

**"Самұрық - Қазына" ұлттық әл-ауқат қоры" акционерлік қоғамының 2018 - 2028 жылдарға арналған даму жоспарын бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 17 қазандағы № 656 қаулысына өзгерістер енгізу туралы**

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 17 наурыздағы № 230 қаулысы.

Қазақстан Республикасының Үкіметі **ҚАУЛЫ ЕТЕДІ:**

1. "Самұрық - Қазына" ұлттық әл-ауқат қоры" акционерлік қоғамының 2018-2028 жылдарға арналған даму жоспарын бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 17 қазандағы № 656 қаулысына мынадай өзгерістер енгізілсін:

тақырып мынадай редакцияда жазылсын:

"Самұрық - Қазына" ұлттық әл-ауқат қоры" акционерлік қоғамының 2023 -2032 жылдарға арналған даму жоспарын бекіту туралы";

1-тармақ мынадай редакцияда жазылсын:

1. Қоса беріліп отырған "Самұрық - Қазына" ұлттық әл-ауқат қоры" акционерлік қоғамының 2023-2032 жылдарға арналған даму жоспары бекітілсін.";

көрсетілген қаулымен бекітілген "Самұрық - Қазына" ұлттық әл-ауқат қоры" акционерлік қоғамының 2018-2028 жылға арналған даму жоспары осы қаулыға қосымшаға сәйкес жаңа редакцияда жазылсын.

2. Осы қаулы қол қойылған күнінен бастап қолданысқа енгізіледі.

*Қазақстан Республикасының  
Премьер-Министрі*

*Ә. Смайылов*

Қазақстан Республикасы  
Үкіметінің  
2023 жылғы 17 наурыздағы  
№ 230 қаулысына  
қосымша  
Қазақстан Республикасы  
Үкіметінің  
2018 жылғы 17 қазандағы  
№ 656 қаулысымен  
бекітілген

**"Самұрық-Қазына" ұлттық әл-ауқат қоры" акционерлік қоғамының 2023-2032 жылдарға арналған даму жоспары**

Мазмұны

Кіріспе

I. Компанияның ағымдағы жағдайын талдау

II. Миссия мен пайым

III. Қызметтің стратегиялық бағыттары, мақсаттары, қызметтің түйінді көрсеткіштері және олар бойынша күтілетін нәтижелер

IV. Тәуекелдерді басқару жүйесі

Кіріспе

"Самұрық-Қазына" ұлттық әл-ауқат қоры" акционерлік қоғамының (бұдан әрі – Қор) даму жоспары Қор тобы компанияларының ұзақ мерзімді құнын ұлғайтуға, Қор активтерін тиімді басқаруға бағытталған Қордың портфельдік компанияларды (бұдан әрі – ПК) басқару жөніндегі пайымын, миссиясын, мақсаттары мен міндеттерін айқындайтын және негіздейтін құжат болып табылады (1-қосымша).

Қор – Қазақстан Республикасының тәуелсіз қоры, оның жалғыз акционері Қазақстан Республикасының Үкіметі және тәуелсіз коммерциялық құрылым ретінде әрекет етеді.

Бүгінгі таңда Қор дамудың бірнеше кезеңдерінен өтті:

2008-2011 жылдар: дағдарысқа қарсы шаралар. Басты міндет мемлекеттік бастамалар мен ұлттық бағдарламаларды іске асыру, сондай-ақ Қазақстан Республикасы Үкіметінің әлеуметтік бастамаларына қолдау көрсету арқылы әлемдік қаржы дағдарысының салдарын еңсеру болды. Активтер портфелін тиімді басқару мен бастамалардың арқасында Қор экономикалық өсуді қалпына келтіруге және ел экономикасын одан әрі дамытуға ықпал етті.

2011-2013 жылдар: екінші деңгейдегі банктер мен қаржы институттарынан шығу. Дағдарысқа қарсы бағдарлама шеңберінде елдің банк жүйесін тұрақтандыру бойынша елеулі жұмыс аяқталды, оның соңында Қордың екінші деңгейдегі банктер мен даму институттарының капиталынан толық шығуы жүзеге асырылды. Нәтижесінде Қор нақты сектордағы компаниялардың қызметіне, ең алдымен олардың кірістілігін арттыруға және акционер үшін құнды құруға назар аударды.

2013-2017 жылдар: Қорды трансформациялаудың кешенді бағдарламасының басталуы. Қорға мемлекеттік активтер әкімшісінің моделінен активтер портфелін тиімді басқаратын коммерциялық холдингтік компанияның моделіне көшу міндеті қойылды. Бизнес-процестерді оңтайландыруға, портфель құрылымын өзгертуге және өкілеттіктер мен жауапкершілікті қайта бөлуге басты назар аударылды.

2018-2020 жылдар: Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулылары шеңберінде бизнесті оңтайландыру және Қор тобының компанияларын бәсекелес ортаға беруді, сондай-ақ стратегиялық емес активтерді (дивестицияларды) шығаруды жалғастыру. Қор компаниялардың рентабельділігін одан әрі арттыру және портфель құрылымын оңтайландыру жөнінде нақты шаралар қабылдады. Ірі ПК-ларды IPO/SPO-ға шығаруға (акцияларды бастапқы орналастыру/акцияларды қайталама орналастыру) және (немесе) стратегиялық инвесторларға сатуға дайындау жалғасты. COVID-19 пандемиясының

және жаһандық экономикалық дағдарыстың теріс әсерін азайту шеңберінде жұмыскерлердің қауіпсіздігін, ПК-ның қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету және қаржылық және өндірістік көрсеткіштерге қол жеткізу жөніндегі жұмыс күшейтілді.

COVID-19 пандемиясының, геосаяси тұрақсыздықтың, жаһандық трендтердің және макроэкономикалық ортаның әсерінен елде тәсілдерді қайта қарау қажеттігі туындады. Бұдан басқа Даму жоспарын Қазақстан Республикасының Үкіметі өзектілендірген негізгі мемлекеттік құжаттарға сәйкес келтіру қажет (2-қосымша). Атап айтқанда, Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі жалпыұлттық басымдықтары айқындалды және неғұрлым инклюзивті және орнықты экономика құруға бағытталған елдің жаңа экономикалық бағытын айқындайтын Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі ұлттық даму жоспары бекітілді. Ұлттық жобалар әзірленді, оларды іске асыруға Қор белсенді қатысады. Мемлекет басшысының 2020 жылғы 1 қыркүйектегі және 2021 жылғы 1 қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдаулары барысында жаңа басымдықтар, оның ішінде 2060 жылға қарай көміртегі бейтараптығына қол жеткізу айтылды, бұл елеулі технологиялық қайта жарақтандырумен және сапалы инновациялық дамумен сүйемелденетін өсудің экономикалық моделін қайта қарауды талап етеді.

Осыған байланысты Қор 10 жылдық кезеңге арналған даму жоспарын жаңартты. Қор үшін ұлттық әл-ауқатты орнықты арттыру үшін негіз экономиканың дамуын ынталандыру болып табылады. Бұл ретте Қазақстанда бірқатар құрылымдық шектеулер бар, олардың шешімі қосылған құн тізбегі шеңберінде кейіннен сапалы өңдеуге көшуді, еңбек өнімділігін арттыруды, инновациялық дамуды күшейтуді, бәсекелестікті жақсартуды, оның ішінде шағын және орта бизнесті дамытуға үлес қосу арқылы жақсартуды, сондай-ақ экономиканың көміртегі сыйымдылығын төмендетуді қоса алғанда, шикізаттық емес салаларды дамытуды болжайды.

Ел дамуының ағымдағы әлеуметтік-экономикалық конъюктурасын және Қордың ел экономикасы үшін рөлін назарға ала отырып, бүгінгі таңда инвестицияларды, ең алдымен, Қазақстан экономикасына инвестицияларды, оның ішінде стратегиялық жобаларды іске асыру мақсатында шоғырландыру орынды деп саналып отыр. Осыған байланысты алдағы 7 жылда Қорды басқару моделі елдің әлеуметтік және инфрақұрылымдық дамуын қолдау міндеттері бар стратегиялық холдинг ретінде айқындалды. 2030 жылға қарай Қор стратегиялық активтеріндегі мажоритарлық үлесті сақтай отырып, нарықтың қолайлы конъюктурасы кезінде инвестициялық холдинг жұмысының моделіне көшуге тиіс. Жаһандық ауқымда өзінің бәсекеге қабілеттілігін және "перспективалы әріптес" ретіндегі беделін нығайту мақсатында Қор портфельді әртараптандыруға ұмтылатын болады және оны экспорттың жоғары үлесі бар серпінді жобалармен толтыратын болады.

## **I. Компанияның ағымдағы жағдайын талдау**

Ағымдағы жағдайды кешенді талдау мақсатында сыртқы ортаның да, ішкі ортаның да аспектілері қаралды, олардың шеңберінде жаһандық, ұлттық және корпоративтік деңгейлердегі сын-қатерлер мен мүмкіндіктер айқындалды.

Сонымен қатар талдаудың барлық деңгейлерінде негізгі тұжырымдарды айқындау және Қордың ықтимал болашақ дағдарыстық жағдайларға дайындығын күшейту мақсатында COVID-19 пандемиясының, сондай-ақ әлемдегі қалыптасқан экономикалық жағдайдың әсері ескеріледі.

### **1.1. Сыртқы ортаны талдау Жаһандық трендтер**

Жаһандық трендтер компанияның стратегиялық басымдықтарын айқындауға айтарлықтай әсер етеді. Жаһандық трендтерді талдау аясында 4 негізгі аспект қарастырылды: экология, әлемдік экономика, адами капитал, технология.

#### **Экология**

**Қор бәсекеге қабілетті болып қалу және технологиялар мен қаржылық ресурстарға қол жеткізу үшін көміртегі бейтараптығына ұмтылуы керек.**

Көптеген елдер климаттың өзгеруіне бейімделуге және мемлекеттің бәсекеге қабілеттілігінің негізгі факторлары ретінде төмен көміртекті экономикаға көшуге бағытталған. Әлемдік қоғамдастықтың температураның өсуін тежеу жөніндегі күш-жігерін ескере отырып, ХХІ ғасырдың ортасына қарай көміртекті бейтарап әлем құрылады деп күтілуде. Қазақстан, өз кезегінде, 2030 жылға қарай шығарындыларды 15%-ға төмендету (1990 жылғы деңгейден) және 2060 жылға қарай көміртегі бейтараптығына қол жеткізу мақсатын қойды.

