следующих подкомпонентов:

№ п / п	Наименование подкомпонента	Рейтинг подкомпонента		
		Максимальн ый	Фактически й	%
1	Состав, численность и компетенция членов исполнительного органа компании.	4,00	3,00	75,0
2	Функционирование исполнительного органа, ответственность и подотчетность.	3,00	2,25	75,0
3	Система вознаграждения членов исполнительного органа.	8,00	6,00	75,0
4	Степень влияния единственного акционера и членов совета директоров на операционную деятельность компании.	4,00	3,00	75,0
5	Эффективность работы исполнительного органа, распределение функций и ответственности между членами исполнительного органа.	5,00	3,75	75,0
6	Порядок работы исполнительного органа, Положение об исполнительном органе.	5,00	4,25	85,0
	<b>Итого:</b>	<b>29,00</b>	<b>22,25</b>	<b>76,7</b>

#### Состав, численность и компетенция членов исполнительного органа компании

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Правлением.

В соответствии с решением Совета директоров от 25 июня 2024 года утверждена организационная структура, согласно которой исполнительный орган представлен в виде коллегиального (Правления). До указанного решения исполнительный орган был единоличным в лице Генерального директора.

Положение о Правлении утверждено решением СД от 25 июля 2024 года №8.

Председатель и члены Правления обладают высокими профессиональными и личностными характеристиками, добросовестной деловой репутацией, и придерживаются этических стандартов.

Правление является коллегиальным исполнительным органом, подотчетным Совету директоров Общества из членов Правления в количестве

не менее 3 (трех) человек.

Предложения по кандидатам на избрание в состав правления на рассмотрение комитета по вопросам кадров, вознаграждений и стратегическому развитию и Совет директоров на одну и ту же вакантную должность вносит председатель правления не более двух раз. В случае отклонения советом директоров кандидата, предложенного руководителем правления на одну и ту же вакантную должность в состав правления во второй раз, право на внесение предложения по кандидату на данную вакантную должность переходит к совету директоров.

Вместе с тем в Обществе не формируется пул работников кадрового резерва, из которого в последующем могут производиться назначения на руководящие должности среднего и высшего менеджмента. Данная норма предусмотрена в Типовом ККУ, но не отражена в ККУ Общества и не исполняется.

Совет директоров может в любое время прекратить полномочия членов правления, за исключением его Председателя, который назначается и освобождается от должности Единственным акционером.

Председатель и члены Правления Общества избираются сроком до трех лет. Сроки полномочий Председателя и членов Правления совпадают со сроками полномочий Правления.

Для повышения прозрачности процессов вознаграждения Председателя и членов правления Общества, советом директоров утверждается и строго соблюдается Положение об оплате труда и премирования руководящих работников Общества.

Председатель и члены Правления могут занимать должности в других организациях только с одобрения Совета директоров. Председатель Правления не может занимать должность руководителя другого юридического лица.

Функции, права и обязанности члена Правления определяются Социальным кодексом Республики Казахстан, Законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах», иными законодательными актами Республики Казахстан, настоящим Уставом, Положением о Правлении Общества, а также трудовым договором, заключаемым указанным лицом с Обществом. Трудовой договор с председателем Правления подписывается председателем Совета директоров. Трудовые договоры с остальными членами Правления подписываются председателем Правления Общества.

Полномочия членов Правления и руководящих работников, не входящих в состав Правления, определены приказами Председателя Правления «О распределении обязанностей, сферы полномочий и ответственности» и «О наделении правом подписи документов», а также доверенностями на представление интересов Общества перед третьими лицами, подготовленными на основании данного приказа.

**Состав Правления в 2024 году**

Должность	Ф.И.О.	Дата назначения (избрания)	примечание
Председатель Правления	Арғынғазин Айбол Арғынғазыұлы	25.06.2024 г.	С 19.02.2024 - Генеральный директор АО «ГФСС»
Первый заместитель Председателя Правления	Жунусов Биржан Уалиевич	25.06.2024 - 01.11.2024 г.	-
Заместитель Председателя Правления	Жаныбеков Марат Амангельдиевич	25.06.2024 г.	С 02.08.2004 г. - вице- президент АО «ГФСС»
Заместитель Председателя Правления	Тастамбеков Канат Еркинович	25.06.2024 – 18.11.2024 г.	-

**Состав Правления Общества на 1 ноября 2025 года**

Должность	Ф.И.О.	Дата назначения (избрания)
Председатель Правления	Курманов Алмас Мухамедкаримович	10.01.2025 г.
Заместитель Председателя Правления	Жунусов Биржан Уалиевич	08.01.2025 г.
Заместитель Председателя Правления	Жаныбеков Марат Амангельдиевич	25.06.2024 г.
Заместитель Председателя Правления -руководитель аппарата	Стратулат Инна Саввовна	18.03.2025 г.

Согласно ККУ Общества, рекомендуемое количество женщин в коллегиальном исполнительном органе Общества составляет не менее тридцати процентов от общего количества членов коллегиального исполнительного органа. В 2024 году женщин в составе Правления не было. В 2025 году – 1 женщина, или 25%.

Таким образом, выявлено отклонение от рекомендаций Типового ККУ, направленных на обеспечение гендерного и профессионального разнообразия органов управления, а также является неисполнением ключевого показателя плана развития.

В соответствии с п. 2 статьи 33 Социального кодекса Республики Казахстан для первого руководителя исполнительного органа и его заместителей Фонда устанавливаются следующие требования:

- образование – высшее профессиональное (юридическое, финансовое, экономическое);
- не менее шести лет стажа работы на руководящих должностях в сфере социальной защиты населения.

Действующие члены Правления Общества обладают соответствующим



опытом работы, знаниями, квалификацией, деловой репутацией.

Сведения об образовании и опыте работы действующих членов Правления Общества приведены в следующей таблице.

№	Ф.И.О.	Образование и опыт работы
1	<b>Курманов Алмас Мухаметкаримович</b> член СД, Председатель Правления АО «ГФСС»	<p><i>Образование:</i> Ленинградский государственный университет ордена Трудового Красного Знамени и Ленина (1991г) Карагандинский государственный университет им. Е. А. Букетова (1997г) Назарбаев Университет (2018г)</p> <p><i>Опыт работы:</i> 01.08.1991-20.12.1991 г.г. - Инженер ЛПМА Института математики и механики академии наук РК 21.12.1991-13.05.1995 г.г. - Аспирант Всесоюзного заочного финансово-экономического института 14.05.1995-28.06.1996 г.г. - Директор филиала МП «Брокерская фирма «Туран БТ-8», г.Москва, РФ 15.07.1996-05.11.1996 г.г. - Старший экономист отдела финансовой отчетности Карагандинского областного управления Национального банка Республики Казахстан, город Караганда 07.11.1996-12.01.1997 г.г. - Начальник операционного отдела Карагандинского областного управления Бюджетного банка Республики Казахстан, город Караганда 01.08.1997-13.01.1998 г.г. - Заместитель начальника управления Карагандинского областного управления Бюджетного банка Республики Казахстан, город Караганды 13.01.1998-29.05.1998 г.г. - Начальник отдела учета и контроля Управления методологии и мониторинга государственных закупок Департамента по государственным закупкам Министерства финансов Республики Казахстан, город Астана 29.05.1998-09.06.1999 г.г. - Начальник управления Казначейства Министерства финансов Республики Казахстан по Акмолинской области, Акмолинская область 11.06.1999-23.08.2000 г.г. - Заместитель начальника управления Казначейства Министерств финансов Республики Казахстан по городу Астане, город Астана 23.08.2000-21.05.2007 г.г. - Генеральный директор РГКП «Государственный центр по выплате пенсий», город Астана 21.05.2007-13.05.2008 г.г. - Вице-министр труда и социальной защиты Республики Казахстан, город Астана 21.05.2008-16.06.2014 г.г. - Президент АО "Государственный фонд социального страхования" Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан, город Астана 16.06.2014-01.08.2014 г.г. - Исполняющий обязанности председателя Комитета оплаты медицинских услуг Министерства здравоохранения Республики Казахстан, город Астана 01.08.2014-19.08.2014 г.г. - Председатель Комитета оплаты медицинских услуг Министерства здравоохранения Республики Казахстан, город Астана 19.08.2014-30.10.2015 г.г. - Председатель Комитета оплаты медицинских услуг Министерства здравоохранения и социального развития Республики Казахстан, город Астана 18.11.2015-04.11.2016 г.г. - Первый заместитель Председателя Правления Корпоративного фонда «University medical center», город Астана</p>



№	Ф.И.О.	Образование и опыт работы
		<p>04.11.2016-04.04.2018 г.г. - Председатель Правления Корпоративного фонда «University medical center», город Астана</p> <p>04.04.2018-10.09.2018 г.г. - Советник Президента АОО «Назарбаев Университет», город Астана</p> <p>22.01.2019-06.04.2022 г.г. - Генеральный директор акционерного общества «Государственный фонд социального страхования» Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан, город Астана</p> <p>06.11.2023-25.03.2024 г.г. - советник Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан, город Астана</p> <p>26.03.2024-10.01.2025 - Генеральный директор республиканского государственного предприятия на праве хозяйственного ведения «Республиканский научно-исследовательский институт по охране труда» Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан</p> <p>10.01.2025 по настоящее время – Председатель правления акционерное общество «Государственный фонд социального страхования» Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан»</p>
2	<p><b>Жунусов Биржан Уалиевич</b> Первый Заместитель Председателя Правления</p>	<p><i>Образование:</i></p> <p>Жезказганский педагогический институт (1990-1995)</p> <p><i>Специальность «Казахский язык и литература»</i></p> <p>· Карагандинский финансовый институт (2003-2005)</p> <p><i>Специальность «Учёт и аудит»</i></p> <p><i>Опыт работы:</i></p> <p>Ведущий специалист Отдела государственного языка Жезказганского областного управления по языкам (1995-1996);</p> <p>· Специалист 1 категории Отдела по делам пенсионного фонда Жезказганского областного управления социальной защиты населения (1996-1997);</p> <p>· Старший специалист, начальник Операционного отдела, начальник Отдела выплаты в Жезказганском городском отделении Карагандинского областного филиала ГЦВП (1997-2002);</p> <p>· Директор представительства ЗАО «Государственный накопительный пенсионный фонд» в г. Жезказган (2002-2003);</p> <p>· Начальник Жезказганского городского отделения Карагандинского областного филиала ГЦВП (2003-2004);</p> <p>· Начальник Сатпаевского городского отделения Карагандинского областного филиала ГЦВП (2004-2006);</p> <p>· Директор представительства РОО «Асар» в г. Жезказган (2006);</p> <p>· Заместитель директора Алматинского городского филиала ГЦВП (2007-2011);</p> <p>· Директор Алматинского городского филиала ГЦВП (2011-2014);</p> <p>· И.о. Генерального директора РГКП ГЦВП (23.09.2014-04.2019);</p> <p>· С 2023 по 2024 гг. занимал должность Советника генерального директора АО «ГФСС»;</p> <p>С июня по ноябрь 2024г. занимал должность Первого заместителя председателя Правления АО «ГФСС»;</p> <p>9 января 2025 г. назначен на должность Первого заместителя председателя Правления АО «ГФСС».</p>

№	Ф.И.О.	Образование и опыт работы
3	<b>Жаныбеков Марат Амангельдиевич</b> Заместитель Председателя Правления	<p><i>Образование:</i> Целиноградский сельскохозяйственный институт, специальность «Экономика и организация сельского хозяйства», квалификация «Экономист-организатор сельскохозяйственного производства», год окончания – 1992 г. - Казахская государственная юридическая академия, специальность «юриспруденция», квалификация «юрист».</p> <p><i>Опыт работы:</i> ОАО «Ишим-банк» 1992г.-1998г. помощник председателя Правления, экономист, заместитель председателя Правления; ЗАО «Государственный накопительный пенсионный фонд» 1998 г.-1999 г. региональный представитель по Акмолинской области и г. Астана; АО «Накопительный пенсионный фонд Народного Банка Казахстана» 1999г.- 2001г. директор представительства, советник председателя Правления; АО «Государственный накопительный пенсионный фонд» 2001 г.-2004 г. директор филиала по городу Астана; АО «Государственный фонд социального страхования» 2004 г.-2009 г. Вице-президент, 2009 г.-2013 г. Управляющий директор, 2013 г.-2019 г. Вице-президент, 2019 г.-2024 г. Управляющий директор, 2024 г. – по н.в. Заместитель генерального директора, Заместитель Председателя Правления.</p>
4	<b>Стратулат Инна Саввовна</b> Заместитель Председателя Правления- руководитель аппарата	<p><i>Образование:</i> В 2001 году окончила Жезказганский университет им. О.А. Байконурова по специальности «Экономика и менеджмент»; В 2008 году окончила Карагандинский государственный университет им. Е.А. Букетова, по специальности «Экономика и управление народным хозяйством»; В 2009 году – в Университете «Туран» г. Алматы защитила диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук;</p> <p><i>Опыт работы:</i> Общий стаж работы более 27 лет, стаж работы на руководящих должностях в социальной сфере более 20 лет. Трудовую деятельность начала в 1997 году в медицинском центре ТОО «Журек» г. Жезказган от должности экономиста до директора. В 2002 году принята на должность старшего преподавателя кафедры «Экономика и управление» Жезказганского университета имени О.А. Байконурова, с 2010 по 2015 годы проработала в должности доцента кафедры. В 2011 году назначена начальником отдела мониторинга развития Единой национальной системы здравоохранения Комитета оплаты медицинских услуг Министерства здравоохранения Республики Казахстан. С 2014 по 2017 годы занимала должность заместителя председателя Комитета оплаты медицинских услуг Министерства здравоохранения Республики Казахстан. С 2017 года по 2020 годы работала в должности Советника директора РГП «Больница Медицинского центра Управления Делами президента Республики Казахстан» на ПХВ. С 2018 года по 2025 годы занимала должность исполнительного директора</p>

№	Ф.И.О.	Образование и опыт работы
		Объединения индивидуальных предпринимателей и юридических лиц «Национальная Ассоциация «Primary Health Care». 18 марта 2025 г. назначена на должность Заместителя председателя Правления – руководитель Аппарата Акционерного общества «Государственный фонд социального страхования».

За анализируемый период 2022-2024 гг. и текущий 2025 г. три раза менялся руководитель исполнительного органа (чуть больше года средний срок пребывания). Также, средний срок работы Заместителей Председателя Правления составляет не более 2 лет. Таким образом, отмечается нестабильность в кадровой политике исполнительного органа.

С точки зрения соответствия лучшим практикам, процесс отбора кандидатов на должность Председателя Правления Общества не является прозрачным и структурированным в достаточной мере, что может иметь сдерживающее влияние ЕА на практику корпоративного управления в Обществе.

Комитет по вопросам кадров, вознаграждений и стратегического развития не вовлечен в планирование преемственности руководящих работников Общества.

Для повышения прозрачности процессов назначения председателя правления Общества, необходимо предусмотреть правила преемственности.

### **Рекомендации**

СД необходимо принять меры по достижению рекомендуемого уровня гендерного представительства (30 %) в составе Правления при следующих назначениях и предусмотреть в соответствующем ВНД необходимую норму (не менее одной женщины на каждую вакантную позицию в Правлении).

Для повышения прозрачности процессов назначения руководителей исполнительного органа, необходимо предусмотреть правила преемственности.

Предлагаем предусмотреть в ВНД норму ограничивающую «текучесть» работы руководителей исполнительного органа с целью обеспечения стабильности в управлении Обществом.

### **Функционирование исполнительного органа, ответственность и подотчетность**

Правление вправе принимать решения по любым вопросам деятельности Общества, не отнесенным Законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах», иными законодательными актами Республики Казахстан и настоящим Уставом к компетенции других органов и должностных лиц Общества.

Правление подотчетно Совету директоров и осуществляет руководство

ежедневной деятельностью Общества, несет ответственность за реализацию стратегического плана и/или плана развития и решений, принятых советом директоров и Единственным акционером.

Решения Правления Общества оформляются протоколом, который должен быть подписан всеми присутствующими на заседании членами Правления и содержать вопросы, поставленные на голосование, итоги голосования по ним с отражением результата голосования каждого члена Правления по каждому вопросу.

Передача права голоса членом Правления Общества иному лицу, в том числе другому члену Правления Общества, не допускается.

Правление обязано исполнять решения Единственного акционера и Совета директоров.

Общество вправе оспаривать действительность сделки, совершенной на основании решения Правления с нарушением установленных Обществом ограничений, если докажет, что в момент заключения сделки стороны знали о таких ограничениях.

Правление под руководством Совета директоров разрабатывает план развития Общества.

В соответствии с Типовым ККУ Совет директоров осуществляет контроль над деятельностью правления Общества. Контроль может быть реализован посредством предоставления правлением регулярной отчетности совету директоров и заслушиванием правления по вопросам исполнения среднесрочных планов развития и достигнутых результатов не реже одного раза в квартал.

При рассмотрении каждого вопроса отдельное обсуждение посвящается рискам, связанным с принятием/непринятием решения и их влиянием на стоимость и устойчивое развитие Общества.

Все вопросы, выносимые по инициативе Правления на рассмотрение Совета директоров и Единственного акционера, предварительно рассматриваются и одобряются Правлением.

В 2024 году (с июня по декабрь) Правлением Общества было проведено 7 очных заседаний, в рамках заседаний было рассмотрено 48 вопросов, в том числе основные вопросы:

- о рассмотрении вопросов по исполнению поручений/рекомендаций Комитетов при Совета директоров;
- об утверждении внутренних нормативных документов и изменений / дополнений к ним.

### **Система вознаграждения членов исполнительного органа**

Вопросы премирования руководящих работников Фонда регулируются Типовым положением об условиях оплаты труда и премирования руководящих работников национальных компаний, акционерных обществ, контрольные пакеты акций которых принадлежат государству, утвержденным

Приказом Заместителя Премьер-Министра - Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 29 июля 2023 года № 326 (далее – Типовое положение), ККУ общества и Положением об оплате труда, премировании руководящих работников АО «ГФСС» и оказании им материальной помощи, утвержденным решением Совета директоров от «26» мая 2018 г. №4 (далее – Положение об оплате).