**Табиғи ресурстарды пайдалануды оңтайландыру мақсатында заманауи технологияларды қолдану қажет.**

Көміртегі бейтараптығына қол жеткізудің негізгі бағыттарының бірі – баламалы энергия көздерін дамыту. Бұл ретте энергетикалық әлеуетті арттыру басқа да негізгі экологиялық проблеманы – су ресурстарының тапшылығын шешуге ықпал етуі мүмкін. Орталық Азия елдері жаңартылмайтын көздерден (шамамен 79%) су ресурстарының едәуір үлесін пайдалану себебінен "су стрессінің" жоғары деңгейін бастан кешіретін өңірге жатады. 2015-2018 жылдар кезеңінде су ресурстарын пайдалану тиімділігінің көрсеткіші (қосылған құнның пайдаланылған су көлеміне қатынасы) Қазақстанда 12,5%-ға қысқарды.

**Экологиялық мәселелерді шешу және экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару қағидаттарын енгізу инвестициялық тартымдылықты айтарлықтай жақсарта алады.**

Бүгінгі таңда халықаралық инвесторлар климаттық тәуекелдерді инвестициялық деп санайды және шығарындылар деңгейі жоғары жобаларды қаржыландырудан бас тартады. COVID-19 пандемиясы экологиялық қауіптердің компаниялардың қаржылық тұрақтылығы мен ұзақ мерзімді құнына әсер ету тәуекелдері туралы хабардар болуды

жеделдетті. Ұлттық әл-ауқаттың жетекші қорлары, инвестициялық ұйымдар және халықаралық компаниялар портфельдерді "жасыл" дамуға қарай әртараптандырады.

Сарапшылардың жаңартылған бағалауларына сәйкес 2050 жылға дейінгі энергетикалық ауысудағы алдыңғы болжамдармен салыстырғанда инвестициялардың 30% өсуі күтілуде (2021-2050 жылдар аралығында жыл сайын қосымша 131 трлн АҚШ долл. немесе 4,4 трлн АҚШ долл.). 2025 жылға қарай 2020 жылмен салыстырғанда ESG-қағидаттары өлшемшарттарына сәйкес келетін басқарудағы активтер көлемінің 40%-ға 53 трлн АҚШ долларына дейін, ал ESG борыштық құралдары көлемінің өсуі 5 есе 11 трлн АҚШ долларына дейін өседі деп болжанып отыр.

Әлемдік экономика

**Пандемия мен санкциялық шектеулерден туындаған дағдарыс импортты алмастыру әлеуеті жоғары секторларды одан әрі қолдаудың, сондай-ақ ішкі көлік инфрақұрылымын дамытудың маңыздылығына назар аудартты.**

Шекаралардың жабылуы елдер арасындағы жолаушылар мен жүк ағынының шектелуіне әкелді. Жаһандық тауар айналымының көлемі 2020 жылы 5,3%-ға төмендеді. Жаһандану процестерінің осындай баяулауы өндірістерді жергіліктендіруге бағытталған жеткізу тізбегіне әсер етті.

Сонымен қатар пандемияға байланысты шектеулер электрондық коммерцияға жаңа серпін берді, оның жалпы тауар айналымындағы үлесі 2020 жылы 22-28%-ға өсу қарқынына қол жеткізе отырып, жаһандық деңгейде 14%-дан 18%-ға дейін өсті. Бұл тренд көлік-логистикалық кешенді және мультимодальды тасымалдарды дамыту үшін мүмкіндіктер ашады.

**Шетелдік инвестициялар ағынының төмендеуі жағдайында елішілік инвестициялар басым болады.**

2020 жылы тікелей шетелдік инвестициялардың жаһандық ағыны 35%-ға қысқарды. Дамыған елдерде және өтпелі экономикасы бар елдерде тікелей шетелдік инвестициялар деңгейінің төмендеуі 58%-ға жетті. Отандық экономикаларды қолдау үшін жаһандық қорлар ішкі нарықтарға назар аударуды күшейтуде, онда бұл трендті одан әрі сақтау жөніндегі болжамдармен дағдарысқа дейінгі кезеңде мәмілелердің үлесі 13%-дан 2020 жылы 19,3%-ға дейін ұлғайды.

Адами капитал

**Еңбек нарығының бәсекеге қабілеттілігі мен өзгерістерге төзімділігін қамтамасыз ету мақсатында кадрларды қайта даярлауға жәрдемдесу қажет.**

Қашықтан жұмыс істеу және цифрландыру еңбек нарығын өзгертеді. Болжамдарға сәйкес технологиялық жаңғырту 2025 жылға қарай қажетті дағдылар мен құзыреттердің айтарлықтай өзгеруіне әкеледі, бұл қызметкерлерді қайта даярлауды талап етеді. Бұл ретте дәстүрлі көпжылдық білім беру білікті кадрлардың жетіспеуіне

байланысты айтарлықтай дәрежеде корпоративтік сектор есебінен қашықтан модульдік білім берумен ауыстырылады. 2020 жылы әлемде компаниялар есебінен онлайн оқытылатын қызметкерлер саны 5 есе өсті.

**Қызметкерлердің денсаулығы мен әл-ауқатын жақсарту, сондай-ақ корпоративтік мәдениетті арттыру қолайлы еңбек жағдайларын жасауға және білікті кадрларды тартуға/ұстап қалуға ықпал етеді.**

COVID-19 дағдарысы жұмыс орындарында денсаулық пен қауіпсіздікті сақтау саласындағы жүйелі өзгерістердің қажеттігін көрсетті – кәсіпорындарда санитариялық-эпидемиологиялық бақылау, еңбекті қорғау және қауіпсіздік талаптары күшейтілді.

Әлемде соңғы 10 жыл ішінде таланттар үшін күресті ұлғайту үрдісі байқалады. Бұл ретте жұмыс берушінің жұмыскерлерге деген көзқарасындағы мәдениет, оның ішінде корпоративтік мәдениет, жұмыс орнын таңдаудағы негізгі факторлардың бірі болмақ, компанияның имиджіне, мамандарды тарту және ұстап қалу мүмкіндіктеріне әсер етеді.

Технологиялар

**Пандемия цифрлық қызметтердің дамуын айтарлықтай жеделдетті.**

Пандемия нәтижесінде тұтынушылармен жаһандық цифрлық өзара іс-қимыл үлесінің өсу қарқыны 2020 жылы 36%-дан 58%-ға дейін өсті. Цифрлық өндірістер мен қызметтердің үлесі алдыңғы болжамдардан 7 жылға озып, 35%-дан 55%-ға дейін өсті. Жаһандық қорлар да 2020 жылы мәмілелер көлемі 1,9 есеге 345 млрд АҚШ долларына дейін өскен технологиялық секторға бағытталған инвестициялық портфельдерін әртараптандырып келеді.

**Озық технологияларды енгізу және цифрландыру экономиканың барлық салаларына айтарлықтай әсер етеді және бизнесті оңтайландыруда және өнімділікті арттыруда шешуші рөл атқарады.**

Деректерге негізделген талдау цифрлық трансформацияға негіз болады. Бүгінгі таңда ірі компаниялардың 35-40%-ы жасанды интеллект технологияларын, бұлтты технологияларды, заттар интернетін (IoT)/зияткерлік датчиктерді көбейтумен, сондай-ақ киберқауіпсіздікті күшейтумен айналысады. Компаниялардың шамамен 20%-ы процестерді роботтандырылған автоматтандыруды енгізеді және тәжірибе жасайды.

Ұлттық экономикаға шолу

Талдау барысында ұлттық экономиканың 4 аспектісі қаралды: макроэкономика, инвестициялар және сыртқы сауда, әлеуметтік сала, сондай-ақ ғылым мен инновация.

Макроэкономика

**Елдің жалпы ішкі өнімі (бұдан әрі – ЖІӨ) құрылымын шикізаттық емес салаларға, өндеу өнеркәсібіне, сондай-ақ көрсетілетін қызметтер саласына қарай жаңарту қажет.**

Ел экономикасының құрылымында бастапқы ресурстарды өндіру айтарлықтай басым (2020 жылы ЖІӨ-нің 12,5%-ы). Нәтижесінде Қазақстанның ЖІӨ-нің өсуі құбылмалы және сыртқы дағдарыстарға қатты ұшырайды. Мұнай бағасының төмендеуі

және соның салдарынан ұлттық валютаның құнсыздануы аясында 2014 жылдан бастап жан басына шаққандағы долларлық мәнде ЖІӨ-нің төмендеуі байқалады.

Өндеу өнеркәсібінің үлесі 10 жыл ішінде 1,8 пайыздық тармаққа өсті, бірақ 1999-2004 жылдар деңгейінен төмен болып қала береді. Экономикалық күрделілігі бойынша Қазақстан 1995 жылдан бастап 23 позициясын жоғалтты және Экономикалық күрделілік атласына сәйкес 2019 жылы барлық елдер арасында 78-ші орынға жайғасты.

**Өндірістерді технологиялық дамытуға және жаңғыртуға инвестициялар тарту мақсатында тарифтік саясатты қайта қарау қажет.**

ЖІӨ-нің құбылмалылығы сыртқы борышқа және Ұлттық қордан түсетін трансферттерге тәуелділікті арттыра отырып, мемлекет бюджетіне теріс әсер етеді. Бұл, өз кезегінде, инфрақұрылымдық жобаларға инвестицияларды шектейді, ал бюджет шығыстарының 50%-дан астамы әлеуметтік шығыстар болып табылады. Инвестициялардың жетіспеушілігін жеке сектор өтемейді. Шектеу факторларының бірі – түпкілікті тұтынушыға әсерін азайтуға бағытталған ағымдағы тарифтік саясат. Нәтижесінде елдегі негізгі құралдардың тозуы 2015 жылғы 36%-дан 2019 жылы 38,7%-ға дейін өсті (электрмен жабдықтауда 75,5%, тау-кен өнеркәсібінде 64,2% және ақпарат пен байланыста 58,9%).

Технологиялық прогреске инвестициялардың жеткіліксіздігі экономика өнімділігінің төмен деңгейінде де көрінеді. Бұл жүйелі проблеманы шешу ЖІӨ-нің тұрақты өсуінің және ел азаматтарының табысын арттырудың негізгі факторларының бірі болады.

Инвестициялар және сыртқы сауда

**Экономикаға мультипликативтік әсерді қамтамасыз ету мақсатында технологиялық даму трансфертін қатар қамтамасыз ете отырып, қосылған құны жоғары тауарлар мен көрсетілетін қызметтерді өндіру секторларына тікелей шетелдік инвестицияларды ( бұдан әрі – ТШИ) тарту қажет.**

Қазақстанға ТШИ-дің жалпы ағындары экономикасы ұқсас елдерге қарағанда жоғары, алайда ТШИ-дің жалпы ағынының 50%-дан астамы шикі мұнай және табиғи газ өндіру секторында шоғырланған. Олардың есебінсіз ТШИ-дің таза ағыны 2018-2019 жылдары теріс болды.

**Ішкі нарықтың шектеулілігін ескере отырып, экспорттық әлеуеті жоғары тауарлар мен көрсетілетін қызметтерге, сондай-ақ импортты алмастыру мүмкіндігіне басымдық беру керек.**

Елдің экспорты тауарлар экспортының құрылымындағы шикі мұнайдың үлесі 50%-дан асатын шикізат тауарларына бағытталған. Бұл ретте дайын тауарлардың көпшілігі, оның ішінде Қазақстанда өндірілетін немесе өндірістің қажетті факторлары бар өнімдер импортталады.

**Көлік және логистика секторы сауда балансын жақсартуда және транзиттік әлеуетті іске асырудан мультипликативті әсерді қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады.**

Жүктерді тасымалдаудың ең арзан құралы ретінде теңізге шыға алмау қазақстандық тауарлардың экспорттық әлеуетін айтарлықтай төмендетеді және импорт құнын арттырады. Осыған байланысты жүк дәліздерін әртараптандыру және оңтайландыру, мультимодальды тасымалдарды дамытуды қоса алғанда, логистикалық шығыстарды азайту мақсатында көлік инфрақұрылымын дамыту қажет.

**Әлемдегі күрделі геосаяси жағдай ел экономикасын дамыту үшін сын-қатерлерді де , жаңа мүмкіндіктерді де ұсынады.**

Геосаяси және макроэкономикалық трендтер Қазақстан экономикасына да кері әсерін тигізеді – ұлттық валютаға қысым байқалады, көліктік-логистикалық тізбектер бұзылады. Сонымен қатар бұл Қазақстан үшін жаңа өндірістерді дамыту мүмкіндігін ашады.

**Ұлттық экономиканың тұрақтылығын күшейту үшін отандық бизнесті қолдауды қамтамасыз ету қажет.**

Ел экономикасындағы шағын және орта бизнестің үлесі 35%-дан аз (Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы (бұдан әрі – ЭЫДҰ) елдерінде – шамамен 65%-ға дейін). Отандық бизнес өкілдерінің қорландыру көздері, сондай-ақ инфрақұрылымның негізгі объектілеріне қолжетімділігі шектеулі.

### **Әлеуметтік сала**

**Негізгі бағыттардың бірі жаңа жоғары өнімді жұмыс орындарын құру болуы тиіс.**

Қазақстандағы ресми жұмыссыздық деңгейі шамамен 5% деңгейінде. Бұл ретте 2 миллионнан астам адам "өз бетінше жұмыспен қамтылғандар", "толық емес жұмыс күнімен қамтылғандар" және "уақытша жұмыспен қамтылғандар", әсіресе еңбек өнімділігінің салыстырмалы түрде төмен деңгейі бар агроөнеркәсіптік секторда қамтылғанын ескере отырып, елдегі жұмыс күшінің іс жүзінде осал бөлігі едәуір көп.

**Елдегі ең ірі жұмыс беруші ретінде Қор әлеуметтік тұрақтылықтың жоғары деңгейін ұстап тұруы, экономиканың дағдарыстан кейінгі қалпына келуі жағдайында теңдікті қамтамасыз етуі қажет.**

Елімізде 1 миллионға жуық атаулы әлеуметтік көмек алушылар бар, 700 мыңға жуық мүгедек адам тіркелген. Табыстың төмендеуі байқалады және гендерлік теңсіздік артады. Ең осалы әйелдер, біліктілігі жоқ және бейресми жұмыскерлер. Әлеуметтік маңызы бар тауарларға бағаның өсуі аясында жұмыс орындарының жетіспеушілігі, жалақының төмен деңгейі әлеуметтік тұрақтылықтың төмендеуіне алып келеді.

Портфельде дотациялық және әлеуметтік активтердің болуын ескере отырып, Қор экономиканың әртүрлі салалары арасында қаражатты ел мен азаматтарымыздың игілігі үшін қайта бөлу функциясын орындайды.

### **Ғылым және инновация**

**Ғылыми-зерттеу әлеуетін арттыру ұзақ мерзімді перспективада бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз етеді.**



Дүниежүзілік экономикалық форумның бәсекеге қабілеттілік индексі бойынша Қазақстан 55-ші орында (2019 жыл). Жақсартудың негізгі аспектілерінің бірі – ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстарға (бұдан әрі – ҒЗТКЖ) инвестициялар деңгейі – 2020 жылы ЖІӨ-нің шамамен 0,15%-ы, бұл әлем бойынша (1,3%) және дамыған елдерде (3-5%) орташа көлемнен едәуір төмен. Жаһандық инновациялар рейтингінде Қазақстан 77-орында (2020 жыл). Білім мен технологиялық өндірістің қосалқы көрсеткіші бойынша ел 80-ші орында.

## 1.2. Ішкі ортаны талдау

Қордың негізгі қызметі стратегиялық активтер портфелін басқару болып табылады. Бұл бөлімде мына міндеттерге назар аудару керек – технологиялық жабдықтар, корпоративтік басқару, адами ресурстар, қаржылық тұрақтылық.

Технологиялық жарактандыру

**Ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ету мақсатында өндірістік активтерді, оның ішінде цифрлық технологияларды қолдана отырып, уақтылы жаңғырту қажет.**

Қор тобы бойынша тозудың жоғары деңгейі және техникалық жарактандырудың жеткіліксіз заманауи деңгейі бар, бұл өндірістік қуаттылық пен өнімділіктің қысқару қаупін болжайды. Мысалы, 2021 жылдың басындағы жағдай бойынша Қор компанияларындағы энергетика саласындағы негізгі жабдықтардың тозу деңгейі 50%-дан астам, теміржол көлігі саласында – 60%-дан астам, газ тасымалдау инфрақұрылымында – 70%-ға жуық болды.

Минералды-шикізат базасының көп бөлігі Қазақстан Республикасы тәуелсіздік жариялағанға дейін анықталғанын ескерсек, кен орындарындағы қорлар сарқылып келеді.

**Цифрлық шешімдерді қолдану және деректерді тиімді пайдалану бәсекелестік артықшылықтарды қамтамасыз етуге және еңбек өнімділігін арттыруға мүмкіндік береді.**

Өндірістегі автоматтандырудың салыстырмалы түрде жоғары деңгейіне қарамастан, Қор тобының бірқатар компаниялары операциялық, өндірістік және қаржылық тиімділік тұрғысынан әлемдегі жетекші ұқсас компаниялардан артта қалды. Атап айтқанда, жинақталған деректерді пайдалану деңгейі қосымша пайда әкелмейді, ал Big Data саласында шашыраңқы жобалар бар (мысалы, әртүрлі салалардағы клиенттік деректерді біріктіру синергетикалық әсер алуға мүмкіндік береді). Өнеркәсіпте 5G қолданылмайды.

Портфельдегі ең ірі энергетикалық активтердің болуын ескере отырып, көміртегі әсерінің төмендеуі Қор үшін маңызды сынақ болып табылады.

Дәстүрлі энергия көздерін пайдалануды, сондай-ақ жабдықтың тозуын ескере отырып, Қор тобы қоршаған ортаға әсер етудің жоғары деңгейіне ие. Қор тобының

компаниялары 2021 жылдың қорытындысы бойынша парниктік газдар шығарындыларының шамамен 13%-ын құрады. Күл-кож қалдықтарының шығарындылары бойынша компаниялардың үлесі елдегі шығарындылардың жалпы үлесінің шамамен 38%-ды құрайды; ластаушы заттардың шығарындылары бойынша Қор тобының компаниялары 2020 жылы жалпы көлемнің 20%-дан астамына ие.

Корпоративтік басқару

**ПК-ны басқарудың инвестициялық тартымдылығы мен тиімділігін арттыру үшін корпоративтік басқаруды жақсарту бойынша жұмысты жалғастыру қажет.**

Компаниялардың құны мен бәсекеге қабілеттілігін арттырудың маңызды қаржылық емес факторларының бірі – корпоративтік басқару сапасы. Бүгінгі таңда Қор осы бағытта айтарлықтай нәтижелерге қол жеткізді, атап айтқанда, жеке ПК-ны акцияларды бастапқы орналастыруға шығаруды қамтамасыз етті. 2016 жылы Қор ПК үшін корпоративтік басқаруды диагностикалау әдістемесін әзірледі және корпоративтік басқару рейтингінің шәкілін енгізді.

**Қор негізгі стейкхолдерлер ретінде акционермен және халықпен сапалы өзара іс-қимыл бойынша жұмысты жалғастыруы тиіс**

Қазақстан Республикасының Үкіметі Қор үшін бір мезгілде акционер және реттеуші рөлін атқарады, бұл мемлекеттік органдарда әлеуметтік және коммерциялық мүдделер қақтығысын тудыруы мүмкін. Корпоративтік басқару тетіктері арқылы өзара іс-қимыл жасау қажеттілігіне қарамастан, жалғыз акционердің Қордың операциялық қызметіне араласу қаупі бар.

Адами ресурстар

**Персоналдың әлеуметтік тұрақтылығы мен қанағаттануын қамтамасыз етуді жалғастыру қажет.**

Қордың мықты жақтарының бірі – бірыңғай корпоративтік құндылықтарға бағдарланған білікті және құзыретті кадрлардың болуы. Бұл ретте Қордың елдің басым бөлігінде болуын және Қазақстанның өңірлік дамуының әртүрлі деңгейін ескере отырып, ПК және мердігер ұйымдардың ұжымдарында әлеуметтік тұрақтылық қатерлері туындайды. 2021 жылғы зерттеу қорытындысы бойынша Қор тобындағы әлеуметтік тұрақтылық деңгейі 73% деңгейінде болды.

Қаржылық тұрақтылық

**Қор тобының кіріс көздерін әртараптандыруды жеделдету, ПК-ның операциялық тиімділігін арттыру және борыштық портфельдің теңгерімділігін қамтамасыз ету жөніндегі жұмысты жалғастыру қажет.**

Қордың шоғырландырылған борыш деңгейі жарамды деңгейде. Сонымен қатар шикізат, атап айтқанда, мұнай, мұнай өнімдері және айырбас бағамы бағасының құбылмалылығы аясында Қор тобының кірістілігін төмендетудің жоғары тәуекелдері

бар. 2022 жылғы қыркүйекте S&P Global Ratings агенттігі Қордың рейтингін ("BBB"-ге дейін, болжам – "теріс") егеменді рейтингтің ұқсас өзгерістерінің салдары ретінде қайта қарады.