Согласно пункту 11 Положения об оплате размер годовой премии руководящих работников определяется решением Совета директоров Фонда с учетом фактически отработанного времени на основе индивидуального подхода к оценке деятельности каждого руководящего работника и зависит от количественных и качественных показателей выполнения КПД, отраженных в Приложении 1 к настоящему Положению.

При этом, Приложение 1 содержит общие для всех членов Правления КПД «по основной деятельности» и «по текущей деятельности»:

	Наименование КПД	Ед. изм.	Вес
<b>КПД руководящих работников Фонда по основной деятельности (стратегические показатели):</b>			
1.	Исполнение ключевого показателя, утвержденного в Плане развития Фонда - «Доля занятого населения, охваченного системой обязательного социального страхования»	%	20%
2.	Исполнение ключевого показателя, утвержденного в Плане развития Фонда - «Доля проведенных мероприятий по информационно-разъяснительной работе в регионах по вопросам обязательного социального страхования к установленному количеству мероприятий»	%	20%
3.	Исполнение ключевого показателя, утвержденного в Плане развития Фонда - «Удельный вес своевременного оказания государственной услуги по назначению социальных выплат»	%	50%
4.	Исполнение ключевого показателя, утвержденного в Плане развития Фонда – «Доля оказанных государственных услуг по назначению социальных выплат в электронной форме»	%	5%
5.	Исполнение ключевого показателя, утвержденного в Плане развития Фонда – «Коэффициент замещения дохода социальной выплаты на случай утраты трудоспособности из ГФСС»	%	5%
<b>Итого по КПД по основной деятельности</b>			<b>100%</b>
<b>КПД руководящих работников Фонда по текущей деятельности:</b>			
1.	Степень исполнения Плана развития Фонда в отчетный период (отношение фактических расходов к плановым, не менее 95%)	%	40%
2.	Степень исполнения Плана государственных закупок в отчетный период (отношение фактического исполнения пунктов Плана государственных закупок к плановому, не менее 95%)	%	40%
3.	Обеспечение достоверного отражения финансового положения Фонда за отчетный период в Аудиторском заключении	%	10%
4.	Доля проигранных судебных исков по вопросам назначения социальных выплат (не учитываются судебные иски, по которым вынесены частично отказные/удовлетворенные решения), к общему количеству судебных исков по вопросам назначения в отчетном периоде (не более 15% от количества судебных исков)	%	10%
<b>Итого по КПД по текущей деятельности</b>			<b>100%</b>

Согласно пункту 8 Типового положения размер годовой премии определяется на основе индивидуального подхода к оценке деятельности каждого руководящего работника акционерных обществ, контрольные пакеты



акций которых принадлежат государству, за исключением акционерных обществ, которые являются национальными управляющими холдингами, национальными холдингами, национальными компаниями, которые входят в состав национальных управляющих холдингов, национальных холдингов, и зависит от качественных и количественных показателей выполнения их плана развития.

В обществе применяется единый показатель КПД, который устанавливается одинаковым для всех членов Правления.

Такой подход не учитывает индивидуальный вклад каждого члена Правления в достижение ключевых показателей деятельности Общества и, следовательно, противоречит требованиям Типового положения и Положения об оплате труда и премировании АО «ГФСС», предусматривающих индивидуальную оценку эффективности.

В настоящее время проекты карт КПЭ с распределением индивидуальных показателей обсуждается, однако также следует внести изменения в «Положение об оплате труда, премировании руководящих работников АО «ГФСС» и оказании им материальной помощи», утвержденным решением Совета директоров от «26» мая 2018 г.

В соответствии с пунктом 14 Положения об оплате годовые премии руководящим работникам выплачиваются по результатам финансового года после утверждения в установленном порядке результатов финансово-хозяйственной деятельности организации на основе аудированной финансовой отчетности. Отчет по исполнению Плана развития на 2024 год по аудированным данным утвержден решением Совета директоров от 05 июня 2025 года №8.

Своевременная выплата годового вознаграждения сразу после подведения итогов финансово-хозяйственной деятельности является неотъемлемым элементом эффективной и справедливой системы корпоративного управления.

Порядок и условия выплаты годовой премии руководящим работникам организации определяются решением Совета директоров.

Положением не предусмотрен порядок оплаты труда за совмещение должностей и выполнение обязанностей вакантной должности руководящего работника без освобождения от своей основной работы.

Отсутствие процедуры определения вознаграждения за совмещение должностей указывает на неполноту нормативного регулирования системы оплаты труда и может повлечь риски неравного подхода при оплате дополнительной управленческой нагрузки.

Информация о суммарном размере вознаграждения членов исполнительного органа по итогам 2024 года, предоставляемая акционерными обществами в депозитарий финансовой отчетности согласно постановлению Правления Национального Банка Республики Казахстан от 27 августа 2018 года № 189, была размещена на интернет-ресурсе Депозитария финансовой



отчетности 08.05.2025 г.

### **Рекомендации**

Внедрить систему премирования руководящих работников Общества, обеспечивающую индивидуальный подход к оценке деятельности каждого руководящего работника.

Совету директоров закрепить в ВНД норму о сроках утверждения фактических показателей деятельности и выплаты годового вознаграждения.

Внести изменения в Положение об оплате труда руководящих работников, предусмотрев порядок установления и расчёта доплат за совмещение должностей и выполнение обязанностей вакантной руководящей позиции и процедуру согласования и утверждения таких решений Советом директоров.

### **Степень влияния Единственного акционера и членов совета директоров на операционную деятельность компании**

Одним из основных принципов деятельности Общества является максимально открытое и эффективное взаимодействие между органами Общества (высший орган - Единственный акционер, орган управления - Совет директоров, исполнительный орган – Правление, контрольный орган - Служба внутреннего аудита).

Реализация принципа разграничения полномочий осуществляется в соответствии с законодательством РК, Кодексом корпоративного управления Общества, и Уставом Общества. В Уставе Общества предусмотрены права, обязанности и исключительные компетенции Единственного акционера, СД, Правления и Службы внутреннего аудита Общества.

В соответствии с пунктом 15 Типового ККУ, государственный орган разграничивает свои полномочия в качестве акционера Общества и полномочия, связанные с выполнением государственных функций с целью предотвращения конфликта интересов. Государственный орган осуществляет функции акционера Общества в целях увеличения долгосрочной стоимости (ценности) Общества с учетом стимулирования развития соответствующей отрасли и/или региона.

В соответствии с п.19 ККУ «Государственный орган, осуществляющий функции акционера, предоставляет полную операционную самостоятельность в деятельности совета директоров Общества с целью обеспечения независимого и объективного выполнения ими своих функций стратегического руководства и контроля за деятельностью исполнительного органа.

Исполнительный орган Общества и руководитель исполнительного органа полностью самостоятельны и независимы при принятии решений и осуществлении действий в пределах своей компетенции».

Однако в отдельных случаях ЕА вмешивается в операционную деятельность общества и тем самым подменяет функцию контроля, входящую в компетенцию СД. Так, например, первый вице-министр труда и социальной защиты населения утверждает План деятельности АО «ГФСС» на 2024г. с указанием мероприятий и ответственных исполнителей в обществе. Исполнение данного документа находится под курацией структурных подразделений ЕА, что не относится к их компетенции.

В целом следует придерживаться исполнения вышеуказанного пункта ККУ на практике и определить взаимодействие между ЕА, СД, правлением в соответствующем ВНД.

Согласно пп.21 статьи 14 Закона РК «О государственном имуществе» уполномоченный орган по государственному имуществу (КГИП МФ РК) назначает своего представителя в состав соответствующего совета директоров (наблюдательного совета) акционерных обществ (товариществ с ограниченной ответственностью), в которых единственным акционером (участником) является Республика Казахстан.

Согласно пп.18 статьи 15 Закона РК «О государственном имуществе» уполномоченный орган соответствующей отрасли (Министерство труда и социальной защиты населения РК) в случаях, когда ему переданы права владения и пользования государственным пакетом акций (долями участия в уставном капитале), назначает своего представителя в состав соответствующего совета директоров (наблюдательного совета) акционерных обществ (товариществ с ограниченной ответственностью), в которых единственным акционером (участником) является государство.

В соответствии с вышеуказанными требованиями законодательства в состав Совета директоров в 2023-2025 году входили:

Сарбасов А.А. – представитель МТСЗН РК (03.10.2023-14.05.2025 г.)

Иванова А.О. – представитель КГИП (с 03.10.2023 г.)

Шегай В.В. - представитель МТСЗН РК (с 23.06.2025 г.)

Основополагающими корпоративными ценностями, на основе которых формируется деятельность Общества, являются порядочность, надежность и профессионализм его работников, эффективность их труда, уважение друг к другу, к деловым партнерам и услугополучателям.

В обществе разработан Кодекс поведения и этики работников АО «ГФСС», утвержденный решением Совета директоров Общества от 30 июня 2022 г. решением № 6 (далее – Кодекс этики).

В соответствии с пунктом 4 Кодекса этики соблюдение этических норм является обязанностью всех работников Общества.

Согласно пункту 132 ККУ Общества «Совет директоров разрабатывает и периодически пересматривает политику и правила урегулирования корпоративных конфликтов, при которых их решение будет максимально отвечать интересам Общества и Единственного акционера».

Кодекс этики регламентирует порядок регулирования корпоративных

конфликтов. При этом, некоторые его нормы требуют актуализации в связи с изменением организационной структуры Общества и необходимостью приведения в соответствие действующим требованиям ККУ.

Взаимоотношения (взаимодействие) между государственными органами и Обществом осуществляются через СД и/или Правление Общества в соответствии с принципами корпоративного управления.

### **Эффективность работы исполнительного органа, распределение функций и ответственности между членами исполнительного органа**

Согласно п.180 Типового ККУ «... исполнительный орган Общества обеспечивает формирование надлежащей системы в области устойчивого развития и ее внедрение». В целях организации эффективной работы по внедрению Политики устойчивого развития Обществом разрабатываются планы мероприятий в области устойчивого развития посредством анализа текущей ситуации по трем основным сферам: экономической, экологической и социальной (п.181).

Обществом 30 сентября 2024 года утвержден План мероприятий по внедрению в АО «ГФСС» Целей устойчивого развития (ЦУР) Организации объединенных наций и ESG-стандартов на 2024-2025 годы (далее – план ЦУР).

В рамках Плана ЦУР разработан и одобрен решением Правления от 23 июня 2025 г. №14 проект Политики в области устойчивого развития АО «ГФСС». Вопрос направлен на рассмотрение Комитета, однако, в связи с отсутствием своевременно сформированного Комитета по аудиту в новом составе процедуры согласования и утверждения затягиваются.

Согласно Типовому ККУ, система управления в области устойчивого развития в Обществе включает определение целей и КПЭ в области устойчивого развития, разработку плана мероприятий и определение ответственных лиц. Указанные требования Типового ККУ не выполняются, а в оценке эффективной деятельности членов Правления отсутствует КПД соответствующего направления ККУ.

Правление должно обеспечивать создание оптимальной организационной структуры Общества. Члены Правления возглавляют направления работы в соответствии с приказом о распределении обязанностей, утверждаемым Председателем Правления.

Следует отметить, что вопросы курации ККУ не отражены в распределении обязанностей между членами Правления, в этой связи данному вопросу уделяется недостаточно внимания в деятельности Общества.

### **Рекомендации**

Предусмотреть в распределении обязанностей членов Правления курирование вопросов КУ.

Внести предложение СД об установлении конкретных ключевых

показателей деятельности каждого члена Правления по исполнению положений ККУ, в том числе показателей устойчивого развития.

Провести юридический анализ ВНД общества на предмет полноты исполнения норм ККУ в части реализации функционала исполнительным органом.

### **Порядок работы исполнительного органа, Положение об исполнительном органе**

Согласно Типовому ККУ, создается коллегиальный исполнительный орган. До июня 2024 г. в Обществе действовал единоличный исполнительный орган.

Положение о Правлении АО «ГФСС» утверждено решением Совета директоров №8 от 25 июля 2024 г.

Правление осуществляет руководство текущей деятельностью Общества. Правление вправе принимать решения по любым вопросам деятельности Общества, не отнесенным Законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах», иными законодательными актами Республики Казахстан и Уставом Общества к компетенции других органов и должностных лиц Общества

Правление возглавляет Председатель Правления, который организует и координирует его работу.

Согласно п. 97 ККУ Общества Исполнительный орган проводит очные заседания и обсуждает вопросы реализации плана развития, решений единственного акционера, совета директоров и операционной деятельности. Заседания правления проводятся на регулярной основе. Случаи проведения заочных заседаний ограничены и определены в Уставе и внутренних документах Общества.

При этом, в Уставе отсутствует информация о формах проведения заседаний Правления.

Согласно Уставу и Положению о Правлении заседание Правления созывается по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц.

В 2024 году проведено 7 заседаний Правления, в августе и декабре заседания не проводились. В декабре отсутствовал кворум для проведения заседаний Правления, поскольку Правление фактически было представлено одним членом – заместителем председателя Правления (и.о. председателя Правления) Жаныбековым М.А.

На 1 ноября 2025 г. проведено 20 заседаний Правления, в сентябре заседаний не проводилось.

Выявленные факты свидетельствуют о несоблюдении установленной внутренними документами периодичности заседаний Правления и о случаях нарушения коллегиальности принятия управленческих решений.

В соответствии с Типовым ККУ Совет директоров избирает

руководителя и членов исполнительного органа, определяет сроки полномочий, размер должностного оклада, условия оплаты их труда. Ключевую роль в процессе поиска и отбора кандидатов в состав исполнительного органа, определении их вознаграждения играет комитет по назначениям и вознаграждениям совета директоров Общества. При этом в отчете работы Комитета не указано исполнение данной функции и не определен порядок действий.

Согласно ККУ и Уставу избрание председателя Правления, определение срока его полномочий, а также досрочное прекращение полномочий относится к компетенции ЕА. Типовым ККУ роль ЕА в данном вопросе сводится к возможности ЕА дополнительно проводить заседания с председателем и членами совета директоров для обсуждения вопросов плана развития, избрания первого руководителя правления Общества и других аспектов, которые оказывают влияние на рост долгосрочной стоимости и устойчивое развитие Общества.

Организационное обеспечение работы Правления возлагается на секретаря Правления. В случае временного отсутствия секретаря Правления исполнение его обязанностей возлагается Правлением на иное лицо из числа работников Общества.

Все вопросы, выносимые по инициативе Правления на рассмотрение СД и ЕА, предварительно рассматриваются и одобряются Правлением.

Ответственность исполнительного органа за внедрение политики устойчивого развития определена в п. 105 ККУ Общества «Совет директоров и исполнительный орган Общества обеспечивает формирование надлежащей системы в области устойчивого развития и ее внедрение», но в плане работ Правления не указаны необходимые мероприятия (в плане развития, КПД и иных ВНД нет акцента на данном принципе ККУ).

### **Рекомендации**

Обеспечить соблюдение установленной периодичности заседаний Правления, предусмотренной Уставом и Положением о Правлении — не реже одного раза в месяц.

Обеспечить интеграцию принципов устойчивого развития в систему планирования и оценки эффективности деятельности исполнительного органа.



#### 4) Права финансово-заинтересованных лиц

Деятельность Общества тесно связана со многими стейкхолдерами, которые определяются как финансово-заинтересованные лица, имеющие свои финансовые и нефинансовые интересы по отношению к Обществу и другим вопросам.

Под финансово-заинтересованными лицами Общества или стейкхолдерами подразумеваются широкий круг лиц, охватывающий все заинтересованные стороны, общественные и государственные организации, имеющие отношение к Обществу, а также экономические субъекты, социальные группы и властные структуры, на которые деятельность Общества оказывает существенное влияние, и которые, в свою очередь, также могут повлиять на успех деятельности Общества. Сбалансированное эффективное взаимодействие в этом направлении имеет Общества большое значение.

Данный компонент анализа включает в себя анализ следующих подкомпонентов:

№ п/п	Наименование подкомпонента	Рейтинг подкомпонента		
		Максималь ный	Фактическ ий	%
1	Механизмы защиты прав финансово-заинтересованных лиц.	1	0,75	75,0
2	Степень приверженности компании принципу равных возможностей в отношении с финансово-заинтересованными лицами.	6	4,5	75,0
3	Эффективность кодексов и политик компании, регулирующих отношения с финансово-заинтересованными лицами, их права, обязанности, ответственность.	4	3	75,0
4	Защита конфиденциальной информации в компании.	3	2,75	91,7
5	Процедуры по предотвращению конфликта интересов.	5	4,5	90,0
6	Положения о работниках компании.	8	6	75,0
7	Принципы, системность деятельности по устойчивому развитию.	12	8	66,7
	<b>Итого:</b>	<b>39</b>	<b>29,5</b>	<b>75,6</b>

##### Механизмы защиты прав финансово-заинтересованных лиц

Общество стремится к росту долгосрочной стоимости и соблюдению баланса интересов заинтересованных сторон.

Общество в ходе осуществления своей деятельности оказывает влияние или испытывают на себе влияние заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны могут оказывать как положительное, так и негативное воздействие на деятельность Общества, а именно на рост стоимости Общества, устойчивое развитие, репутацию и имидж, создавать или снижать риски. Общество уделяет важное значение надлежащему взаимодействию с заинтересованными сторонами.

Общество при определении заинтересованных сторон и взаимодействии с ними используют международные стандарты определения и взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Общество принимает меры по налаживанию диалога и долгосрочного сотрудничества и управлять отношениями с заинтересованными сторонами.

### **Степень приверженности компании принципу равных возможностей в отношении с финансово-заинтересованными лицами**

Для проведения успешной и эффективной политики устойчивого развития Общество должно уделять внимание взаимодействию с заинтересованными сторонами.