**Тиімділікті арттыру мақсатында активтер құрылымын оңтайландыруды жалғастыру қажет.**

Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулысымен тиісті тізбелерге енгізілген заңды тұлғаларды бәсекелес ортаға беру ұлттық әл-ауқатты арттыруға, бағалы қағаздардың отандық нарығын дамытуға, Ұлттық қорға түсімдерді ұлғайтуға бағытталған.

Қор сондай-ақ Қазақстан Республикасы Үкіметінің бағдарламаларына, мерзімдері мен рәсімдеріне байланыстырмай, Қор портфелінің (активтердің өмірлік циклін ескере отырып) және нарықтың жай-күйіне қарай инвестициялар портфелін белсенді басқару жөніндегі өз жоспарлары шеңберінде стратегиялық емес активтерден (дивестициядан) шығуды жүзеге асырады. Сонымен қатар Қордың активтерді бәсекелес ортаға беру рәсімдері стратегиялық емес активтерді шығару рәсімдерінен өзгеше болуы мүмкін.

## **II. Миссия мен пайым**

Сапалы өсуді қамтамасыз ету және жаһандық сын-қатерлерге төзімді бизнес-модель құру қажеттігіне сүйене отырып, Қордың жауапты инвестициялар арқылы адамдардың әл-ауқаты мен қоршаған ортаны қорғау қағидаттарында инновациялық дамуда серпіліс жасайтын ұлттық экономиканың көшбасшысы ретіндегі стратегиялық пайымы айқындалды. Қордың миссиясы – Қазақстан Республикасы халқының мүдделері үшін активтердің әртараптандырылған портфелін тиімді басқару және бизнесті қолдау арқылы экономиканың тұрақты дамуын қамтамасыз ету және ұзақ мерзімді құнды құру. Қордың рөлі мыналардан көрінеді:

ПК арасындағы синергияны қамтамасыз ету;

жеке сектордың қатысуы шектелген, әсіресе шикізаттық емес салаларға және жаңа бағыттарға инвестицияларды жүзеге асыру;

тиісті сараптаманы, құзыреттер мен инвестицияларды ұсыну арқылы нысаналы салаларды дамыту;

стратегиялық әріптестік жолымен инвестицияларды, оның ішінде шетелдік инвестицияларды тарту;

меншікті және акционерлердің құқықтарын қорғау қағидаттарына негізделген озық бизнес-мәдениетті дамыту және отандық компанияларды, оның ішінде шағын және орта бизнес (бұдан әрі – ШОБ) өкілдерін қолдау;

жаһандық стратегиялық инвесторлармен және салалық көшбасшылармен, сондай-ақ басқа да ұлттық әл-ауқат қорларымен халықаралық әріптестікті дамыту.

**III. Қызметтің стратегиялық бағыттары, мақсаттары, қызметтің түйінді көрсеткіштері және олар бойынша күтілетін нәтижелер**

Қордың миссиясына сәйкес қызметтің 3 стратегиялық бағыты айқындалды.

1. Активтер портфелін тиімді басқару. Стратегиялық мақсаты – 2032 жылға қарай таза активтердің құнын 2021 жылмен салыстырғанда 2 есе ұлғайту. Қор портфельдің сапасын оңтайландыруды және арттыруды, озық технологияларды енгізуді, сондай-ақ бизнесті жүргізу моделін жетілдіруді қамтамасыз етеді.

2. Бизнеске арналған экожүйе. Стратегиялық мақсаты – бәсекелестікті дамыту. Қор активтерді бәсекелес ортаға беру жөніндегі жұмысты жалғастырады. Бірлескен инвестор ретінде Қор тек жеке инвесторлар іске асыра алмайтын маңызды жобаларға қатысады.

3. Тұрақты даму. Стратегиялық мақсаты – ESG қағидаттарын енгізу. Түйінді факторлар адамдардың әл-ауқаты, экологиялық тепе-теңдік және бұл ретте озық бизнес-практикалар мен корпоративтік басқару қағидаттары негізінде ұзақ мерзімді қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз ету болуы тиіс. Бұл активтердің ұзақ мерзімді құнын ұлғайтуға, инвестициялық тартымдылықты арттыруға ықпал етеді.

Стратегиялық мақсаттарды іске асыру үшін 20 түйінді бастама айқындалды, оларға баса назар аудару сыртқы және ішкі сын-тегеуріндер мен мүмкіндіктерге жауап беретін құралдар мен тетіктерді қолдануға, сондай-ақ қолда бар ресурстарды барынша тиімді пайдалануға мүмкіндік береді.

Стратегиялық мақсат: таза активтердің құнын ұлғайту

#### 1. Еңбек өнімділігін арттыру

ЭЫДҰ зерттеулеріне сәйкес еңбек өнімділігінің өсуі халықтың табысы мен әл-ауқатын арттыруда шешуші рөл атқарады. Қор қосылған құны жоғары секторларда өнімді жұмыс орындарын құру мақсатында барлық күш-жігерін шоғырландырады. Жұмыс орындары өнімділігінің артуы алдыңғы қатарлы технологияларды қолданумен және жеке жұмыс орнының технологиялық жарақталуымен тікелей байланысты. Ресурстарды неғұрлым ұтымды пайдалану және өндірістің барлық факторларының үйлесімді жұмыс істеуі қамтамасыз етіледі. Қор тобының компаниялары үздік әлемдік практиканы ескере отырып, жұмсалатын ресурстарды ұлғайтпай, көбірек өндіру мүмкіндігіне ұмтылатын болады.

#### 2. Қаржылық тұрақтылық

ПК қаржылық стратегияларды әзірледі. Қор мен ПК борыш деңгейі мен капитал құрылымын тиімді басқаруды жалғастыруы керек. Тартылатын капитал құнының төмендеуі кредиттік рейтингтерді арттыру жөніндегі жүйелі жұмыс есебінен қамтамасыз етілетін болады. ПК борыштың оңтайлы деңгейін ұстап тұру және төлем қабілетсіздігі тәуекелін азайту үшін операциялық тиімділікті арттыру арқылы еркін өтімділік көлемін ұлғайтады. Инвестициялық жобаларды іске асыру туралы шешімдер ресурстарды тиімді бөлуге және ұзақ мерзімді мүдделерге назар аудара отырып, инвестициялық жобалардың оңтайлы портфелін құру мақсатында коммерциялық орындылығын ескере отырып қабылдануы тиіс. Рентабельділігі төмен әлеуметтік

маңызы бар жобаларды іске асыру туралы шешім қабылдау кезінде Қордың қаржылық тұрақтылығы міндетті фактор болуға тиіс.

### 3. Бизнес-процестерді оңтайландыру және жетілдіру

ПК-ның рентабельділігін қамтамасыз ету және операциялық тиімділігін арттыру үшін Қор тиімсіз корпоративтік және өндірістік процестерді айқындай және алып тастай отырып, бизнес-процестерді, оның ішінде цифрландыру жолымен жүйелі реинжинирингті және жетілдіруді жалғастырады.

Қор жаһандық технологиялық трендтерді қадағалап, цифрлық технологияларды қолданудағы олқылықтарды жоюы қажет. Жаңа қолданылатын технологияларды енгізу және көптеп тарату есебінен активтер мен өнімнің қосымша құнын жасау қамтамасыз етіледі, сондай-ақ басқару шешімдерін қабылдаудың тиімділігі арттырылады. IoT, Big Data, процестерді роботтандырылған автоматтандыру (RPA), 5G, цифрлық егіздер және т. б. қоса алғанда, озық технологияларды қолдана отырып, коммерциялық, өндірістік және корпоративтік бизнес-процестерді одан әрі жақсарту жүргізілетін болады.

### 4. Активтерді жаңғырту және цифрландыру

Оң экономикалық тиімділікке қол жеткізу мақсатында жабдықтарды жаңарту және өндірістерді жаңғырту, өндірістік процестерді цифрландыру қарқынын жеделдету және озық технологияларды жүйелі түрде енгізу қажет.

Өндірістік тиімділікті жақсартумен қатар, негізгі қорларды жаңғырту тәсілі ресурстарды тұтынуды және ластаушы заттар шығарындыларын азайтуға бағытталатын болады.

### 5. Жаңа жоғары сапалы өңдеуге шығу және салаларды құру

Қордың қалыптасқан өндірістік және шикізаттық базасын ескере отырып, оның негізінде жаңа қайта өңдеуді дамыту қажет. Өндіріс бойынша жоғары технологиялық жобаларды іске қосу өнеркәсіп секторында қосылған құнды арттыруға мүмкіндік береді. Мұндай жобалар жеке инвесторларды тарта отырып іске асырылатын болады.

Портфельді әртараптандыру және жаңа жоғары сапалы өңдеуге қол жеткізу өнімділіктің тұрақты өсу серпінін құруға мүмкіндік береді. Осыған байланысты Қор тұрақты негізде неғұрлым перспективалы нарықтар мен әріптестерді іздеу бойынша талдау жүргізетін болады.

Қор мультипликативті экономикалық әсері бар және қосылған құны жоғары жаңа индустрияларды құруға қатысуға ниетті. Портфельдің әртараптандырылған құрылымы кірістердің құбылмалылығын төмендетуге және тәуекелдерді азайтуға мүмкіндік береді. Сонымен қатар Қор инфрақұрылымдық және жүйе құраушы жобаларды іске асыру арқылы жаңа кластерлерді дамыту үшін негіз құруға ықпал ететін болады.

Инвестициялау үшін басым секторлардың тізбесін, сондай-ақ тәуекел және кірістілік деңгейлері бойынша параметрлерді Қор тұрақты даму қағидаттарын сақтай отырып, ішкі қажеттіліктер, елдің даму бағыттары және жаһандық трендтер негізінде кезең-кезеңімен айқындайтын болады.

## 6. ҒЗТКЖ және инновацияларды, жоғары технологиялық өндірістерді дамыту

Қор ПК-да ғылыми әзірлемелерді, өнеркәсіптік инновацияларды және инновациялық мәдениетті дамыту жөніндегі жұмысты күшейтеді, сондай-ақ өндірісте отандық және шетелдік ҒЗТКЖ-ны енгізуді ынталандыратын құралдарды көздейді. Ғылыми-зерттеу қоғамдастығымен тығыз қарым-қатынас орнату және ғылыми әзірлемелердің практикалық әсерін арттыру, оның ішінде отандық кадрлардың зерттеу жұмыстарын жүргізуін қолдау қажет. Ғылыми әзірлемелерден уақтылы экономикалық нәтиже алу мақсатында ҒЗТКЖ-ны коммерцияландыру мәселелеріне баса назар аудару қажет.

Ғылыми-технологиялық бастамалар орталығы – ғылыми және инновациялық қызметке арналған "бір терезе" құрылды. ҒЗТКЖ-ға бөлінетін ресурстарды пайдалануды оңтайландыру мақсатында қаражатты бөлу мен жұмсауды әкімшілендіруді күшейту, сондай-ақ жобаларға басымдық беруді және шешім қабылдау рәсімдерінің ашықтығын қамтамасыз ету қажет.

### Стратегиялық мақсат: бәсекелестікті дамыту

Ел ішінде инвестициялау басымдығына сүйене отырып, Қордың активтерден шығуы, бизнесті сыни инфрақұрылыммен қамтамасыз ету, сондай-ақ жаңа жобаларға бірлесіп инвестициялау арқылы экономиканың өсуінің негізгі драйвері ретінде ШОБ-ты қолдауды күшейту қажет.

## 7. IPO/SPO және экономикадағы үлестің төмендеуі

Қор Қазақстан Республикасы Үкіметінің жекешелендіру жоспарлары, сондай-ақ стратегиялық емес активтерді (дивестицияны) шығару жөніндегі іс-шаралар шеңберінде активтерді бәсекелес ортаға беру жөніндегі жұмысты жалғастырады.

Қор бәсекелестікті дамытуға күш салады. Стратегиялық емес активтер экономикалық орындылығы мен тиімділігіне, сондай-ақ экономиканың белгілі бір секторында болу қажеттігіне қатысты Қор мен ПК-ның пайымына сүйене отырып біртіндеп шығарылатын болады. Оның ішінде Қор өңірдегі әлеуметтік жағдайды ескере отырып, сервистік компанияларды сатады және болашақта осы компаниялардың тауарларын, жұмыстары мен қызметтерін шағын және орта бизнес субъектілерінен сатып алатын болады. Активтерден шығу шеңберіндегі міндеттердің бірі – жеке монополиялар құрудан аулақ болу. Мемлекет мүдделері мен жеке бастаманы дамыту арасындағы теңгерімді қамтамасыз етудің орындылығын ескере отырып, Қордың стратегиялық активтердегі бақылау қатысу үлестері/акциялар пакеттері сақталатын болады.

Ірі компанияларды IPO/SPO-ға шығару, оның ішінде бөлшек инвесторларды (Қазақстан Республикасының азаматтарын) кеңінен қамтуды көздейтін "халықтық IPO" элементтерін қолдана отырып шығару қамтамасыз етілетін болады. Алдағы кезеңдерде "ҚазМұнайГаз" ҰК" АҚ, "Эйр Астана" АҚ, "QazaqGaz" ҰК" АҚ және т.б. бәсекелес ортаға шығару жоспарланып отыр. Перспективада Қазақстан Республикасының

заңнамасына қатаң сәйкес және нарықтың қолайлы конъюнктурасы кезінде экономикалық орындылығын ескере отырып, Қор Қазақстан Республикасының Үкіметімен және Қордың басқа да басқару органдарымен келісу бойынша меншікті акциялар пакетін бастапқы орналастыруды қарастыра алады.

Компанияларды жария капитал нарықтарына шығару олардың листингтік ұйымдардың жоғары талаптарына сәйкестігін қамтамасыз етеді, бұл қосымша құнды үстемелейді.

Қор жұмысының маңызды майданы активтер құрылымының деңгейлерін қысқартуға деген ұмтылысты да айқындады.

#### 8. Ірі инфрақұрылымдық жобалар

Ірі инфрақұрылымдық жобаларды, мысалы, көлік және логистика, сумен жабдықтау және энергетика салаларында іске асыру қосылған құны жоғары жаңа индустриялар мен өндірістерді құру үшін негіз құру мақсатында қажет. Энергетикалық әлеуетті ұлғайту өндірістерді дамытуды қолдайды, ал сапалы логистикалық инфрақұрылым жаһандық қосылған құн тізбектеріне ендіруге мүмкіндік береді және жаңа шетелдік нарықтарға қолжетімділікті ашады.

Сонымен қатар көлік-логистикалық секторды дамыту өз өнімдерін экспорттау немесе импорттың өзіндік құнын қысқарту мүмкіндігімен сауда маршруттарына қол жеткізе алатын ел өңірлерінің дамуына да оң әсер етуі мүмкін.

Жобалардың параметрлері экологияға теріс әсерді азайту мақсатында заманауи жабдықтар мен технологияларды пайдалануды көздейтін болады.

Инфрақұрылымдық жобаларды іске асырудың экономикалық орындылығын қамтамасыз ету мақсатында Қор уәкілетті органдармен тарифтік реттеуді және тиісті заңнаманы ырықтандыру бойынша жұмысты жалғастырады.

Инвестициялық жобалар іріктеу және құрылымдау кезінде міндетті тәуелсіз сараптамадан және сметалық құжаттаманы бақылаудан өтетін болады, сондай-ақ барлық күрделі жобалардың құнын асыра бағалау, шығындарды оңтайландыру мүмкіндігі тұрғысынан тексеру жүргізілетін болады. Сонымен қатар ірі жобаларды іске асыру ашық конкурстар негізінде жүзеге асырылуы тиіс.

#### 9. Ресурстық базаны дамыту

Қордың ПК-сы шикізат базасын ұлғайтуды жалғастырады. Ресурстық базаны ұлғайтуға геологиялық барлаудың жаңа жобаларын іске асыру, сондай-ақ жұмыс істеп тұрған кен орындарын кеңейту есебінен қол жеткізілетін болады. Өндірістік кәсіпорындардың толық қуатын пайдалана отырып, шикізат өндіруді ұлғайту экспорттық әлеуетті іске асыруға көмектеседі. Шоғырланған геологиялық барлау жобаларын белсенді дамыту металлургиялық қуаттарды тиемеу, қатты пайдалы қазбалар қорларының сарқылуы және елдің минералдық-шикізат базасын толықтыру мәселесін шешеді.

Бұл сондай-ақ әлеуетті әлемдік қажеттіліктерді талдауға сәйкес сұранысқа ие тауарларға ерекше назар аударылатын қосылған құны жоғары өнім шығару үшін база құру бойынша шикізаттық тәуелсіздікті қамтамасыз етеді.

#### 10. Жаһандық әріптестік және инвестициялық қызметті үйлестіру

Бастамалар мен жобаларды бірлесіп іске асыру мақсатында ірі халықаралық ұйымдармен және ұлттық әл-ауқат қорларымен өзара іс-қимыл тәжірибесін кеңейту қажет. Сонымен қатар халықаралық стратегиялық әріптестерді тарту озық білім, практика және технологиялар трансферті, сондай-ақ ел экономикасының тұрақты дамуы үшін инвестициялар тарту арқылы оң әсер етеді.

Жаһандық әріптестік жөніндегі бастамаларды күшейту географиялық әртараптандырумен қатар Қорға жаңа нарықтарға қол жеткізуге және бірлесіп инвестициялау тетіктері арқылы ресурстар мен құзыреттерді біріктіре отырып және Қазақстан Республикасы мен Қордың имиджін арттыра отырып, халықаралық инвестициялар тәжірибесін арттыруға мүмкіндік береді.

Жаңа инвестициялық жобаларды іске асыру мәселелерінде Қор өз қаражатын салу және инвесторлардың қаражатын тарту жолымен теңгерімді қаржыландыру қағидатын жалғастырады.

Қордың елішілік инвестициялардың басымдығы жөніндегі саясаты шетелдік инвестициялардың мүмкіндіктерін жоққа шығармайды.

Стратегиялық маңызды орын, бизнесті жүргізу үшін қолайлы орта және елдің инвестициялық ынталандырулары экономиканың нақты секторына бағытталуы мүмкін инвестицияларды тарту үшін үлкен әлеует ашады.

Қор инвестициялық ахуалды жақсарту бойынша ұсынымдар әзірлеу бойынша тұрақты жұмыс жүргізуде.

Бизнес-әріптестермен өзекті мәселелер мен оларды шешу жолдарын талқылау бойынша тұрақты кездесулер өткізу қажет.

#### 11. Жауапты және нарықтық тариф белгілеу

Қор тобының кірісінің көп бөлігі компаниялардың реттелетін кірістерінен құралады және уәкілетті органдардың тарифтерді белгілеу мәселелерімен тығыз байланысты. Мемлекеттің тарифтік саясатын жетілдіру шеңберінде түпкілікті тұтынушыны қорғау мен негізгі қорларды жаңартуға және жаңғыртуға инвестициялар арасындағы теңгерімді табу бойынша тұрақты жұмыс жүргізу қажет. Қордың электр энергетикасы және өңірлерді газдандыру саласындағы іске асырылып жатқан басым жобалары бірқатар нормативтік құжаттарды өзектендіруді талап етуі мүмкін. Реттеушілік базаны жаңғырту мақсатында мүдделі мемлекеттік органдармен бірлесіп тұрақты жұмыс жүргізу жоспарлануда.

Қордың инвестициялық холдинг моделіне көшу мерзімдері реттеуші жүйеде алғышарттар жасау, айқас субсидиялаудан кету, кірістілік пен рентабельділікті қамтамасыз ету қажеттілігімен негізделген.



## 12. Инфрақұрылым мен нарықтарға тең қолжетімділік

Қор тобын реформалау шеңберінде инфрақұрылымға тең қолжетімділікті құру жолымен отандық бизнесті дамытуды ынталандыру жөніндегі жұмыс жалғастырылады.

Қор мұнай өңдеу, мұнай және мұнай өнімдері маркетингі, газ нарығын дамыту, көмір және электр энергиясын жеткізу, вагондарды беру және басқа да инфрақұрылымға қол жеткізу нарықтарына қатысушылар үшін ашық тетіктерді енгізуді және кедергілерді жоюды қамтамасыз ететін болады.

Стратегиялық мақсат: ESG қағидаттарын енгізу

## 13. Корпоративтік басқару

Корпоративтік басқаруды күшейту компанияның ұзақ мерзімді құнын арттырудың негізгі аспектілерінің бірі болады.