В Обществе определяется три группы заинтересованных сторон в зависимости от области воздействия: область полномочий и ответственности, область прямого воздействия, область косвенного воздействия.

*Область полномочий/ответственности:*

- 1) Единственный акционер;
- 2) орган управления;
- 3) исполнительный орган;
- 4) персонал.

*Область прямого воздействия:*

- 1) государственные органы;
- 2) инвесторы;
- 3) банки второго уровня;
- 4) поставщики;
- 5) партнеры;
- 6) потребители;
- 7) аудиторы;
- 8) консалтинговые организации.

*Область косвенного воздействия:*

- 1) общественные организации;
- 2) средства массовой информации;
- 3) конкуренты.

При оценке значимости заинтересованных сторон Обществом должно проводится ранжирование заинтересованных сторон по двум факторам: степень поддержки/противодействия стейкхолдера, оценка силы его влияния на Общество.

На основании полученной оценки значимости заинтересованных сторон структурные подразделения Общества должны определять направления взаимодействия с заинтересованными сторонами в зависимости от специфики деятельности.

Основными формами взаимодействия с заинтересованными сторонами являются: совместные программы и проекты, меморандумы о сотрудничестве, совместные рабочие группы, отчетность о деятельности, встречи, совещания, публикации, интервью и др.

Основные области взаимодействия заинтересованными сторонами:

- стратегическое планирование;
- финансовая деятельность;
- управление проектами;
- поставка товаров, работ и услуг;
- законотворчество;
- операционная деятельность;
- взаимодействие со средствами массовой информации.

### **Рекомендации**

Процесс организации взаимодействия Общества с заинтересованными сторонами должен быть основан на принципе вовлеченности, подразумевающим учет интересов заинтересованных сторон на всех стадиях процесса управления деятельностью Общества и вовлечение заинтересованных сторон в обсуждение значимых тем и важных вопросов, потенциальных рисков и границ ответственности.

В свою очередь, вовлеченность достигается при соблюдении следующих трех принципов:

1) Существенность. Общество четко определяет свои заинтересованные стороны и осознает, какие интересы заинтересованных сторон являются существенными.

2) Полнота. В процессе своей деятельности Общество обращает внимание на опасения заинтересованных сторон, а именно понимает их взгляды, потребности и ожидаемые результаты деятельности, а также мнения по значимым вопросам.

3) Реагирование. Общество последовательно реагирует на все существенные вопросы заинтересованных сторон.

### **Эффективность кодексов и политик компании, регулирующих отношения с финансово-заинтересованными лицами, их права, обязанности, ответственность**

Сделки и отношения между Обществом, акционерами и заинтересованными лицами осуществляются на коммерческой основе в рамках действующего законодательства Республики Казахстан, за

исключением случаев, когда одной из основных задач Общества и организации, является реализация или содействие в реализации государственной политики по развитию тех или иных отраслей Республики Казахстан.

Политика Общества, процессы и процедуры, касающиеся закупок, заключения договоров/контрактов и отношений с поставщиками/подрядчиками, установлены законодательством Республики Казахстан и внутренними нормативными документами.

Отношения с Единственным акционером реализуются при соблюдении Закона Республики Казахстан «Об акционерных обществах», положений Устава, Кодекса корпоративного управления и иных внутренних документов Общества.

### **Защита конфиденциальной информации в компании**

В целях соблюдения интересов заинтересованных сторон Общество своевременно и достоверно раскрывает информацию, предусмотренную законодательством Республики Казахстан и внутренними документами Общества, а также информацию о деятельности, включая финансовое состояние, результаты деятельности, структуру собственности и управления.

В Обществе имеется Политика информационной безопасности, утверждённая приказом Генерального директора №215-П от 26.10.2018 г. Проект актуализированной Политики одобрен решением Правления от 27.06.2025 г. №15 и направлена на утверждение Совету директоров.

В Обществе утверждена техническая документация по информационной безопасности в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан.

### **Процедуры по предотвращению конфликта интересов**

Конфликт интересов определяется как ситуация, в которой личная заинтересованность работника Общества влияет или может повлиять на беспристрастное исполнение должностных обязанностей.

Серьезные нарушения, связанные с конфликтом интересов, могут нанести ущерб репутации Общества и подорвать доверие к ней со стороны Единственного акционера и иных заинтересованных сторон. Личные интересы должностного лица или работника не должны оказывать влияния на беспристрастное выполнение ими своих должностных, функциональных обязанностей.

Работники Общества не допускают ситуации, в которой возможно возникновение конфликта интересов, ни в отношении себя (или связанных с собой лиц), ни в отношении других.

Основные принципы предотвращения конфликта интересов, способы их выявления, оценки и разрешения закрепляются в Кодексе корпоративного управления и Кодексе поведения и этики работников Общества.

Согласно указанным кодексам, в целях соблюдения принципов деловой этики и оптимального регулирования социально-трудовых споров, возникающих в Обществе, назначается Омбудсмен.

Должность омбудсмента, подотчетного СД, введена в организационную структуру Общества решением Совета директоров от 25 июня 2024 года №6. До указанного решения функции омбудсмента в Фонде отсутствовали.

Положение об Омбудсмене утверждено решением Совета директоров от 17 октября 2024 г. №12.

Совет директоров утверждает годовой план работы и КПД омбудсмента и не реже 1 раза в квартал оценивает результаты деятельности омбудсмента.

### **Положения о работниках компании**

Работники - главная ценность и основной ресурс, от уровня их профессионализма и безопасности напрямую зависят результаты деятельности Общества.

Работники Общества руководствуются в своей работе Регламентом взаимодействия структурных подразделений и филиалов АО «ГФСС» по кадровым вопросам, а также ведения кадрового делопроизводства, Правилами оплаты труда, премирования административных и внештатных работников акционерного общества «ГФСС» и оказания им материальной помощи, Положением об обучении и повышении квалификации, Правилами трудового распорядка.

Структурное подразделение Общества, ответственное за подбор персонала, использует обширный набор каналов поиска и подбора кадров для привлечения наиболее квалифицированных кандидатов.

Согласно внутренним документам, Общество осуществляет подбор работников на основе прозрачных конкурсных процедур в соответствии с внутренними документами.

Общество предпринимает меры по обеспечению правильной организации труда работников на рабочих местах и стремится создать безопасные условия труда, соответствующие требованиям законодательства РК в этой области.

При этом, следует обратить внимание на сложившуюся ситуацию в обществе с текучестью кадров, которая требует скорейшего принятия мер по формированию социальной устойчивости в коллективе.

### **Принципы устойчивого развития**

Общество в рамках своей деятельности должно руководствоваться следующими принципами устойчивого развития: открытость, подотчетность, прозрачность, этичное поведение, соблюдение интересов заинтересованных



сторон, законность, соблюдение прав человека, нетерпимость к коррупции, недопустимость конфликта интересов.

Устойчивое развитие интегрируется в систему управления, стратегию развития, ключевые процессы, включая управление рисками, планирование (долгосрочный (стратегия), среднесрочный (пятилетний план развития) и краткосрочный (годовой бюджет) периоды, отчетность, управление рисками, управление человеческими ресурсами, инвестиции, операционная деятельность и другие, а также в процессы принятия решений на всех уровнях начиная от органов (Единственный акционер), совет директоров, правление), и завершая каждым работником. В системе управления в области устойчивого развития определяются и закрепляются роли, компетенции, ответственность каждого органа и всех работников за реализацию принципов, стандартов и соответствующих политик, и планов в области устойчивого развития.

Общество фрагментарно представляет информацию по устойчивому развитию в составе годового отчета.

### **Рекомендация**

Лучшая практика заключается в подготовке отчета в области устойчивого развития в соответствии с международными стандартами в области нефинансовой отчетности. Отчеты компании должны соответствовать новейшим стандартам составления таких документов, направленных на понятность, доступность и содержательность.

## 5) Финансовая прозрачность и раскрытие информации

Транспарентность компании предполагает прозрачность в предоставлении данных о финансовом и производственном состоянии компании. Компания должна придерживаться принципов последовательности, своевременности и равнодоступности информации для всех заинтересованных сторон. Данный компонент анализа включает в себя изучение следующих подкомпонентов:

№ п / п	Наименование подкомпонента	Рейтинг подкомпонента		
		Максимальный	Фактический	%
1	Методы раскрытия информации.	12	10	83,3
2	Процедуры раскрытия информации.	13	10	76,9
3	Источники раскрытия информации о компании.	4	3,5	87,5
4	Годовые отчеты компании.	1	0,75	75,0
5	Эффективность работы интернет-сайта компании.	4	3,25	81,3
6	Информационная политика компании.	5	4	80,0
7	Доступность и качество финансовой отчетности компании.	13	12	92,3
8	Раскрытие информации о выборе независимых аудиторских организаций, независимых аудиторских отчетов.	14	13	92,9
9	Раскрытие информации об Единственном акционере, о членах совета директоров и исполнительного органа, их компетенциях и вознаграждениях.	7	5,25	75,0
	<b>Итого:</b>	<b>73</b>	<b>61,75</b>	<b>84,6</b>

### Методы раскрытия информации

Обзор показал, что Общество раскрывает информацию о деятельности в публичном доступе. Финансово-заинтересованные лица имеют представление о деятельности компании в области устойчивого развития и взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

### Процедуры раскрытия информации

В Обществе имеется структурное подразделение, ответственное за публикацию информации в СМИ. Имеется подробное описание их полномочий и спектра ответственности. Общество соблюдает сроки и иные требования по раскрытию информации компании на сайте Депозитария финансовой отчетности. Компания своевременно раскрывает информацию, предусмотренную законодательством и внутренними документами компании.

При раскрытии информации компания придерживается подхода равного раскрытия информации заинтересованным сторонам. В частности,

информация раскрывается как на казахском и русском, так и на английском языке.

### **Рекомендация**

Компания должна демонстрировать на практике приверженность принципам последовательности, своевременности и равнодоступности информации для заинтересованных сторон. Это является необходимым условием для минимизации информационной асимметрии во взаимоотношениях между компанией и финансово-заинтересованными лицами.

В том числе должна быть информация об общих принципах компании в области устойчивого развития, стратегия в области устойчивого развития и взаимоотношений с заинтересованными сторонами, а также ключевые политики в этой сфере. Кроме того, раскрывается информация о ключевых проектах в области устойчивого развития и взаимоотношений с заинтересованными сторонами, ключевых показателях деятельности в этой сфере, их целевых и фактических значениях.

### **Источники раскрытия информации о компании**

Для обеспечения достоверности раскрываемой информации, компания использует проверенные, подтвержденные, актуальные сведения для публикации и включения в годовые отчеты и справочную информацию, предоставляемую частным лицам и государственным органам.

В качестве источников использоваться только утвержденные внутренние нормативные документы, официальные принятые решения единственного акционера, совета директоров, исполнительного органа.

### **Рекомендация**

В связи с тем, что помимо внутренних источников большое значение имеют внешние источники, такие как отчеты независимого аудитора, независимых оценщиков и консультантов, а также рейтинговых агентств. Рекомендуется шире использовать такого рода источники информации.

### **Годовые отчеты компании**

Годовой отчет компании является одним из ключевых источников информации о деятельности компании для финансово-заинтересованных лиц. Качественный годовой отчет является свидетельством того, что компания уделяет значительное внимание вопросам раскрытия информации. За анализируемый период Обществом были подготовлены и своевременно размещены на корпоративном сайте Годовые отчеты за 2022 и 2023 годы, что можно охарактеризовать как исполнение принципа прозрачности и объективности раскрытия информации о деятельности общества.

## **Эффективность работы интернет-сайта компании**

Степень доступности информации на официальном сайте говорит об уровне открытости компании. Своевременное предоставление информации о деятельности компании является свидетельством ее стремления к транспарентности. Обзор Интернет-сайта Общества показал, что он является ключевым и наиболее доступным источником информации для большинства финансово-заинтересованных лиц.

### **Рекомендация**

Актуализировать информацию на сайте с учетом требований Кодекса корпоративного управления и иных НПА.

Обеспечить устойчивое и непрерывное функционирование официального интернет-ресурса Общества, проведя технический аудит сайта, установив регламент мониторинга доступности и назначив ответственных за своевременное устранение сбоев, чтобы гарантировать реализацию принципов прозрачности и доступности информации.

### **Информационная политика компании**

Информационная политика — это ключевой инструмент реализации принципа транспарентности, её наличие показывает, что компания:

- системно управляет раскрытием информации (а не делает это стихийно);
- обеспечивает равный доступ заинтересованных сторон к данным;
- документально закрепляет механизмы контроля, защиты и обновления информации;
- формирует корпоративную культуру открытого и ответственного взаимодействия.

Согласно пункту 138 ККУ Общества для обеспечения системности раскрытия информации в Обществе утверждаются внутренние документы, определяющие принципы и подходы к раскрытию и защите информации, перечень информации, раскрываемой заинтересованным лицам, сроки, порядок, способ, форму раскрытия информации, ответственных должностных лиц и работников с указанием их функций и обязанностей, а также другие положения, регулирующие процессы раскрытия информации.

Порядок размещения информации в Обществе регулируется Регламентом информационно-разъяснительной работы, утвержденным исполнительным органом. Целью Регламента является формирование системного подхода к информированию общественности о системе обязательного социального страхования и деятельности АО «ГФСС». Однако, ВНД не в полной мере соответствует требованиям ККУ, в частности в Регламенте отсутствует перечень информации, раскрываемой заинтересованным лицам.

### **Доступность и качество финансовой отчетности компании**

Публикация финансовой отчетности предполагает раскрытие достоверных данных, способствующих формированию четкого представления о текущем финансовом состоянии компании. Данная информация о деятельности компании является ключевой для финансово - заинтересованных лиц.

Финансовая отчетность Общества своевременно публикуется на корпоративном сайте АО «ГФСС» и размещается на ДФО.

### **Раскрытие информации о выборе независимых аудиторских организаций, независимых аудиторских отчетов**

Общество должно стремиться к тому, чтобы ее внешним независимым аудитором была независимая, опытная, имеющая хорошую репутацию аудиторская фирма.

В Обществе имеются Правила проведения внешнего аудита и взаимодействия с аудитором АО «ГФСС», утвержденные приказом Генерального директора Фонда от 31 августа 2023 года №245.

Выбор внешнего аудитора осуществляется на основании процедур государственных закупок. В 2024 г. в состав конкурсной комиссии по закупке услуг внешнего аудита годовой финансовой отчетности входил НД – председатель комитета по аудиту Алимбекова Г.С.

### **Раскрытие информации об Единственном акционере, о членах совета директоров и исполнительного органа, их компетенциях и вознаграждениях**

Обществом представлена информация о структуре владения акциями. Также имеется информация о членах СД, которая не позволяет составить представление об их ключевых характеристиках, в том числе квалификации, опыте работы и возможных конфликтах интересов. Однако, отсутствует информация о политике вознаграждений.

### **Рекомендации**

Дополнить раздел о членах Совета директоров подробной информацией об их образовании и опыте.

Исполнительному органу разработать и внести на утверждение Совету директоров Политику (Положение) об информационной политике Общества, определив порядок раскрытия корпоративной информации, распределение ответственности и баланс между прозрачностью и защитой конфиденциальных сведений.



## 6) Система управления рисками (СУР) компании, работа службы внутреннего аудита (СВА), взаимодействие СУР и СВА с органами управления компании

Система управления рисками и служба внутреннего аудита играют важную роль в системе эффективного корпоративного управления. Данный компонент анализа включает в себя следующие подкомпоненты:

№ п/п	Наименование подкомпонента	Рейтинг подкомпонента		
		Максимальный	Фактический	%
1	Политика управления рисками компании.	3	3	100,0
2	Эффективность системы управления рисками.	10	9	90,0
3	Оценка рисков в рамках процесса бизнес-планирования.	7	6,25	89,3
4	Деятельность службы внутреннего аудита. Цели и функции внутреннего аудита.	10	9,25	92,5
5	Процесс проверок СВА. Стандарты и формы внутреннего аудита компании.	4	4	100,0
6	Система внутреннего контроля компании.	7	6	85,7
7	Прозрачность принципов и подходов в области управления рисками для работников компании и ее заинтересованных сторон.	6	5	83,3
8	Взаимодействие служб управления рисками и внутреннего аудита с советом директоров, исполнительным органом и другими подразделениями компании.	10	9	90,0
9	Компетенция и квалификация работников служб управления рисками и службы внутреннего аудита.	5	4,75	95,0
10	Повышение квалификации работников служб управления рисками и внутреннего аудита.	8	7	87,5
11	Планирование работы служб управления рисками и внутреннего аудита.	6	5	83,3
12	Механизмы повышения качества работы служб управления рисками и внутреннего аудита.	10	9,25	92,5
13	Анализ комплаенс процедур компании.	5	4	80,0
	<b>Итого:</b>	<b>91</b>	<b>81,5</b>	<b>89,6</b>

### Политика управления рисками компании

Процедуры по выявлению и оценке рисков в Обществе регулируются следующими внутренними документами Общества:

- Политикой по управлению рисками (далее - Политика);

- Правилами системы управления рисками Фонда (далее - Правила), утвержденными решением Совета директоров Акционерного общества «Государственный фонд социального страхования» от «24» декабря 2024 года протокол № 18.

Служба управления рисками представлена одним специалистом по управлению рисками Департамента рисков и инвестиционного управления.

### **Эффективность системы управления рисками**

В Обществе действует Корпоративная система управления рисками (КСУР), в рамках которой четко определены роли и обязанности, а также распределена ответственность между Единственным акционером, Советом директоров, Правлением, структурным подразделением, осуществляющим риск-менеджмент и внутренний контроль, Службой внутреннего аудита и структурными подразделениями (владельцами рисков). Управление рисками осуществляется на трех уровнях с определением основных функций каждого органа/ структурного подразделения Фонда, а также распределение вертикальных и горизонтальных информационных потоков.

### **Оценка рисков в рамках процесса бизнес-планирования**

Мониторинг КСУР является важной частью бизнес-процессов Общества. Цель проведения мониторинга - поддержание в актуальном состоянии КСУР с учетом возникающих изменений, условий деятельности Общества, изменений целей и структуры, кадровых изменений, возникновения новых бизнес-процессов и анализа убыточности.

В соответствии с Правилами системы управления рисками Фонда, совместно с владельцами рисков идентифицируют перечень рисков, которые систематизируются в форме регистра рисков.

Регистр рисков Фонда представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Фонд в своей деятельности, который также включает различные сценарии возможной реализации риска. По каждому риску определены владельцы риска, то есть подразделения, которые соприкасаются с риском в силу своих функциональных обязанностей.

Для каждого выявленного риска проводится оценка ущерба для Фонда от реализации такого риска и вероятность его реализации. Оценка рисков включает рассмотрение источников и причин возникновения каждого риска, негативные последствия при их реализации и вероятность, что определенное событие произойдет. По результатам оценки рисков формируется карта рисков Фонда

Также карта рисков включает в себя оценку вероятности наступления рисков и степень их влияния.

Согласно Правил системы управления рисками Службой обеспечивается формирование и представление в установленном порядке отчетов по управлению рисками Совету директоров Общества в соответствии

с требованиями к содержанию и срокам предоставления отчетов по управлению рисками.

При этом, вопросы соблюдения принципов ККУ в Фонде не находили должного отражения в карте рисков и реагирования на них.

### **Рекомендация**

Предусматривать вопросы соблюдения принципов ККУ в Регистре и картах рисков Фонда, так как Служба риск-менеджмента обеспечивает реализацию принципов корпоративного управления на практике.

### **Деятельность службы внутреннего аудита. Цели и функции внутреннего аудита**

Внутренний аудит осуществлялся в соответствии с Законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах», Положением о Службе внутреннего аудита (далее - СВА), Регламентом проведения внутреннего аудита Общества, и Годовым аудиторским планом СВА.

Состав Службы представлен единственным сотрудником, при сравнительно большом объеме выполняемых задач, в том числе участие во внеплановых мероприятиях в рамках повышения финансовой устойчивости Фонда и борьбы с мошенничеством (членство в Комиссии по оценке ущерба. Комиссия создана в соответствии с приказом Председателя Правления №263-Ө от 29 августа 2024 года).

Цели аудиторского задания соотносятся с результатами оценки рисков, относящимися к объекту аудита и оценки процессов корпоративного управления в Обществе.

Согласно ККУ «В Обществе создается служба внутреннего аудита для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, практики корпоративного управления».

Таким образом в системе эффективного корпоративного управления важную роль занимает СВА. В ККУ Общества предусмотрены вышеуказанные нормы, однако в годовых планах аудиторских работ нет мероприятий по оценке корпоративного управления в обществе.

### **Рекомендация**

В целях оперативного реагирования на действия Общества по внедрению корпоративного управления разработать методику оценки корпоративного управления, проводимой СВА. Согласно такой методики оценки корпоративного управления, СВА ежегодно должно проводить оценку по 3 компонентам: структура, процессы, прозрачность. Такого рода оценка включается в план работы СВА и представляется Обществу и Совету директоров по итогам года.

Внести предложения в план работ СД на 2026г. по утверждению Методики оценки КУ в обществе.

Предусмотреть в плане работ СВА проведение оценки КУ в соответствии с утвержденной Методикой.

### **Процесс проверок СВА. Стандарты и формы внутреннего аудита компании**

Для обеспечения качества проведения внутреннего аудита каждая аудиторская проверка основывается на четком плане проведения аудиторской проверки, который содержит цели аудиторской проверки, объем проверки и ее сроки.

Также, в соответствии с п. 5.2.1 Положения о Службе внутреннего аудита АО «Государственный Фонд социального страхования» (далее – Служба, Фонд), утвержденного решением Совета директоров Фонда, Служба представляет Совету директоров и Комитету по аудиту квартальные отчеты - в течение месяца, следующего за отчетным кварталом.

При этом, ГАП (годовой аудиторский план) и Аудиторские отчеты предварительно на основании пп.3) пункта 19. Положения о Правлении проходят процедуру согласования на заседании Правления и только затем направляются Совету директоров и Комитету по аудиту.

Данная процедура согласования нарушает принцип независимости СВА по отношению к Исполнительному органу. Согласно п 5.10. Положения о СВА “Отношения Службы с Исполнительным органом должны строиться исходя из принципа независимости, так как уровень организационной и функциональной независимости Службы оказывает непосредственное влияние на объективность внутренних аудиторов”.

Далее, СВА согласно п.5.12.2. «представляет Исполнительному органу утвержденный Советом директоров годовой план проверок Службы, в целях информирования».

### **Рекомендации**

СВА в своей деятельности руководствоваться принципом независимости по отношению к Исполнительному органу.

### **Система внутреннего контроля компании (СВК)**

В Обществе выстроена и функционирует система управления рисками и внутреннего контроля. Которая включает в себя как результаты оценки финансовой устойчивости Общества, определяемой посредством производимых актуарных расчетов Департаментом актуарных расчетов, так и в систематическом осуществлении внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности СВА.

СВА в соответствии с положением о Службе внутреннего аудита, осуществляется аудит в части полноты, надежности и достоверности

финансовой и управленческой отчетности, а также функционирования основных и вспомогательных бизнес-процессов, анализа результативности их в деятельности Общества.

Анализ показал, что в Обществе в целом функционирует совокупность компонентов, разработанных и регламентированных внутренних процедур и процессов обеспечивающих базу для осуществления внутренних контролей по всему Обществу. Однако, контроли не объединены в единую концепцию, отсутствует единый документ, по которому можно оценить, насколько система внутреннего контроля функционирует в целом.

### **Рекомендация**

Подразделению, ответственному за управление рисками, разработать и утвердить Политику внутреннего контроля, в которой описать цели и принципы внутреннего контроля, определить роли и ответственность участников, установить порядок оценки и обновления контрольных процедур.

### **Прозрачность принципов и подходов в области управления рисками для работников компании и ее заинтересованных сторон**

Для обеспечения внедрения принципов управления рисками в повседневную деятельность Общества знания о системе управления рисками компании должны быть доступны всем ее работникам и должностным лицам.

Для обеспечения внедрения принципов корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля (ЦСУР и ВК) в повседневную деятельность Общества ее руководящие работники и ключевые сотрудники понимают принципы и подходы в области управления рисками. С этой целью руководящие работники компании, руководители подразделений и другие ключевые сотрудники компании при приеме на работу знакомятся с содержанием принятой в компании системой управления рисками.

На текущем этапе функционирования СУР, когда проводится ее внедрение в процессы Фонда, важно активное участие и поддержка руководства Фонда в развитии риск-ориентированной культуры среди работников при принятии решений и в текущей операционной деятельности.

Распространению знаний о принципах и подходах в области управления рисками также способствует размещение данной информации на интернет-сайте и в годовом отчете компании.

### **Взаимодействие управления риск менеджмента и службы внутреннего аудита с советом директоров, исполнительным органом и другими подразделениями компании**

В Обществе внедрены процедуры для идентификации рисков событий, оценки последствий рисков событий и информирования руководства о соответствующих событиях, включая новые события и изменения в характеристике рисков.



При этом, Служба внутреннего аудита формально и неформально взаимодействует с другими контрольными подразделениями и внешним аудитором компании. Служба внутреннего аудита, как правило, делится результатами своих проверок с другими подразделениями, осуществляющими контрольные функции, проводит с ними совместные проверки, и осуществляет совместное планирование.

#### **Компетенция и квалификация работников управления по риск менеджменту и службы внутреннего аудита**

Служба внутреннего аудита и управления рисков на текущий период представлена специалистами, имеющими соответствующую квалификацию. Также утверждены ключевые компетенции (навыки) сотрудников данных служб.

Аудитор СВА Касимова Д.М. имеет квалификацию международного образца «Сертифицированный профессиональный внутренний аудитор» (DipCPA, Великобритания).

Специалистом по риск-менеджменту Д.Жангариной пройдена международная сертификация PECB Certified ISO 31000 Risk Manager.

#### **Рекомендация**

Для эффективного осуществления своей деятельности Служба внутреннего аудита должна быть укомплектована по штату и в случае необходимости привлекать профильных специалистов.

#### **Повышение квалификации работников управления по риск менеджменту и службы внутреннего аудита**

Служба внутреннего аудита и управления рисков проходят курсы повышения квалификации на регулярной основе.

#### **Планирование работы управления по риск менеджменту и службы внутреннего аудита**

Анализ показал, что Службой внутреннего аудита разработан годовой план внутреннего аудита на 2025 год.

Планы внутреннего аудита разрабатываются на основе предварительной оценки рисков.

#### **Рекомендации**

Служба внутреннего аудита должна иметь 2-3-х летний стратегический план, учитывающий риски компании в долгосрочном периоде. Это позволяет более эффективно построить работу СВА.

## **Механизмы повышения качества работы служб управления рисками и внутреннего аудита**

Службой внутреннего аудита установлено взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами. Для этого руководитель службы внутреннего аудита проводит встречи с ключевыми заинтересованными сторонами для обсуждения вопросов, связанных с внутренним аудитом. Это позволяет понимать ожидания заинтересованных сторон, обмениваться мнениями, и соответственно более эффективно планировать работу внутреннего аудита.

Внутренний аудит может использовать в своей деятельности результаты работы других субъектов СВК и иных заинтересованных сторон, которые в силу своего функционала так же, как и внутренний аудит, осуществляют мониторинг и оценку системы внутреннего контроля по отдельным направлениям деятельности (в том числе комплаенс-служба, подразделение по управлению рисками, служба безопасности и другие специализированные подразделения, далее - "субъекты СВК и иные заинтересованные стороны"). В целях выявления рисков с недостаточным или дублирующим покрытием субъектами СВК и/или заинтересованными сторонами руководитель внутреннего аудита разрабатывает схему (карту) взаимодействия субъектов СВК и иных заинтересованных сторон, осуществляющих мониторинг и оценку СВК по отдельным направлениям деятельности.

### **Рекомендации**

В целях повышения эффективности системы управления рисками, СВА разработать и утвердить "Карту гарантий" - документ, определяющий сферы ответственности субъектов СВК и иных заинтересованных сторон в отношении отдельных рисков компании.

Схема (Карта) взаимодействия субъектов СВК и иных заинтересованных сторон может включать следующую информацию:

- перечень бизнес-процессов компании;
- перечень рисков компании;
- лиц, ответственных за управление рисками компании (владельцев риска);
- субъекты СВК и иные заинтересованные стороны, осуществляющие мониторинг/оценку в отношении каждого из рисков.

### **Анализ комплаенс процедур компании**

В соответствии со статьей 16 Закона Республики Казахстан «О противодействии коррупции» (далее – Закон) в субъектах квазигосударственного сектора определяются структурные подразделения, исполняющие функции антикоррупционных комплаенс-служб, основной задачей которых является обеспечение соблюдения организацией и ее работниками законодательства РК о противодействии коррупции.

Антикоррупционная комплаенс-служба АО представлена Специалистом по комплаенсу и противодействию коррупции (далее-СПК), который осуществляет свои полномочия независимо от исполнительного органа, должностных лиц Общества, подотчетен Совету директоров, и является независимым при обеспечении соблюдения требований законодательства РК о противодействии коррупции. Решением Совета директоров АО «ГФСС» (протокол № 5 от 21 июня 2023 года) с 1 июля 2023 года функции антикоррупционного комплаенса возложены на Корпоративного секретаря Фонда, и только в период проведения анализа был принят отдельный специалист по комплаенсу.

Согласно Положения об антикоррупционной комплаенс-службе АО "ГФСС", СПК отчитываться о своей деятельности перед Советом директоров Общества.

На интернет-ресурсах, официальном сайте Общества – создан соответствующий раздел, указан телефон доверия - 8(7172) 983 - 919

### **Рекомендации**

Фонду пройти сертификацию по внедрению международного стандарта ISO 37001:2016 Система менеджмента противодействия коррупции (CERT International – Международный Орган по Сертификации).

Несмотря на наличие основ эффективности КСУР и ВК, Обществу необходимо на практике соблюдать все основополагающие принципы, в частности владельцы бизнес-процессов должны нести ответственность за разработку/обновление матриц рисков и контролей, формирование плана мероприятий по дальнейшему совершенствованию системы внутреннего контроля, а также мониторинг работ по системе внутреннего контроля в вверенных им бизнес- процессах, в том числе с более активным участием всех сотрудников Общества.

Участники всех линий защиты системы внутреннего контроля бизнес-владельцы процессов/руководители подразделений в случае обнаружения недостатков в СВК, недостатков во внутренних документах Общества, не обеспечивающих эффективность процедур внутреннего контроля, должны на постоянной основе инициировать внесение изменений во внутренние документы Общества.

## 7) Анализ ВНД, должностных инструкций работников, документов по стратегии, планированию и отчетности.

Внутренние нормативные документы характеризуют внутренние организационные связи, и позволяют оперативно и эффективно контролировать процессы. Данный раздел включает следующие подкомпоненты анализа: внутренние нормативные документы Общества, основополагающие документы по стратегии, планированию и отчетности представляют собой совокупность важных данных о производстве и управлении.

№ п / п	Наименование подкомпонента	Рейтинг подкомпонента		
		Максимальны й	Фактически й	%
1	Внутренние документы компании, регулирующие деятельность органов управления компании, компетенции, права, обязанности, ответственность должностных лиц.	9	8	88,9
2	Внутренние документы, регулирующие деятельность структурных подразделений компании.	3	2,5	83,3
3	Должностные инструкции работников.	4	3,5	87,5
4	Процесс планирования в компании: стратегии развития, планы развития, бюджеты.	14	11,5	82,1
5	Эффективность управленческой отчетности в компании.	8	6	75,0
6	Автоматизация системы планирования и мониторинга в компании.	2	1,5	75,0
	<b>Итого:</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>82,5</b>

**Внутренние документы компании, регулирующие деятельность органов управления компании, компетенции, права, обязанности, ответственность должностных лиц.**

В Уставе Общества, утвержденном приказом ЕА (2017г., с изменениями и дополнениями 2024г.), определены цели и основные виды деятельности, органы общества и их подотчетность.

Компетенции, права, обязанности, ответственность органов Общества и их членов определены Уставом и отдельными положениями, регулирующими деятельность каждого органа.

К органам Общества относятся:

- высший орган – Единственный акционер;
- орган управления – Совет Директоров;

- исполнительный орган – Правление;
- орган, осуществляющий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью – Служба внутреннего аудита.

Согласно Уставу «Председатель Совета директоров избирается из числа его членов большинством голосов от общего числа членов совета директоров открытым голосованием». Однако, в практике ККУ Председатель СД обычно избирается тайным голосованием, так как при таком способе голосования в наибольшей степени соблюдается независимость решения (каждый член СД может выразить свое мнение без «давления» со стороны других участников) и сохраняется конфиденциальность. Также тайное голосование помогает избежать открытых разногласий и напряженности среди членов СД (препятствует потенциальному конфликту) и в значительной степени обеспечивается объективность.

Процедура выбора председателя СД практически не осуществляется, нет утвержденного механизма отбора кандидата среди НД. В протоколе СД (2025г.) о выборе председателя СД одномоментно зафиксировано предложение об избрании председателем СД - представителя уполномоченного органа, но без обсуждения альтернативы – из числа НД.

В текущем году (как и в предыдущие годы) председателем СД избран представитель ЕА, однако с 2024г. в типовом ККУ действует норма, что при избрании председателя СД предпочтение необходимо отдавать членам СД-независимым директорам. В уставе вышеуказанная норма не отражена.

Неисполнение нормы ККУ и закона «О государственном имуществе» по вышеуказанному вопросу влияет на оценку деятельности ЕА, СД.

В Уставе закреплено «Служба внутреннего аудита подчиняется непосредственно совету директоров Общества и является независимой от исполнительного органа Общества. Задачи и функции службы внутреннего аудита, ее права и ответственность определяются положением о службе внутреннего аудита, утверждаемым советом директоров Общества». Также в уставе определена компетенция Правления «рассматривает и одобряет внутренние документы, утверждение которых отнесено к компетенции Совета директоров и Единственного акционера». Полагаем целесообразным привести в соответствие данные нормы и уточнить редакцию в части «одобрения внутренних документов», т.к. утверждение (одобрение) ВНА СВА относится к исключительной компетенции СД. Данная редакция создает предпосылки к несоблюдению принципа разграничения полномочий.

В целях обеспечения деятельности СД утверждено Положение о СД (2017 г. с изменениями и дополнениями 2024г.), в котором отражены компетенции СД, права и обязанности и ответственность членов СД, процедуры избрания в состав СД, раскрывается роль Председателя СД, подготовка и проведение заседаний СД, процедура формирования комитетов и порядок выплаты вознаграждения независимым директорам.



В ККУ предусмотрен пункт «Совет директоров должен ежегодно давать всестороннюю оценку своей работы, работы его комитетов, каждого из членов Совета директоров». Данные мероприятия не проводятся, тогда как соответствующее ВНД утверждено - «Положение об оценке деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров, членов Совета директоров, Правления, членов Правления, Службы внутреннего аудита и Корпоративного секретаря» (2023г.). Неисполнение нормы ККУ и указанного положения отражается на оценке эффективности работы СД.

В устав внесено дополнение (2025г.) в части компетенции СД «Совет директоров общества осуществляет стратегическое руководство и контроль за внедрением устойчивого развития», в связи с чем необходимо в положении о СД (комитете) предусмотреть соответствующие механизмы контроля.