Қор жеке меншік құқығында өзіне тиесілі активтерге ие акционерлік қоғам нысанындағы мемлекеттік емес заңды тұлға. Осылайша мемлекетпен қарым-қатынаста Қор жеке кәсіпкерліктің субъектісі ретінде әрекет етеді. Осыған байланысты тәуелсіз коммерциялық құрылым ретінде қызметті жүргізу қағидаттары айқындалды.

1. Қазақстан Республикасы Үкіметінің Жалғыз акционер ретіндегі және Қорды басқаруға қатысты мемлекеттік реттеу бөлігіндегі өкілеттіктерінің аражігін ажырату. Үкімет Қорды басқаруға тек Жалғыз акционердің өкілеттіктері мен мүдделерін іске асыру арқылы қатысады. Үкімет Қорға және ұйымдарға толық операциялық дербестік береді және Үкімет пен мемлекеттік органдар тарапынан жедел (ағымдағы) және инвестициялық қызметке араласуға жол бермейді. Акционердің функциялары мен құқықтарын Директорлар кеңесі арқылы жүзеге асыру және қызметтің негізгі көрсеткіштерін белгілеу қажет.

2. Директорлар кеңесінің рөлін арттыру. Қорды басқарудағы Директорлар кеңесінің рөлі тәуелсіз директорлардың пікіріне назар аудара отырып, тұрақты негізде артады. Қор ПК-дегі тәуелсіз директорлардың үлесін Директорлар кеңесі құрамының 50% деңгейінде қолдауға ұмтылатын болады.

3. Директорлар кеңесі құрамдарының құрылымдары Директорлар кеңесінің негізгі жұмыс органдары болып табылатын толыққанды және тиімді комитеттерді қалыптастыру жөніндегі талаптарды ескере отырып құрылатын болады. Қор ПК Директорлар кеңесі құрамдарының сабақтастығымен жұмысты қолдайтын болады. Ол үшін ПК Директорлар кеңесінің әлеуетті мүшелері үшін Қордың кадр резервін қолдау, сондай-ақ нысаналы бейінге сәйкес келетін директорларды іріктеу және жалдау бойынша сапалы жұмыс қамтамасыз етілетін болады.

4. Корпоративтік басқару қағидаттары бойынша ПК-ні басқару. Қор акционердің құқықтарын іске асыру және ПК Директорлар кеңестерімен, оның ішінде ПК Директорлар кеңестерінің құрамындағы өз өкілдері арқылы өзара іс-қимыл жасау арқылы ПК-ні басқаруға қатысады. IPO-ға шығу жоспарлары мен мерзімдеріне қарамастан барлық ПК үшін комплаенс, ақпаратты ашу, ашықтық, сатып

алу және корпоративтік басқарудың басқа аспектілері бөлігінде жетекші халықаралық биржалардың листингтік талаптары деңгейіне дейін корпоративтік басқару практикасын елеулі жақсарту мақсаты қойылды.

5. Коммерциялық мүдделерге негізделген қызмет. Шешім қабылдау кезінде Қор, ең алдымен, коммерциялық мақсатқа негізделген. Әлеуметтік саясат мәселелері Қордың мүдделеріне қарай ескерілетін болады.

Корпоративтік басқарудың үздік әлемдік тәжірибелерін іске асыру акционерлер мен инвесторлардың компанияны қабылдау деңгейін арттыруға, қарыз капиталының құнын төмендетуге және сайып келгенде, компанияның ұзақ мерзімді құнын арттыруға мүмкіндік береді.

#### 14. Ашықтық, транспаренттілік және комплаенс

Қор қызметінің транспаренттілігін қамтамасыз ету шеңберінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызметпен, қаржы мониторингі және прокуратура органдарымен тиімді және тығыз өзара іс-қимыл жасау жоспарлануда.

Компаниялардың басқару органдарының қарастырылып отырған мәселелеріне кеңінен қол жеткізе отырып комплаенс қызметінің рөлі артып келеді.

Бюджетке салықтар мен төлемдердің түсуін қамтамасыз ету саласында басшылықты жүзеге асыратын уәкілетті мемлекеттік органмен ақпараттық өзара іс-қимылды кеңейту мақсатында көлденең мониторинг енгізіледі.

#### 15. Әлеуметтік жауапкершілік

Қор қызметкерлердің еңбек жағдайларын, қауіпсіздік шараларын және адамдардың әл-ауқатын арттыру үшін басқа да әлеуметтік аспектілерді үнемі жақсартуға тырысады. Қор өндірістік тәсілдер мен әлеуметтік басымдықтар арасындағы тепе-теңдікті қатыасу аймақтарындағы негізгі міндеттердің бірі ретінде қарастырады. Барлық ПК-да тұрақты әлеуметтанулық зерттеулер және түзету шараларын әзірлеу жалғасады.

Қорда әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз ету жөніндегі кешенді жоспар бекітілді. Татуластыру институттарының рөлін ілгерілету және нығайту, оның ішінде кәсіподақтарды оқыту және медиаторлардың жеке пулын құру жөніндегі жұмыс жалғастырылатын болады. Қор тобы компанияларының өндірістік персоналының 84%-дан астамы кәсіподақ мүшелері болып табылады. Ұжымдық шарттар шеңберінде қызметкерлер мен олардың отбасы мүшелері үшін әлеуметтік жеңілдіктердің 20-дан астам түрі көзделген, олардың тізбесі кеңейтілетін болады.

Қор қайырымдылық қызметі мен корпоративтік демеушілікті жүзеге асыру, сондай-ақ корпоративтік волонтерлікті ілгерілету арқылы елдің әлеуметтік дамуына үлес қосуды жалғастырады.

"Халық үніне құлақ асатын мемлекет" тұжырымдамасын іске асыру шеңберінде, сондай-ақ азаматтық қоғамның мүдделері мен жұртшылықтың пікірін ескеру үшін кең ауқымды мәселелерді талқылау үшін қоғамдық кеңес құрылды, оның рөлі арттырылатын болады.

## 16. H&S озық практикасы

Қор тобында "мүлдем төзбеушілік" қағидаты бойынша жарақаттануды азайту қамтамасыз етіледі. Осыған байланысты Қор дербес қауіпсіздікті және апатсыз өндірісті қамтамасыз ету жөніндегі жұмысты жетілдіруі қажет. H&S саласында, оның ішінде инновациялық және цифрлық шешімдерді пайдалана отырып, үздік әлемдік тәжірибелерді енгізу, қажетті құзыреттерді дамыту, сондай-ақ еңбек қауіпсіздігі туралы хабардарлық пен мәдениетті арттыру негізгі бағыттар болуға тиіс.

Сонымен қатар Қор тобы үшін жұмыстарды орындау және қызметтер көрсету кезінде жұмыс орындарының қауіпсіздігін жақсарту және қамтамасыз ету мақсатында мердігер компаниялармен өзара іс-қимыл және тәжірибе алмасу құру қажет.

ПК міндетінің маңызды бөлігі болған оқиғалардың салдарымен, оның ішінде регламенттеуші ережелерді және/немесе рәсімдерді қабылдау жолымен жұмыс істеу мәселелерінде мінез-құлық көшбасшылығын дамыту болады.

## 17. Адами капиталды дамыту

Қорға кадрлық әлеуетті арттыру, жаңа салалардағы құзыреттілікті күшейту және үздік әлемдік тәжірибелерге сүйене отырып, қызметкерлердің біліктілігін үздіксіз арттырумен айналысу қажет. Техникалық дағдылардан басқа, қазіргі заманғы бизнес-көшбасшыларды дамытуды қолдай отырып, Қор қызметкерлерінің көшбасшылық әлеуетін жақсарту қажет.

Сондай-ақ ұжымдық шарттар мен әлеуметтік пакеттің талаптарын жақсартуды, еңбегін көпшілік алдында тануды қоса алғанда, кадрларды ұстап қалу мақсатында түрлі тетіктерді, оның ішінде қаржылық емес тетіктерді енгізу талап етіледі.

Қор мықты көшбасшылық топтарға негізделген тиімді корпоративтік мәдениетті қалыптастыруды және дамытуды, меритократияның іргелі қағидаттарын енгізуді және кадрларды дамытуға инвестициялауды жалғастырады. Қордың стратегиялық мақсаттары мен негізгі басымдықтарына қол жеткізуге ықпал ететін корпоративтік құндылықтарды одан әрі ілгерілету керек.

Еңбек және жұмыспен қамту саласындағы қысымның немесе кемсітушіліктің кез келген түрін қоспағанда, барлық қызметкерлерге тең еңбек жағдайларын жасау тәжірибесін жалғастыру қажет. Қор компаниялары тобындағы жастардың әртүрлілігін, гендерлік және ұлттық тепе-теңдікті ынталандыруға бағытталған.

## 18. Ресурс үнемдеу

Қоршаған ортаға теріс әсерді азайту мақсатында жабдықтарды жаңғырту, жаңа инвестициялық жобаларды іске асыру кезінде заманауи технологияларды қолдану талап етіледі. Қоршаған ортаға ұқыпты қарау мәдениетін ілгерілетумен, ESG саласында халықаралық рейтингтерді алумен, сондай-ақ экологиялық әсерді мониторингтеу үшін цифрлық технологияларды қолданумен кешенді тәсіл қажет. Қазақстанның электр

энергетикасы саласын дамытудың негізгі басымдықтарын ескере отырып, Қор тобы таза көмір және басқа да ең үздік қолжетімді техникаларды дамытуға және қолдануға ұмтылатын болады.

Қор отын-энергетика және су ресурстарын қоса алғанда, ресурстарды тиімді пайдалануға ұмтылатын болады. Ресурстарды нақты пайдалануды азайту үшін озық технологиялар мен инновациялық шешімдерді енгізу қажет. Технологиялық қайта жарақтандырумен қатар негізгі аспектілер үнемділік мәдениетін дамыту болады.

#### 19. Көміртектендіру

Климаттық күн тәртібі төмен көміртекті дамуға баса назар аудара отырып, бизнес үлгілерін қайта қарауды және технологиялық трансформацияны қамтиды. Ұзақ мерзімді міндет – 2060 жылға қарай көміртегі бейтараптығына қол жеткізу.