В соответствии с ККУ «Совет директоров утверждает программу введения в должность для вновь избранных членов совета директоров и программу профессионального развития для каждого члена совета директоров». В обществе утверждена и исполняется «Программа введения в должность для вновь избранных членов Совета директоров» (2023г.), однако в годовых отчетах 2023г., 2024г. об этом не указано. В программе определено, что СД проводит оценку эффективности введения в должность вновь избранных членов СД, однако механизм оценки не определен, данная норма не работает.

В Обществе не разработан порядок выплаты вознаграждений независимым директорам, в договоре с НД указана ссылка на решение ЕА по установлению размера вознаграждения.

Своевременное исполнение норм указанных положений способствует развитию системы ККУ и повышению эффективности деятельности СД.

В Положениях о комитетах СД определены задачи и функции комитетов по реализации ККУ. При этом отдельные функции не исполняются, так в плане работ Комитетов не предусмотрено «предварительное рассмотрение ежегодного отчета о соблюдении/несоблюдении принципов и положений Кодекса корпоративного управления Общества». При этом утверждение данного отчета в соответствии с ККУ относится к компетенции СД и требуется предварительное рассмотрение на Комитете.

В положении и плане работ Аудиторского комитета отсутствует пункт о заслушивании СВА по оценке эффективности системы КУ, тогда как в соответствии с типовым ККУ в функции СВА входит «подготовка и предоставление совету директоров и комитету по аудиту ежеквартальных и годового отчетов о результатах деятельности подразделения внутреннего аудита и выполнении годового аудиторского плана (в том числе включающих информацию о ... результатах оценки фактического состояния, надежности и эффективности системы корпоративного управления). Данная норма позволяет СД осуществлять функцию контроля за внедрением КУ.

В ККУ определено «члены совета директоров на постоянной основе повышают свои знания в части компетенций совета директоров и выполнения своих обязанностей в совете директоров и комитетах, включая такие направления как законодательство, корпоративное управление, управление рисками, финансы и аудит, устойчивое развитие, знания отрасли и специфики деятельности Общества». Полагаем целесообразным в Положении о СД предусмотреть порядок повышения квалификации членов СД, в котором рассмотреть возможные варианты его проведения: участие во внешних и внутренних обучающих программах, семинарах и тренингах, конференциях, круглых столах, форумах и других формах повышения квалификации. Актуализация своих знаний и компетенций позволит членам СД поддерживать высокий уровень профессионализма СД.

Правление осуществляет текущее руководство деятельностью Общества в соответствии с целями и задачами Общества, организует выполнение решений ЕА и СД в соответствии с Положением о Правлении (2024г.).

Приказом Председателя правления утверждено распределение обязанностей, а также сферы полномочий и ответственности между Председателем и членами Правления, в котором распределены обязанности, определены сферы ответственности, взаимозаменяемость членов Правления, что позволяет обеспечить четкое исполнение поставленных задач.

В распределении обязанностей между членами Правления недостаточно четко указана сфера ответственности по вопросу реализации норм и положений ККУ. Определение существенных задач перед членами Правления в реализацию ККУ будет способствовать повышению эффективности работы исполнительного органа и его рейтинговой оценке.

В ККУ определено «Руководитель и члены исполнительного органа оцениваются советом директоров. Основным критерием оценки является достижение поставленных мотивационных КПЭ. Мотивационные КПЭ руководителя и членов исполнительного органа утверждаются советом директоров Общества. Предложения в части мотивационных КПЭ членов исполнительного органа на рассмотрение совету директоров вносит руководитель исполнительного органа». Мотивационные КПЭ не определены на 2023-2025г.

В устав внесено дополнение (2025г.) в части компетенции правления «обеспечивает формирование надлежащей системы в области устойчивого развития ее внедрение», в связи с этим в текущем году разработаны и утверждены необходимые ВНД.

СВА в своей деятельности руководствуется положением о СВА, (2017г. с изменениями 2023г.), должностной инструкцией (2023г.), регламентом работы СВА (2017г.), положением об оплате труда, социальной поддержке и оценке эффективности деятельности работников, подотчетных СД (2024г.).

Члены органов управления имеют представление о компетенции органа, членом которого они являются, а также о своих правах, обязанностях

и ответственности. В Уставе и ККУ закреплены положения, в соответствии с которым члены СД обязаны действовать в интересах компании, а также указаны требуемые в соответствии с законодательством компетенции Совета директоров, исполнительного органа.

В связи с тем, что в ККУ предусмотрены положения по взаимоотношению ЕА и общества, ЕА и СД (отчет), принцип защиты интересов ЕА, то требуется оформление взаимодействия Общества и ЕА (виды отчетов, сроки, исполнение поручений, обратная связь ЕА на представляемые отчеты Общества в части исполнения ККУ).

В Обществе разработаны и утверждены определенные политики, раскрывающие отдельные направления, принципы и формы реализации в конкретном секторе.

Мониторинг реализации Политик не проводится (управленческая отчетность) и в планах работ органов управления нет соответствующих пунктов.

ВНД имеют разные наименования (правила, положения, программа, инструкции, регламент, руководство, операционный план), определение которых не систематизировано. Таким образом, такая разноплановость ВНД требует упорядочения в виде классификатора внутренних документов, где необходимо описать при каких условиях издаётся тот или иной вид документа, указав уровни принятия решения (компетенция ЕА, СД, Правления). Систематизация документов позволит структурным подразделениям четко формулировать цели и задачи документов, а также проведению своевременной ревизии, актуализации и оптимизации действующих документов.

В обществе отсутствует единый перечень (классификатор) ВНД, не закреплено ответственное лицо за его актуализацию. При этом создан в электронном виде реестр действующих ВНД (платформа workspace), который не имеет возможности формировать управленческую отчётность для оценки и анализа имеющейся информации (всего ВНД, в том числе по видам, по взаимодействию с ЕА, с заинтересованными лицами др.). Следует рассмотреть вопрос об унификации (оптимизации) некоторых документов, близких по содержанию и направлениям деятельности.

### **Рекомендации**

Актуализировать Положение о СД, Правлении, Положения о комитетах, а также иные ВНД в соответствии с типовым ККУ и уставом.

Определить порядок оценки эффективности введения в должность вновь избранных членов СД в целях реализации Программы введения в должность для вновь избранных членов Совета директоров.

Определить в распределении обязанностей между членами Правления задачи по реализации норм ККУ.

Предлагаем разработать КПЭ членам исполнительного органа и утверждать их до начала планируемого года.

Рассмотреть вопрос о разработке регламента взаимодействия СД, Правления с ЕА в части конкретизации сроков, форм, видов отчетов (информации).

Осуществлять мониторинг выполнения принятых Политик и информировать руководство о достижении (недостижении) результатов.

Рассмотреть вопрос о разработке (доработке) ВНД по определению целевого назначения документа (положение, инструкции, регламент и другие) и утвердить реестр ВНД с распределением по уровням управления (ЕА, СД, Правление).

Рассмотреть вопрос о порядке избрания председателя СД из числа НД и выборе формы голосования «тайная» вместо «открытая».

Разработать классификатор внутренних документов Общества в целях упорядочения действующих ВНД по уровням управления.

### **Внутренние документы, регулирующие деятельность структурных подразделений компании.**

Для всех структурных подразделений приняты положения о структурных подразделениях. Они содержат информацию о функциях, структуре, составе подразделения, целях и задачах деятельности подразделения, принципы взаимодействия между работниками подразделения, а также с другими структурными подразделениями и органами управления. Это способствует тому, что каждый работник четко понимает свои функции и полномочия, а также функции органов и структурных подразделений, к которым они относятся. Данная норма является необходимым условием для обеспечения четкости взаимодействия между ними.

Содержание положений о структурных подразделениях хорошо структурировано, описаны разделы документа их функциональная направленность. Необходимые требования унифицированы. Такая систематизация ВНД создает необходимые условия по единообразию подходов к организации работы в структурных подразделениях.

Работники своевременно ознакомлены с положением о структурном подразделении, в котором работают, а также актуальными изменениями и дополнениями(2025г.).

Однако, следует отметить, что в содержании Положений не указано о выполнении норм ККУ, политики устойчивого развития, роли структурного подразделения в построение системы корпоративного управления.

Каждое структурное подразделение имеет отдельный Регламент работ, который описывает реализацию локального бизнес-процесса и не отражает взаимодействие между соответствующими структурными подразделениями, необходимого для продолжения процесса деятельности. Гармонизация всех взаимосвязанных процессов в единый цикл создает основу эффективного управления.



Организационная структура текущего года, размещенная на сайте Общества, свидетельствует об открытости политики общества и приверженности принципам корпоративного управления.

В перечне ВНД отсутствует документ, определяющий требования к построению организационной структуры, ее функционального соответствия поставленным целям и задачам, отражающий процедурные моменты по внесению изменений, дополнений, согласованию и применению.

В действующей структуре иерархия взаимодействие заместителя председателя Правления, управляющего директора и директора департамента полагаем методологически не обоснована. Наличие в данной схеме «управляющего директора» создает управленческий дисбаланс, так как отчасти дублирует функции заместителя Председателя правления, размывает ответственность и усложняет процесс подчиненности, увеличивает скорость принятия решений. Также подчинение в формате «заместитель председателя Правления- управляющий директор» искажает подходы в построении эффективной модели управления и свидетельствует о нерациональном использовании денежных средств и человеческих ресурсов.

Размещение на схеме организационной структуры позиции «Главный бухгалтер» на первой линии управления вместе с заместителями председателя Правления требует визуального отличия (другой цвет), указывающего на подчинение непосредственно первому руководителю и независимость от операционной деятельности. Вместе с тем, рекомендации СВА (2025г.) по организационной структуре (в части позиции главного бухгалтера) необходимо принять во внимание при реализации плана развития на 2026г.

Практика управления человеческими ресурсами определяет норму управляемости на 1 руководителя от 5 до 10 человек (может отличаться в зависимости от специфики отрасли), что следует учитывать при формировании организационной структуры.

Следует отметить, что штатная численность Общества увеличилась со 224 чел. (2022 г.) до 289 чел. (2025г.), или рост на 29%. Полагаем, что необходимо разработать методику по определению потребности в штатной численности структурных подразделений. Данный документ позволит руководителю структурного подразделения аргументированно рассчитать и обосновать потребность в численности. Объединение в одном документе всех вопросов по организационной структуре исключило бы некоторую разрозненность процесса.

Квалификационные требования к руководящим работникам Общества устанавливаются Социальным кодексом Республики Казахстан и внутренними документами Общества. Квалификационные требования к работникам определяются Должностными инструкциями работников.

В обществе не разработана Кадровая политика (социальная/HR), раскрывающая процедуры управления персоналом (порядок приема на работу, адаптация, обучение и аттестации, порядок наложения дисциплинарных



взысканий, проведение опроса работников, определение потребности в персонале, порядок пересмотра положений, оценка результативности, механизмы диагностики корпоративной культуры и ценностей общества и др.).

В Обществе утвержден Регламент взаимодействия структурных подразделений по кадровым вопросам, а также ведения кадрового делопроизводства (2022г.), определяющий порядок отбора и занятия вакантных должностей. Также утверждены Правила аттестации работников (2022г.), создана аттестационная комиссия (2023г.), однако в 2023-2024 гг. аттестация не проводилась. При этом данные ВНД, следует актуализировать (указаны решения Генерального директора).

Одним из ключевых показателей эффективности кадровой политики является уровень текучести кадров. На основе анализа данных о текучести кадров, приведенных в Плане развития, общая текучесть кадров имеет тенденцию роста (в 2022 г.- 18%, а в 2024 г. - 22% (63 человека). При этом в отчете о функционировании системы управления рисками за 2 квартал 2025 г. общий уровень текучести по итогам 2024 г. составил 30,9 %. Тенденция роста сохраняется в 2025г., т.к. во 2 квартале текучесть кадров увеличилась в 3 раза по сравнению с 1 кварталом (9,2% против 3,1 % соответственно).

В регистре рисков и карте рисков (операционный риск, оранжевая зона) на 2025г. текучесть кадров указана и определены мероприятия по стабилизации данного показателя.

Полагаем, что отмечаемая нестабильность в указанном ключевом показателе деятельности требует принятия мер по данному вопросу, рассмотрения на профильном комитете.

При этом одновременно следует рассмотреть вопросы построения «модели корпоративных компетенций работников и порядка оценки корпоративных компетенций». Целью данных ВНД является определение и оценка требуемых навыков, знаний и личностно-деловых качеств для успешного выполнения должностных обязанностей и достижения стратегических целей, снижения рисков, связанных с несоответствием компетенций работника с требованиями к должности, планирования развития и карьерного роста работников. Проводимая работа позволит создать условия для эффективной работы в Обществе.

Кадровый резерв не формировался, т.к. нет соответствующего ВНД. Отсутствие ВНД по формированию кадрового резерва способствует организационному вакууму в вопросе стабильности кадрового обеспечения и влияет на устойчивость трудового коллектива.

В ККУ определено, что устойчивое развитие интегрируется во все ключевые процессы, включая управление человеческими ресурсами, а также, что «в системе управления в области устойчивого развития определяются и закрепляются роли, компетенции, ответственность каждого органа и всех работников за реализацию принципов, стандартов и соответствующих

политик, планов в области устойчивого развития». В этой связи, при разработке организационных структур, Положений о структурных подразделениях и иных ВНД по вопросам регулирования процессов деятельности необходимо руководствоваться нормами, отраженными в ККУ.

### **Рекомендации**

Провести функциональный анализ деятельности структурных подразделений и оценку должностей по критериям исполнения принципов ККУ (принцип устойчивого развития) и внести соответствующие дополнения.

Предлагаем разработать методику по определению потребности в штатной численности, требований к построению организационной структуры. Рассмотреть вопрос (упорядочить данный вопрос по разным регламентам работ).

Рассмотреть вопрос об объединении регламентов структурных подразделений в единый взаимосвязанный процесс, раскрывающий не только локальные бизнес-процессы, но и смежные, методологические взаимосвязанные.

Полагаем целесообразным провести функциональный анализ организационной структуры на основе методологически обоснованных критериев выполнения уставной деятельности.

Определить нормы управляемости (объем ответственности, норма контроля) для руководителей, по уровням управления и провести перераспределения нагрузки, исходя из обоснованных характеристик.

Принять меры по формированию кадрового резерва в соответствии с ККУ.

Актуализировать Правила проведения аттестации и организовать ее проведение.

Разработать Кадровую (социальную/HR) политику и гармонизировать ее с политикой устойчивого развития и соответствующим планом мероприятий.

Рассмотреть вопрос роста текучести кадров на заседании профильного комитета и включить его в КПЭ членам исполнительного органа.

### **Должностные инструкции работников.**

Должностные инструкции являются основными организационными документами, регламентирующими разграничение прав, обязанностей и ответственности между работниками, а также взаимодействие разных должностей.

Должностные инструкции разрабатываются на основе типовой формы и утверждаются Председателем Правления.

Для каждого работника утверждена отдельная должностная инструкция. Должностные инструкции определяют квалификационные требования, права, обязанности, ответственность работников, подотчетность работников,

порядок взаимодействия с другими работниками своего подразделения, а также с работниками других структурных подразделений.

Работники ознакомлены с должностной инструкцией и руководствуются в повседневном выполнении своих должностных обязанностей. Должностные инструкции актуализируются в соответствии со структурными изменениями. Однако в некоторых ДИ встречается редакция «Генеральный директор», что свидетельствует об отсутствии установленных требований по срокам актуализации ВНД.

Во всех должностных инструкциях предусмотрены нормы по обеспечению соблюдения требований законодательства о противодействии коррупции, по управлению рисками и внутреннего контроля, правил трудового распорядка и других внутренних процедур.

Однако, в должностных инструкциях не указаны функциональные обязанности, связанные с выполнением норм ККУ и политики устойчивого развития, задачи по реализации системы корпоративного управления. Данная ситуация не создает условия по эффективному внедрению в коллективе корпоративной системы.

В должностных инструкциях работников предусмотрено право на повышение квалификации. В обществе утверждено Положение об обучении и повышении квалификации работников, в котором определен механизм проведения данных мероприятий, периодичность, сроки, формы обучения (онлайн, офлайн).

В Обществе отсутствует утвержденный план по повышению квалификации работников. Предложения структурных подразделений подаются в План развития в виде бюджетных заявок и при одобрении Правлением включаются в План развития и выносятся на утверждение СД. Полагаем, что следует разрабатывать план обучения работников Общества, более тщательно формировать тематику курсов повышения квалификации и эффективно использовать бюджетные средства.

Согласно типовому ККУ, «В Обществе внедряются специальные программы обучения и повышения квалификации по вопросам устойчивого развития. Обучение является постоянным элементом во внедрении устойчивого развития». В Плате развития на 2025 год предусмотрено обучение по устойчивому развитию для членов СД (пока не проведено). Для и для работников профильного структурного подразделения проведено соответствующее обучение.

### **Рекомендации**

Внести дополнения в должностные инструкции работников функции, связанные с выполнением норм ККУ, принципов устойчивого развития Общества.

Разрабатывать План обучения работников Общества на предстоящий период с учетом требований типового ККУ.

## **Процесс планирования в компании: стратегии развития, планы развития, бюджеты.**

Стратегический план Обществом не разрабатывается ввиду отсутствия прямых нормативных требований. Согласно пункту 24 ККУ Общества Единственный акционер через своих представителей в Совете директоров (либо путем письменного уведомления) выражает стратегические ориентиры и свои ожидания с разбивкой по годам. В целях достижения КПЭ Общество разрабатывает план развития в соответствии с законодательством Республики Казахстан, который утверждается Советом директоров.

Однако, ожидания ЕА не доводятся до общества, так как нет соответствующего ВНД, регулирующего данный процесс (понятийное определение, сроки, форма, показатели, отчет).

В соответствии с пунктом 27 ККУ Общества Совет директоров определяет стратегические цели, приоритетные направления развития и устанавливает основные ориентиры деятельности на долгосрочную перспективу, являющиеся составной частью стратегии плана развития Общества.

В типовом ККУ предусмотрена норма «исполнительный орган под руководством совета директоров разрабатывает план развития и/или план мероприятий Общества» (на 5 лет).

Текущая финансово-хозяйственная деятельность Общества осуществляется на основании Плана развития на 2022-2026гг.

В обществе сформировано структурное подразделение, отвечающее за разработку, утверждение, уточнение, исполнение Плана развития.

Разработка Плана развития осуществляется в соответствии со структурой, формами, перечнем показателей согласно Правилам разработки, утверждения планов развития контролируемых государством акционерных обществ и товариществ с ограниченной ответственностью, государственных предприятий, мониторинга и оценки их реализации, а также разработки и представления отчетов по их исполнению, утвержденным приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан № 18 от 30 апреля 2025г.(ранее приказ № 14 от 14 февраля 2019 года).

План развития разрабатывается один раз на пятилетний период и согласовывается с Министерством труда и социальной защиты населения Республики Казахстан (далее – уполномоченный орган), на соответствие целям и задачам, изложенным в стратегических и программных документах Республики Казахстан и в стратегическом плане уполномоченного органа.

В соответствии с Регламентом работы Департамента планирования (2025г.), определяющим порядок работы и взаимодействие с государственными органами, структурными подразделениями по вопросам формирования плана развития, предусмотрено формирование предварительного плана расходов (глава 1). Однако в понятийном аппарате нет

соответствующего определения и целесообразность утверждения данного документа, в контексте разработки плана развития, не прослеживается.

Утвержденный предварительный план расходов не используется при формировании Плана развития и не является основанием для принятия решения по дальнейшему рассмотрению СВА, на комитете или СД. Полагаем целесообразным структуру Регламента (в части формирования плана развития) приблизить к процессам, описанным в вышеуказанном приказе Министра национальной экономики Республики Казахстан № 18 от 30 апреля (порядок разработки и утверждения плана развития, уточнение плана развития, порядок разработки и представления отчета по исполнению плана развития, порядок проведения мониторинга реализации плана развития, порядок проведения оценки реализации плана развития).

Следует отметить, что в Плате развития Общества не предусмотрены стратегические цели и задачи по совершенствованию системы ККУ, внедрению принципа устойчивого развития в операционную деятельность Общества, не установлены соответствующие КПД. Наличие указанных приоритетных направлений в Плате развития усилило бы позицию органов управления на практике создать эффективную модель КУ.

Среди КПД Плана развития предусмотрен показатель качества «доля женщин в составе СД», который больше характерен для оценки построения эффективности СД и регулируется нормой типового ККУ. Применение данного показателя в качестве результирующего показателя достижения задачи «учет социальных отчислений, пени, возвратов излишне уплаченных социальных отчислений» считаем недостаточно обоснованным.

Таким образом, отдельные ключевые показатели Плана развития не соответствуют указанным целям и их исполнение не связано с результатом бизнес-процессов.

В соответствии с типовым ККУ по итогам года Председатель СД отчитывается (заслушивание) перед ЕА об исполнении ожиданий ЕА. Полагаем целесообразным отразить данную норму в ВНД и включить в цепочку бизнес-процессов по формированию Плана развития.

В настоящее время утвержденный План развития на соответствующий период исполняется в установленном порядке.

В целях повышения коллегиальности обсуждения и принятия решений полагаем целесообразным создать Бюджетную комиссию, основной целью деятельности, которой является содействие обеспечению прозрачности и эффективности бюджетного планирования, мониторинга и исполнения плана развития. Обсуждение плана развития на всех этапах его формирования расширит действующую модель, включающую в себя сбор бюджетных заявок от структурных подразделений и заполнение форм Плана развития.

Реализация принципа прозрачности и открытости формирования бюджета позволит создать в коллективе систему вовлеченности и ответственности каждого структурного подразделения за реализацию



приоритетных направлений развития общества. Также при разработке плана необходимо проводить анализ текущего состояния, включающий: детальную информацию о внешней среде (прогноз социально-экономического развития Республики Казахстан и др.) и об Обществе (бизнес-процессы, ресурсы и т.д.).

План развития Общества утверждается СД в установленные сроки. Своевременно Планы развития и отчеты об их исполнении вносятся в единую информационную автоматизированную систему учета государственного имущества. Отчет по исполнению плана развития разрабатывается исполнительным органом Общества по итогам каждого финансового года пятилетнего периода посредством веб-портала.

Ежегодно в Обществе утверждается План работы на предстоящий год (Операционный план). Согласно Регламенту разработки, реализации, проведения мониторинга исполнения Плана работы операционный план содержит мероприятия, необходимые для достижения цели и целевых индикаторов, предусмотренных Планом развития Фонда и выполнения иных задач, определенных Уставом Фонда, и охватывает всю сферу его деятельности, включая деятельность филиалов Фонда.

Операционный план на 2025 год содержит раздел «Направление 3. Обеспечение устойчивого развития Фонда», включающий цели в области устойчивого развития и повышения эффективности корпоративного управления, в свою очередь разбиты на конкретные задачи.

Постоянное упорядочение процесса формирования плана развития, бюджета, мониторинга их исполнения обеспечивает системный подход к администрированию значимого участка работы, создает основу экономической политики устойчивого развития.

Согласно принципу устойчивого развития «устойчивое развитие интегрируется в план развития, ключевые процессы, включая планирование... отчетность... а также в процессы принятия решений на всех уровнях, начиная от Единственного акционера, Совета директоров, Правления, и заканчивая рядовыми работниками».

Таким образом, в соответствии с ККУ необходимо создать единую систему планирования, обеспечив непосредственное участие и взаимодействие всех участников процесса, отразив это в едином ВНД.

### **Рекомендации**

Рассмотреть вопрос о разработке (дополнении) ВНД по гармонизации всех этапов планирования (формирование плана развития, мониторинг, исполнение, политика устойчивого развития, исполнение ожиданий ЕА) с определением форм взаимодействия между органами управления, ответственных лиц, сроков и порядка предоставления необходимой информации.

Предусмотреть мероприятия по развитию ККУ (политики устойчивого развития) при формировании ожиданий ЕА.

Рассмотреть вопрос о включении в План развития стратегические цели «Совершенствование системы КУ», «Реализация политики устойчивого развития» и установить соответствующие КПД.

Рассмотреть целесообразность формирования Регламента планирования на основе структуры приказа Министерства национальной экономики №18 от 30 апреля 2025г.

Определить формы взаимодействия между органами управления по обсуждению возможных вариантов редакции целей, задач, КПД при формировании Плана развития (создание бюджетной комиссии, проведение СД с участием ЕА).

### **Эффективность управленческой отчетности в обществе**

Управленческая отчетность в Обществе формируется в соответствии с требованиями НПА и отдельными ВНД. В Обществе отсутствует единый перечень форм управленческой информации, формируемой для ЕА, СД и Правлению, который позволял бы должностным лицам оперативно контролировать результативность Общества.

Для обеспечения последовательности и преемственности управленческих решений в Обществе также должны быть утверждены процедуры по подготовке и представлению управленческой отчетности, охватывающие различные сферы деятельности (эффективность работы различных подразделений, оптимизация процессов, информационная безопасность, управление рисками, осуществление контроля за исполнением плана развития и другие). Управленческая отчетность должна быть лаконичной, хорошо структурирована, понятна.

Для обеспечения последовательности и преемственности управленческих решений в Обществе также должны быть утверждены процедуры по подготовке и представлению управленческой отчетности, охватывающие различные сферы деятельности (эффективность работы различных подразделений, оптимизация процессов, принятие обоснованных решений, изменения в стратегии, осуществление контроля за исполнением плана развития и другие). Управленческая отчетность должна быть лаконичной, хорошо структурирована, понятна.

Действующая система управленческой отчетности для ЕА в основном определена требованиями Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан и недостаточно раскрывает внутренние процессы в Обществе.

В настоящее время СД и Правление на периодической основе получают отчеты о системе управления рисками, с 2025 года – об исполнении показателей Плана развития. Анализ протоколов заседаний Правления не выявил регулярного рассмотрения информации об информационной безопасности и состоянии технических комплексов, предусмотренных ВНД.

### **Рекомендации**

Разработать Положение о формах и сроках предоставления управленческой отчетности, включающее формы управленческой отчетности по бизнес-процессам и направлениям деятельности, определив их периодичность, ответственных исполнителей и соответствующий орган управления, кому предоставляется данная отчетность.

По мере необходимости совершенствовать управленческую отчетность с целью повышения эффективности работы в Обществе.

### **Автоматизация системы планирования и мониторинга в компании**

В Обществе осуществлены задачи по автоматизации процессов планирования на основе применения программы Excel и 1С. Однако, администрирование такого значительного объема бюджетных средств практически «вручную» несет определенные риски.

Осуществление минимизации влияния человеческого фактора на бизнес-процессы, повышение производительности труда, эффективное использование рабочего времени и человеческого потенциала относятся к факторам, которые в значительной степени влияют на эффективность управленческого процесса, устойчивому развитию.

### **Рекомендации**

Необходимо стремиться к расширению и совершенствованию зоны автоматизации процессов планирования, формирования, исполнения и мониторинга бюджета, внедрению новых технологий обработки информации в целях эффективного использования кадрового потенциала.

Предусмотреть в плане мероприятий по реализации политики устойчивого развития внедрение автоматизации бизнес-процессов по формированию форм управленческой отчетности на основе применения информационных систем.

## 8) Приверженность компании принципам корпоративного управления

Приверженность компании, ее работников принципам корпоративного управления определяет корпоративную культуру Общества в целом. Высокий уровень корпоративной культуры притягивает эффективных менеджеров и талантливых работников. Данный компонент анализа включает в себя следующие подкомпоненты

№ п / п	Наименование подкомпонента	Рейтинг подкомпонента		
		Максимальный	Фактический	%
1	Кодекс корпоративного управления.	4	3,25	81,3
2	Кодекс деловой этики.	5	3,5	70,0
3	Омбудсмен	3	2	66,7
4	Практика корпоративного управления в компании. Вовлеченность работников в вопросы развития корпоративной культуры компании и принципов этического делового общения.	4	3,25	81,3
	<b>Итого:</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>75,0</b>

### Кодекс корпоративного управления

Кодекс корпоративного управления Общества утвержден приказом ЕА (2018 г. с изменениями 2024 г.), в котором определены основополагающие принципы корпоративного управления: разграничение полномочий, защита прав ЕА, эффективное управление Обществом СД и Правлением, устойчивого развития, управления рисками, внутренний контроль и аудит, регулирование корпоративных конфликтов и конфликта интересов, прозрачность и объективность раскрытия информации о деятельности Общества.

Согласно ККУ Общества, контроль за исполнением Обществом Кодекса возлагается на СД. «Корпоративный секретарь ведет мониторинг и консультирует Совет директоров и исполнительный орган Общества по вопросам надлежащего соблюдения настоящего Кодекса, а также на ежегодной основе формирует отчет о соблюдении/несоблюдении его принципов и положений.

В последующем данный отчет выносится на рассмотрение Комитета совета директоров, утверждается советом директоров и включается в состав годового отчета Общества.

Случаи несоблюдения положений настоящего Кодекса рассматриваются на заседаниях комитетов и Совета директоров с принятием решений,

направленных на дальнейшее совершенствование корпоративного управления в Обществе».

При наличии прямой нормы о подготовке КС вышеуказанного отчета в разделе «Корпоративный секретарь» отсутствует данная функция, а предусмотрена лишь «мониторинг реализации и соблюдения принципов и положений настоящего кодекса».

Отчет об исполнении норм Кодекса формируется с 2024 года (по итогам 2023 года). Комитетом по аудиту рассмотрен отчет, проведено обсуждение вопросов, связанные с несоблюдением/частичным соблюдением требований ККУ, даны соответствующие рекомендации. На СД отчеты приняты, но не были выработаны необходимые меры по совершенствованию КУ. Недостаточное внимание и контроль со стороны СД по подготовке данного отчета сказывается на оценке КУ.

Вместе с тем, следует отметить отчет по исполнению принципов и положений ККУ за 2023 г. и 2024 г. КС проведена значительная работа по отражению всех существенных аспектов исполнения норм, а также дана оценка неисполнения отдельных принципов и положений. По содержанию данный отчет соответствует требованиям Годового отчета и следует сохранить структуру изложения для последующего включения в состав Годового отчета.

В указанных отчетах КС объективно указано, что мероприятия принципа устойчивого развития не соблюдаются, однако в решении СД и комитета нет отдельного решения по исключению данной ситуации.

Особое внимание в системе корпоративного управления уделяется реализации принципа устойчивого развития. В соответствии с Типовым ККУ Общество обеспечивает согласованность своих экономических, экологических и социальных целей для устойчивого развития в долгосрочном периоде, которые включают, в том числе, рост долгосрочной стоимости для акционеров и инвесторов. Устойчивое развитие в Обществе состоит из трех составляющих: экономической, экологической и социальной (п. 174).

- Экономическая составляющая направляет деятельность Общества на рост долгосрочной стоимости, обеспечение интересов акционеров и инвесторов, повышение эффективности процессов, рост инвестиций в создании и развитии более совершенных технологий, повышение производительности труда.

- Экологическая составляющая обеспечивает минимизацию воздействия на биологические и физические природные системы, оптимальное использование ограниченных ресурсов, применение экологичных, энерго- и материалосберегающих технологий, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию, переработку и уничтожение отходов, и иную соответствующую деятельность.

- Социальная составляющая ориентирована на принципы социальной ответственности, которые в числе прочего включают обеспечение безопасности



труда и сохранение здоровья работников, справедливое вознаграждение и уважение прав работников, индивидуальное развитие персонала, реализацию социальных программ для персонала, создание новых рабочих мест, спонсорство и благотворительность, проведение экологических и образовательных акций и иную соответствующую деятельность.

Однако, в ККУ Общества указанные составляющие и их раскрытие не отражены. При этом согласно п. 178 Типового ККУ Общество проводит анализ своей деятельности и рисков по трем данным аспектам, а также стремится не допускать или снижать негативное воздействие результатов своей деятельности на заинтересованные стороны.

Отсутствие в ККУ описания трёх составляющих (экономической, экологической, социальной) затрудняет их включение в стратегическое и операционное планирование.

Следует отметить, что на практике в реализацию нормы ККУ в 2022-2024гг. не была утверждена Политика устойчивого развития и планы мероприятий по реализации экономической, экологической и социальной политики. Подробное описание необходимых мероприятий по исполнению данного принципа ККУ предусмотрено в соответствующем параграфе типового кодекса. Фактическое неисполнение указанной нормы ККУ характеризуется как несоблюдение решения ЕА и отсутствие должного контроля со стороны СД.

В связи с этим за период 2022-2024гг. отчет об исполнении политики устойчивого развития не формировался, нет раздела в годовом отчете.

Вместе с тем, в обществе решением председателя правления (2024г.) утвержден План мероприятий по внедрению Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН и ESG-стандартов на 2024-2025гг. План предусматривает мероприятия по обучению работников вопросам ESG, оценке текущей ситуации, анализу существующих практик ESG, идентификации ключевых рисков созданию системы мониторинга и отчетности.

В Годовом отчете за 2024г. не раскрыта информация о реализации указанного плана мероприятий, в плане работ правления также нет данного вопроса и в плане работ СД (комитетов) не предусмотрен данный пункт. Тем самым система контроля за реализацией утвержденных планов мероприятий организована на недостаточном уровне.

Решением правления (июнь 2025г.) рассмотрен проект Политики в области устойчивого развития, одобренный документ внесен на рассмотрение комитета по аудиту для последующего утверждения на СД. В настоящее время Политика устойчивого развития не утверждена, т.к. комитет не подготовил заключение (создание нового состава комитета в новом СД).

Согласно решению исполнительного органа утвержден План мероприятий по внедрению Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН и ESG-стандартов на 2025г.. определяющий основные мероприятия по его реализации.

Решением правления утверждено Руководство по подготовке отчета в области устойчивого развития (июнь 2025г.), определяющее требования к эффективному раскрытию ESG информации (объем, качество, формат и периодичность), установлены принципы раскрытия информации в отчете, ответственные и рассчитаны КПЭ по реализации устойчивого развития. Подготовленный на основе данного ВНД отчет будет направлен на СД и размещен на сайте (в составе Годового отчета или самостоятельным разделом). Также, одновременно, разработан Регламент формирования Карты стейкхолдеров (2025г.), устанавливающий порядок определения перечня стейкхолдеров, их группировки, определения требований и ожиданий заинтересованных лиц.

Наличие указанных ВНД позволит обществу в 2026 г. качественно подготовить отчет по реализации политики устойчивого развития с учетом реализации утвержденной политики устойчивого развития.

ККУ Общества значительно отличается по объёму от Типового ККУ, так как 39 % пунктов не предусмотрено (142 пункта и 234 пункта соответственно). В соответствии с Законом РК «О государственном имуществе (с изменениями и дополнениями, 2025г.) «Контролируемые государством акционерные общества, за исключением Фонда национального благосостояния, утверждают кодексы корпоративного управления в соответствии с типовым кодексом корпоративного управления», в связи с этим органам управления следует принять меры по исполнению данной нормы.

### **Рекомендации**

Проводить оценку исполнения принципов и положений ККУ в формате отчета КС за 2024г.

Полагаем необходимым Комитетам СД, при рассмотрении отчетов об исполнении ККУ, более тщательно оценивать результативность работы органов общества для формирования объективной оценки на заседаниях СД.

Полагаем необходимым формировать план работы СД, исполнительного органа с учетом мероприятий исполнения принципов и положений ККУ.

Привести ККУ общества в соответствие с Типовым ККУ, в том числе закрепив положения о трёх составляющих устойчивого развития (экономическая, экологическая, социальная) и ежегодном анализе рисков и воздействий деятельности на заинтересованные стороны.

Предусмотреть КПЭ членам Правления, руководителям структурных подразделений задачи по внедрению принципа устойчивого развития общества.

### **Кодекс деловой этики**

В Обществе утверждён Кодекс поведения и этики работников(2022г.), регулирующий стандарты профессионального и этического поведения

сотрудников. При этом следует отметить, что наименование кодекса не соответствует норме ККУ (кодекс деловой этики).

Определены разделы, раскрывающие стандарты внутрикорпоративного поведения и этики (корпоративная этика, нормы поведения, обеспечение равных прав и возможностей, запрет на дискриминацию, безопасность и охрана труда) и стандарты внешнекорпоративного поведения и этики (взаимодействие с деловыми партнерами, конфликт интересов, подарки и знаки гостеприимства, стандарты поведения работников в интернет-пространстве).

Положения Кодекса распространяются на всех должностных лиц и работников Общества в одинаковой степени, вне зависимости от занимаемой должности.

Полагаем целесообразным в кодексе отразить мероприятия проводимые в обществе в части осуществления мониторинга его действия, проведения опросов на тему состояния корпоративной культуры и уровня корпоративной этики среди работников (включая руководство).

В Кодексе не предусмотрен раздел о роли и ответственности Омбудсмана по оценке реализации норм деловой этики, права и обязанности Омбудсмана, порядок сбора и рассмотрения сведений о нарушении Кодекса деловой этики и иных внутренних документов Общества и меры контроля.

Полагаем целесообразным проводить опрос среди работников общества на тему соблюдения/несоблюдения руководящими работниками, работниками общества кодекса деловой этики.

В ККУ указано, что «Совет директоров уделяет особое внимание вопросам по соблюдению в Обществе положений настоящего Кодекса и корпоративных стандартов Общества в области деловой этики (Кодекса деловой этики)», поэтому следует предусмотреть в ВНД критерии оценки корпоративных стандартов и ответственных лиц по выполнению данной функции.

Проведение своевременной актуализации данного Кодекса создает условия к построению эффективной системы корпоративной этики.

Анализ ККУ Общества показал расхождение с нормой пункта 66 Типового ККУ, где указано, что «Совет директоров уделяет особое внимание вопросам по соблюдению в Обществе положений настоящего Кодекса и корпоративных стандартов Общества в области деловой этики (Кодекса деловой этики)». В редакции ККУ Общества данная норма изложена не полностью: «Совет директоров уделяет особое внимание вопросам по соблюдению в Обществе положений настоящего Кодекса».

Таким образом, редакция ККУ Общества не отражает ответственность СД за контроль соблюдения корпоративных стандартов деловой этики. Возможно, по данной причине такая работа не проводится, т.к. в планах работ СД и комитетов не отражается вопрос соблюдения положений Кодекса поведения и этики работников.

## Омбудсмен

Согласно типовому ККУ, в целях соблюдения принципов деловой этики и оптимального регулирования социально-трудовых споров, возникающих в Обществе, СД назначается омбудсмен.

В организационной структуре общества утверждена самостоятельная единица омбудсмена. Решением СД (2024г.) утверждены Положение об Омбудсмене, должностная инструкция, План работы на 2024 год и КПД Омбудсмена. План работы на 2025г. и Карта КПД также утверждены решением СД (2024г.).

Таким образом, у СД создан инструмент оценки действия этических норм и принципов в обществе, тем самым выполняется одна из функций СД и «принцип эффективного управления Обществом Советом директоров и правлением».

Наличие омбудсмена свидетельствует о том, что компания готова слушать и решать проблемы, возникающие в ее работе, что укрепляет доверие сотрудников, клиентов и партнеров. Участие омбудсмена в жизни компании считается важным элементом корпоративной культуры.

В Типовом ККУ (2024г.) определено «Омбудсмен не реже одного раза в квартал представляет отчет о результатах проведенной работы комитету по назначениям и вознаграждениям и совету директоров Общества, которые оценивают результаты его деятельности. Совет директоров Общества утверждает годовой план работы и КПЭ, не реже одного раза в квартал оценивает результаты деятельности омбудсмена».

Омбудсмен проводит активную работу в соответствии с планом работ, ежеквартальные отчеты на СД хорошо структурированы, фиксируют существенные события и включают предложения по улучшению дальнейшей работы. Так в 1 квартале 2025г. проведен круглый стол с Департаментом правового обеспечения и кадровой работы на тему «Проблема текучести кадров в фонде: причины, последствия, пути решений», с целью повышения осведомленности работников о пунктах Кодекса поведения и этики разработана памятка по этическим стандартам для работников, состоялся выезд в филиал с целью ознакомления с текущей ситуацией, проведение консультаций по улучшению корпоративной культуры, выявления проблем и обсуждения вопросов, касающихся работы сотрудников. Также рассмотрены обращения и жалобы работников, проведена проверка исполнения соблюдения кодекса поведения и этики работниками, изучены обращения работников в государственные органы, средства массовой информации в результате конфликтных ситуаций, споров. Аналогичная регулярная работа проведена в 3 и 4 квартале 2024 г. (ранее отчеты не формировались). В настоящее время проводится анкетирование работников по вопросам удовлетворенности работой и морально-психологическим климатом. В отчетах полагаем целесообразным сохранять принцип конфиденциальности

информации (не указывать фамилии полностью, даже при согласии заявителя).

Следует отметить, что указанные отчеты после рассмотрения на СД необходимо направлять в адрес исполнительного органа для принятия необходимых мер. Наличие обратной связи и действенных мер со стороны соответствующих структурных подразделений исполнительного органа позволит повысить эффективность работы по подбору кадров и создания благоприятной социальной среды.

Полагаем целесообразным в регламентах департаментов предусмотреть описание взаимосвязи указанных бизнес-процессов и включить в план работы СД (профильного комитета) отчет о проводимых мероприятиях.

Комитет по вопросам кадров, вознаграждений и стратегического развития ежеквартально рассматривает Отчеты Омбудсмана. Однако, отчет за 1 квартал 2025 года рассмотрен на Комитете 16 мая 2025 г., а СД -5 июня, отчеты за 2 и 3 кварталы не рассмотрены (по состоянию на 20 октября 2025 г.). Несвоевременное рассмотрение квартальных отчетов свидетельствует о недостаточном надзоре со стороны СД, что может привести к следующим последствиям:

- снижению эффективности механизма обратной связи между работниками и органами управления;
- несвоевременному реагированию на потенциальные конфликты, нарушения этических норм и трудовых прав;
- утрате актуальности информации о морально-психологическом состоянии коллектива;
- ослаблению роли Омбудсмана как инструмента раннего предупреждения репутационных и социальных рисков.

Таким образом, отложенное рассмотрение отчетов нарушает принцип эффективного управления Обществом СД и Правлением.

### **Рекомендации**

Внести изменения в ККУ Общества, приведя формулировку соответствующего раздела в полное соответствие с пунктом 66 Типового ККУ «Совет директоров уделяет особое внимание вопросам по соблюдению в Обществе положений настоящего Кодекса и корпоративных стандартов Общества в области деловой этики (Кодекса деловой этики)».

Привести в соответствие наименование Кодекса поведения и этики работников с нормой ККУ (Кодекс деловой этики).

Профильному комитету предлагаем проводить встречи с руководством и работниками Общества с целью обсуждения и предотвращения возможных корпоративных конфликтов (споров).

Предлагаем отчеты Омбудсмана после рассмотрения на СД направлять в адрес исполнительного органа для принятия необходимых мер (с



соблюдением конфиденциальности информации о заявителе) и с последующим отчетом на комитете о проведенной работе.

Закрепить в ВНД порядок/график рассмотрения отчетов работников, подотчетных СД, предусматривающий их ежеквартальное рассмотрение на заседании Комитета, а затем СД.

Полагаем целесообразным профильному комитету (НД) обсудить (оценить) с коллективом вопросы вовлеченности в реализацию корпоративной культуры и ценностей при анализе реального действия принципов Кодекса деловой этики.

Предлагаем СД предусмотреть в плане работ ( Положении о СД) организацию встреч с работниками ( отражать в протоколах встреч, в отчетах, Годовом отчете, на сайте).

Предлагаем внедрить в практику проведение регулярных (2-3 раз в год) индивидуальных встреч работника с руководителем (1to1) для достижения обратной связи. По результатам таких доверительных бесед могут быть выявлены препятствия и определены пути их решения для достижения конкретных задач.

Включить в план повышения квалификации темы по реализации принципов устойчивого развития, норм корпоративного управления, проводить ситуационные тренинги по критериям оценки норм этики делового общения.

Провести ревизию должностных инструкций и положений на предмет раскрытия функционала принципов ККУ.

КС при формировании квартальных отчетов (мониторинге) отражать фактические сроки рассмотрения отчетов Омбудсмана, а также других служб, подотченных СД.

Включить в план работы СВА пункт по оценке КУ вопросы корпоративной этики и корпоративных ценностей.

### **Практика корпоративного управления в компании. Вовлеченность работников в вопросы развития корпоративной культуры компании и принципов этического делового общения.**

Практика корпоративного управления в Обществе имеет недостаточный уровень, т.к. СД и Правление не в полной мере следуют принятым нормам корпоративного управления (не все принципы и положения ККУ исполняются). Члены трудового коллектива недостаточно информированы о своей практической роли в системе корпоративного управления, т.к. в ВНД недостаточно раскрыты практическая значимость и ценность системы КУ.

Встречи членов СД с работниками по вопросам корпоративной системы, знакомство с работой Общества путем посещения и обсуждения политики устойчивого развития, инструментов успешного внедрения корпоративной культуры, деловой этики могли бы способствовать повышению доверия

коллектива к органам управления. Данные мероприятия не предусмотрены в плане работ СД, Правления.

Согласно ВНД в Обществе определены условия для применения каждым сотрудником корпоративных ценностей и корпоративной культуры. Однако, недостаточно проводятся корпоративных мероприятия, способствующие объединению коллектива и закреплению корпоративного единства( в годовом отчете недостаточно информации).

В должностных инструкциях работников отсутствует упоминание об исполнении функциональных обязанностей по вопросам реализации ККУ, в том числе политики устойчивого развития, что не может быть подтверждением намерением реализации корпоративных ценностей.

В Обществе отсутствуют инструменты диагностики социального климата в коллективе, степени лояльности к системе корпоративного управления, критерии оценки приверженности работников корпоративным ценностям.

Полагаем целесообразным ежегодно формировать план мероприятий по развитию корпоративной культуры и командообразования, разработать методики по диагностике корпоративной культуры и оценке уровня лояльности работников к работодателю, оценить эффективность реализуемых мер по устранению проблемных зон, определить направления развития корпоративной культуры. Проводимая в данном направлении работа относится к мероприятиям социальной политики устойчивого развития и следует предусмотреть в соответствующем плане мероприятий.

Также определение индикатора степени вовлеченности административно-управленческого персонала и всех работников в улучшении социальной стабильности в коллективе следует рассматривать как КПЭ политики устойчивого развития.

### **Рекомендации**

Целесообразно разработать документ по проведению исследования вовлеченности персонала Общества в систему корпоративного управления, определения измеримых количественных и качественных показателей зон риска, социальной стабильности, лояльности работников, устойчивого развития в коллективе.

Полагаем целесообразным профильному комитету обсудить (оценить) с коллективом вопросы вовлеченности в реализацию корпоративной культуры и ценностей при актуализации Кодекса деловой этики.

Предлагаем внедрить в практику проведение регулярных (2-3 раз в год) индивидуальных встреч работника с руководителем для достижения обоюдной обратной связи. По результатам таких доверительных бесед от работника будет получено видение желаемых изменений в работе, личностных качеств, поведенческих характеристик, а руководитель, в свою очередь, выскажет свои аналогичные пожелания сотруднику.

Включить в план повышения квалификации темы по реализации принципов устойчивого развития, норм корпоративного управления, проводить ситуационные тренинги по критериям оценки норм этики делового общения.

Провести ревизию должностных инструкций и положений на предмет раскрытия функционала принципов ККУ.

ЕА, СД, Правлению полагаем необходимым демонстрировать приверженность принципам ККУ, деловой этики.

Предусмотреть в планах работ СД (комитетов) встречи с коллективом.

Корпоративный секретарь - Сейдраман Б. Б.

## 9) Эффективность работы корпоративного секретаря, соблюдение требований законодательства к акционерным обществам.

Корпоративный секретарь является одной из ключевых фигур корпоративного управления компании, которая обеспечивает соблюдение компанией требований законодательства и внутренних документов по вопросам корпоративного управления. Данный компонент анализа включает в себя следующие подкомпоненты:

№ п / п	Наименование подкомпонента	Рейтинг подкомпонента		
		Максимальны й	Фактически й	%
1	Деятельность и функции корпоративного секретаря	4	3,5	87,5
2	Конфликт интересов, совмещение обязанностей корпоративного секретаря.	2	1,5	75
3	Своевременное раскрытие информации, согласно требованиям законодательства, включая на интернет-ресурсе Депозитария финансовой отчетности	4	3,5	87,5
	<b>Итого:</b>	<b>10</b>	<b>8,5</b>	<b>85</b>

### Деятельность и функции корпоративного секретаря компании.

В соответствии с ККУ в Обществе функционирует КС, который является работником Общества, назначенным Советом директоров и подотчетен СД, как по ВНД, так и на практике. Назначение КС проведено решением Совета директоров.

Работа КС по обеспечению деятельности СД осуществляется в установленном порядке и надлежащим образом: своевременно разработаны и утверждены планы работ СД и комитетов, протоколы заседаний соответствуют требованиям оформления по форме и по содержанию.

В своей деятельности КС руководствуется Положением о корпоративном секретаре, утвержденном решением СД (2017г., с изменениями 2023 г.), которое регулирует порядок назначения и прекращения его полномочий, описание задач и функций, прав и обязанностей КС. Положение о КС не актуализировано в соответствии с типовым ККУ (2024г.).

Согласно пункту 139 Типового ККУ Корпоративный секретарь осуществляет свою деятельность на основе положения, утверждаемого советом директоров, в котором указываются функции, права и обязанности, порядок взаимодействия с органами Общества, квалификационные требования и другая информация. Однако, Положение о КС Общества не содержит функций, предусмотренных Типовым ККУ, в том числе в части обеспечения взаимодействия с единственным акционером, в части внедрения

надлежащей практики корпоративного управления и другие. Положение также не содержит квалификационные требования и обязанности КС.

В типовом ККУ обязанностью КС является «выполнение роли советника для членов Совета директоров по всем вопросам корпоративного управления и применения законодательства Республики Казахстан, Устава Общества и положений настоящего Кодекса». Однако, систематизированной информации или описания исполнения данной роли в Положении о КС нет.

При наличии в ККУ отдельного параграфа «Оценка деятельности совета директоров» эта работа не осуществляется и вопрос не выносился для обсуждения ни на одном из уровней управления. КС не организована работа по проведению оценки деятельности СД и комитетов, отсутствует соответствующий ВНД.

В типовом ККУ указано «Корпоративный секретарь также осуществляет подготовку отчета о соблюдении принципов и положений настоящего Кодекса, который включается в состав годового отчета Общества. В данном отчете отражается перечень принципов и положений Кодекса, которые не соблюдаются, с приведением соответствующих объяснений». В обществе ежегодный отчет по соблюдению/несоблюдению принципов и положений ККУ не составлялся в 2022, 2023 гг.

Данная ситуация свидетельствует о недостаточном контроле СД за исполнением ККУ, слабом проведении КС программы введения в должность НД, несвоевременном информировании председателя СД о включении данного отчета в план работ СД (на этапе формирования плана).

Вместе с тем, следует отметить высокий уровень подготовки отчета о соблюдении/несоблюдении принципов и положений ККУ за 2023 г. и 2024 г. Действующий в указанном периоде КС обоснованно сформировал данный отчет, отразил причины неисполнения и предложения по решению соответствующих вопросов.

При этом отсутствие мероприятий по реализации политики устойчивого развития в отчете КС указано как «не соблюдается» (пп.69-70). Однако в течение 2 лет конструктивного решения органами управления не было принято, КС при подготовке проекта протокольного решения СД не внесен пункт необходимого содержания.

Вместе с тем некоторая часть положений ККУ не рассмотрена в отчете (например, исполнение ожиданий ЕА, отсутствие отчета СВА по эффективности реализации ККУ), что требует доработки.

Следует отметить, что взаимосвязь всех принципов ККУ существенно влияет на общую характеристику исполнения норм ККУ и неисполнение одного из принципов также влияет на частичное несоблюдение других принципов и положений. В случае несоблюдения одного из принципов оценка «Соблюдается» по другим недостаточно реалистична. Например, отсутствие политики устойчивого развития (разработана в 2025г.), влияет на оценку



эффективности СД, Правления, СВА, службы рисков, где оценку в отчете необходимо указывать «частично соблюдается».

Проводимая КС объективная оценка неисполнения отдельных принципов и положений ККУ влияет на своевременность принятия управленческих решений СД, формирования реалистичного отчета Председателя СД перед ЕА, а также сказывается на оценке (самооценке) эффективной работы СД.

В функции КС, согласно ККУ Общества, входит «мониторинг реализации соблюдения принципов и положений Кодекса», но фактическое исполнение данной функции оценить не представляется возможным, т.к. отсутствует описание механизма проведения данной работы, сроки и формы представления соответствующей информации (управленческая отчетность). Возможно, ежеквартальные отчеты КС, предусмотренные в плане работ СД, частично выполняют роль мониторинга за реализацией ККУ, однако это не соответствует прямой норме ККУ.

Таким образом, проведение своевременной ревизии реализации норм ККУ и отражение в отчете причин несоблюдения отдельных норм позволит своевременно СД принимать управленческие решения.

В связи с этим наличие плана мероприятий по реализации и совершенствованию норм ККУ позволяет комплексно оценивать приверженность Общества корпоративным стандартам.

В Типовом ККУ указана компетенция КС «обеспечение надлежащего взаимодействия организации с акционерами, включая контроль за предоставлением информации на запросы акционеров на своевременной основе». В связи с этим, КС необходимо зарегулировать отношения с исполнительным органом по реализации данной нормы (управленческая отчетность).