Қордың төмен көміртекті дамыту тұжырымдамасы әзірленді. ПҚ-нің негізгі бастамалары, соның ішінде көмірлі газ генерациясын алмастыруға, баламалы энергия көздері негізінде жаңа қуаттарды енгізуге, өз тұтынуы үшін ЖЭК объектілерін салуға, энергия тиімділігіне, энергияны сақтау жүйелерін енгізуге, көміртекті ұстап алуға және сақтауға, сутегі энергетикасына, сондай-ақ көгалдандыру және көміртекті сіңіру жөніндегі іс-шараларға бағытталуы тиіс. Сонымен қатар жергілікті өкілді органдардың келісімімен Қазақстан Республикасының Үкіметі шешім қабылдаған жағдайда Қор атом электр станциясын салуды жоспарлайды.

Сонымен қатар цифрлық шешімдерді енгізуге, экологиялық мәдениетті ілгерілетуге және ойлауды қоршаған ортаға ұқыпты көзқарас жағына өзгертуге елеулі рөл бөлінетін болады.

Сонымен қатар төмен көміртекті дамуға көшу инвестициялық шешімдер қабылдауға, сондай-ақ сатып алу қызметіне әсер етеді – қосымша параметр ретінде парниктік газдар мен ластаушы заттардың шығарындыларына әсерін қарастыру қажет болады.

Елдің энергетикалық қауіпсіздігін қамтамасыз ету мәселесінің жоғары басымдығын ескере отырып, алдағы жылдары Қор ЖЭК жобаларын дамытумен қатар көмір генерациясы объектілерін салу жөніндегі жобаларды іске асыруды жалғастырады. Бұл ретте нетто көміртегі әсерін азайту көрсеткіші сақталатын болады.

#### 20. "Жасыл" қаржыландыру

"Жасыл" таксономияға сәйкес келетін жобаларды қаржыландырудың жаңа құралдарын дамыту қажет. Даму институттары мен қаржы институттарынан "жасыл" қаржыландырудан басқа, экологиялық және климаттық мақсаттарға байланысты "жасыл" облигациялар шығаруды қарастырған жөн.

Сонымен қатар көміртегі салығын және парниктік газдар шығарындылары үшін қосымша айыппұлдарды енгізу әлеуетін, сондай-ақ көміртегі квоталарын сатуды ескере отырып, "жасыл" жобаларды қорландырудың мақсатты қосымша көзі ретінде қаражатты жинақтау тетіктерін қарастыру қажет.

Сондай-ақ "жасыл экономикаға" көшу бойынша инновациялық жобалар үшін ҒЗТҚЖ аударымдарын пайдалану мүмкіндігін қарастыру қажет, мысалы, көміртекті алу және сақтау, сутегі технологияларын қолдану, көгалдандыру арқылы парниктік газдар шығарындыларын сіңіру.

Айта кету керек, жобаларды қаржыландыру тек "жасыл" облигациялармен шектелмейді.

ESG қағидаттарын енгізу жеке стратегиялық мақсат ретінде анықталған. Бұл ретте тұрақты даму күн тәртібі Қор қызметінің барлық бағыттары бойынша міндеттерге қол жеткізу кезіндегі негізгі тәсіл ретінде белгіленді.

Қордың белгіленген 20 бастаманы іске асыруы стратегиялық мақсаттарға тиімді қол жеткізуді қамтамасыз етеді. Нәтижесінде Қор ұлттық экономиканы әртараптандыруға, сондай-ақ инновациялық дамудағы серпілісті жүзеге асыруға үлес қосады. Бұл ретте тұрақты даму қағидаттарын енгізу және көміртекті бейтараптыққа ұмтылу болашақ ұрпақ үшін экожүйені сақтай отырып, Қазақстан халқының әл-ауқатын арттыруға мүмкіндік береді.

Қордың миссиясы мен негізгі басымдықтарына қол жеткізу төменде көрсетілген стратегиялық тиімділіктің тұрақты мониторингі есебінен қамтамасыз етілетін болады (3-қосымша):

Қызметтің стратегиялық бағыттары	Мақсаты	Стратегиялық ҚТК	Өлш. бірл.	Нысаналы мән			Меже	
				2025	2028	2032	2040	2050
Активтер портфелін тиімді басқару (33,3%)	Таза активтердің құнын ұлғайту	Еңбек өнімділігі	коэфф.	2021 ж. 1,2x	2021 ж. 1,3x	2021 ж. 1,5x	2021 ж. 2x	2021 ж. 3x
		NAV	коэфф.	2021 ж. 1,3x	2021 ж. 1,6x	2021 ж. 2x	2021 ж. 4x	2021 ж. 7x
Бизнеске арналған экожүйе (33,3%)	Бәсекелестікті дамыту	Негізгі капиталға инвестициялар	трлн тг.	8,2	17,0	31,6	55	80
		Экономикадағы Қордың үлесін төмендету	%	≤5,9	≤5,5	≤5,0	≤5,0	≤5,0
		Шетелдік инвестициялардың жалпы ағыны	млрд АҚШдолл.	8,0	15,5	27,8	50	80
		ESG-рейтинг	перцентиль	40	60	70	77	100

Тұрақты даму (33,3%)	ESG қағидаттарын енгізу	Таза көміртегі әсерін азайту нетто	%	-	-	2021 ж. ≥ [-10%]	2021 ж. ≥ [-40%] к	2021 ж. ≥ [-65%]
----------------------	-------------------------	------------------------------------	---	---	---	------------------	--------------------	------------------

#### IV. Тәуекелдерді басқару жүйесі

P/c №	Тәуекел немесе қауіп атауы	Тәуекелдің салдары	Тәуекелдің алдын алу шаралары	Тәуекел туындаған кезде әрекет ету жөніндегі іс-шаралар
1-стратегиялық бағыт. Активтер портфелін тиімді басқару				
1.1	Қаржыландыру көздерімен немесе тарифтермен қамтамасыз етілмеуі	Қаржыландыру көздерінің болмауы және күрделі жобаларды іске асырмау	Тарифтік саясатқа өзгерістер енгізу және қаржылық тұрақтылықты жақсарту	Қаржыландырудың балама көздерін іздеу
1.2	Стратегиялық серіктестердің болмауы	Технологиялар, ресурстар және құзыреттер трансферттерінің жетіспеушілігі	Инвестициялық тартымдылықты жақсарту	Ішкі құзыреттерді, ҒЗТҚЖ және инновацияларды дамыту
1.3	Инфрақұрылым мен ресурстардың тапшылығы	Жаңа қайта өңдеуге шығу мүмкіндіктерінің болмауы	Қаржыландыру көздерін уақтылы іздеу және инфрақұрылымдық мүмкіндіктер мен ресурстарды әртараптандыру	Қаржыландырудың балама көздерін іздеу
1.4	Қор тобына елдік санкцияларды тарату	Шетелдік активтерге қатысты шектеу	Корпоративтік басқарудың озық тәжірибелері негізінде Қорды тәуелсіз коммерциялық құрылым ретінде дамыту. Серіктестерді таңдауды талдау	Тиісті инстанцияларға жүгіну
1.5	Шикізат бағасының қолайсыз өзгеруі	Қаржылық жағдайдың нашарлауы	Табыс көздерін әртараптандыру	Шығындарды оңтайландыру
1.6	Кибер-тәуекелдер	Сезімтал деректердің таралуы, қаржылық шығындар	Кибер-қауіпсіздік бойынша озық жүйелерді енгізу, ақпараттық қауіпсіздік регламенттері мен хаттамаларын сақтау	Осалдықтарды анықтау және жою

1.7	ҒЗТКЖ және инновацияларды қаржыландыруға қаражат тапшылығы	Тиімділік пен бәсекеге қабілеттіліктің төмендеуі	ҒЗТКЖ және инновацияларды дамыту бойынша нормативтік базаны, ҒЗТКЖ-ны ынталандыру және инновацияларды енгізу жөніндегі шараларды әзірлеу	ҒЗТКЖ саласындағы жобаларға басымдық беру
2-стратегиялық бағыт. Бизнеске арналған экожүйе				
2.1	Активтерді IPO/SPO-ға шығару үшін қолайсыз нарықтық жағдай	Қорландыруды уақтылы тартпау	Активтерді уақтылы дайындау және нарықты талдау	IPO/SPO-да активтерді шығару жоспарларын қайта қарау, стратегиялық серіктестерді іздеу
2.2	Қаржыландыру көздерімен немесе тарифтермен қамтамасыз етілмеуі	Бизнес үшін инфрақұрылымның болмауына әкелетін инвестициялық жобаларды іске асырмау	Тарифтік саясатқа өзгерістер енгізу және қаржылық тұрақтылықты жақсарту	Қаржыландырудың балама көздерін іздеу
2.3	Бизнесті жүргізу үлгілеріндегі жаһандық өзгерістерге ұзақ мерзімді бейімделу	Тиімділік пен бәсекеге қабілеттіліктің төмендеуі	О з ы қ технологияларды енгізу, корпоративтік мәдениетті тұрақты қайта құру мен жетілдіруді ілгерілету	Цифрландыруды және кадрларды қайта даярлауды жеделдету, сарапшыларды тарту
2.4	Мүмкіндіктерді технологиялық өзгерістер жылдамдығымен салыстыру жылдамдығын үйлестіру	Нарықтық мүмкіндіктерді пайдалана алмау	Персоналды тұрақты оқыту	Стратегиялық серіктестерді тарту
3-стратегиялық бағыт. Тұрақты даму				
3.1	Жаңа "жасыл" технологияларға шектеулі қолжетімділік	Қаржылық және беделді шығындар, инвестициялық тартымдылық пен бәсекеге қабілеттіліктің төмендеуі	Стратегиялық серіктестерді іздеу және тарту	Б а л а м а технологияларды іздеу және бейімдеу
3.2	"Ж а с ы л" технологияларды енгізу үшін экономикалық ынталандырудың болмауы	Парниктік газдар мен ластаушы заттар шығарындыларының көбеюі	Қаржыландырудың жаңа құралдарын әзірлеу	Заңнамалық және нормативтік құжаттарға өзгерістер енгізуді уәкілетті органдармен пысықтау

3.3	Экологиялық талаптарды қатандату	Қаржылық шығындар	Көміртексіздендіру жөніндегі жоспарларды уақтылы іске асыру, уәкілетті органдармен өзара ықпалдасу	Төмен көміртекті дамуға көшуді жеделдету, балама офсеттік құралдарды іздеу
3.4	Корпоративтік басқару қағидаттарын бұзу	Несиелік рейтинг пен инвестициялық тартымдылықтың төмендеуі	Корпоративтік басқарудың озық тәжірибелерін уақтылы енгізу	Корпоративтік басқару диагностикасы және тиісті шараларды қабылдау
3.5	Кадр тапшылығы, білікті кадрлардың кетуі	Құзыреттердің жетіспеушілігі, көміртексіздендіру жоспарларының заманауи орындалмауы	Қор мен ПК қызметкерлерінің біліктілігін арттыру, корпоративтік мәдениетті күшейту, қолайлы еңбек жағдайларын жасау	Сыртқы сарапшыларды тарту, кадр құрамының сабақтастығын қамтамасыз ету