КС следует при реализации функции «организация обучения членов совета директоров» включать в программу обучения (повышения квалификации) такие направления как корпоративное управление, управление рисками, финансы и аудит, устойчивое развитие, знания отрасли и специфики деятельности Общества. Данная работа не проводится на регулярной основе, т.к. не предусмотрена в плане работ СД, КС.

Согласно пункту 138 Типового ККУ «В отношении корпоративного секретаря в Обществе разрабатывается программа введения в должность и планирования преемственности», но соответствующая работа не проводилась, нет ВНД.

Эффективность деятельности КС определяется на основании установленных ключевых показателей деятельности. КПД КС ежегодно, начиная с 2024 года, утверждаются на СД. Отчет об исполнении КПД своевременно направляется на рассмотрение СД и принимается к сведению. При этом существенные факторы (качественные характеристики) не учитываются в оценке работы КС (результаты мониторинга, своевременное

проведение оценки СД и др.), что соответственно не отражается при выплате вознаграждений.

### **Рекомендации**

КС инициировать разработку плана мероприятий по совершенствованию корпоративного управления и совместно с исполнительным органом актуализировать действия норм ККУ.

Проводить объективный мониторинг за реализацией и соблюдением принципов и положений ККУ, создавая условия для принятия своевременных управленческих решений СД.

Проводить мониторинг поступления и исполнения запросов ЕА на основе утвержденной формы управленческой отчетности и представлять информацию председателю СД для принятия управленческих решений.

Осуществлять своевременное размещение необходимой информации о деятельности СД, на интернет-ресурсе Общества в соответствии с требованиями ККУ, проводить изучение информации, размещенной Обществом, на предмет полноты раскрытия материалов в контексте принципа устойчивого развития.

Разработать программы профессионального развития независимых директоров и организовывать повышение квалификации членов СД.

Проводить оценку деятельности членов СД, не допуская номинального отношения к процессу со стороны всех участников.

Предлагаем в положении о КС программу введения в должность и планирования преемственности КС.

Предлагаем включать в расчет КПД КС мониторинг исполнения принципов и положений ККУ, предусмотрев в положении о КС соответствующий порядок.

В ВНД включить норму о том, что следует руководствоваться нормами Типового ККУ до внесения изменений и дополнений в ККУ Общества.

### **Конфликт интересов, корпоративный конфликт, совмещение полномочий**

Согласно типовому ККУ «Обществом во избежание конфликта интересов, препятствующих объективному выполнению советом директоров своих обязанностей, и ограничения политического вмешательства в процессы совета директоров Общества внедряются механизмы по их недопущению и регулированию. Основные принципы предотвращения конфликта интересов, способы их выявления, оценки и разрешения закрепляются в Кодексе деловой этики Общества, утверждаемом советом директоров».

Однако, в Кодексе поведения и этики работников не в полной мере раскрыт порядок урегулирования конфликтов, в том числе с участием

Омбудсмена (на момент утверждения Кодекса поведения и этики данная должность отсутствовала).

В целях выявления и предотвращения потенциального конфликта интересов Комплаенс-офицером на постоянной основе осуществляется мониторинг поступающих деклараций о раскрытии потенциального конфликта интересов. Порядок урегулирования конфликта интересов также регламентирован Инструкцией по противодействию коррупции, утвержденной решением СД (2022г.). Инструкция содержит некоторые дублирующие нормы Кодекса поведения и этики работников в отношении подарков и знаков гостеприимства.

В отчете КС о соблюдении принципов и положений ККУ отмечается, что «Случаев возникновения конфликта интересов в 2024 году не зафиксировано». Отчет принят на СД.

В Типовом ККУ в параграфе 22 «Регулирование корпоративных конфликтов» сказано: «Акционерам (единственному акционеру) в целях предотвращения вмешательства государственных органов в операционную деятельность Общества, а также повышения ответственности советов директоров за принимаемые решения, следует воздержаться избрания членом совета директоров, являющимися представителями государственных органов.

Представители центрального уполномоченного органа по государственному имуществу и уполномоченного органа соответствующей отрасли, местных исполнительных органов, являющиеся государственными служащими, не могут быть избраны в качестве председателя совета директоров.

В качестве представителя государства в состав советов директоров Общества и организаций могут быть номинированы в установленном порядке лица, не являющиеся государственными служащими».

В настоящее время вышеуказанная норма не исполняется ЕА и СД, тем самым присутствуют косвенные предпосылки для потенциального конфликта. Таким образом, не представляется возможным оценить данный факт, как демонстрация приверженности принципам ККУ и соответствие лучшей практике ККУ. В отчете КС по соблюдению принципов КУ следует это отражать как неисполнение принципа эффективного СД.

Следует отметить, что редакция ККУ Общества не в полной мере соответствует содержанию параграфа 22 типового ККУ, что в определенной степени не выражает приверженность принципам ККУ.

Функции комплаенс службы значительное время исполнялась по совмещению (КС, СВА), только с 2025г. определена самостоятельная штатная единица. В ККУ сказано, что «Возложение иных обязанностей на корпоративного секретаря должно осуществляться с учетом текущей нагрузки корпоративного секретаря. Возложение новых обязанностей не должно негативно сказываться на качестве выполняемых функций, описанных в настоящем Кодексе и внутренних документах Общества».

Полагаем, что совмещение должностей должно носить кратковременный характер, что следует отразить в соответствующем ВНД.

Утвержденные ВНД Общества создают рамочные условия по выполнению работы без конфликтов (процедуры, правила, должностные инструкции, положения). Наличие согласительной комиссии Общества позволяет рассмотреть трудовые споры, конфликтные ситуации.

### **Рекомендации**

ЕА совместно с СД полагаем необходимым определить механизм реализации положений параграфа 22 типового ККУ в части избрания председателя СД не из числа государственных служащих.

Полагаем целесообразным включить в план работы СД на 2026г. вопрос о переизбрании председателя СД из числа НД, исключая кандидатуры из числа государственных служащих.

Проводить обучение руководителей структурных подразделений навыкам управления и предупреждения конфликтных ситуаций.

Корпоративный секретарь - Сейдраманов Б.

## **Своевременное раскрытие информации согласно требованиям законодательства на Интернет-ресурсах, в том числе Депозитарии финансовой отчетности**

В целях предоставления актуальной информации для заинтересованных сторон Общество поддерживает сайт <https://gfss/kz>, где необходимо размещать информацию о всех важных аспектах деятельности общества, в том числе структуру собственности и управления, финансовое состояние, оценку деятельности, стратегии и политики общества.

В Обществе утверждены отдельные ВНД, которые регулируют процессы размещения информации в открытом доступе для заинтересованных лиц. В отчете КС о соблюдении принципов и положений ККУ подробно описано о содержании разделов сайта.

Степень доступности информации на сайте говорит об уровне открытости компании, демонстрации корпоративной культуры и соответствия стандартам управления.

Проводится работа по наполнению разделов и актуализации информации интернет-ресурса, соблюдению сроков размещения информации, предусмотренных ККУ (актуализация интернет-ресурса, согласно ККУ, осуществляется не реже одного раза в неделю).

Среди существенных преимуществ следует отметить современный дизайн сайта и насыщенный объем отраслевой (профессиональной) информации и новостей.

В структуре сайта отсутствует самостоятельный раздел «Корпоративное управление», что недостаточно удобно при поиске информации по данному направлению. В разделе «о фонде» предусмотрены следующие подразделы: учредительные документы, миссия и стратегия, ключевые события, корпоративные события, организационная структура, ЕА, СД, руководство фонда, омбудсмен, система управления рисками, антикоррупция, карьера в фонде и другие. Нет раздела о СВА, структура изложения в разделах не унифицирована (в одних есть контактная информация, в других нет), миссия изложена очень кратко (одно предложение) мелким шрифтом, стратегии нет.

Одна из важнейших норм Типового ККУ по размещению «на стартовой странице интернет-ресурса о горячей линии – о безопасном, конфиденциальном и доступном способе информирования совета директоров (Комитета по аудиту) и службы внутреннего аудита о фактах нарушений законодательства Республики Казахстан, внутренних процедур, Кодекса деловой этики любым работником и/или должностным лицом» не выполнена.

Размещение информации следует осуществлять с целью продвижения и демонстрации приверженности общества принципам КУ (текущая работа СД, Правления вопросы, рассматриваемые на заседаниях, решения, реализация политики устойчивого развития, результаты анкетирования).

В Типовом ККУ определен минимум информации, которая должна быть представлена на интернет-ресурсе Общества. В связи с этим следует



актуализировать отдельные разделы сайта в соответствии с указанными требованиями.

В ККУ указано, что «Годовой отчет является одним из ключевых источников информации для заинтересованных сторон», тем самым размещать его следует в доступном для ознакомления месте. Однако на сайте он размещен в разделе показатели, что не соответствует статусу документа (за 2024г. годовой отчет отсутствует).

Раскрытие информации по реализации политики устойчивого развития (требование ККУ) нет ни в самостоятельном разделе, ни в структуре годового отчета.

В разделе «Контакты» представлены сведения для связи с Обществом с указанием контактного лица, телефонов, адреса, email, что способствует реализации принципов прозрачности и открытости, взаимодействию с заинтересованными сторонами.

Следует отметить, что отсутствуют случаи наложения на компанию и ее должностных лиц административных взысканий из-за нарушения сроков и объемов раскрытия информации, подлежащей раскрытию, согласно требованиям законодательства на интернет-ресурсе Депозитария финансовой отчетности.

### **Рекомендации**

Предлагаем предусмотреть самостоятельный раздел «корпоративное управление».

Провести ревизию содержания разделов сайта, исходя из принципа полноты раскрытия материалов по рассматриваемой теме и соответствия требованиям Типового ККУ.

Отражать в годовых отчетах вопросы соблюдения принципов и положений ККУ и реализации политики устойчивого развития в виде конкретных мероприятий, исполнения запланированных показателей, достижения КПЭ.

Актуализировать своевременно контент разделов и уделять особое внимание материалам по корпоративному развитию, мероприятиям по устойчивому развитию Общества, раскрытию текущей деятельности Общества, работы СД, комитетов, исполнительного органа и перспектив развития общества.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Подходы к проведению оценки корпоративного управления

Оценка деятельности корпоративного управления строится на основе присвоения рейтинга по каждому отдельному компоненту. В подразделе указаны критерии для анализа, которые оцениваются по 5-балльной шкале, представленной ниже:

Оценка*	Значение оценки	Соответствие критериям
Не выполняется	0	Нет никаких признаков соответствия критерию.
Скорее не выполняется	0,25	Отмечается общее несоответствие критерию. Однако встречаются случайные, несущественные признаки соответствия.
Частично выполняется	0,5	Относительно схожие признаки соответствия и несоответствия критерию
В основном выполняется	0,75	В основном отмечается общее соответствие критерию. Однако встречаются отдельные признаки несоответствия.
Выполняется	1	Оценивается как прямое соответствие критерию

\* Экспертное мнение является субъективным и может не отражать мнение (не совпадать) заказчика

### Шкала рейтингов

Шкала рейтингов	
Диапазон %	Рейтинг
100-91	KZCG7
90-76	KZCG6
75-61	KZCG5
60-46	KZCG4
45-31	KZCG3
30-16	KZCG2
15-0	KZCG1

## Шкала рейтинговой оценки уровня корпоративного управления

Рейтинг	Описание рейтинга	
Компании с высоким уровнем корпоративного управления		
KZCG7	Данный рейтинг отражает высокий уровень корпоративного управления компании. Данный рейтинг подтверждает практическое отсутствие рисков основных параметров оценки уровня КУ.	Рейтинг уровня CG 7 получают компании с наивысшим уровнем корпоративного управления. Компании данного уровня в полной мере соблюдают законодательство Республики Казахстан, международного кодекса ОЭСР, следуют рекомендациям модельного кодекса корпоративного управления. Данный рейтинг подтверждает отсутствие рисков, связанных с ущемлением прав акционера и других аффилированных лиц, прозрачность работы совета директоров, правления, прозрачность данных о деятельности компании на момент присвоения рейтинга корпоративного управления. Рейтинг корпоративного управления уровня CG 7 является наиболее инвестиционно-привлекательным.
KZCG6		Рейтинг уровня CG 6 получают компании с высоким уровнем корпоративного управления. Компании данного уровня в высокой степени соблюдают законодательство Республики Казахстан, следуют основным рекомендациям модельного кодекса корпоративного управления. Данный рейтинг подтверждает минимум рисков, связанных с ущемлением прав акционера и других аффилированных лиц, прозрачность работы совета директоров, правления, прозрачность данных о деятельности Компании на момент присвоения рейтинга корпоративного управления. Рейтинг корпоративного управления уровня CG 6 является инвестиционно-привлекательным.
Компании с хорошим уровнем корпоративного управления		
KZCG5	Данный рейтинг отражает хороший уровень практики корпоративного управления компании. Данный рейтинг подтверждает незначительные риски основных параметров оценки уровня КУ.	Рейтинг уровня CG 5 получают компании с уровнем корпоративного управления выше среднего. Компании данного уровня не нарушают законодательство Республики Казахстан, следуют базовым рекомендациям модельного кодекса корпоративного управления. Данный рейтинг свидетельствует о том, что существуют некоторые риски, связанные с ущемлением прав акционера и других аффилированных лиц. Кроме того, существует недостаточная прозрачность работы совета директоров, правления, недостаточная прозрачность данных о деятельности компании на момент присвоения рейтинга корпоративного управления.

Рейтинг	Описание рейтинга	
<b>KZCG4</b>		Рейтинг корпоративного управления уровня CG 5 не является инвестиционно-привлекательным.
		Рейтинг уровня CG 4 получают компании со средним уровнем корпоративного управления. Компании данного уровня не нарушают законодательство Республики Казахстан в области корпоративного управления, частично следуют основным рекомендациям модельного кодекса корпоративного управления. Данный рейтинг свидетельствует о том, что существуют риски, связанные с ущемлением прав акционера и других аффилированных лиц. Кроме того, существует недостаточная прозрачность работы совета директоров, правления, недостаточная прозрачность данных о деятельности компании на момент присвоения рейтинга корпоративного управления. Рейтинг корпоративного управления уровня CG 4 не является инвестиционно-привлекательным.
<b>Компании со средним уровнем корпоративного управления</b>		
<b>KZCG3</b>	Данный рейтинг отражает средний уровень практики корпоративного управления компании. Данный рейтинг свидетельствует о том, что существуют низкие риски основных параметров оценки уровня КУ.	Рейтинг уровня CG 3 получают компании с уровнем корпоративного управления ниже среднего. Компании данного уровня в своей деятельности в некоторой степени нарушают законодательство Республики Казахстан в области корпоративного управления, частично следуют основным рекомендациям модельного кодекса корпоративного управления. Данный рейтинг свидетельствует о том, что существуют значительные риски, связанные с ущемлением прав акционера и других аффилированных лиц. Кроме того, существует недостаточная прозрачность работы совета директоров, правления, недостаточная прозрачность данных о деятельности компании на момент присвоения рейтинга корпоративного управления. Рейтинг корпоративного управления уровня CG 3 не является инвестиционно-привлекательным.
<b>KZCG2</b>		Рейтинг уровня CG 2 получают компании с низким уровнем корпоративного управления. Компании данного уровня в своей деятельности в большей степени нарушают законодательство Республики Казахстан в области корпоративного управления, частично следуют основным рекомендациям модельного кодекса корпоративного управления. Данный рейтинг свидетельствует о том, что существуют высокие риски, связанные с ущемлением прав акционера и других аффилированных лиц. Кроме того, информация касательно работы совета директоров, правления, не является в достаточной мере прозрачной на момент присвоения рейтинга

Рейтинг	Описание рейтинга	
		корпоративного управления. Рейтинг корпоративного управления уровня CG 2 не является инвестиционно-привлекательным.
<b>Компании с низким уровнем корпоративного управления</b>		
	Данный	Рейтинг уровня CG 1 получают
KZ CGI	рейтинг отражает слабый уровень практики корпоративного управления компании. Данный рейтинг свидетельствует о том, что существуют значительные риски основных параметров оценки уровня КУ.	компании с очень низким уровнем корпоративного управления. Компании данного уровня в своей деятельности нарушают законодательство Республики Казахстан в области корпоративного управления, не следуют основным рекомендациям модельного кодекса корпоративного управления. Данный рейтинг свидетельствует о том, что существуют высокие риски, связанные с ущемлением прав акционера и других аффилированных лиц. Кроме того, информация касательно работы совета директоров, правления и топ-менеджмента, не является прозрачной на момент присвоения рейтинга корпоративного управления. Рейтинг корпоративного управления уровня CG 1 не является инвестиционно-привлекательным.
<b>Особая категория</b>		
W	Пересмотр рейтинга корпоративного управления Данная категория рейтинга используется в случае, если в течение периода наблюдения за рейтингом корпоративного управления в компании произошли какие-либо значительные изменения, которые могут повлиять на общую картину уровня корпоративного управления. Данными факторами могут быть: смена руководителя исполнительного органа (особенно в случае, если исполнительный орган представлен индивидуальным лицом); изменение состава совета директоров или смена членов совета директоров. В данном случае, необходимо проанализировать изменения в составе независимых директоров, а также крупные сделки, заключенные компанией (которые могут повлиять на операционную деятельность компании), реструктуризация компании. Кроме того, к данному разделу относятся судебные разбирательства, конфликты интересов, практика слияний и/или поглощений.	
RW	Отзыв рейтинга корпоративного управления. В случае если произошедшие в компании изменения могут значительным образом повлиять на рейтинг компании в сторону улучшения/ухудшения, аналитиками может быть принято решение об отзыве присвоенного рейтинга. В данном случае, проводится анализ произошедших изменений, готовится дополнительный доклад и выносится на рассмотрение рейтингового комитета. В случае принятия решения об отзыве рейтинга, аналитики компании информируют представителей компании на предмет отзыва.	