"Самұрық-Қазына" ұлттық әл-ауқат қоры"

акционерлік қоғамының 2023-2032 жылдарға

арналған даму жоспарына

1-қосымша

## Қызметтің стратегиялық бағыттары, мақсаттары, басымдықтары мен міндеттері

Миссия	Қазақстан Республикасы халқының мүддесі үшін активтердің әртараптандырылған портфелін тиімді басқару және бизнесті қолдау арқылы экономиканың тұрақты дамуын қамтамасыз ету және ұзақ мерзімді құнды құру		
Пайым	Жауапты инвестициялар арқылы адамдардың әл-ауқаты мен қоршаған ортаны қорғау қағидаттарында инновациялық дамуда серпіліс жасайтын ұлттық экономика көшбасшысы		
Стратегиялық бағыттар	Активтер портфелін тиімді басқару	Бизнеске арналған экожүйе	Тұрақты даму
Мақсат	Таза активтердің құнын ұлғайту	Бәсекелестікті дамыту	ESG қағидаттарын енгізу
Міндеттер	<ol style="list-style-type: none"> <li>Еңбек өнімділігін арттыру</li> <li>Қаржылық тұрақтылық</li> <li>Бизнес-процестерді оңтайландыру және жетілдіру</li> <li>Активтерді жаңғырту және цифрландыру</li> <li>Жаңа жоғары сапалы өңдеуге шығу және салаларды құру</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>IPO/SPO және экономикадағы үлестің төмендеуі</li> <li>Ірі инфрақұрылымдық жобалар</li> <li>Ресурстық базаны дамыту</li> <li>Жаһандық әріптестік және инвестициялық қызметті үйлестіру</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Корпоративтік басқару</li> <li>Ашықтық, транспаренттілік және комплаенс</li> <li>Әлеуметтік жауапкершілік</li> <li>H&amp;S озық практикасы</li> <li>Адами капиталды дамыту</li> <li>Ресурс үнемдеу</li> </ol>



	6. ҒЗТҚЖ және инновацияларды, жоғары технологиялық өндірістерді дамыту	11. Жауапты және нарықтық тариф белгілеу 12. Инфрақұрылым мен нарықтарға тең қолжетімділік	19. Көміртексіздендіру 20. "Жасыл" қаржыландыру
ҚТК	Еңбек өнімділігі NAV	Негізгі капиталға инвестициялар Экономикадағы Қордың үлесін азайту Шетелдік инвестициялардың жалпы ағыны	ESG-рейтинг Таза көміртегі әсерін азайту нетто

"Самұрық-Қазына" ұлттық әл-ауқат қоры"  
акционерлік қоғамының 2023-2032 жылдарға арналған даму жоспарына  
2-қосымша

## Стратегиялық карта

МЖЖ деңгейі	Индикаторлар						
1-деңгей	"Қазақстан-2050" стратегиясы						
	1-басымдық "Жаңа бағыттың экономикалық саясаты – кірістілік, инвестициялардан қайтару және бәсекеге қабілеттілік қағидаттарындағы жан-жақты экономикалық прагматизм"						
2-деңгей	Қазақстан Республикасының жалпыұлттық басымдықтары						
	3-бағыт "Мықты экономика"						
	8. Әртараптандырылған және инновациялық экономиканы құру			9. Экономикалық және сауда дипломатиясының белсенді дамуы		8. Әртараптандырылған және инновациялық экономиканы құру	
	Қазақстан Республикасының ұлттық даму жоспары (Негізгі ұлттық индикаторлар)						
-	Жан басына шаққандағы ЖІӨ номиналды түрде	Еңбек өнімділігінің өсуі	Жаңартыл атын энергия көздерінен электр энергиясының үлесі	Негізгі капиталға инвестициялар	Тікелей шетелдік инвестициялардың жалпы ағыны	-	-
	СҚП бойынша жан басына						

3-деңгей		шаққандағы ЖІӨ					-	
4-деңгей	Қазақстан Республикасының аумақтық даму жоспары							
5-деңгей	Қазақстан Республикасының 2060 жылға дейінгі көміртегі бейтараптығына қол жеткізу стратегиясы (жасалуда) Қазақстан Республикасының ұлттық жобалары							
6-деңгей	Ұлттық басқарушы холдингтердің, ұлттық холдингтердің және ұлттық компаниялардың даму жоспарлары							
Даму жоспары шеңберінде компания қызметінің негізгі көрсеткіштері	Экономикадағы Қордың үлесін азайту	NAV	Еңбек өнімділігі	Таза көміртегі әсерін азайту нетто	Негізгі капиталға инвестициялар	Шетелдік инвестициялардың жалпы ағыны		ESG-рейтинг

"Самұрық-Қазына" ұлттық әл-ауқат қоры"  
акционерлік қоғамының 2023-2032 жылдарға арналған даму жоспарына 3-қосымша

### Стратегиялық ҚТК-ны есептеу әдістемесі

Р/с №	Стратегиялық ҚТК	Өлшем бірлігі	Есептеу әдістемесі	1	Еңбек өнімділігі <sup>1</sup>	коэффициент	Қордың ЖҚҚ / Қордың жұмыспен қамтылғандардың орташа тізімдік саны
			$\sum$ (Компанияның нарықтық құны * меншік үлесі) + $\sum$ (Компанияның				

2

NAV

коэффициент

баланстық құны \* меншік үлесі) + Барлығы корпоративтік орталықтың активтері (портфельдік және қауымдастырылған компанияларға инвестицияларды қоспағанда) – Корпоративтік орталықтың міндеттемелері + [ (Акциягерге дивидендтер + Акциягерге өзге де бөлулер - Акциягердің жарғылық капиталына салымдары) 2021 жылдан бастап жинақталған] Компанияның нарықтық құны = Нарықтық капиталдан дыру [акциялар саны \* акция бағасы] Компанияның баланстық

			<p>кұны = ( Барлық Активтер ( нарықтық, егер жоқ болса, онда баланстық) – Барлық міндеттемелер ( нарықтық, егер жоқ болса, онда баланстық) – Бакыланбайтын қатысу үлесі) *есептер қаржылық есеп беру валютасында жүргізіледі</p>
3	Негізгі капиталға инвестициялар	трлн теңге	2023 жылдан бастап негізгі капиталға инвестициялардың жиынтық мәні (қосалғанда)
4	Экономикадағы Қордың үлесін төмендету	%	Қордың ЖҚҚ / ҚР ЖІӨ
5	Шетелдік инвестициялардың жалпы ағыны	млрд АҚШ долл.	2023 жылдан бастап шетелдік инвестициялардың жалпы ағынының жиынтық мәні (қосалғанда)
			Қордың КО перцентилі

6	ESG-рейтинг	перцентиль	*0,2+ ∑ ПК перцентиль *0,16; О н д а Қордың корпоратив т і к орталығын ың салмағы 20%, ПК салмағы ( ҚМГ, QG, ҚАӨ, ҚТЖ, KEGOC) 16%-дан
7	Таза көміртегі әсерін азайту нетто	%	Қысқартылғ ан (офсетті) көміртегі бірліктеріні ң жалпы санын шегергендег і Қордың парниктік газдар шығарынды ларының жиынтық көлемі (1 және 2 қамтылған)

#### Ескертпе:

номиналды көрсеткіш бағаның өсуін ескере отырып түзетіледі. Есепті жылы ұлттық валюта 10%-дан астам құнсызданған кезде көрсеткішті тиісті түзету жүзеге асырылады. Бұл ретте девальвация әсерін есепке алғанда инфляция осы жылы есепке алынбайды.

"Самұрық-Қазына" ұлттық әл-ауқат  
қоры"  
акционерлік қоғамының 2023-2032  
жылдарға  
арналған даму жоспарына  
4-қосымша

#### SWOT-талдау

<p><b>Мықты жақтары</b> Елдегі ең ірі жұмыс беруші Қазақстанға инвестиция тарту тәжірибесі Халықаралық стандарттарға сәйкес корпоративтік басқарудың жақсартылған саясаты Маңызды қаржылық ресурстар</p>	<p><b>Кемшіліктері</b> Қазақстандағы парниктік газдар шығарындыларының үлкен үлесі Негізгі жабдықтың тозуы</p>
--	--

<p>Жоғары несиелік балл және салыстырмалы түрде арзан қаржыландыруға қолжетімділік Заң жобаларын талқылауға қатысу</p>	<p>Қор акционерінің әлеуметтік және коммерциялық талаптары арасындағы қайшылық</p>
<p>Мүмкіндіктер Қосылған құны жоғары өндіріспен әртараптандырылған ұлттық экономиканы құруға жәрдемдесу Негізгі қорларды жаңғырту, еңбек өнімділігін арттыру және қоршаған ортаға әсерді азайту үшін жаңа технологияларды енгізу Зерттеулер мен әзірлемелерді қолдау, жаңа ғылыми-техникалық бастамаларды іске қосу Көміртекті бейтараптыққа қол жеткізу, ESG қағидаттарын енгізу және капитал құнын төмендету Қазақстанға инвестициялар тарту, қосылған құн тізбегін құруға ықпал ету, логистиканы дамытуды қолдау және маршруттарды әртараптандыру</p>	<p>Қауіптер Болжамды ТШИ ағынының төмендеуі, бүкіл әлемде протекционизмнің өсуі Н&amp;S және КӘЖ саласындағы талаптарды қатаңдату және бастамалардың өсуі Әлеуметтік тұрақсыздық Экономикадағы мемлекет үлесінің төмендеуі</p>

Ескертпе: аббревиатуралардың толық жазылуы:

ESG – Экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару

IPO – компанияның акцияларын бастапқы орналастыру

H&S – еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау

SPO – компания акцияларын қайталама орналастыру

АҚШ долл. – АҚШ доллары

ҒЗТКЖ – ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстар

ЖІӨ – жалпы ішкі өнім

ЖЭК – жаңартылатын энергия көздері

КӘЖ – корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік

КО – корпоративтік орталық

ҚТК – қызметтің тиімділік көрсеткіштері

ТШИ – шетел инвестицияларының ағыны

ШОБ – шағын және орта бизнес

ЭЫДҰ – Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы