"Нұрсұлтан Назарбаев халықаралық әуежайы" АҚ корпоративтік басқаруды бағалау нәтижелері бойынша есеп

Май 2025

Басшылыққа арналған түйіндеме

Габит Мусрепов
Серіктес

Құрметті ханымдар мен мырзалар,

Біз "Нұрсұлтан Назарбаев халықаралық әуежайы" АҚ корпоративтік басқаруына (бұдан әрі – қоғам/ Компания) 2022 - 2024 жылдар бойынша тәуелсіз бағалау жүргіздік. Компанияның корпоративтік басқаруын бағалау халықаралық ұсынымдар мен корпоративтік басқарудың жетекші тәжірибелерін ескере отырып әзірленген KPMG әдіснамасына сәйкес жүргізілді.

Бағалау нәтижелері бойынша біз Компанияның корпоративтік басқару жүйесі көптеген аспектілерде ҚР заңнамасының талаптарына сәйкес келеді, алайда ол халықаралық практикаларға ішінара сәйкестік деңгейінде деген қорытындыға келдік. Корпоративтік басқарудың тиімділігін арттыру мақсатында біз бірқатар ұсыныстар ұсындық, оларды енгізу компанияға халықаралық практикаларға сәйкестіктің жаңа деңгейіне шығуға мүмкіндік береді.

Осы есепте келтірілген тұжырымдар Сіз үшін пайдалы болады және корпоративтік басқару жүйесін одан әрі жетілдіруге қызмет етеді деп сенеміз.

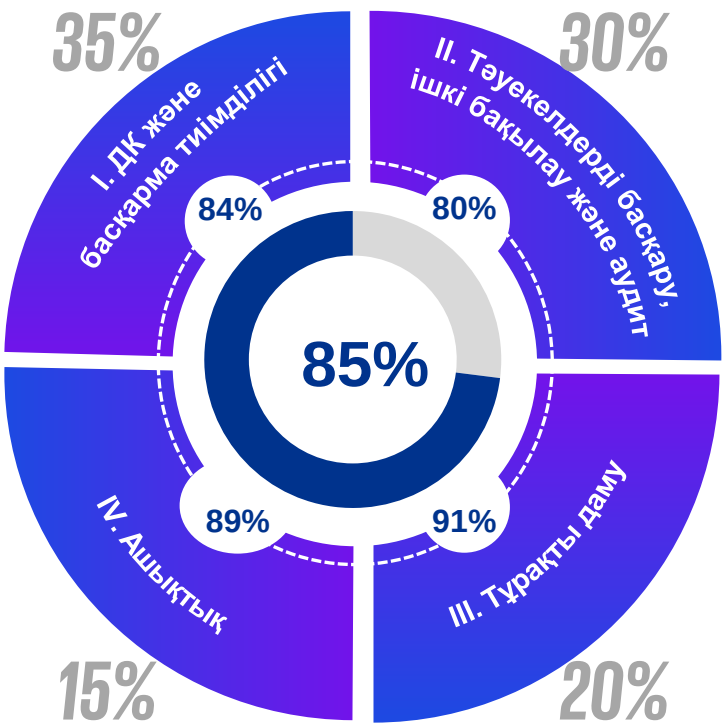
Құрметпен,

Габит Мусрепов
Серіктес
«КПМГ Такс энд Эдвайзори» ЖШС

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Жоба нәтижелері (1/2)

Корпоратив басқаруды бағалау нәтижелері бойынша қорытынды рейтинг 85% құрады.



XX% - корпоративтік басқарудың қорытынды рейтингіндегі компонент рейтингінің үлес салмағы

Жүргізілген бағалаудың қорытындысы бойынша Компаниядағы корпоративтік басқару деңгейі 100%-дан 85%-ды құрады. Бұл нәтиже Компанияның корпоративтік басқару жүйесінің барлық маңызды аспектілерде белгіленген критерийлерге сәйкестігін көрсетеді және жүйенің тиімді жұмыс істейтінін дәлелдейтін жеткілікті дәлелдер бар. Компания Қазақстан Республикасының заңнамалық нормаларын айтарлықтай сақтайды, сондай-ақ қолданыстағы корпоративтік басқару кодексінің ережелерін енгізуде. Бұл Директорлар кеңесінің және Басқарманың, оларға бағынышты қызметтер мен құрылымдық бөлімшелердің қызметін дұрыс ұйымдастыруда, басқару процестерінің ашықтығын қамтамасыз ету және мүдделі тараптарға ақпараттың ашық берілуінде көрініс табады. Сонымен қатар, Компания корпоративтік басқару және тұрақты даму саласындағы халықаралық стандарттарға сәйкес келеді, оның ішінде:

- ОЭСР принциптері (OECD Principles of Corporate Governance),
- G20/ОЭСР ұсынымдары,
- IFC (Халықаралық қаржы корпорациясы) әдіснамалық тәсілдері,
- GRI (Global Reporting Initiative) нұсқаулары, бұл заманауи халықаралық талаптарға жоғары сәйкестікті растап, инвесторлар мен серіктестердің сенімін арттырады.

Бақылаулар мен ұсыныстардың басымдығы шкала бойынша анықталды:

Төмен Орташа Жоғары

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Жоба нәтижелері (2/2)

Тәуелсіз бағалау жүргізу үшін КУ-ді бағалау кезінде қолданылған заңнама талаптарына және халықаралық стандарттарға сәйкестіктің рейтингілік шкаласы:

- 90–100% — Толығымен талаптарға сәйкес келеді
- 80–89% — Негізінен талаптарға сәйкес келеді
- 70–79% — Жартылай талаптарға сәйкес келеді
- 60–69% — Шектеулі сәйкестік
- 50–59% — Төмен деңгейдегі сәйкестік
- 50%-дан төмен — Талаптарға сәйкес келмейді

Корпоративтік басқаруды тәуелсіз бағалау аясында келесі процедуралар орындалды:

- Директорлар кеңесінің (әрі қарай - ДК) мүшелерімен, басқарушылармен және Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің қызметкерлерімен сұхбат;
- Корпоративтік басқару процестерін реттейтін ішкі нормативтік құжаттарды талдау;
- ДК отырыстарына қатысты хаттамалар мен материалдарды талдау;
- Корпоративтік басқару жүйесінің заңнама мен үздік тәжірибелерге сәйкестігін бағалау.

Ұсынылған есепте келесі бөлімдер бар:

ДК және Басқарма тиімділігі стр. 5

Бөлімде ДК қызметіне қысқаша шолу, ішкі компоненттерді талдау және бағалау және бағалау нәтижелері бар.

Тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және аудит стр. 48

Бөлімде тәуекелдерді басқару және ішкі аудит жүйелерінің тиімділік критерийлерін бағалау нәтижелері бар.

Тұрақты даму стр. 70

Бөлім әлеуметтік және экологиялық салалар бөлігінде орнықты даму жүйесінің тиімділік өлшемдерін бағалау нәтижелерін қамтиды.

Ашықтық стр. 87

Бөлімде қаржылық және қаржылық емес ақпаратты ашу тиімділігінің критерийлерін, сыртқы аудитті және Компания қызметінің ашықтығының басқа аспектілерін бағалау нәтижелері қамтылған.

KPMG

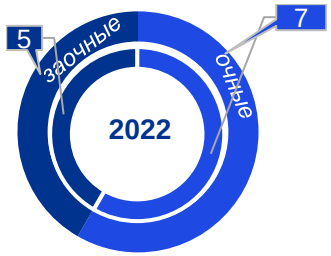
© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети нез
входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защ

01

Директорлар кеңесі мен басқарманың тиімділігі

2022 жылы ДК қызметіне шолу

2022 жылғы ДК отырыстары



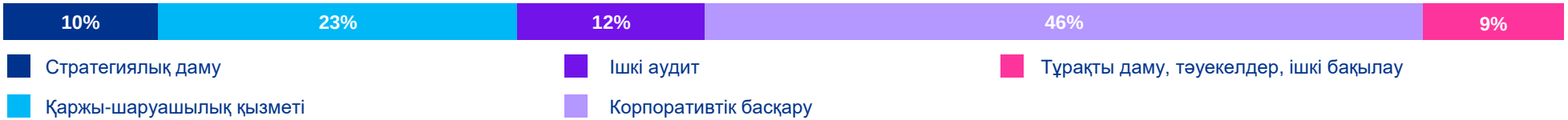
2022 жылы 12 отырыстың 7-і күндізгі форматта өткізілді

Қызмет бағыттары бөлінісінде ДК қараған мәселелер

Отырыстарға материалдар мен ДК хаттамаларын талдау нәтижелері бойынша 2022 жылы **78 мәселе** қаралғаны анықталды.

ДК мүшесі	Лауазымы	Өкілеттік мерзімі
Камалиев Берик Сайлауович	ДК төрағасы	*Желтоқсан 2020-Ақпан 2022*
Ластаев Талгат Тлеубекович	ДК төрағасы	*Ақпан 2022-Наурыз 2023*
Ташенев Бахытбек Хакимович	ДК мүшесі	*Маусым 2022-Маусым 2023*
Оксикбаев Омархан Нуртаевич	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Желтоқсан 2020-Мамыр 2022*
Таженова Жулдузай Ахметовна	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Желтоқсан 2020-Мамыр 2022*
Сатжанов Кенжебай Сатжанович	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Маусым 2022-Сәуір 2023*
Шукпутов Андарь Маулешевич	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Маусым 2022-Сәуір 2023*
Бекмурзин Александр Байджигитович	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Маусым 2022-Сәуір 2023*
Хамзин Даулет Газизович	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	Қыркүйек 2022 - Маусым 2023
Тажимуратов Габит Калиевич	ДК мүшесі Басқарма Төрағасы	*Желтоқсан 2019 - Қыркүйек 2022*

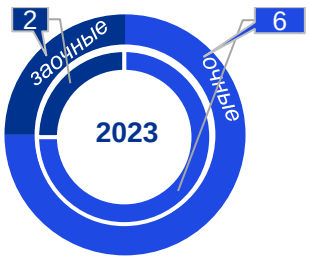
Компания мен ЕТҰ-ның Корпоративтік басқару және қаржы-шаруашылық қызметі мәселелеріне көп көңіл бөлінді:



© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

2023 жылы ДК қызметіне шолу

2023 жылғы ДК отырыстары



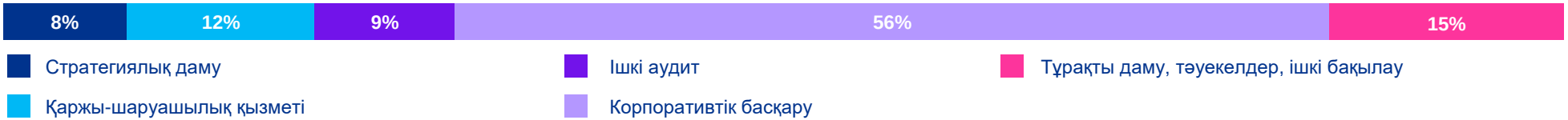
2023 жылы 8 отырыстың 6-ы күндізгі форматта өткізілді

Қызмет бағыттары бөлінісінде ДК қараған мәселелер

Отырыстарға материалдар мен ДК хаттамаларын талдау нәтижелері бойынша 2023 жылы **75 мәселе** қаралғаны анықталды.

ДК мүшесі	Лауазымы	Өкілеттік мерзімі
Ластаев Талгат Тлеубекович	ДК төрағасы	*Ақпан 2022- Наурыз 2023*
Абсатов Ерлан Сембекович	ДК мүшесі	*Сәуір 2023- Қаңтар 2025*
Ташенев Бахытбек Хакимович	ДК мүшесі	*Маусым 2022- Маусым 2023*
Сатжанов Кенжебай Сатжанович	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Маусым 2022- Сәуір 2023*
Шукпутов Андарь Маулешевич	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Маусым 2022 - Сәуір 2023*
Бекмурзин Александр Байджигитович	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Маусым 2022 - Сәуір 2023*
Дюсембаев Гумар Ислямович	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Сәуір 2023 — Желтоқсан 2023*
Айдарбекова Салтанат Кенжекулова	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Сәуір 2023- Қаңтар 2025*
Хамзин Даулет Газизович	ДК мүшесі Басқарма Төрағасы	*Қыркүйек 2022- Маусым 2023*
Айдаров Алмас Айдарович	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Сәуір 2023 – Қаңтар 2025*

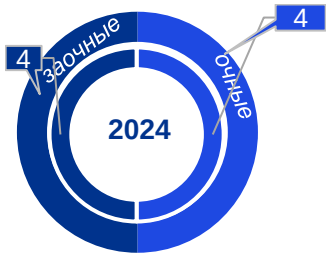
Компания мен ЕТҰ-ның Корпоративтік басқару және қаржы-шаруашылық қызметі мәселелеріне көп көңіл бөлінді:



© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

2024 жылы ДК қызметіне шолу

2024 жылғы ДК отырыстары



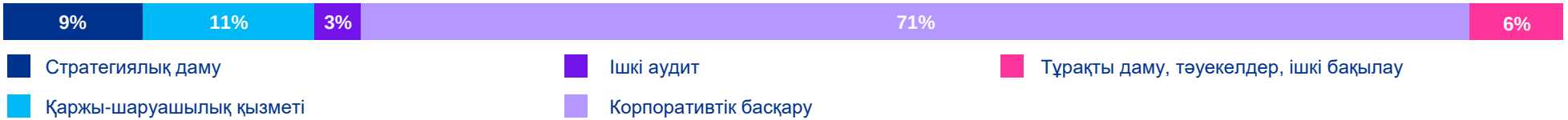
2024 жылы 8 отырыстың 4-ы күндізгі форматта өткізілді.

ДК мүшесі	Лауазымы	Өкілеттік мерзімі
Абсатов Ерлан Сембекович	ДК төрағасы	*Сәуір 2023-Қаңтар 2025*
Айдарбекова Салтанат Кенжекулова	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Сәуір 2023-Қаңтар 2025*
Айдаров Алмас Айдарович	ДК мүшесі Тәуелсіз директор	*Сәуір 2023-Қаңтар 2025*
Мырзахметов Кайрат Жаксыкулович	ДК мүшесі	*Қаңтар 2024 – Шілде 2024.*
Мохамед Саиф Обейд Алкаяли	ДК мүшесі	*Қаңтар 2024 осы күнге дейін*
Ахмед Мохамед Саиид Халфан Аль Хадаби	ДК мүшесі	*Қаңтар 2024-Қаңтар 2025*
Мохамед Аль Булуки	ДК мүшесі	*Қаңтар 2024 осы күнге дейін*
Адильбеков Нурмахан Абилькасымович	ДК мүшесі	*Шілде 2024 – Қаңтар 2025*

Қызмет бағыттары бөлінісінде ДК қараған мәселелер

Отырыстарға материалдар мен ДК хаттамаларын талдау нәтижелері бойынша 2024 жылы **35 мәселе** қаралғаны анықталды.

Стратегиялық даму мен қаржы-шаруашылық қызметке көп көңіл бөлінді.

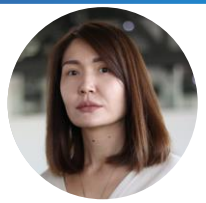


© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

ДК және ЖА компаниясының ағымдағы құрамы туралы жалпы ақпарат

ДК мүшелері

Жансугуров Болат Амангельдиевич
ДК төрағасы,Тәуелсіз директор



Жампеисова Гульнара Бекеновна
ДК мүшесі,Тәуелсіз директор

Глотов Евгений Сергеевич
ДК мүшесі,Астана қаласы әкімінің орынбасары

Алимжанов Нурлан Талгатович
ДК мүшесі,Астана қаласының активтер және Мемлекеттік сатып алу басқармасы ММ басшысы

Мохамед Саиф Обейд Алкиели
ДК мүшесі,Төраға Терминал Холдингі

Мохамед Аль Булуки
ДК мүшесі,Басқарушы директор терминал холдингі

Гэвин Джон Маккехни
ДК мүшесі,Коммерциялық директор терминал холдингі

ДК құрамы

Компаниядағы корпоративтік басқаруды тәуелсіз бағалау кезінде 2025 жылғы сәуір-мамыр айларында компанияның ДК құрамына жеті адам кіреді.

Жалғыз акционер

Корпоративтік басқаруды тәуелсіз бағалау кезінде Қоғамның жалғыз акционері Астана қаласының әкімдігі болып табылады.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (1/28)

Бірінші компонентті бағалау ДК мен Басқарма қызметінің әртүрлі аспектілерінің тиімділік критерийлерін қамтитын жеті қосалқы компонентті талдауды және бағалауды қамтыды.

Әрбір қосалқы компоненттің рейтингі ішкі компонент критерийлерінің жалпы санынан орындалатын критерийлердің пайызын білдіреді. Компоненттің қорытынды рейтингі әрбір қосалқы компоненттің рейтингі мен үлес салмағын ескере отырып есептелген.

Қосалқы компонент		Қосалқы компоненттің рейтингі	Қосалқы компоненттің меншікті салмағы	Қорытынды рейтинг
I. Рөлдердің тиімділігі (ДК мен АО)	*Көзқарастың, стратегияның, негізгі міндеттер мен құндылықтардың айқындығы, марапаттау, құқықтар және корпоративтік басқаруға ықпал ету*	**83%**	**20%**	**84%**
II. ДК құрамы	*Компанияның мақсаттарын жүзеге асыру үшін ДК құрамының дағдыларының, тәжірибесінің, әртүрлілігі мен объективтілігінің оңтайлы үйлесімі*	**88%**	**15%**	
III. ДК динамикасы	*Отырыстарда ашық және сындарлы талқылаулар өткізу, тиісті ұйымшылдық және тиімді уақыт менеджменті*	**82%**	**15%**	
IV. ДК жанындағы комитеттер	*ДК жанындағы комитеттердің тиімділігі*	**77%**	**15%**	
V. ДК төрағасы	*ДК көшбасшылығы және тиімді басшылығы*	**93%**	**10%**	
VI. Корпоративтік хатшы	*Корпоративтік хатшының құзыреті мен тиімділігі, материалдардың сапасы және ДК отырыстарына дайындық*	**83%**	**10%**	
VII. Атқарушы органның тиімділігі	*Басқарманың ДК-мен тиімді өзара іс-қимылы*	**84%**	**15%**	

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (2/28)

I. Рөлдердің тиімділігі (ДК мен АО) 83%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**Рөлдер мен міндеттер**	**80%**	Қоғамның Директорлар кеңесінің қызметін зерделеу нәтижесінде Директорлар кеңесінің өз рөлін, өкілеттіктері мен жауапкершілік аймақтарын түсінетіні анықталды. Бұл тармақтар Қоғамның Жарғысында, Корпоративтік басқару кодексінде (бұдан әрі – КБК) және Директорлар кеңесі туралы Ережеде бекітілген. Директорлар кеңесі Қоғамның құндылықтарына негізделген тиімді көшбасшылықты қамтамасыз етеді. Директорлар кеңесі Қоғам қызметіне жалпы басшылықты жүзеге асырады, Жалғыз акционердің құқықтары мен мүдделерін қорғайды, сондай-ақ акционер мен басқа да мүдделі тараптар алдындағы Қоғам міндеттемелерінің орындалуын келесі функциялар арқылы бақылайды: 1. Қоғамның даму жоспарын, бюджетін, қаржылық есептілігін, ішкі ережелері мен регламенттерін, сондай-ақ бағалы қағаздарды орналастыру, кері сатып алу және Директорлар кеңесі қарауына жататын басқа да мәселелер бойынша шешімдерді бекіту. 2. Басқарма, Ішкі аудит қызметі, Корпоративтік хатшы және Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс қызметі сияқты негізгі басқару органдарын тағайындау және олардың қызметіне бақылау жүргізу, сондай-ақ олардың еңбекақы төлеу шарттарын айқындау. 3. Қоғамның капитал құрылымына және міндеттемелеріне әсер ететін ірі мәмілелер мен мүдделілігі бар мәмілелерді қарау және бекіту. 4. Жалғыз акционердің қарауына ұсынылатын мәселелерді, соның ішінде пайданы бөлу, дивидендтер төлеу бойынша ұсыныстарды қалыптастыру. 5. Қоғам қызметіне жалпы бақылау жүргізу, соның ішінде еншілес ұйымдарды басқару, филиалдар құру, ұйымдық құрылым мен штат санын бекіту. Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйелерінің тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ету жөніндегі өкілеттіктер, сондай-ақ Корпоративтік басқару кодексі мен Іскерлік этика кодексінің ережелерін іске асыруды бақылау функциялары Қоғамның Корпоративтік басқару кодексінде Директорлар кеңесінің құзыретіне жатқызылған. Алайда бұл функциялар, сондай-ақ орнықты даму қағидаттарын тиімді енгізу үшін жауапкершілік Директорлар кеңесі туралы Ережеде бекітілмеген.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (3/28)

I. Рөлдердің тиімділігі (ДК мен АО) 83%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**Рөлдер мен міндеттер**	**80%**	*(…жалғасы…)* Компанияның ДК-нің 2022-2024 жылдардағы қызметін талдауға сүйене отырып, С өзіне басым және орындалатын міндеттер қояды. Алайда, келесі бақылаулар бар: Директорлар кеңесінің жұмыс жоспары жыл сайынғы негізде жасалады, алайда кейбір жағдайларда тиісті есепті жыл басталғанға дейін бекітілмеген: ○ 2022 жылға-29.12.2021 бекітілді, алайда 12.10.2022 жұмыс жоспарына өзгерістер бекітілді; 2023 жыл қосу; 2024 жылға – есепті жыл барысында 27.04.2024 бекітілді; ○ 2025 жылға – есепті жыл барысында 11.04.25 бекітілді; Сондай-ақ, қоғамның ДК туралы Ережесінде алдағы жылға арналған ДК жұмыс жоспарын бекітудің нақты мерзімдері қамтылмаған. • ДК-нің алдағы отырыстарының қарауына шығарылатын мәселелердің тізбесі белгіленетін және бекітілетін 2022-2024 жылдарға арналған бекітілген жұмыс жоспарлары өткізілген отырыстар мен қабылданған шешімдердің тізілімімен корреляцияланбайды. Ішкі аудит, тәуекелдерді басқару мәселелері, сондай-ақ ішкі бақылау мәселелері бойынша есептер тұрақты емес қаралды, бұл Директорлар кеңесінің қадағалау функциясын іске асыруда жүйеліліктің жеткіліксіздігін көрсетеді; • Қоғамның ДК туралы Ережесінің 86 – тармағына сәйкес Жалғыз акционерге (бұдан әрі-ЖА) ұсыну үшін көзделген ДК қызметі туралы жыл сайынғы есеп компанияның жылдық есебі шеңберінде ұсынылады. Бұл ретте:: ○ 2022 жылғы жылдық есепте ДК қызметін жыл сайынғы өзін-өзі бағалау/ бағалау туралы ақпарат жоқ, өйткені қоғамның ДК туралы Ереженің 90-91-тармақтарында көзделген тиісті рәсім жүргізілмейді. ○ 2023 жылғы жылдық есеп жоқ. ○ Қоғамның ақпараты бойынша 2024 жылға арналған жылдық есепті дайындау жылдық қаржылық есептілікке аудит жүргізілгеннен және даму жоспарының орындалуы бойынша есеп бекітілгеннен кейін жоспарланады.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, и сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (4/28)

I. Рөлдердің тиімділігі (ДК мен АО) 83%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**Рөлдері мен міндеттері:** *Жалғыз акционердің құқықтары және Қоғамның корпоративтік басқару практикасына ықпалы*	88%	*(...жалғасы...)* Қоғамда Компания Жарғысында көрсетілгендей, органдар арасында міндеттер нақты бөлінген. Жалғыз акционер Қоғамның негізгі корпоративтік шешімдеріне қатысу мүмкіндігіне ие. Директорлар кеңесінің мүшелері Жалғыз акционердің шешімімен тағайындалады. Алайда, Директорлар кеңесі мүшелерінің ауысу жиілігі жоғары, бұл стратегиялық ойлау, сабақтастық пен сараптамалық тәжірибе жинақтауға ықпал етуі мүмкін. Қоғамда Жалғыз акционердің, соның ішінде заңнамада көзделген құқықтарының бұзылу фактілері тіркелмеген. Компания Жалғыз акционердің ақпарат алу жөніндегі сұраныстарына уақтылы және тиісті түрде жауап береді. Қоғамда Дивидендтік саясат 2022 жылғы 28 наурыздағы № 158 бұйрығымен ЕА тарапынан бекітілген. Бұл саясаттың мақсаты – Қоғамның дивиденд мөлшерін айқындау кезінде ашықтықты қамтамасыз ету. Алайда, бекітілген Дивидендтік саясат Қоғамның ресми сайтында жарияланбаған. Қоғам таза кірісті бөлу тәртібі және дивидендтерді төлеу/төлемеу (себебін қоса алғанда) туралы ақпаратты Жылдық есепте ашып көрсетеді. Алайда, 2023 жылға арналған Жылдық есептің болмауына байланысты 2022 жыл үшін дивидендтерді бөлу туралы ақпарат ашылмаған. Қоғам қызметі туралы ақпаратты Жалғыз акционерге ашу мәселелері Қоғамның Ақпараттық саясатымен реттеледі. Алайда, Жалғыз акционер ақпаратты ашу практикасына қатысты жоғары талаптар қоймайды.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (5/28)

I. Рөлдердің тиімділігі (ДК мен АО) 83%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	**Стратегиялық ойлау және жауапкершілік**	**89%**	ДК (Директорлар кеңесі) өзінің жұмысында және Компанияның қызметінде жоғары этикалық стандарттарды қолданады. ДК өзінің әрекеттері мен шешімдерін Компанияның 2022 - 2026 жылдарға арналған даму жоспары (әрі қарай – ДЖ), Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрінің 14.02.2019 жылғы №14 бұйрығына сәйкес әзірленген, шеңберінде бес жылдық кезеңде тиімді және тұрақты жұмыс істеуді қамтамасыз етуге бағыттайды. Сонымен қатар, 2022 жылы IATA (Халықаралық әуе көлігі ассоциациясы) тарапынан 2052 жылға дейінгі Мастер-жоспар жобасы әзірленіп, Компанияның Директорлар кеңесімен мақұлданды. Бұл жоспар әуежайдың негізгі басымдықтарын және әрбір бағыт бойынша негізгі бастамаларды қамтиды. 2022-2024 жылдар аралығында ДК қарауына өткен мәселелер арасында өткен жылға арналған ДЖ орындалуы туралы есептерді бекіту мәселелері болды. Оның нәтижелері бойынша ДЖ көрсеткіштері бойынша алдағы кезеңге түзетулер енгізіліп, ДК тарапынан бекітілді. ДЖ түзетулерінің бекітілуі МНЭ РК бұйрығында көрсетілген мерзімдерге сәйкес жүргізілді: 2022 жылға — 21.05.22 шешімімен бекітілген, 2023 жылға (екінші жартыжылдық) — 21.12.23 шешімімен бекітілген. Жиналыстар мен қабылданған шешімдер реестрін талдау нәтижесінде анықталғандай, ДК-нің қарастырған мәселелерінің көпшілігі корпоративтік басқару және қаржылық-шаруашылық қызметке қатысты болды, олар Компанияның мақсаттарына сәйкес келеді. Алайда, стратегиялық жоспарлау саласына қатысты мәселелер ДК-нің жалпы қарастырған мәселелерінің 10%-дан аспады. Стратегиялық жоспарлау мәселелері негізінен алдағы кезеңдерге түзетілген ПМ-ді бекіту және олардың іске асырылуы бойынша есептерді қарастырудан тұрды. Компанияның 2022–2025 жылдарға арналған тұрақты даму іс-шаралар жоспары ДК шешімімен 18.07.22 бекітілгенімен, тұрақты даму (әрі қарай – ТД) принциптерін басқару және бақылау процестерінде енгізу фрагменттік және жүйесіз сипатта болды. 2022 жылға арналған есепті 14.12.22 күні өткен ДК отырысында қарағаннан кейін, ТД іс-шаралар жоспарын жаңарту туралы кейінгі тапсырмадан кейін, 2023–2025 жылдар аралығында ТД бойынша жоспарлау және есептілік жүргізілмеді. Сондай-ақ, ДК туралы қолданыстағы ережеде ТД саласындағы бақылау үшін, оның ішінде ESG факторлары бойынша Директорлар кеңесінің жауапкершілігі қарастырылмаған.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, входящая в ассоциацию независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (6/28)

I. Рөлдердің тиімділігі (ДК мен АО) 83%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	**Стратегиялық ойлау және жауапкершілік**	**89%**	*(...жалғасы...)* ДК мүшелері заңнамалық, реттеуші органдар мен басқа да мүдделі тараптар алдындағы жауапкершілікті түсінеді және оны өз мойнына алады. ДК басқарудың тиімді әдістерін бақылап, қажет болған жағдайда өзгерістер енгізеді. Негізгі қызмет көрсеткіштері (әрі қарай – НҚК) мен тәуекелдер Компанияның Даму жоспары негізінде қалыптастырылады. Басқарма мүшелерінің НҚК 2022 жылға арналған көрсеткіштері 01.04.22 шешімімен бекітілді, 2023 жылға — 16.03.23 шешімімен, 2024 жылға арналған көрсеткіштер 27.04.24 күні өткен ДК отырысында қаралып, олардың түзетілетіні туралы шешім қабылданды және келесі ДК отырысына ұсынылуы тиіс. Алдағы уақытта 2024 жылға арналған НҚК бекіту мәселесі ДК отырысына қойылмады. Тәуелсіз бағалауды жүргізу кезеңінде Компанияда ДК мүшелерінің дағдылары, тәжірибесі мен білімінің салалық ерекшеліктері мен Компанияның қызмет ауқымына байланысты үйлесімді бөлінгені байқалды, бұл сапалы талқылауға және тиімді шешімдер қабылдауға ықпал етті. Дегенмен, ДК отырыстарының хаттамаларын зерттеу нәтижесінде, кейбір жағдайларда қашықтан дауыс беру кезінде бюллетеньдер материалдарға қосылмаған, соның ішінде Директорлар кеңесінің резидент емес мүшелері бойынша да. Кейбір мәселелер бойынша отырыстарға қатыспаған Директорлар кеңесінің мүшелерінің жазбаша пікірлері ұсынылмаған. Компанияда ДК мүшелерінің жауапкершілігін сақтандыру бағдарламасы жоқ.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (7/28)

I. Рөлдердің тиімділігі (ДК мен АО) 83%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
3.	**Тәуекелдерді басқару және қадағалау процестерінің сапасы**	**70%**	Қоғамдағы тәуекелдерді басқару құрылымы «Үш жол моделі» негізінде ұсынылған. Директорлар кеңесі бірінші деңгейді білдіреді және корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесін қадағалауда шешуші рөл атқарады. Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару саласындағы өзінің кейбір функцияларын Директорлар кеңесі жанындағы комитет – Аудит жөніндегі комитет (бұдан әрі – АКК) арқылы жүзеге асырады. Белгіленген ережелерге сәйкес Қоғамда елеулі тәуекелдерге мониторинг жүргізу тетіктері енгізілді. Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесі қазіргі уақытта Директорлар кеңесінің тұрақты қызметіне жеткіліксіз біріктірілген. 2022-2023 жылдары Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді жүйелі түрде қарастырғанына қарамастан, 2024 жылы Директорлар кеңесінің отырыстарына тәуекелдер туралы есептерді ұсыну туралы шешім қабылданған жоқ. Тәуекелдер картасы мен тізілімі, алдағы жылға тәуекел аппетиті де Директорлар кеңесіне бекітуге ұсынылады. Алайда, Директорлар кеңесінің шешімдерін талдауға сәйкес, 2023 жылға арналған тәуекелдерді басқару жөніндегі аталған құжаттар болжамды жыл басталмай тұрып (Директорлар кеңесінің 23.02.15 шешімімен) бекітілмеген, ал 2024 жылға Директорлар кеңесінің отырыстарында оларды бекіту туралы шешімдер болмаған. Тәуекелдер бойынша уақтылы бекітілген және жаңартылған құжаттаманың болмауы және тәуекелдерді басқарудың стратегиялық басқару процестеріне жеткіліксіз интеграциялануы Қоғамның тәуекел профилі өзгерген немесе жаңа елеулі тәуекелдер анықталған кезде PR, негізгі басқару шешімдерін немесе бизнес-үлгіні қайта қараудың уақтылы басталмауына ықпал етеді. Мұндай көзқарас Компанияның өзгермелі сыртқы және ішкі жағдайларға икемді жауап беру қабілетін төмендетуі мүмкін. Директорлар кеңесінің өкілеттіктеріне дағдарыс жағдайында Компанияның үздіксіз жұмыс істеу жүйесін жүйелі бақылау да кіреді. Компания өндірістік циклдің тоқтатылуына жол бермеу, авиациялық қауіпсіздікті, ұшу қауіпсіздігін, орнитологиялық қамтамасыз етуді, АТ жүйелерінің үздіксіздігін қоса алғанда, өндірістік қызметтердің қызметін реттейтін Іс-шаралар жоспарын әзірледі.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (8/28)

I. Рөлдердің тиімділігі (ДК мен АО) 83%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
4.	**ДК мүшелерінің сыйақысы және сабақтастығы**	**88%**	**Сыйақы:** Қоғамның ДК туралы ережесі ДК мүшелерінің сыйақылары мен шығыстарының өтемақысын төлеу тәртібі мен мөлшерін Жалғыз акционер (бұдан әрі – ЖА) белгілейтінін айқындайды. Компания Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес Компания ДК мүшелерінің сыйақыларының мөлшері туралы мәліметтерді ашады. Есепті кезеңдегі ДК мүшелерінің сыйақыларының мөлшері туралы мәліметтер Компанияның жылдық есебінде міндетті түрде ашылуға жатады. Компанияның ҚКК сәйкес, Компанияның ДК сыйақы мөлшерін белгілеу кезінде ұқсас компаниялардағы сыйақы деңгейі (бенчмаркинг, сыйақыларға шолу) ескеріледі. **Сабақтастық:** Бағалау барысында компанияда ДК мүшелерінің дағдылары, құзыреттері мен тәжірибелерінің тепе-теңдігі үшін қажетті ДК мүшелерінің сабақтастығы процесін реттейтін ІНҚ әзірленбегені анықталды. Алайда, ЖА бақылайтын Компания қызметінің ерекшелігін ескере отырып, ДК мүшелерін сайлау ЖА-ның бұйрығымен жүзеге асырылады. Сонымен қатар, директорлар Кеңесі құрамының жиі өзгеруі байқалады, бұл ДК жұмысының тұрақтылығы мен тиімділігіне әсер етуі мүмкін. Компанияда ДК-нің 18.02.2020 жылғы шешімімен ДК-нің жаңа мүшелерін компанияның қызметімен: компанияның тарихымен, ЖА, ДК, басқарма жұмысымен жеке кездесулер арқылы, қоғамның ІНҚ-мен, сондай-ақ компанияның қызметін регламенттейтін негізгі нормативтік құқықтық актілермен таныстыру рәсімдерін қамтамасыз ететін ДК-нің жаңадан сайланған мүшелерінің лауазымға кірісу бағдарламасы қалыптастырылды және бекітілді. Корпоративтік хатшы жаңадан сайланған ДК мүшелерінің бағдарламадан өтуін қамтамасыз етеді. Осы бағдарламаны бекіту ДК мүшелерінің сабақтастық жүйесін дамытуға ДК қатысуын көрсетеді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (9/28)

II. ДК құрамы 88%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**ДК құрамы** (компанияның міндеттерін жүзеге асыру үшін дағдыларды, тәжірибені, әртүрлілікті және құрамның объективтілігін біріктіру шеңберінде)	88%	**ДК құрамы және гендерлік теңдік** Тәуелсіз бағалау жүргізу кезеңінде Компанияда ДК мүшелерінің жалпы саны жеті адамды құрады, олардың екеуі тәуелсіз директорлар, бұл Қазақстан Республикасының «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңына сәйкес минималды сан болып табылады. Корпоративтік басқару (әрі қарай – КБ) бойынша үздік тәжірибелерге сәйкес, ДК құрамында тәуелсіз директорлардың 50%-дан көп болуы ұсынылады. 2022-2024 жылдар аралығында ДК қызметін талдау нәтижесінде, Компанияның ДК құрамы теңдестірілген деп айтуға болады, ол ДК қызметінің динамикасын, шешімдер қабылдау процесін немесе жауапкершіліктің таралуын төмендеткен жоқ. 2022 жылдан 2024 жылға дейінгі кезеңде Компанияның ДК құрамында болған мүшелер Компания мүддесінде жұмыс істеді және жоғары іскерлік пен жеке беделге ие болды. Гендерлік репрезентативтілік тұрғысынан, ДК құрамында теңгерім болмады, себебі 2022-2024 жылдар аралығында және тәуелсіз бағалау жүргізілген кезде Компанияның ДК құрамында әйелдердің саны минималды болды: 2022-2024 жылдар аралығында ДК құрамында бір ғана әйел болды. **Өкілеттік мерзімі** ДК өкілеттік мерзімін Жалғыз акционер белгілейді. ДК мүшелерінің өкілеттік мерзімі бүкіл ДК-нің өкілеттік мерзіміне сәйкес келеді және жалғыз акционер ДК-нің жаңа құрамын сайлау туралы шешім қабылдаған кезде аяқталады. Жалғыз акционер ДК-нің барлық немесе жекелеген мүшелерінің өкілеттіктерін мерзімінен бұрын тоқтатуға құқылы. Қоғамда ҚР ҚМ үлгілік Кодексінің негізінде корпоративтік басқару кодексі әзірленді және бекітілді, ол қоғамның ДК құрамына үш жылға дейін сайлау мерзімін белгілейді. Мүшелік мерзімі алтыдан астам жұмыс нәтижелері мен ДК мүшесінің қызметін бағалау нәтижелері ескеріле отырып, ерекше қаралуға тиіс. 2022-2024 жылдар кезеңінде Директорлар кеңесі мүшелерінің белгіленген өкілеттік мерзімінен асып кету жағдайлары анықталған жоқ.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (10/28)

II. ДК құрамы 88%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**ДК құрамы** (компанияның міндеттерін жүзеге асыру үшін дағдыларды, тәжірибені, әртүрлілікті және құрамның объективтілігін біріктіру шеңберінде)	88%	*(...жалғасы...)* **Мүдделер қақтығысын реттеу** Қоғамда Директорлар кеңесінің 30.10.2024 жылғы шешімімен мүдделер қақтығысын анықтау және реттеу саясаты бекітілді, оған сәйкес ДК мен Басқарма жалғыз акционер мен лауазымды тұлғалар деңгейінде ықтимал мүдделер қақтығысын, оның ішінде компанияның меншігін пайдалануды және жасауға мүдделілігі бар мәмілелерді жасасу кезінде теріс пайдалануды қадағалап, мүмкіндігінше жоюы тиіс. Саясатта ДК мүшелерінің мүдделер қақтығысының туындауын болдырмау жөніндегі міндеттемелері келтірілген. Компания тоқсан сайын қаржылық есептілік депозитарийінің интернет-ресурсында деректерді орналастыру мерзімдерін сақтай отырып, есепті жылдың 1 қаңтарындағы, 1 сәуіріндегі, 1 шілдесіндегі және 1 қазанындағы жағдай бойынша үлестес тұлғалардың тізімін орналастырады. **ДК отырыстарына қатысу** ДК мүшелерінің отырыстарға қатысуы 85% - дан асады, бұл корпоративтік басқарудың үздік тәжірибелерінің ұсынымдарына сәйкес келеді. **ДК мүшелерінің тәжірибесі мен дағдылары** 2022 жылдан 2024 жылға дейін талданған кезеңде Компанияның ДК "Нұрсұлтан Назарбаев халықаралық әуежайы“ АҚ қызметінің ерекшелігіне сәйкес келетін дағдыларды, тәжірибені және басқа да қасиеттерді ұштастыра отырып мүшелерден тұрды. Дәл осындай қорытынды ДК-нің ағымдағы құрамына да қолданылады. Алайда, ДК мүшелерінің түйіндемесін зерделеу шеңберінде ДК құрамында ішкі аудит және тәуекелдер саласында неғұрлым ауқымды тәжірибесі бар маман жоқ екені анықталды. Сонымен қатар, компанияда ДК мүшелерін дамыту/ оқыту жоспарлары бекітілмеген. Қоғамның корпоративтік басқару кодексінің (бұдан әрі – КБК) 40-тармағына сәйкес, ДК мүшелеріне қызметтің өзекті мәселелерін түсіну мақсатында Қоғамның негізгі объектілеріне тұрақты түрде бару және қызметкерлермен кездесулер өткізу міндеті жүктелген. Алайда, іс жүзінде бұл өзара іс-қимыл ДК мүшелерінің отырыстарға қатысуымен шектеледі, жеке сапарлар мен еңбек ұжымымен тікелей кездесулер өткізілмейді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (11/28)

III. ДК Динамикасы 82%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**Отырыстарды өткізу кестесі және күн тәртібі**	**83%**	**ДК отырыстарын өткізу кестесі** ДК отырыстарының хаттамаларын талдау нәтижелері бойынша мыналар айқындалды: • 2022 жылы ДК-нің 12 отырысы өткізілді, оның ішінде-7 бетпе-бет отырыс; 78 мәселе қаралды; отырыстарда қаралған мәселелердің саны 1-ден 13-ке дейін өзгереді; • 2023 жылы ДК-нің 8 отырысы өткізілді, оның ішінде-6 бетпе-бет отырыс; 75 мәселе қаралды; отырыстарда қаралған мәселелердің саны 3-тен 18-ге дейін өзгереді; • 2024 жылы ДК-нің 8 отырысы өткізілді, оның ішінде – 4 күндізгі отырыс; 35 мәселе қаралды; отырыстарда қаралған мәселелердің саны 1-ден 11-ге дейін өзгереді. 2022-2024 жылдардағы ДК отырыстарының саны ДК туралы Ереженің 39-тармағына және корпоративтік басқарудың үздік тәжірибелеріне сәйкес келеді. ДКК қызметінде көптеген бетпе-бет отырыстар өткізілді, бұл ДК туралы Ереженің 40-тармағына сәйкес келеді, оған сәйкес сырттай дауыс беру нысаны бар отырыстардың саны барынша азайтылуы тиіс. Директорлар кеңесі жыл сайын ДК туралы Ереженің 39-тармағына сәйкес алдағы жылға арналған отырыстарды өткізу кестесімен өз жұмыс жоспарын жасайды. Кейбір жылдары ДК жұмыс жоспарларын бекіту мерзімі жоспарланған жылдың басына дейін сақталмады. ДК-нің 2022-2025 жылдарға арналған жұмыс жоспарын бекіту мерзімдері мынадай: ○ 2022 жылға-29.12.2021 бекітілді, алайда 12.10.2022 жұмыс жоспарына өзгерістер бекітілді; ○ 2023 жылға-бекітілген 14.12.2022; ○ 2024 жылға – есепті жыл барысында 27.04.2024 бекітілді; ○ 2025 жылға – есепті жыл барысында 11.04.25 бекітілді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (12/28)

III. ДК Динамикасы 82%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**Отырыстарды өткізу кестесі және күн тәртібі**	**83%**	*(...жалғасы...)* **ДК отырыстарының күн тәртібі** Директорлар кеңесінің отырыстары ашық талқылауды, сауатты дебаттарды қолдауға және әрбір Директорлар кеңесінің мүшесіне талқылаудың және қабылданған шешімдердің құндылығын айқын арттыруға мүмкіндік беретіндей өткізіледі. Директорлар кеңесі Компанияның негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізуді үнемі талдап отырады. Басқарма мүшелерінің НҚК 2022 жылға арналған көрсеткіштері 01.04.22 шешімімен бекітілді, 2023 жылға — 16.03.23 шешімімен, 2024 жылға арналған көрсеткіштер 27.04.24 күні өткен Директорлар кеңесінің отырысында қаралып, олардың түзетілетіні туралы шешім қабылданды және келесі отырысқа ұсынылуы тиіс. Алайда, кейінірек 2024 жылға арналған НҚК бекіту мәселесі Директорлар кеңесінің отырысына қойылмады. Сонымен қатар, Компанияда Ішкі аудит қызметінің, тәуекелдерді басқару, корпоративтік басқару және тұрақты даму мәселелері бойынша тұрақты есептілігі жоқ. Бұл Директорлар кеңесіне маңызды процестердің тиімділігін уақытылы бақылауға және бағалауға шектеулер қойып, басқарудың ашықтығын төмендетеді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (13/28)

III. ДК Динамикасы 82%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	ДК жұмысының динамикасы	80%	ДК туралы ережеде (37-тармақ) белгіленген рәсімдерге сәйкес, ДК мүшелері алдын ала, 10 (он) жұмыс күнінен кешіктірмей алдын ала зерделеу үшін отырыстардың күн тәртібі бойынша қажетті ақпаратпен бірге отырысты шақыру туралы хабарлама алады. Бұл тәсіл алдағы отырыстарда мәселелерді талқылау кезінде ДК мүшелерінің ашық және сындарлы өзара іс-қимылына ықпал етеді. ДК қызметін зерделеу нәтижелеріне сәйкес қатысушылардың жоғары қатысуымен отырыстарға қатысудың оң динамикасы байқалады. Салымдар сындарлы және компания үшін ең жақсы нәтижелерге қол жеткізуге бағытталған. ДК компаниядағы корпоративтік басқару және қаржы-шаруашылық қызмет мәселелерін белсенді қарастырады. Сонымен қатар, 2024 жылы корпоративтік басқару жүйесін жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жоспары әзірленбеді және КБК қағидаттары мен ережелерінің сақталуы туралы есеп жасалмады. Соңғы бекітілген есеп 2022 жылды, ал жоспар 2022-2023 жылдарды қамтыды. Тек 2024 жылдың қазан айында бұрын орындалмаған іс-шараларды ескере отырып, 2025 жылға жоспар әзірлеу тапсырылды. 2024 жылы жүйелік жұмыстың болмауы корпоративтік басқаруды жетілдірудің дәйектілігі мен тиімділігін төмендетеді. Сондай-ақ, жүргізілген талдау нәтижелері бойынша ДК қоғамдағы стратегиялық даму, тәуекелдерді басқару және ішкі аудит мәселелеріне көбірек көңіл бөлуі керек. ДК бекітілген орнықты даму саясаты (2021 ж.) және 2022-2025 жылдарға арналған іс-шаралар жоспары арқылы орнықты даму қағидаттарының маңызын ресми түрде айқындайды. Алайда, 2023-2024 жылдары ДК деңгейіне жоспарды іске асыру мәселелері шығарылмады, ал орнықты даму бойынша есептілік 2022 жылғы деректермен шектелді. Орнықты даму компоненттері корпоративтік процестерге жеткілікті интеграцияланбаған: Басқарма мүшелерінің ҚНК-дағы орнықты даму көрсеткіштері авиациялық қауіпсіздік бөлігінде ғана көрсетілген. ДК туралы ережеде оның тұрақты даму саласындағы қадағалау үшін жауапкершілігі көрсетілмеген.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (14/28)

IV. ДК комитеттері 77%

Критерий	Баға	Түсіндірме
1. Комитеттер құрамы	86%	Компанияның ДК функцияларын тиімді орындауға жәрдемдесу мақсатында аса маңызды мәселелерді қарау және ұсынымдар дайындау үшін мынадай комитеттер құрылды: • Аудит жөніндегі Комитет (бұдан әрі - АЖК); • Стратегиялық жоспарлау, инвестициялар, кадрлар және сыйақылар жөніндегі комитет (бұдан әрі - СЖИКСК); ДК комитеттері ДК-нің назарын талап ететін мәселелерді алдын-ала мұқият талқылауды қамтамасыз ететін жұмыс топтарының рөлін атқарады. Алайда, 2022-2024 жылдары ДК комитеттері кеңесші органдар ретінде өз функцияларын толық көлемде орындамады. Отырыстар тұрақты емес өткізіліп, қарастырылып отырған мәселелердің ауқымы шектеулі болды. ДК комитеттерінің отырыстарында орта есеппен ДК отырыстарында қаралатын мәселелердің жалпы санының 40-50% - ы қаралады. Негізінен комитеттердің отырыстары күндізгі бөлімде өткізілді. Комитеттердің құрамына ДК мүшелері - тәуелсіз директорлар (бұдан әрі – ДК) кіреді. Компанияның ХД-мен сұхбатына сәйкес, ағымдағы жылы ДК комитеттерінің бетпе-бет отырыстарының ұзақтығы күн тәртібіндегі барлық мәселелерді егжей-тегжейлі қарау үшін жеткілікті болып табылады. Н аргументтер мен қарсы аргументтерді қолдана отырып, күн тәртібіндегі мәселелерді сындарлы талқылауды атап өтті. АЖК және СЖИКСК туралы ережелерге сәйкес комитеттер өз қызметін бекітілген жұмыс жоспарына сәйкес, отырыстардың өткізілетін күндерін, отырыстардың нысанын және тиісті отырыстарда қаралатын мәселелердің тізбесін қоса алғанда жүзеге асыруы тиіс. Алайда, комитеттердің 2022-2024 жылдардағы жұмыс жоспарлары жыл басына дейін уақтылы және тұрақты емес бекітілді. Мәселен, 2022 жылы тек 2022 жылдың IV тоқсанына арналған жеке жұмыс жоспары әзірленіп, 2022 жылдың 3 қарашасында, ал 2023 жылға арналған жылдық жоспар — 2023 жылдың 15 ақпанында бекітілді. Бұл ретте 2024 жылға арналған жұмыс жоспары жоқ, бұл комитеттердің жұмысын жоспарлауға жүйелі тәсілдің жоқтығын көрсетеді және олардың функционалдық тиімділігін төмендетуі мүмкін.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (15/28)

IV. ДК комитеттері 77%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	Комитеттер құрамы	86%	*(...жалғасы..)* Кеңес Комитеттерінің кезекті және кезектен тыс отырыстары олардың Төрағаларының бастамасымен немесе Жалғыз акционердің, Директорлар кеңесінің, Комитеттердің кез келген мүшесінің, Ішкі аудит қызметінің, Комплаенс-офицерінің, Басқарманың талап етуі бойынша шақырылуы мүмкін. Комитеттердің отырыстары аталған талапты қойған тұлғаны міндетті түрде шақырумен өткізіледі. 2022-2024 жылдар аралығында Директорлар кеңесінің Комитеттерінің қызметін талдау нәтижесінде, ДК мүшелері Комитеттердің отырыстарына жоғары қатысуын қамтамасыз еткенін көрсетті. Директорлар кеңесі Комитеттерді құрып, олардың құрамын, өкілеттіктерінің мерзімін және көлемін айқындайды. 2022-2024 жылдары әрбір Комитеттің құрамында үш/төрт тәуелсіз директор болды. 2022-2024 жылдар аралығында тәуелсіз директорлардың саны Директорлар кеңесінің жалпы мүшелерінің 40-50% құрады. Тәуелсіз бағалау жүргізу кезеңінде, ДК құрамында тек екі тәуелсіз директор болғаны анықталды, бұл Қазақстан Республикасының «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңына және Компанияның корпоративтік басқару кодексінің 44-ші тармағына сәйкес минималды санды құрайды. Сонымен қатар, Комитеттер формальды түрде бөлінгенімен, олардың құрамы бірдей болды. Халықаралық корпоративтік басқару бойынша үздік тәжірибелерге сәйкес, ДК мүшелері екі Комитеттен аспайтын құрамға кіруі керек, сонымен қатар, тәуелсіз директорлардың саны ДК мүшелерінің жалпы санының 50%-дан көп болуы тиіс, бұл Комитеттердің құрамын әртараптандыруға және ДК нәтижелілігін арттыруға көмектеседі.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (16/28)

IV. ДК комитеттері 77%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	**Аудит жөніндегі Комитет**	**74%**	АЖК қызметі Компанияның қаржы-шаруашылық қызметіне бақылаудың тиімді жүйесін белгілеу мәселелері бойынша Директорлар кеңесіне ұсынымдар әзірлеуге бағытталған. Бұл, соның ішінде, қаржылық есептіліктің толықтығы мен шынайылығына, ішкі бақылау және тәуекелдерді басқару жүйелері саласындағы құжаттардың орындалуына, сондай-ақ сыртқы және ішкі аудиттің тәуелсіздігіне бақылау жүргізуге қатысты. 2022–2024 жылдар аралығында АЖК құрамына Директорлар кеңесінің үш мүшесі кірді. Корпоративтік басқаруға тәуелсіз бағалау жүргізу сәтінде (2025 жылғы сәуір–мамыр) АЖК құрамына келесі Тәуелсіз директорлар кірді: – Жампеисова Гүлнара Бекеновна – Комитет төрағасы, Тәуелсіз директор; – Жансүгіров Болат Амангелдіұлы – Тәуелсіз директор, ДК төрағасы. АЖК туралы Ереженің 16-тармағына сәйкес, Комитет құрамында кемінде екі ДК мүшесі болуы тиіс. Алайда корпоративтік басқарудың үздік тәжірибелеріне сәйкес, Аудит жөніндегі комитет ДК-нің кемінде үш мүшесінен тұруы тиіс және олардың барлығы тәуелсіз директорлар болуы қажет. АЖК формалды орган болып табылмайды және бекітілген жұмыс жоспары негізінде отырыстар өткізеді. Алайда, 2022–2024 жылдарға арналған Комитет жұмыс жоспарларын бекіту және отырыстарды өткізу тұрақты сипатқа ие емес. Жоспарлар уақытында бекітілмеген: 2022 жылдың IV тоқсанына арналған жеке жоспар 03.11.22 күні бекітілді, 2023 жылға арналған жоспар – 15.02.23 күні бекітілді. 2024 жылға арналған жұмыс жоспары жоқ. Отырыс өткізу де тұрақты емес сипатта болды: 2022 жылы отырыстар наурыз, сәуір, қарашада (екі рет) және желтоқсанда өткізілді; 2023 жылы – ақпанда (екі рет) және шілдеде; 2024 жылы – сәуір және шілде айларында (сырттай түрде). АЖК туралы Ережеге сәйкес, Комитет отырыстары жұмыс жоспарына сәйкес көзбе-көз (очно) өткізілуі тиіс. Ереже жұмыс жоспарларын бекіту мерзімдерін нақтыламайды. Сондай-ақ, Ережеде отырыстардың ең төменгі жиілігі – жылына кемінде бір рет деп көрсетілген, бұл корпоративтік басқарудың үздік тәжірибелеріне сәйкес келмейді. Сондай-ақ, АЖК отырыстары бекітілген жұмыс жоспарымен мерзімдер мен қаралатын мәселелер тізбесі бойынша сәйкес келмейді: кейбір жағдайларда отырыстардың нақты күн тәртібі бекітілген жоспардан өзгеше болды.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, созданная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (17/28)

IV. ДК комитеттері 77%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	**Аудит жөніндегі Комитет**	**74%**	*(...жалғасы..)* АЖК Жалғыз акционер үшін Комитеттің жұмысы туралы жыл сайынғы есепті ұсынбайды, ол туралы АЖК туралы Ереженің 13, 6-тармақтарын регламенттейді. АЖК туралы Ереженің 13-тармағына сәйкес Комитетке ішкі аудитті, ішкі бақылау жүйесін, тәуекелдерді басқаруды, сыртқы аудиторлармен өзара іс-қимылды және басқа да бақылау функцияларын бақылауды қоса алғанда, кең ауқымды міндеттер жүктелген. Іс жүзінде, 2022-2024 жылдардағы АЖК шешімдерінің тізілімін талдау Комитеттің негізінен байланысты мәселелерді қарастырумен шектелгенін көрсетеді: • ІАҚ есептерін және жылдық аудиторлық жоспарды бекіту арқылы, • ІАҚ тағайындау және бағалау, • Директорлар кеңесінің отырыстарында тәуекел карталары мен тізілімдерін, тәуекелдерге төзімділік деңгейлерін одан әрі бекіту үшін бекіту (бірақ бұл 2024 жылы жүзеге асырылған жоқ), • сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс есептерін қарау (тек 2023 жылғы 3кв үшін), • жылдық қаржылық есептілікті және аудиторлық қорытындыларды мақұлдау арқылы, • сыртқы аудиторлық ұйымды таңдау. Сондай-ақ, 2024 жылы талдау күніндегі жағдай бойынша қаржылық аудит жүргізу үшін аудиторлық ұйымды таңдауға қатысты жекелеген мәселелер ғана қаралды. Сонымен қатар, Комитет бірқатар қарастырылған функцияларды қарастырған жоқ, соның ішінде: • Басшылық, ІАҚ және сыртқы аудиторлар жүргізген ішкі бақылаудың жай-күйін талдау; • Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау бойынша түзету іс-шараларының орындалуын талдау; • Менеджменттің қатысуынсыз сыртқы аудиторлармен жыл сайынғы кездесулер өткізу; • "Жедел желі" жұмысы бойынша ұсыныстар дайындау. 2024 жылы АЖК ІАҚ есептерін және жұмыс істеп тұрған ішкі аудит қызметінің нақты болмауына байланысты Жылдық аудиторлық жоспарды (ЖАЖ) қараған жоқ. ІАҚ ҚНК комитетінің ДК отырыстарында одан әрі бекіту үшін мақұлдауы тек 2022-2023 жылдары ғана жүзеге асырылды.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (18/28)

IV. ДК комитеттері 77%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
3.	**Стратегиялық жоспарлау, инвестициялар, кадрлар және сыйақылар жөніндегі Комитет**	**75%**	ДК-нің кадр саясаты, тағайындаулар, сыйақылар, корпоративтік басқару және тұрақты даму мәселелері жөніндегі комитетінің (КСПИКВ) отырыстарының хаттамаларын және ІНҚ талдау нәтижелері бойынша, КСПИКВ қызметі Директорлар кеңесінің қызметін тереңірек пысықтау мен мониторинг жүргізу арқылы оның тиімділігі мен жұмыс сапасын арттыруға бағытталғаны анықталды. Комитеттің құзыретіне кадр саясаты, тағайындау және сыйақы жүйесі, Басқарма және ДК-ге есеп беретін қызметтердің қызметін бағалау, сондай-ақ Компания қызметінің басым бағыттарын айқындау және оны орта және ұзақ мерзімді перспективада дамыту мәселелері жатады. 2022–2024 жылдар аралығында КСПИКВ құрамына үш-бес ДК мүшесі кірді. КСПИКВ туралы Ереженің 7.1-тармағына сәйкес, Комитеттің Төрағасы тәуелсіз директорлар арасынан сайлануы тиіс. 12.03.2024 ж. ДК шешімімен Комитет Төрағасы ретінде сол уақытта Тәуелсіз директор болған Мохамед Аль Булуки тағайындалды. Корпоративтік басқаруға тәуелсіз бағалау жүргізу сәтінде (2025 жылғы сәуір–мамыр) КСПИКВ құрамына келесі ДК мүшелері кірді: – Жансүгіров Болат Амангелдіұлы – Комитет төрағасы, Тәуелсіз директор, ДК төрағасы; – Жампеисова Гүлнара Бекеновна – Комитет мүшесі, Тәуелсіз директор; – Гэвин Джон Маккехни – Комитет мүшесі, «Терминалс Холдинг» компаниясының коммерциялық директоры. Корпоративтік басқарудың үздік тәжірибелеріне сәйкес, мұндай Комитеттің құрамы кемінде үш ДК мүшесінен тұруы және олардың барлығы тәуелсіз директорлар болуы тиіс. КСПИКВ формалды орган болып табылмайды және бекітілген жұмыс жоспарына сәйкес отырыстар өткізеді. Алайда, Аудит жөніндегі комитеттегідей, 2022–2024 жылдарға арналған жұмыс жоспарларын бекіту және отырыстарды өткізу тұрақты емес сипатта болған. Жоспарлар уақытылы бекітілмеген: 2022 жылдың IV тоқсанына арналған жеке жоспар 03.11.22 күні бекітілген, 2023 жылға арналған жоспар – 15.02.23 күні бекітілген. 2024 жылға арналған жұмыс жоспары жоқ. КСПИКВ отырыстары бекітілген жұмыс жоспарымен мерзімдер мен қаралатын мәселелер тізбесі бойынша сәйкес келмейді: атап айтқанда, отырыстар тоқсан сайын өткізіліп отырған жоқ. 2022 жылы отырыстар наурызда, сәуірде, қарашада (екі рет) және желтоқсанда өткізілді; 2023 жылы – ақпанда (екі рет) және шілдеде өткізілген.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (19/28)

IV. ДК комитеттері 77%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
3.	**Стратегиялық жоспарлау, инвестициялар, кадрлар және сыйақылар жөніндегі Комитет**	75%	*(...жалғасы..)* **Кадрлар мен сыйақылар бойынша сұрақтар** "Нұрсұлтан Назарбаев халықаралық әуежайы" АҚ басшы қызметкерлерінің, корпоративтік хатшысының, ішкі аудит қызметінің және сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс қызметінің қызметкерлерінің қызмет тиімділігін бағалау, еңбекақы төлеу және сыйлықақы беру қағидалары шеңберінде Комитетке бонустар мен сыйлықақылардың мөлшерін келісуді қоса алғанда, еңбекақы төлеу саясатын талдауға, сондай-ақ Атқарушы директордың сыйақысына тәсілдерді әзірлеу кезінде ұйымдастыру мәдениетінің аспектілерін ескеруге өкілетті. Комитет атқарушы орган мүшелері үшін қызметтің негізгі көрсеткіштерін (ҚТК) әзірлеуге және олардың орындалуын бағалауға байланысты мәселелерді қараудың қажетті тереңдігі мен жүйелілігін толық көлемде қамтамасыз еткен жоқ: 2021 жылға арналған ҚНК орындау туралы есептер Комитетте тек 2022 жылғы 13 желтоқсанда қаралды, яғни есепті кезеңнен кейін шамамен екі жыл өткен соң; 2022 жылға арналған НҚК орындау туралы есептер Комитетпен бекітілмеген, бұл мәселе тікелей ДК отырысында 2024 жылғы 27 сәуірде талқыланған; 2023 жылға арналған НҚК 2023 жылғы 15 ақпанда Комитеттің қарауына ұсынылған, бірақ қайта қараусыз кері қайтарылған; 2024 жылға арналған НҚК да Комитетпен бекітілмеген, олар тікелей 2024 жылғы 27 сәуірдегі ДК отырысына шығарылған, бірақ бұл мәселе де қайта қаралусыз доработкаға жіберілген. ҚСЖКБ қабылдаған шешімдердің тізіліміне сүйене отырып, компания қызметкерлерінің мүдделерінің қақтығысына қатысты мәселелер Омбудсменнің 2021 жылғы қарашадан 2022 жылғы қазанға дейінгі кезеңдегі есебі, сондай-ақ 2023 жылғы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс қызметінің қызметі туралы есебі шеңберінде ғана қаралды. Алайда, 2024 жылы Омбудсменнің баяндамалары Комитеттің қарауына ұсынылмады; 2024 жылдың аяғында Қоғамдағы Омбудсменнің функциялары бөлінбеді. 2024 жылғы 4-тоқсандағы және 2024 жылғы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жөніндегі сәйкестік есебіне сәйкес, Компания жаңадан қабылданған/қосылған қызметкерлердің сенімділігіне сәйкестікті тексеруді, оның ішінде мүдделер қақтығысының болуы/болмауы туралы сауалнаманы жүргізу тәжірибесін енгізді. 2022-2024 жылдары ДК қызметін бағалау жүргізілген жоқ, өйткені ДК туралы қолданыстағы Ережеде ДК бағалауды жүргізу әдістемесі жоқ. ДК мүшелерін оқыту/ біліктілігін арттыру жоспары қарастырылмаған.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (20/28)

IV. ДК комитеттері 77%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
3.	**Стратегиялық жоспарлау, инвестициялар, кадрлар және сыйақылар жөніндегі Комитет**	**75%**	*(...жалғасы..)* Директорлар кеңесі жұмысының тәжірибесінде бұл мәселелер 2022-2023 жылдары СЖИКСК отырыстарында қаралды: • 22.09.2022-ІАҚ құрамын қайта қарау туралы мәселе; • 03.11.2022 және 15.02.2023 – ІАҚ және сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс қызметі қызметкерлерінің лауазымдық жалақыларын бекіту. Регламенттерде бұл функция АЖК-ке бекітілген. **Стратегиялық жоспарлау және инвестициялау мәселелері** ІНҚ зерттеу нәтижелері бойынша стратегиялық жоспарлау және инвестициялар мәселелері жөніндегі комитеттің қызметі негізінен 2022-2026 жылдарға арналған даму жоспарындағы жоспарлы көрсеткіштерді нақтылау, олардың 2022-2024 жылдарға арналған орындалуы жөніндегі есептерді бекіту мәселелері бойынша компанияның ДК ұсынымдарын беруге қатысты екені анықталды. Сондай-ақ, кейбір мәселелер қарастырылды: • корректировки Плана мероприятий по совершенствованию корпоративного управления. • бизнес-процестерді цифрландыру жөніндегі 2022-2024 жылдарға арналған іс-шаралар жоспарын бекіту; • 2052 жылға дейінгі даму мастер-жоспарын қарау; • Тұрақты даму жөніндегі іс-шаралар жоспарын және есептілікті бекіту;корпоративтік басқаруды жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жоспарын түзету. Алайда, осы мәселелерді қарау фрагменттік сипатта болды: • 2022-2024 жылдарға арналған бизнес-процестерді цифрландыру жөніндегі іс-шаралар жоспары және 2052 жылға дейінгі даму мастер-жоспары бір мезгілде қаралды, бұл ретте осы жоспарлардың іске асырылуы мен орындалуы Комитет деңгейінде кейінгі кезеңдерде бақыланбады; • Орнықты даму шеңберінде-Орнықты даму саласындағы іс-шаралар жоспарын бекіту (18.07.2022 жылғы №77/22 хаттама) және 2022 жылғы есепті назарға алу (14.12.2022 жылғы №84/22 хаттама) болды – сонымен бірге жоспарды өзектендіру туралы мәселе тапсырылды, бірақ 2023-2025 жылдары қаралмады, орнықты даму жөніндегі есептер жоқ; • 2022-2023 жылдарға арналған Корпоративтік басқару жүйесін жетілдіру жөніндегі іс — шаралар жоспарына түзетулер мен корпоративтік басқару қағидаттарын іске асыру туралы есеп 2022-2023 жылдардың қорытындылары бойынша қаралды-2024 жылы есептілікке бастамашылық жасалған жоқ. Алайда бұл тапсырманы Комитет деңгейінде одан әрі орындау тіркелген жоқ.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, созданная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, и фирма, независимая от других независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (21/28)

V. ДК төрағасы 93%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**ДК төрағасы** (ДК дамыту бағыты мен жауапкершілігі және сабақтастық жоспарлары)	93%	Жансүгіров Болат Амангелдіұлы-Қоғамның қазіргі төрағасы Жалғыз акционердің бұйрығы негізінде 2025 жылғы ақпанда сайланды. Түйіндеме мен тәжірибені талдауға сүйене отырып, ДК-нің қазіргі төрағасы ДК-ге төрағалық ету үшін қажетті дағдыларға, құзыреттілікке, іскерлік беделге және кәсіби тәжірибеге ие. ДК мүшелерімен сұхбатқа және ДК шешімдерін талдауға сәйкес, ДК төрағасы ДК отырыстарын тиімді басқарады және ресми отырыстардан тыс тиісті көшбасшылық деңгейіне ие. ДК төрағасы Басқарма төрағасымен, басқа директорлармен және Жалғыз акционермен тиімді жұмыс қатынастарын қолдайды. Сондай-ақ, ДК мүшелерімен сұхбатқа сәйкес, ДК мүшелері ДК қарауына шығарылатын мәселелер бойынша шешімдер қабылдау кезінде тәуелсіз пікір білдіруге құқылы. Директорлар кеңесінің төрағасы ДК-нің әрбір мүшесінің талқылау және шешім қабылдау кезінде "сот тәуелсіздігіне" ықпал етеді, келіспеушіліктерді тиімді шешеді және консенсусқа қол жеткізу үшін сындарлы жұмыс істейді. ДК Төрағасының өкілеттік мерзімдерін ДК туралы Ережеге сәйкес Жалғыз акционер айқындайды. ДК Төрағасының, сондай-ақ компанияның ДК басқа мүшелерінің жыл сайынғы ротациясы байқалады. 2023-2024 жылдар кезеңінде ДК төрағалары (тұлғалардың жыл сайынғы ауысымын ескере отырып) директорлар кеңесінің қызметін бағалауға бастамашы болған жоқ және басшылық еткен жоқ. Сонымен қатар, ДК төрағалары ДК мен Басқарма мүшелерін дамытудың жеке жоспарларын әзірлеген жоқ.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (22/28)

VI. Корпоративтік хатшы 83%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**Корпоративтік хатшы қызметінің тиімділігі**	**84%**	Қоғамның Корпоративтік хатшысының (бұдан әрі – КХ) қызметі ДК-нің 14.12.2016 жылғы шешімімен бекітілген КХ туралы Ережемен реттеледі. Қазіргі КС- Айнура Сәбитқызы Ниязғұлова -лауазымға ДК-нің 10.02.2025 жылғы шешімімен тағайындалды. Қолданыстағы КХ заң саласында және құқықтық қамтамасыз етуде, сондай-ақ корпоративтік хатшының қызметінде көп жылдық тәжірибесі бар. Корпоративтік хатшы Директорлар кеңесіне есеп береді және Компания басқармасынан тәуелсіз. Қоғамның ТД-мен сұхбатына сәйкес, қазіргі КХ жақсы беделге ие, ЖА-жың, ДК мүшелерінің сеніміне ие және әрқашан жоғары нәтиже көрсетеді. ДК мүшелері КХ жұмысының сапасына қанағаттанады. Корпоративтік хатшының негізгі міндеттеріне компанияның КБК іске асырылуына мониторинг жүргізу және Компанияның корпоративтік басқаруын жетілдіруге қатысу кіреді. Бұл міндеттерге жыл сайынғы негізде ДК қызметін өзін-өзі бағалау процесін үйлестіру кіреді. Өзін-өзі бағалау нәтижелерін ДК мүшелері қарауы керек, ДК қызметін жетілдіру жоспары бекітілуі керек. 2022-2024 жылдары ДК қызметін бағалау жүргізілген жоқ, өйткені ДК туралы қолданыстағы Ережеде ДК бағалауды жүргізу әдістемесі жоқ. ДК туралы Жаңартылған ереженің жобасын Корпоративтік хатшы әзірледі, бірақ оны қарау мен бекітуді Жалғыз акционер бірнеше рет кейінге қалдырды. Компанияда жаңадан сайланған ДК мүшелері үшін қызметке кіріспе бағдарламасы бекітілді. КХ осы бағдарламаның жаңадан сайланған ДК мүшелерінің өтуін қамтамасыз етеді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (23/28)

VI. Корпоративтік хатшы 83%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**Корпоративтік хатшы қызметінің тиімділігі**	**84%**	КХ туралы Ережеге сәйкес оған мынадай функциялар жүктелген: корпоративтік заңнама мен ішкі құжаттардың сақталуын қамтамасыз ету, Директорлар кеңесі мен комитеттердің тиімді жұмысына жәрдемдесу, ақпараттың ашықтығы мен ашылуын қамтамасыз ету, сондай-ақ басқару органдары мен акционер арасындағы өзара іс-қимылды ұйымдастыру. Компанияда ДК-нің 18.02.2020 жылғы шешімімен Директорлар кеңесінің жаңа мүшелерін қоғам қызметімен таныстыру рәсімдерін қамтамасыз ететін Директорлар кеңесінің жаңадан сайланған мүшелерінің қызметіне кірісу бағдарламасы бекітілді. КХ осы бағдарламаның жаңадан сайланған ДК мүшелерінің өтуін қамтамасыз етеді. Алайда, КХ туралы ережеде ДК қызметін өзін-өзі бағалау процесін жыл сайынғы негізде үйлестіру міндеті бекітілмеген, ол корпоративтік басқарудың халықаралық стандарттарымен болжанады, оның ішінде: әдіснамалық қолдау, сауалнамаларды жинау және талдау, жиынтық есепті дайындау, қажет болған жағдайда сыртқы бағалауды ұйымдастыру. Өзін-өзі бағалау нәтижелерін ДК мүшелері қарауы керек, ДК қызметін жетілдіру жоспары бекітілуі керек. 2022-2024 жылдары ДК қызметін бағалау жүргізілген жоқ, өйткені ДК туралы қолданыстағы Ережеде ДК бағалауды жүргізу әдістемесі жоқ. Сондай – ақ, халықаралық стандарттарға сәйкес КХ озық практика мониторингін және ұсыныстарды дайындауды қоса алғанда, корпоративтік басқару жүйесін(бұдан әрі-КБ) жетілдіруге бастамашы болуға тиіс. Алайда, 2023 жылы іс-шаралар жоспары ішінара орындалды, ал 2024 жылы КС жаңа жоспарды әзірлеуге бастамады. 2024 жылдың қазан айында КХ ДК отырысында 2023 жылға орындалмаған іс-шараларды ескере отырып, КБ-ны 2025 жылға жетілдіру жоспарын әзірлеу тапсырылды. Қазіргі уақытта бұл тапсырманың мәртебесі ДК отырыстарында қарастырылмаған.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (24/28)

VI. Корпоративтік хатшы 83%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	**ДК отырыстарына материалдар**	**82%**	2025 жылғы ДК отырыстарына арналған материалдар логикалық құрылымға ие, маңызды ақпарат пен өзекті қосалқы талдамалық деректерді қамтиды. Қоғамның ТД-мен сұхбатына сәйкес, қолданыстағы КХ тарапынан ақпарат беру жылдамдығы мен сапасына қатысты шағымдар жоқ. 2022-2024 жылдардағы ДК және оның комитеттері отырыстарының хаттамаларын талдау белгіленген рәсімнен мынадай ауытқуларды анықтады: • 2024 жылғы ДК отырыстарының хаттамалары алдыңғы КХ-мен тігілмеген, бұл ресми құжаттаманы жүргізуге қойылатын талаптарды бұзады. • 2024 жылы сырттай дауыс беру бюллетеньдерін кеш жіберу жағдайлары орын алады, бұл шешім қабылдауға дайындық сапасын төмендетеді. • 02.04.2024 жылғы №2/24 хаттамада өткізу орны көрсетілген, ол сырттай отырыстың форматына сәйкес келмейді және отырыстың сипатына қатысты жаңылыстыруы мүмкін. • Жекелеген жағдайларда шетелдік акционердің өкілдерін қоса алғанда, бюллетеньдерде ДК-нің барлық мүшелерінің қолдары жоқ; сондай-ақ қатыспағандардың жазбаша пікірлері қоса берілмеген (мысалы, 02.04.2024 ж. №2/24 хаттама). Отырыстарға арналған материалдарға қатысты 2022-2025 жылдары КХ үшін Басқарма ұсынған құжаттаманы жалпылау және оны ДК назарына маңызды мәселелерді талдай отырып, логикалық тәртіпте ұсыну функциясы орындалды. Көп жағдайда КХ шақыру туралы хабарламалар мен материалдарды ДК мүшелеріне ДК отырыстарына жіберу мерзімін ДК туралы Ережеде белгіленген отырыс өткізілетін күнге дейін 10 (он) жұмыс күнінен кешіктірмей сақтады. Хабарламада, оның ішінде түсіндірме жазбалар, бекітуге шығарылатын құжаттардың жобалары және т. б. қамтылған. КХ Компанияның жалғыз акционері, ДК қабылдаған шешімдердің орындалуын бақылауды жүзеге асырады. Алайда, ДК және КХ туралы қолданыстағы Ережеде ДК отырыстарын дайындау және оларды тиісті Құжаттамалық сүйемелдеуді қамтамасыз ету үшін КХ материалдары мен ақпаратын ұсыну мерзімдері бекітілмеген. Бұл отырыстарды уақтылы ұйымдастыруды қиындатуы мүмкін, сонымен қатар ДК мүшелеріне ұсынылатын ақпараттың толықтығы мен сапасына әсер етуі мүмкін. Сондай-ақ, қоғамның ДК туралы Ережесінде ұсынылатын ДК-нің бір күндізгі отырысының күн тәртібіне енгізілетін мәселелер саны оннан аспауға тиіс. Шақыру қағазы 11, 12 (2023 және 2024 жылдары), 13 (2022 жылғы 14 желтоқсандағы№84/22) және 18 сұрақтан (2023 жылғы 15 ақпандағы№ 86/23) тұратын жағдайлар болды.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (25/28)

VII. Басқару Тиімділігі 84%

Критерий	Баға	Түсіндірме
1. Басқару Тиімділігі	81%	Компания Басқармасының қызметі Компания Директорлар кеңесінің 2020 жылғы 28 қыркүйектегі шешімімен бекітілген Басқарма туралы Ережеге сәйкес реттеледі. Компания өкілдерімен жүргізілген сұхбатқа сәйкес, Басқарма мүшелері өз функцияларын орындау үшін жеткілікті білімге, дағдыға және тәжірибеге ие, сондай-ақ мінсіз іскерлік және жеке беделге ие. Компанияда Басқарманың қызметінің негізгі көрсеткіштері (бұдан әрі – ҚК) әзірленіп, олар жыл сайын Директорлар кеңесімен бекітіледі. Басқарманың келесі жылға арналған жұмыс жоспары Компанияның корпоративтік басқару кодексінің (бұдан әрі – КБК) 80-тармағына сәйкес, жоспарланып отырған жылдың басталуына дейін жасалуы тиіс. Алайда, талданған кезеңде Басқарманың жұмыс жоспары әзірленбеген. Сонымен қатар, қолданыстағы Басқарма туралы Ережеде осындай жоспарды жоспарланып отырған жылдың басталуына дейін уақытылы әзірлеу мен бекіту тәртібі қарастырылмаған. Басқарманың құзыретіне сондай-ақ Қоғамның, оның ішінде қаржылық, жылдық есептілігін дайындау да кіреді. Қоғам қаржылық есепті жыл сайын шығарады. Алайда, жылдық есеп жыл сайынғы негізде шығарылмайды (мысалы, 2023 жылға есеп шығарылмаған). Сонымен қатар, Басқарма Компания қызметінің нәтижелері туралы есепті Директорлар кеңесіне тұрақты түрде ұсынбайды, бұл Басқарма туралы Ереженің 27-тармағында ұсынылған. Директорлар кеңесі отырыстары хаттамаларының талдауы көрсеткендей, Директорлар кеңесінің қарауына шығарылатын материалдар жиі түзетулер мен нақтылауды талап етеді, бұл олардың дайындалу сатысында жеткіліксіз пысықталғанын көрсетеді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (26/28)

VII. Басқару Тиімділігі 84%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	**Басқарма мүшелерін іріктеу және тағайындау**	**100%**	Басқарма мүшелерін іріктеу және тағайындау процесі Компанияның Басқармасы туралы Ережеде көзделген. Аталған Ережеге сәйкес, Басқарма Төрағасы мен мүшелері ДК шешімімен үш жылға дейінгі мерзімге сайланады. Компанияның ККБ (Корпоративтік басқару кодексінің) 82-тармағына сәйкес, Басқарма Төрағасы мен мүшелері басқа ұйымдарда лауазымдарды тек ДК мақұлдауы арқылы ғана атқара алады. Басқарма Төрағасы басқа заңды тұлғаның басқарма төрағасы немесе дара атқарушы органының басшысы лауазымын қатар атқара алмайды. Компанияда Басқарма мүшелерінің сабақтастығы қағидалары белгіленбеген. ДК атқарушы органға үміткерлермен жыл сайынғы сессиялар өткізбейді.
3.	**Басқарманың Сыйақысы**	**88%**	Басшылық қызметкерлердің (Басқарма Төрағасы және мүшелері) еңбекақысы, сыйақы беру және әлеуметтік қамтамасыз ету тәртібі «Нұрсұлтан Назарбаев халықаралық әуежайы» АҚ Директорлар кеңесінің 2024 жылғы 2 желтоқсандағы шешімімен бекітілген басшылық қызметкерлердің, Корпоративтік хатшының, Ішкі аудит қызметі мен Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс қызметі қызметкерлерінің қызметінің тиімділігін бағалау, еңбекақы төлеу және сыйақы беру қағидаларында сипатталған. Айнымалы бөліктің мөлшері Басқарма мүшелерінің қызметінің нәтижелерін бағалау мен стратегиялық мақсаттарға жетуге байланысты. Басқарма мүшелерінің ҚКД (қызметінің негізгі көрсеткіштері) бағасын бекіту мерзімінің кешігуі байқалады (2021 жылға ҚКД бағасы 2023 жылы бекітілген, ал 2022 жылға – 2024 жылы). Басшылық қызметкерлердің қызметінің жыл сайынғы тиімділігін бағалау рәсімі келесі кезеңдерден тұрады: 1) мотивациялық ҚКД мен оның нысаналы мәндерін белгілеу; 2) мотивациялық ҚКД-ны бекіту; 3) нәтижелілікті мониторингілеу; 4) нақты нәтижелілікті есептеу және бекіту. Мотивациялық ҚКД стратегиялық мақсаттарды нақты көрсеткіштерге каскадтау жолымен, нысаналы мәндері көрсетілген ҚКД картасы түрінде әзірленеді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (27/28)

VII. Басқару Тиімділігі 84%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
4.	**Басқарманың Жауапкершілігі**	87%	Атқарушы орган бесжылдық бизнес-жоспарды іске асыруға, Қоғам қызметін күнделікті басқаруға, сондай-ақ Жалғыз акционер мен ДК шешімдерін орындауға жауапты. Алайда, стратегиялық басқару үзік-үзік түрде жүзеге асырылады: Тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және тұрақты даму мәселелері жүйелі түрде қарастырылмайды; Тұрақты даму көрсеткіштері негізінен авиациялық қауіпсіздік блогымен шектеледі. Атқарушы орган корпоративтік мәдениетті (әрі қарай – КМ) қалыптастыру мен дамытуға, соның ішінде КМ саласындағы саясатты іске асыруға жауапты. Алайда талданып отырған кезеңде КМ-ді жетілдіру жоспарларының орындалуын тұрақты түрде мониторингтеу жүргізілмеген: 2022–2023 жылдарға арналған КМ-ді жетілдіру жоспары және оны іске асыру бойынша есептер әзірленген, бірақ 2024 жылы мұндай Жоспар бекітілмеген. Қоғамда қызметкерлер арасынан кадрлық резерв қалыптастырылған, оның мүшелері кейін басшылық лауазымдарға тағайындалуы мүмкін. Басқарма мен Компанияның негізгі қызметкерлері арасында жұмыс тәртібінде тұрақты өзара әрекеттестік бар. Алайда, Басқарма мүшелерінің сабақтастығын қамтамасыз етуге арналған кадрлық резерв жоқ. Басқарма мүдделер қақтығыстарының туындауына жол бермеуге ұмтылады. Қақтығыстар туындаған жағдайда, Басқарма мүшелері бұл туралы ДК-ге немесе Басқарма Төрағасына жазбаша түрде хабарлап, осы мәселе бойынша шешім қабылдауға қатысу мүмкіндігін болдырмау мақсатында мүдделер қақтығысының бар екенін тіркеуді сұрайды. Компанияда Басқарма жанында жеке комитеттер құрылған жоқ. Алайда, қажет болған жағдайда жекелеген мәселелерді қарау үшін жұмыс топтары құрылады. Сондай-ақ, Басқарма туралы Ережеде мәселе бастамашыларының/құжат әзірлеушілердің (баяндамашылардың) Қоғам қызметкерлері қатарынан отырыстарға қатысуы көзделген.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (28/28)

VII. Басқару Тиімділігі 84%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
4.	**Басқарманың Жауапкершілігі**	**87%**	*(...жалғасы...)* Хаттамалар реестрін талдау нәтижесінде, Басқарма жыл сайын Қоғамның Бюджетіне түзетулерді бекітетіні анықталды. Бұл түзетулер Қоғамның Даму жоспары мен Бюджетін әзірлеу (нақтылау), келісу, бекіту, орындауын мониторингтеу және түзету Қағидаларына сәйкес жүзеге асырылады. Бюджет Даму жоспарын бекіту туралы ДК шешімі берілген күннен бастап 5 (бес) жұмыс күні ішінде бекітілген Даму жоспарында көзделген сома шегінде Басқарма тарапынан бекітіледі. Қоғамның ККБ-не (Корпоративтік басқару кодексіне) сәйкес, Басқарманың жылдық жұмыс жоспары әр жылы күнтізбелік жылдың басына дейін қалыптастырылуы және ДК міндетті түрде қарастыруы тиіс негізгі мәселелерді қамтуы қажет. Алайда, 2022–2024 жылдарға арналған Басқарманың жұмыс жоспары қалыптастырылып, бекітілмеген. Басқарма қызметін талдау үшін 2022–2024 жылдары Қоғам Басқармасының қарауына шығарылған мәселелер тізімінің реестрі ұсынылды. Аталған реестрлерге сәйкес, Басқарма отырыстары айына кемінде екі рет өткізілген. Басқарма мүшелері өздерінің аффилиирленген тұлғалары туралы ақпаратты Басқарма Төрағасына және Қоғамның ДК Төрағасына жеткізеді.
5.	**Басқарма мен ДК өзара іс-қимылы**	**86%**	Басқарма мен ДК тиімді ішкі коммуникацияны толық жүргізеді. Атқарушы орган Директорлар кеңесінің сұрау салуларына жедел ден қояды. Директорлар Кеңесінің барлық мүшелері ҚНК белгілеу және ДК отырыстарында мәселелерді мұқият талқылау арқылы Басқарма қызметіне сындарлы сын айтудың тиісті деңгейін қамтамасыз етеді. ДК отырыстарының хаттамаларын талдауға сүйене отырып, басқарма шығарылатын мәселелерді пысықтау бойынша тапсырмаларды орындайды, алайда орындау мерзімдері, әдетте, нақтыланбайды, бұл олардың ұзақ орындалуына және шешім қабылдау тиімділігінің төмендеуіне әкелуі мүмкін. ДК Компания мақсаттарына қол жеткізу жолында Басқарманы қолдайды. Жыл сайынғы бюджеттерде қарастырылған оқыту бағдарламалары Басқарма мүшелерінің тиісті салалардағы негізгі құзыреттерін үнемі дамытуы мен біліктілігін арттыруын қамтамасыз етеді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Жетілдіру бойынша ұсыныстар

I. Директорлар кеңесі мен басқарманың тиімділігі

Бақылаулар мен ұсыныстар (1/9)

1. ДК функцияларын күшейту

Директорлар кеңесінің 2022-2024 жылдардағы қызметін талдау нәтижелері бойынша мынадай бақылаулар тұжырымдалған:

- Директорлар кеңесінің жұмыс жоспары жыл сайынғы негізде жасалады, алайда кейбір жағдайларда тиісті есепті жыл басталғанға дейін бекітілмеген. Алдағы ДК отырыстарының қарауына шығарылатын мәселелердің тізбесі белгіленетін және бекітілетін жылға арналған бекітілетін жұмыс жоспары өткізілген отырыстар мен қабылданған шешімдердің тізілімімен корреляцияланбайды.
- ДК отырыстарының хаттамаларын зерделеу нәтижелері бойынша жекелеген жағдайларда сырттай дауыс беру кезінде бюллетеньдер материалдарға, оның ішінде резидент емес Кеңес мүшелері бойынша қоса берілмеді. Бірқатар мәселелер бойынша отырыстарға қатыспаған Директорлар кеңесі мүшелерінің жазбаша пікірлері ұсынылмады;
- ДК қызметі туралы жыл сайынғы есеп компанияның жылдық есебі шеңберінде жалғыз акционерге (бұдан әрі – ЕА) ұсынылады. Алайда, ДК қызметі туралы есепте ДК мен комитеттердің қызметін жыл сайынғы өзін-өзі бағалау қорытындылары жоқ. 2023 жылғы жылдық есеп жоқ.

Бақылауларға сүйене отырып ұсыныстар:

- Жоспарланған жылдың басына дейін ДК жұмыс жоспарларын бекітуді қамтамасыз ету. ДК отырыстарының күн тәртібін қалыптастыру практикасын, оның ішінде құрылымдық бөлімшелерден келіп түсетін шұғыл мәселелерді өңдеу бөлігінде қайта қарау мүмкіндігін қарастыру. Жұмыс жоспарының және іс жүзінде қаралатын мәселелердің сәйкестігін қамтамасыз ету үшін ДК жұмысының фрагменттілігін төмендету және стратегиялық бағытын арттыру мақсатында ДК қарауына шығарылатын мәселелерді алдын ала жоспарлауда, басымдылықта және сүзуде басқарманың рөлін күшейту ұсынылады;
- Сырттай дауыс беру бюллетеньдерін және дауыс беру кезінде ДК мүшелерінің ерекше пікірлерін қатаң тіркеуді қамтамасыз ету, соның ішінде ДК мүшелерінің пікірлерінің толық көрсетілуін қамтамасыз ету үшін "қарсы" немесе "Қалыс" дауыс беру себептерін көрсету, бұл шешім қабылдау процесін нығайтуға және оның дұрыстығын арттыруға көмектеседі;
- Бағалау аясы мен мақсаттарын айқындауды, бағалаудың тиісті өлшемшарттарын айқындауды және бағалауды жүргізу мерзімдерін белгілеуді қоса алғанда, ДК мен комитеттердің қызметін өзін-өзі бағалаудың тұрақты процесін қамтамасыз ету. Бағалау процесіне ДК Төрағасының белсенді қатысуын қамтамасыз ету. Кемінде үш жылда бір рет тәуелсіз кәсіби ұйымды тарта отырып, ДК қызметін бағалауды жүргізу ұсынылады. Жылдық есеп шеңберінде ДК қызметі туралы жыл сайынғы есепті ДК мен комитеттердің қызметін бағалау қорытындылары туралы ақпараты бар кіші бөлімдермен толықтыру.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (2/9)

2. Басқару және қадағалау жүйелеріндегі ДК функционалын күшейту

Баяндаманың бірінші бөлімінде келтірілген бақылаулар негізінде, ДК-нің тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесіне жеткіліксіз тартылғаны байқалады. Тәуекелдерді басқару бойынша есептілікке тұрақты мониторинг жүргізілмейді. Ішкі бақылау жүйесіне де мониторинг жасалмайды.
ДК отырыстары мен қабылданған шешімдердің реестрі бойынша жүргізілген талдау нәтижесінде, ДК қараған мәселелердің басым бөлігі корпоративтік басқару және қаржылық-шаруашылық қызметке қатысты болғаны анықталды, бұл Қоғамның мақсаттарына сәйкес келеді. Алайда, 2022–2024 жылдар аралығында ДК қараған барлық мәселелердің ішінде стратегиялық жоспарлау саласына жататындары 10%-дан аспайды.
Қоғамның басқару және қадағалау процестерінде тұрақты даму қағидаттарын іске асыру фрагменттік және жүйесіз сипатқа ие.

Компанияның Директорлар кеңесінің (ДК) функционалын Тәуекелдерді басқару жүйесі (ТБЖ) мен Ішкі бақылау жүйесі (ІБЖ), сондай-ақ Компанияда тұрақты даму қағидаттарын енгізу бағытында күшейту ұсынылады. Бұл келесі міндеттерді қою арқылы жүзеге асырылуы тиіс:
Ішкі аудит, тәуекелдерді басқару, корпоративтік басқару (КБ) және тұрақты даму (УР) бағыттары бойынша жыл сайынғы жоспарларды уақытылы бекітуді және тиісті есептерді ұсынуды қамтамасыз ету. Есептердің мазмұны мен мерзімдеріне нақты талаптарды белгілеу және оларды ДК-ге тоқсанына кемінде бір рет ұсынуды жолға қою;
Қаржылық есептіліктің дәлдігі мен шынайылығын қамтамасыз ететін ішкі бақылау жүйелеріне ДК тарапынан назар аудару, сондай-ақ ТБЖ және ІБЖ бойынша сыртқы аудиттерді тартуды қамтамасыз ету;
ДК тарапынан тәуекелдерді басқару мәдениетін қалыптастыруға жәрдемдесу (толығырақ ұсынымдар үшін қараңыз: 02-бөлім. Тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және аудит);
Компанияның есептілігінде ESG-көрсеткіштерге мониторинг жүргізуге және оларды ашуға жүйелі тәсілді қамтамасыз ету, сондай-ақ оларды стратегиялық тиімділікті бағалау кезінде ескеру (толығырақ ұсынымдар үшін қараңыз: 03-бөлім. Тұрақты даму);
Корпоративтік басқару жүйесін жетілдіру бойынша Іс-шаралар жоспарын тұрақты негізде әзірлеу және бекіту, оның орындалуын жыл сайын бағалауды енгізу. Аталған Жоспарды дайындау міндетін Корпоративтік хатшыға жүктеу.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (3/9)

3. ДК мүшелерінің тәжірибесін нығайту және ДК-дегі сабақтастық процесін ұйымдастыру

Директорлар кеңесі құрамының жиі ауысуы оның жұмысындағы тұрақтылық пен тиімділікке әсер етуі мүмкін.

Компанияда қызметтің ерекшелігіне сәйкес келетін негізгі дағдыларды ескеретін ДК дамыту жоспары жоқ.

- ДК құрамының жыл сайын жаңарып отыруын ескере отырып, Компанияны ұзақ мерзімді стратегиялық басқаруда ДК рөлін күшейту ұсынылады, бұл білімді беру және қабылданған шешімдердің тарихи контекстін талдауға жүйелі тәсілді қамтамасыз етуге бағытталуы тиіс, атап айтқанда:
    - Жылдық есептерге ДК қабылдаған шешімдердің нәтижелерін тереңірек талдау мен олардың Компанияның Даму жоспарына ұзақ мерзімді әсерін қамтитын бөлімдерді қосу ұсынылады. Мұндай бөлімдер ДК отырыстарында талқылауға негіз бола алады және жаңа мүшелердің жұмыс барысына тез бейімделуіне көмектеседі;
- Компанияның кадрлық резервіндегі қызметкерлермен танысу, оларды бағалау, біліммен алмасу және Компанияның даму стратегиясын жеткізу мақсатында ДК жұмыс жоспарына олармен кездесулер өткізу мүмкіндігін қарастыру ұсынылады;
- Компанияның қаржылық мүмкіндіктерін ескере отырып, ДК мүшелері үшін оқыту жоспарын және жекелеген даму жоспарын әзірлеу мүмкіндігін қарастыру қажет, оған конференцияларға қатысу, стратегиялық тәуекелдерді басқару, ішкі аудит, тұрақты даму, тәуекелдер және бейқаржылық есептілік бойынша соңғы салалық жетістіктер мен жаһандық үрдістерді ескеретін тақырыптар бойынша оқыту да кіруі тиіс.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (4/9)

4. ДК құрамының ұлғаюы және гендерлік өкілдік

Тәуелсіз бағалау жүргізу кезінде Компаниядағы ДК мүшелерінің жалпы саны жеті адамды құрады, оның ішінде екеуі — Тәуелсіз директорлар, бұл Қазақстан Республикасының «Акционерлік қоғамдар туралы» Заңына сәйкес минималды шек болып табылады.

Гендерлік репрезентативтілікке келетін болсақ, ДК құрамы теңгерімсіз, себебі 2022–2024 жылдар аралығында және тәуелсіз бағалау кезеңінде ДК құрамында әйелдердің саны минималды болды: 2022–2024 жылдары ДК құрамында бір ғана әйел болды.

ДК жанындағы Комитеттер формалды түрде бөлінгенімен, олардың құрамы бірдей. Бағалау барысында анықталғандай, қазіргі уақытта ДК құрамында ішкі аудит, тәуекелдерді басқару және халықаралық тәжірибе бағыттары бойынша сараптамалық әлеуетті күшейту мүмкіндігі бар.

Гендерлік және кәсіби әртүрлілік қағидаттарын ескере отырып, ДК құрамын кеңейту, сондай-ақ олардың тәуелсіздігі мен функционалдық мамандануын арттыру үшін Комитеттер құрамын қайта қарау мүмкіндігін қарастыру ұсынылады.

Корпоративтік басқарудың (бұдан әрі - КБ) үздік тәжірибелеріне сәйкес ДК құрамында тәуелсіз директорлардың 50% - дан астамының болуын қамтамасыз ету ұсынылады.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (5/9)

4. ДК жанындағы комитеттердің функционалдығын күшейту

ДК комитеттерінің қызметін зерделеу нәтижелері бойынша келесі бақылаулар тұжырымдалған :

- Комитеттердің 2022-2025 жылдардағы жұмыс жоспарлары жыл басына дейін уақтылы және тұрақты емес бекітілді.
- Комитеттердің отырыстары комитеттердің қаралатын мәселелердің мерзімі мен тізімі бойынша бекітілген жұмыс жоспарымен корреляцияланбайды;
- ДК комитеттерінің кезекті отырыстары тұрақты емес;
- Олар қарастыратын мәселелердің ауқымы әрқашан олардың ережелерінде анықталған белгіленген функционалдылыққа сәйкес келе бермейді. Атап айтқанда, ҚПК құзыретіне жатқызылған мәселелер бірқатар жағдайларда ҚПКБ қаралды. Бұл ішкі аудит қызметі мен сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс қызметіне қатысты мәселелерге қатысты.
- Комитеттер тарапынан ішкі аудит, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау, орнықты даму мәселелеріне жеткіліксіз бақылау.

Бақылауларға сүйене отырып ұсыныстар:

- Жоспарланған жыл басталғанға дейін ДК комитеттерінің жұмыс жоспарларын бекітуді қамтамасыз ету. Жұмыс жоспарының және іс жүзінде қаралатын мәселелердің сәйкестігін қамтамасыз ету үшін ДК мүшелерінің тұрақты жүктемесін ескере отырып, ДК қарауына шығарылатын мәселелерді алдын ала жоспарлауда, басымдылықта және сүзуде басқарманың рөлін күшейту ұсынылады;
- Отырыстарды өткізу кезеңділігін сақтау: тоқсанына кемінде бір кезекті отырыс (барлығы жылына 6 — дан кем емес), сондай-ақ қажет болған жағдайда кезектен тыс отырыстар;
- Комитеттердің қызметі туралы жыл сайынғы есептерді Директорлар кеңесіне дайындау және ұсыну практикасын енгізу, бұл туралы комитеттер туралы ережелер регламенттеледі (ДК қызметі туралы жыл сайынғы есеп шеңберінде жол беріледі), бұл корпоративтік басқарудың ашықтығын нығайтуға ықпал етеді және олардың жұмысының тиімділігі бойынша кері байланысты қамтамасыз етеді;
- Комитеттер қызметінің олардың функционалына сәйкестігінің тұрақты мониторингін қамтамасыз ету, кейіннен Директорлар Кеңесін хабардар ету
- Комитеттер туралы ережелерде көзделген негізгі мәселелерді қараудың жүйелілігін қамтамасыз ету, атап айтқанда:
  - Консолидирленген тәуекел-тәбет туралы мәлімдемені жыл сайын қарауды сақтау;
  - Тәуекелдерді басқару және ішкі аудит бойынша есептерді тоқсан сайын қарау тәртібін сақтау (Ішкі аудит қызметі мен ТӘБҚ қызметінің толық жасақталуы және функционалдық белсенділігі қалпына келген жағдайда);
  - Ішкі бақылау жүйесін жетілдіру жоспарын бекіту;
  - ESG көрсеткіштерін тұрақты мониторингтеуді және осы саладағы негізгі бастамаларды талқылауды қоса алғанда, орнықты даму мәселелері бойынша КСИ-дің (Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік) қатысуын күшейту (толығырақ ұсынымдар 03-бөлімде «Орнықты даму» қараңыз).

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (6/9)

6. Басқару функцияларын жетілдіру

Басқарма қызметін зерттеу нәтижелері бойынша келесі байқаулар тұжырымдалды:

- Басқарманың жұмыс жоспары қалыптастырылмайды.
- Басқарма Компания қызметінің нәтижелері туралы Директорлар кеңесіне тұрақты есептілік ұсынбайды.
- Компанияда Басқарма мүшелерінің сабақтастығы ережелері белгіленбеген. Басқарма мүшелеріне арналған кадрлық резерв бекітілмеген. Директорлар кеңесі атқарушы органға үміткерлермен жыл сайынғы сессияларды өткізбейді.
- Басқарма шешімдерінің тізілімі (2024 жыл бойынша) толық көлемде құжатталмаған. Директорлар кеңесі отырыстарында берілген тапсырмалардың орындалу мерзімдері бақыланбайды.

Бақылау нәтижелеріне сүйене отырып, келесілерді іске асыру ұсынылады:

1. Алдағы жылға арналған Басқарма жұмысының Жоспарын әр жылы жоспарланып отырған жылдың басталуына дейін Басқарма туралы Ережеге сәйкес әзірлеуді және бекітуді қамтамасыз ету.
2. Басқарма қызметінің нәтижелері туралы тұрақты есептілікті қамтамасыз ету. Мұндай есептерде бюджет пен жоспарлардың орындалу көрсеткіштері, барлық елеулі ауытқулар бойынша Басқарма Төрағасының түсіндірмелері, сондай-ақ Компанияның ағымдағы бизнес-моделінің орнықтылығы туралы ақпарат және есептік кезеңдегі Даму жоспарын іске асыруға Басқарманың қосқан үлесі туралы ақпарат қамтылуы тиіс. Халықаралық корпоративтік басқару стандарттарына сәйкес, Басқарма қызметінің нәтижелері туралы мерзімді есептілік пен Директорлар кеңесінің мүшелерімен тұрақты байланыс – Басқарманың тиімділігін бақылаудың маңызды құралы болып табылады.
3. Директорлар кеңесіне Басқарма мүшелерінің сабақтастық жүйесін қалыптастыру тәсілдерін айқындау ұсынылады, оның ішінде атқарушы органның кадрлық резервін қалыптастыру және олардың өкілдерімен тұрақты сессиялар өткізу арқылы. Бұл Компанияның стратегиялық басымдықтары мен басқарушы кадрларды дамыту арасындағы байланысты нығайтуға мүмкіндік береді.
4. Басқарма шешімдерінің тиісті есебін және реестрін жүргізуді қамтамасыз ету. Директорлар кеңесінің тапсырмаларын орындау мерзімдерін нақты белгілеу қажет, бұл кідірістерді болдырмауға және басқарушылық тәртіпті арттыруға мүмкіндік береді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (7/9)

7. КХ функцияларын жетілдіру

Корпоративтік хатшының қызметін зерделеу нәтижелері бойынша мынадай бақылаулар тұжырымдалған :

- КХ туралы ережеде оның ДК-нің жыл сайынғы өзін-өзі бағалауын ұйымдастырудағы рөлі бекітілмеген.
- 2022-2024 жылдары ДК қызметін бағалау жүргізілген жоқ, әдістеме бекітілмеген.
- КХ 2024 жылы КБ жетілдіру жоспарын әзірлеуге бастамашы болған жоқ, 2023 жылға арналған жоспар ішінара орындалды.
- 2025 жылға арналған КБ жетілдіру жоспарын әзірлеу жөніндегі тапсырманың мәртебесі бақыланбады.

Бақылауларға сүйене отырып ұсыныстар :

1. Сауалнамалар дайындауды, талдауды, жиынтық есепті және жақсарту жөніндегі ұсынымдарды қоса алғанда, ДК-нің жыл сайынғы өзін-өзі бағалауын әдіснамалық және ұйымдастырушылық сүйемелдеу жөніндегі міндет КХ туралы ережеде бекітілсін.
2. КБ-ды жетілдіруге жүйелі тәсілді енгізу: бастамашы және үйлестіруші ретінде КХ-ның қатысуымен КБ-ды жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жоспарын жыл сайын әзірлеу кестесін бекіту.
3. ДК тапсырмаларының, оның ішінде корпоративтік құжаттарды жаңарту және жоспарларды іске асыру жөніндегі тапсырмалардың орындалуын бақылау тетігін қамтамасыз ету.
4. КХ-ның белсенді рөлін арттыру: КХ-ның халықаралық стандарттар мен КБ-дың озық тәжірибесіне, соның ішінде ESG-талаптарына мониторинг жүргізуін қамтамасыз ету, кейіннен ДК-ны хабардар ету және бейімделу бойынша ұсыныстарды қалыптастыру.
5. Корпоративтік басқарудың жай-күйі және тиісті бастамаларды іске асыру туралы КХ-ның ДК алдындағы жыл сайынғы есебінің міндетін белгілеу.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (8/9)

8. ІНҚ-ды өзектендіру

Директорлар кеңесі туралы Ережеге қатысты байқаулар:

•Тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және орнықты даму жүйелерінің жұмыс істеуін қамтамасыз ету бойынша Директорлар кеңесінің өкілеттіктері бекітілмеген.

•Корпоративтік басқару кодексі мен Іскерлік этика кодексінің ережелерін іске асыруға бақылау жасау бойынша Директорлар кеңесінің функциялары көрсетілмеген.

•Келесі жылға арналған Директорлар кеңесінің жұмыс жоспарын бекіту мерзімдері белгіленбеген.

•ESG-факторларды қоса алғанда, орнықты даму саласында қадағалау жүргізу бойынша Директорлар кеңесінің жауапкершілігі бекітілмеген.

•Ережеде Директорлар кеңесі мүшелерінің сайлану мерзімінің шекті шегі белгіленбеген.

•Директорлар кеңесі мүшелерінің сыйақысының құрамы мен құрылымы туралы ақпарат жоқ, атап айтқанда:

- сыйақы төлеу шарттары, оның ішінде Директорлар кеңесі отырыстарына қатысу статистикасы, отырыстарға қатысу сапасы, дауыс беру кезінде ерекше пікірлерді ұсыну;
- Директорлар кеңесі мүшелеріне сыйақы төлеу мерзімі, соның ішінде өкілеттіктері мерзімінен бұрын тоқтатылған жағдайларда;
- Ережеде, Жарғыда, Корпоративтік басқару кодексінде, Іскерлік этика кодексінде көзделген міндеттерді бұзған жағдайда Директорлар кеңесі мүшелеріне сыйақы төлеу шарттары.

•Директорлар кеңесі мүшелерімен жасалатын шарттың үлгілік нысаны қоса берілмеген.

•Директорлар кеңесі отырыстарына қатыспаған жағдайда сыйақы төлеуге шектеулер белгіленбеген.

•Директорлар кеңесі мүшелерінің өз өкілеттіктерін жүзеге асыруына байланысты шығындарын өтеу мәселелері реттелмеген.

•Директорлар кеңесі мүшелерінің аффилирленгендігі туралы хабарлау мерзімдері мен тәртібі белгіленбеген (32-тармақ).

Басқарма туралы Ережеге қатысты байқаулар:

•Алдағы жылға арналған Басқарманың жұмыс жоспарын әзірлеу және бекіту мерзімдерін реттейтін тармақ Ережеде жоқ.

•Ішкі нормативтік құжаттарда (Басқарма туралы Ереже, Жарғы, Іскерлік этика кодексі) іскерлік этика нормаларын бұзған жағдайда Басқарма мүшелері үшін шектеулер көзделмеген.

Көрсетілген бақылаулар бойынша тиісті ІНҚ-ды өзектендіру ұсынылады.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (9/9)

9. ДК мүшелерінің жауапкершілігін сақтандыру бағдарламасы

Компанияда сақтандырылған тұлғалар азаматтық-құқықтық және (немесе) әкімшілік және (немесе) қылмыстық жауаптылыққа тартылған жағдайда сот шығыстары мен заңды сүйемелдеуге арналған шығыстарды (адвокаттарды) жабатын Директорлар кеңесі мүшелерінің жауапкершілігін сақтандыру бағдарламасы жоқ.

Бюджеттің мүмкіндіктерін ескере отырып, сақтандырылған тұлғалар азаматтық-құқықтық және (немесе) әкімшілік және (немесе) қылмыстық жауаптылыққа тартылған жағдайда, Директорлар кеңесі мүшелерінің сот шығыстары мен заңды сүйемелдеуге арналған шығыстарды (адвокаттарды) жабатын жауапкершілігін сақтандыру бағдарламасын компанияға енгізу мүмкіндігін қарастыру ұсынылады.

Директорлар кеңесінің мүшелерін сот процестерінен қорғау оларға қоғамның ұзақ мерзімді табысы мен өнімділігі перспективасына арналған шешімдермен байланысты тәуекелді қабылдауға мүмкіндік береді, тіпті егер бұл шешімдер ақыр соңында сәтсіз болса да. Бұл ретте, ДК Мұқият, тиісті рәсіммен, тиісті түрде ақпараттандырылған негізде және шешім қабылдау кезінде мүдделер қақтығысынсыз әрекет етуі тиіс.

Әлемдік тәжірибеде Директорлар кеңесі мүшелерінің және лауазымды тұлғалардың немесе D&O (Directors and Officers Liability Insurance) компания иелерінің, оның акционерлерінің және үшінші тұлғалардың алдындағы жауапкершілігін сақтандыру залалды өтеу туралы талап қойылған жағдайда дұрыс емес басқару шешімдерінен келтірілген залалды ғана емес, сонымен қатар ілеспе шығындарды да өтейді. D&O үшін сақтандыру жағдайы директордың немесе лауазымды адамның жол берген бұзушылық фактісі емес, зардап шеккен адамдардан келтірілген зиянды өтеу талабы болып саналады. Бұл ақшалай немесе материалдық өтемақы туралы жазбаша талап, сот иск, қылмыстық іс жүргізу немесе әкімшілік іс жүргізу болуы мүмкін. D&O саясатын қамту мыналарды қамтуы мүмкін::

- Бағалы қағаздармен байланысты тәуекелдерді жабу;
- Тәуелсіз директорлар үшін қосымша қамту;
- Директорлардың құқықтары мен бостандықтарын қорғауға арналған шығыстар;
- Іскерлік беделді қорғау және қалпына келтіру шығындары;
- Қадағалау органдарымен дағдарысты еңсеруге арналған шығыстар.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

02

Тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және аудит

Бағалау нәтижелері (1/11)

Екінші компонентті бағалау тәуекелдерді басқару және ішкі аудит функцияларының әртүрлі аспектілерінің тиімділік критерийлерін қамтитын төрт ішкі компонентті талдауды және бағалауды қамтыды.

Әрбір қосалқы компоненттің рейтингі ішкі компонент критерийлерінің жалпы санынан орындалатын критерийлердің пайызын білдіреді. Компоненттің қорытынды рейтингі әрбір қосалқы компоненттің рейтингі мен үлес салмағын ескере отырып есептелген.

Қосалқы компонент		Қосалқы компоненттің рейтингі	Қосалқы компоненттің меншікті салмағы	Қорытынды рейтинг
I. Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі	*Тәуекелдерді басқару жүйесін (бұдан әрі – ТБЖ) тиімді ұйымдастыру, міндеттерді бөлу, корпоративтік басқару, тәуекел-тәбетті анықтау*	**80%**	**35%**	**80%**
II. Тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, басқару және есеп беру процестері	*Сәйкестендіру, тәуекелдерді бағалау, мониторинг және есеп беру процестерінің тиімділігі, тәуекел мәдениетінің деңгейі*	**80%**	**25%**	
III. Ішкі бақылау жүйесінің тиімділігі	*Ішкі бақылау жүйесін тиімді ұйымдастыру, міндеттерді бөлу, бақылау рәсімдерінің тиімділігі*	**80%**	**25%**	
IV. Тәуелсіз Ішкі аудит функциясының тиімділігі	*Ішкі аудит функцияларын тиімді ұйымдастыру, міндеттерді бөлу, Тәуелсіздік, жоспарлау және операциялық қызмет, есеп беру және құзыреттер*	**77%**	**15%**	

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (2/11)

I. Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі 80%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	Міндеттері	80%	Тәуекелдерді басқару саясатын (ТБС) талдау нәтижелері бойынша Компанияда тәуекелдерді басқару жүйесіне (ТБЖ) қатысушылардың ұйымдық құрылымы мен функциялары айқындалғаны анықталды, оның ішінде: ІАҚ, ДК, Басқарма, сондай-ақ тәуекелдерді басқару жөніндегі қызметті ұйымдастыруға жауапты қызметкерлер (тәуекел-менеджерлер) және Компания құрылымдық бөлімшелерінің (тәуекел иелерінің) өкілдері. Компанияда тәуекелдерді басқару қызметін ұйымдастыруға жауапты құрылымдық бөлімше – Тәуекелдерді басқару қызметі (ТБҚ) айқындалған. ТБҚ функциялары ТБС, ТБҚ туралы Ереже және Орталық ТБҚ мен Ішкі бақылау регламентінде айқындалған. 2023 жылы Басқарма жанынан Тәуекелдер жөніндегі комитет құрылған, алайда Комитет құрамының келісілуінің болмауына байланысты талданған кезеңде Комитет отырыстары өткізілмеген. 2022–2024 жылдар аралығында тәуекелдерді басқару жөніндегі есептер Басқарма мен ДК қарауына шығарылып отырған, алайда ДК отырыстарының біркелкі емес кестесіне байланысты белгіленген тоқсандық мерзімділік толық сақталмаған. Компанияның әрбір құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдер бойынша үйлестіруші тағайындалады, оның міндетіне өзінің құрылымдық бөлімшесінде тәуекелдерді басқару жөніндегі жұмысты ұйымдастыру және Компанияның ТБҚ-мен өзара іс-қимылды жүзеге асыру кіреді. Алайда, көп жағдайда тәуекелдер бойынша үйлестірушілер мен құрылымдық бөлімшелердің басшылары тәуекелдерді басқару бөлігіндегі өз міндеттері мен күтілімдерін толық түсіне бермейді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (3/11)

I. Тәуекелдерді басқару жүйесінің тиімділігі 80%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	**Корпоративтік басқару**	**81%**	Компанияда ТБС Директорлар кеңесінің 2023 жылғы 16 наурыздағы шешімімен (№87/23 хаттама), Орталық ТБҚ және ІБЖ регламенті – 2020 жылғы 25 желтоқсанда, сондай-ақ бизнес-процестерді, оларға тән тәуекелдерді және негізгі тәуекел индикаторларын айқындау әдістемесі бекітілген. Алайда, 2023 жылы Басқарма жанынан Тәуекелдерді басқару комитеті құрылғанына байланысты, аталған ІНҚ-тарды Комитеттердің функциялары бөлігінде жаңарту қажет. 2022 жылы ТБЖ-ге ішкі аудит жүргізілген. Алайда, Компанияда ТБҚ және ІБЖ жұмыс тиімділігін бағалау әдістемесі әзірленбеген және бекітілмеген. ТБС аясында тәуекелдерді басқару саласындағы міндеттер мен жауапкершілік әртүрлі құрылымдық бөлімшелерге формалды түрде бекітілген, алайда бағалау жүргізу сәтінде бұл талаптар ішінара ғана орындалуда.
3.	**Тәуекел-тәбет**	**80%**	Тәуекел-тәбетті, тәуекел-төзімділікті, негізгі тәуекел көрсеткіштерін, қоғамның тәуекел-тәбетін айқындау қағидаларына сәйкес жыл сайын есеп айырысу жолымен айқындалады. Алайда, компанияда шоғырландырылған тәуекел-тәбетті бекіту мерзімдері сақталмайды: • 2023 жылға арналған шоғырландырылған тәуекел-тәбет туралы өтініш 15.02.2023 жылы ДК бекітілді; • 2024 жылғы 27 сәуірде (№03/24 хаттама) 2024 жылға арналған тәуекел-тәбетті бекіту туралы мәселе талқыланды, бірақ шешім оны пысықтау және келесі отырысқа қайта шығару қажеттілігі болды.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (4/11)

II. Тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, басқару және есеп беру процестері 80%

Критерий	Баға	Түсіндірме
1. Тәуекелдерді анықтау	81%	2022–2024 жылдар аралығындағы ІНҚ мен ДК шешімдерін талдау нәтижелері бойынша Қоғамда тәуекелдерді сәйкестендірудің формализденген процесі енгізілгені анықталды, оның ішінде тәуекелдер тізілімін жыл сайын әзірлеу де бар. Алайда бұл тізілімді ДК-мен бекіту тәжірибесі бірізді емес: 2022 жылы құжат бекітуге шығарылмаған, 2023 жылы тәуекелдер тізілімі 2023 жылғы 2 ақпанда бекітілген (№85/23 хаттама), ал 2024 жылы құжат 2024 жылғы 27 сәуірдегі №03/24 хаттамаға сәйкес пысықтауға жіберілген, кейіннен оны ДК-ге Басқарма мүшелері қайта ұсынбаған. Компанияның Даму жоспары/бюджеті жыл сайын қалыптастырылғанда және бекітілгенге дейін Компания қызметіне тән тәуекелдерді сәйкестендіру процесі жүзеге асырылады. Алайда, кейбір жағдайларда (мысалы, 2024 жылы) түзетілген Даму жоспары тәуекелдер тізілімі бекітілмей тұрып бекітілген. Инвестициялық жобаларды бастамашылық ету жағдайында тәуекелдерді сәйкестендіру жобаны қарау және әзірлеу кезеңдерінде көзделген. ІНҚ-ға сәйкес, бастамашылар жоба мақсаттарына қол жеткізуге әсер етуі мүмкін тәуекелдерді талдауды және оларды Компанияның инвестициялық қызметі бойынша белгіленген тәуекел-тәбет шеңберінде азайту шараларын анықтауға міндетті. 2024 жылы тәуекелдер тізілімі әуежайдың өндірістік және қаржы-шаруашылық қызметіндегі өзгерістерге, жекелеген бизнес-процестер бойынша қосымша тәуекелдерді сәйкестендіруге, сондай-ақ Компанияның басқару құрылымын қайта ұйымдастыру мен жаңасын бекітуге байланысты қайта қаралған. Алайда, бұл құжат кейіннен Басқарма тарапынан ДК-ге қайта бекітуге ұсынылмаған.
2. Тәуекелдерді бағалау	83%	Компанияда тәуекелдерді бағалауға формализденген тәсіл енгізілген: тәуекелдер тізілімінде тәуекелдердің сипаттамасы, бақылау шаралары және жауапкершілікті бөлу көрсетілген. Сапалық және сандық бағалау әдістері қолданылады, іс-шаралардың орындалуына бақылау көзделген. Тәуекелдерді бағалау нәтижелері үшін жауапкершілік Компанияның Басқармасына жүктеледі. Тізілімде мақсаттар, ықпал ету шаралары, басымдық беру және нақты тәуекелдің енгізілу себептері көрсетіледі.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (5/11)

II. Тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау, басқару және есеп беру процестері 80%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
3.	**Мониторинг және есеп беру**	79%	Компанияда ДК бекітуге шығарылатын тәуекелдерді басқару жөніндегі есеп шеңберінде іске асырылған тәуекелдер бойынша есептілік регламенттелген. Басқарма негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын бекіткеннен кейін ТБҚ әрбір іс-шараның орындалу мерзіміне сәйкес іс-шаралардың орындалуын бақылауды жүзеге асырады және Басқарма үшін негізгі тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалуы туралы есеп дайындайды. Компанияда тәуекелдер мен бақылау шараларының матрицалары қалыптастырылмаған. Компанияда құрылымдық бөлімшелердің тәуекелдерін қоса алғанда, тәуекелдер бойынша деректерді жинау және талдау процесі автоматтандырылмаған. ТБжІБҚ тиімділігін ішкі бағалау жыл сайынғы негізде жүргізілмейді. Сыртқы консультант ТБжІБҚ-ті бағалауды бұрын жүзеге асырған жоқ.
4.	**Тәуекел мәдениеті**	75%	Компанияда 2022–2024 жылдарға арналған қызметкерлерді оқыту жоспары әзірленбеген және бекітілмеген. ТБҚ негізгі қызметкерлері ТБЖ және ІБЖ саласында халықаралық деңгейде танылған бағдарламалар бойынша оқудан өтпейді және кейіннен сертификатталмайды. Компанияда өндірістік циклдің тоқтап қалуына жол бермеу жөніндегі іс-қимыл жоспары әзірленген, бұл жоспар өндірістік қызметтердің, соның ішінде авиациялық қауіпсіздік, ұшу қауіпсіздігі, орнитологиялық қамтамасыз ету, IT-жүйелердің үздіксіз жұмыс істеуі бағытындағы қызметін реттейді. 2023 жылы Компания Басқармасы жанынан Тәуекелдер жөніндегі комитет құрылған, алайда талдау жүргізу сәтінде бұл Комитеттің нақты қызметі жүзеге асырылмаған – отырыстар өткізілмеген, тәуекелдер бойынша материалдар қарастырылмаған. ДК жанындағы АЖК функциясына ТБЖ және ІБЖ жүйесін бақылау кіреді, алайда тәуекелдер бойынша есептерді қарау және тәуекелдерді басқару материалдарын бекіту тұрақты түрде жүзеге асырылмайды. Компанияда тәуекелдер бойынша ақпарат алмасу (төменнен жоғарыға, жоғарыдан төменге және құрылымдық бөлімшелер арасында көлденең бағытта) тиісті деңгейде жүзеге асырылмайды, өйткені Компания қызметкерлері тәуекелдер мен бақылау шараларын басқару саласында қажетті оқудан өтпеген және тәуекелдерді уақтылы сәйкестендіру мен жеткізу бойынша өз жауапкершілігін жеткілікті түсінбейді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (6/11)

III. Ішкі бақылау жүйесінің тиімділігі 80%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	Ішкі бақылау жүйесінің тиімділігі	80%	Компанияның ішкі бақылау жүйесі (ІБЖ) ТБжІБҚ Регламентімен реттеледі. Құжат Басқарма, ТБҚ, тәуекел иелері мен бөлімшелер арасындағы жауапкершіліктің бөлінуін көрсетеді және мониторинг, бақылау ортасы, әрекет ету әдістері және жүйенің жұмыс істеу принциптері туралы ережелерді қамтиды. Тәуекелдер тізіліміне бақылау шаралары, орындау көрсеткіштері және жауапкершілікті бөлу кіреді. Компанияда ақпараттық қауіпсіздік тәуекелдерін бағалауға арналған жеке әдістеме әзірленген. 2022 жылы ақпараттық қауіпсіздік бойынша сыртқы аудит жүргізілген. Қазіргі уақытта Компанияда бизнес-процестер бойынша тәуекелдер мен бақылау шараларының матрицасы әзірленбеген, бизнес-процестердің блок-схемалары жасалмаған, бақылау рәсімдерінің орындалуына жүйелі мониторинг жүргізілмейді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (7/11)

IV. Тәуелсіз Ішкі аудит функциясының тиімділігі 77%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**Міндеттері мен жауапкершілігі**	70%	Қоғамда «Үш сызық моделі» (бизнес-функциялар, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау, ішкі аудит) енгізілген, оған сәйкес ІАҚ 2022–2023 жылдары тәуекелдерді басқару мен ішкі бақылаудың тиімділігін тәуелсіз бағалау функциясын орындады. 2024 жылдан бастап Қызмет іс жүзінде жұмыс істемейді, себебі Қызмет құрамындағы барлық қызметкерлер жұмыстан шығарылды. 2022–2023 жылдар аралығында ІАҚ өз қызметін бағалау барысында ІАҚ туралы Ережеге, басшы мен аудитордың лауазымдық нұсқаулықтарына сүйенді. Қызмет өзіне жүктелген функциялар мен міндеттердің уақытылы және сапалы орындалуына, сондай-ақ өз қызметінде кәсібилік стандарттары мен жұмысқа кәсіби қатынасты және Этикалық кодексті сақтауға жауапты болды. Зерттелген лауазымдық нұсқаулықтарға сәйкес, ІАҚ басшысының міндеттері мен жауапкершіліктеріне ішкі аудиттің сапасын арттыру, Қызметтің барлық қызметін қамтитын және ішкі және сыртқы бағалауды өткізуді қарастыратын ішкі аудитті жүзеге асыру, сондай-ақ Қызмет қызметкерлерінің кәсіби деңгейін арттыруға бағытталған шараларды қабылдау кіреді. Алайда, Қызмет жұмыс істеген кезеңде 2022–2023 жылдар аралығында ІАҚ қызметкерлерін оқыту/кәсіби біліктілігін арттыру жоспары әзірленіп, бекітілмеген. Қоғамда бизнес-процестердің тиімділігі мен нәтижелілігін қамтамасыз ету міндеттерін бөлу үшін Гарантиялар картасы әзірленбеген. 2024 жылдан бастап ІАҚ уақытша жұмыс істемегендіктен, қазіргі уақытта ІАҚ қызметкерлерінің штаттық санын негізділігін (оңтайлылығын) бағалау мүмкін болмай отыр.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (8/11)

IV. Тәуелсіз Ішкі аудит функциясының тиімділігі 77%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	**Тәуелсіздік және объективтілік**	79%	ІАҚ жұмыс істеген кезеңде 2022 – 2023 жылдары қызметінің тәуелсіздігі өз міндеттері мен функцияларын іске асыру кезінде сәйкес ұйымдық статуспен қамтамасыз етілді, ол қызметтің ұйымдық бағыныштылығы мен функционалдық есептілігі ДК-ға болатындығын қарастырды. Қызметтің іс-әрекетін тікелей бақылауды ДК-ның Аудит Комитеті жүзеге асырды. Сонымен бірге, қызметкерлерді тағайындау/қызметтерін тоқтату мәселелерін КСПИКВ қарастырды, бұл Комитеттің функцияларына кірмейді. ІАҚ туралы ережелер мен жетекшінің және аудитордың лауазымдық нұсқаулықтарында ІАҚ өз қызметін тәуелсіз жүзеге асырады, атқарушы орган тарапынан араласусыз, және Аудит Комитетіне дербес жоспарлау және есеп беру құқығына ие екендігі көрсетілген. Осы критерийдің негізділігін бағалау қазіргі таңда тәуелсіз бағалау жүргізу жағдайында қиын, себебі 2024 жылдан бастап ІАҚ Компанияда уақытша жұмыс істемейді. Аудит Комитетінің құжаттарында (жиналыс жоспарлары мен 03.11.2022 жылғы хаттама қоса алғанда) ІАҚ бюджетін талқылау немесе бекіту белгіленбеген. 2022-2023 жылдары ДК ІАҚ қызметінің нәтижелері туралы есептерді және Аудит Комитеті талқылағаннан кейін бекітілген жылдық аудит жоспарын (бұдан әрі - ЖАЖ) үнемі алды. Алайда, 2024 жылдың басынан бастап, сол уақытта ІАҚ-ның жалғыз қызметкерінің өкілеттілігін тоқтату туралы шешім 02.04.24 күнгі ДК шешімімен қабылданғанына қарамастан, 2024 жылға арналған ЖАЖ бекіту туралы ДК шешімдері және 2023 жылдың 3 тоқсанынан бастап ІАҚ есептері болмады.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (9/11)

IV. Тәуелсіз Ішкі аудит функциясының тиімділігі 77%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
3.	**Білім, дағды және құзыреттілік**	**100%**	2024 жылдан бастап ІАҚ компанияда уақытша жұмыс істемейтіндігіне байланысты оның нақты құзыреттерін бағалау қазіргі уақытта мүмкін емес. Осы компонентті талдау шеңберінде компанияның ішкі құжаттарында бекітілген біліктілік талаптары бағаланды. ІАҚ туралы ережеде ішкі аудит қызметі қызметкерлерінің дағдылары мен біліктілігіне қойылатын талаптар келтірілген. Құжатта ІАҚ қызметкерлерінің ішкі аудит, бухгалтерлік есеп, тәуекелдерді бағалау, КБ, сондай-ақ тиісті білімі мен тәжірибесі болуы керек екендігі көрсетілген. Кәсіби сертификаттаудың маңыздылығы (CIPA, ACCA, CIMA және т. б.) және этикалық стандарттарды білу ерекше атап өтіледі. Бұл ережелер аудитордың және ІАҚ басшысының лауазымдық нұсқаулықтарындағы нақты критерийлермен толықтырылады (2-бөлімдер), онда білімге, жұмыс тәжірибесіне және халықаралық ішкі аудит стандарттарын иеленуге қойылатын минималды талаптар белгіленеді. 2022–2023 жылдары ІАҚ қызметкерлерін оқыту жоспары / жеке дамыту жоспары әзірленбеген немесе ДК бекітпеген. ІАҚ бюджеті жеке құжатпен бекітілмеген. Алайда, қоғамды дамыту жоспарына сәйкес, 2022 жылға ішкі аудитордың біліктілігін арттыруға қаражат жоспарланған болатын. ІАҚ туралы ережеде (7-бөлім) ішкі аудит қызметінің басшысы мен қызметкерлеріне еңбекақы, сыйақы және сыйлықақы төлеу мөлшері мен шарттарын ДК Аудит жөніндегі комитет алдын ала мақұлдағаннан кейін айқындайтыны көрсетілген.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (10/11)

IV. Тәуелсіз Ішкі аудит функциясының тиімділігі 77%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
4.	**Ішкі аудит процестерін ұйымдастыру және басқару**	**71%**	ІАҚ-да ІАҚ туралы ереже мен Ішкі аудит жүргізу ережелері бекітілген, олар ІАҚ-ның жұмыс әдістерін, оның ішінде аудит жүргізу тәсілдері, әдістемелері мен техникаларын реттейді. Ішкі аудит сапасын қамтамасыз ету және арттыру бағдарламасы бекітілмеген. Сондай-ақ, Компанияда бөлек ішкі аудит стратегиясы әзірленген жоқ. 2023 жылға дейін әр жыл сайын ІАҚ келесі жылға арналған Жылдық аудит жоспарын (бұдан әрі – ЖАЖ) әзірлейтін. Алайда, 2024 жылдың басынан бастап, сол уақытта ІАҚ-ның жалғыз қызметкерінің өкілеттілігін тоқтату туралы шешім 02.04.24 күнгі ДК шешімімен қабылданғанына қарамастан, 2024 жылға арналған ЖАЖ бекіту туралы ДК шешімдері және 2023 жылдың 3 тоқсанынан бастап ІАҚ есептері болмады. 2022-2023 жылдары ІАҚ жетекшісі жоспарды орындау үшін ІАҚ-ның қолжетімді ресурстарын ескере отырып, ЖАЖ-ды әзірлеуді қамтамасыз етті. ІАҚ-ның 2022-2023 жылдарға арналған ЖАЖ-ы қаржы жылының басына дейін бекітілген, бұл ішкі регламенттерге сәйкес болды: ДК отырысының хаттамаларына сәйкес, 2022 жылға арналған ЖАЖ 29.12.2021 жылғы ДК шешімімен бекітілді, ал 2023 жылға арналған ЖАЖ 23.11.2022 жылғы ДК шешімімен бекітілді. ІАҚ туралы ережеде (22.1, 22.5 тармақтар) ішкі аудит жоспарын қалыптастыруда тәуекелге негізделген тәсіл қолданылатыны көрсетілген, бұл тәуекелдердің маңыздылығын бағалау мен тәуекелдерді басқару жүйесін талдауды қамтиды. Сондай-ақ, ІАҚ тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіруге қатысатыны атап өтілген, бұл оның негізгі тәуекелдерді анықтау және бағалау процесіне қатысуын білдіреді. 2022-2023 жылдары ІАҚ Компания басшылығына тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және корпоративтік басқару мәселелері бойынша консультациялық қызметтер көрсетті.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (11/11)

IV. Тәуелсіз Ішкі аудит функциясының тиімділігі 77%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
5.	**Өзара әрекеттесу және есеп беру**	**75%**	Регламенттерге сәйкес, ІАҚ тоқсан сайын және жылдық негізде Директорлар кеңесіне ІАҚ қызметінің есептерін ұсынуға және бекітуге тиіс. Ішкі аудит қызметінің есептері ГАП негізінде жүргізілген аудит тапсырмаларының шолуын, олардың орындалмағаны туралы түсіндірмелер мен түзетулерді, ең маңызды аудит нәтижелерін, тиісті ұсыныстар туралы ақпаратты қамтуы керек. Алайда, 2022-2023 жылдары есептілік тұрақты болмады, сондай-ақ жүргізілген аудиттің рейтингін көрсету орын алған жоқ. ІАҚ фактически 2024 жылдың сәуіріне дейін жұмыс істегеніне қарамастан, 2023 жылдың 3 тоқсанынан бастап ІАҚ есептері Директорлар кеңесіне қарауға ұсынылған жоқ. 2022-2023 жылдары ішкі аудит бойынша есептер шолу, ең маңызды аудит нәтижелері, бизнестің сәйкес салдары және бұзушылықтарды жою бойынша іс-шаралар жоспарын қамтыды. 2022-2023 жылдарға арналған ГАП-та Компанияның құрылымдық бөлімшелері мен филиалдары аудитке жататын болды. 2024 жылға арналған ГАП бекітілмеді. Анализделген кезеңде ІАҚ қызметінің ішкі және сыртқы бағалануы Компанияның бекітілген ГАП аясында жоспарланбады және, сәйкесінше, жүзеге аспады.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Жетілдіру бойынша ұсыныстар

II. Тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және аудит

Бақылаулар мен ұсыныстар (1/9)

1. Тәуекел мәдениеті

Компанияның тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінің тиімділігіне жүргізілген бағалау нәтижесінде бірінші қорғаныс шебіндегі қызметкерлер өздерінің кәсіби қызметіне тән тәуекелдерді жеткілікті деңгейде түсінбейтіні, себеп-салдарлық байланыстарды толық ескермейтіні және туындайтын тәуекелдерге уақтылы әрі тиісінше әрекет етпейтіні анықталды. Аталған жайт Компанияда тәуекелдер мәдениетінің жеткіліксіз деңгейде дамығанын көрсетеді.

Компанияға келесі ұсынымдар беріледі:

1.Барлық қызметкерлердің тәуекелдерді басқару процесіне белсенді қатысуын ынталандыру – бұл үшін ішкі семинарлар мен тренингтер өткізу ұсынылады. Бұл ретте әртүрлі форматтарды қолдану ұсынылады: топтық пікірталастар, іскерлік ойындар, бизнес-кейстерді/мысалдарды талқылау, пікірсайыстар, демонстрациялар және т.б. Мұның барлығы ішкі бақылау мен тәуекелдерді басқару мәдениетін қалыптастыру үшін қажет;

2.Компанияның барлық қызметкерлерін және ДК мүшелерін тәуекелдерді басқару процесіне тартылу дәрежесіне және СУР мен ІБЖ шеңберіндегі жауапкершілік деңгейіне қарай оқытуды ұйымдастыру (толығырақ ұсынымдар Есептің келесі бетінде берілген);

3.Негізгі бизнес-процестер бойынша тәуекелдер мен бақылау матрицаларын әзірлеу аясында қолдануға болатын, ықтимал тәуекелдер мен олар бойынша әрекет ету мысалдарын қамтитын үлгілік база құру;

4.Компаниядағы тәуекелдер мәдениетін бағалау тетіктерін енгізу және осы бағалауды тұрақты түрде өткізіп отыруды жауапты құрылымдық бөлімшеге бекіту. Компаниядағы тәуекелдер мәдениетінің деңгейін бағалау тетіктеріне мыналар кіруі мүмкін:

- Қызметкерлер арасында әлеуетті және іске асқан тәуекелдерді, оларды анықтау және басқару бойынша білім мен түсінік деңгейін тестілеу арқылы сауалнама жүргізу;
- Бизнес-процестердің иелерін анкеталау.

© 2025 "КПМГ Такс энд Эдвайзори" ЖШС, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес тіркелген компания, Швейцария заңнамасы бойынша тіркелген KPMG International Cooperative ("KPMG International") қауымдастығына кіретін KPMG тәуелсіз фирмалар желісінің мүшесі. Барлық құқықтар қорғалған.

Бақылаулар мен ұсыныстар (2/9)

2. Қызметкерлерді тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау саласында оқыту

Қоғамда қалыптасқан тәуекел мәдениетін зерделеу шеңберінде тәуекелдерді басқаруға жауапкершілікпен қарау көзқарасының жоқтығы және тәуекелдерді басқару саласындағы оқытудың жеткіліксіздігі анықталды.

ТБЖ және ІБЖ шеңберіндегі жауапкершілік деңгейіне байланысты оқытуды үш деңгейге бөлуге болады :

1) Базалық деңгей: компанияның барлық қызметкерлерін (кем дегенде жыл сайынғы негізде) компаниядағы қолданыстағы ТБЖ және ІБЖ-мен мерзімді таныстыру, оның шеңберінде Ақпараттық қауіпсіздік, Ақпараттық технологиялар мен алаяқтыққа байланысты тәуекелдер, еңбекті қорғау және қауіпсіздік техникасы бойынша нұсқаулықтар және т. б. саласындағы ақпаратты қосқан жөн.

2) Орташа деңгей: тәуекелдерді басқаруға жауапты қызметкерлерді, тәуекел иелерін және ТБЖ мәселелерін үйлестіретін тәуекел үйлестірушілерін тәуекелдерді басқарудың қағидаттары мен озық әлемдік тәжірибелеріне үйрету.

Оқытуды мерзімді ішкі және сыртқы тренингтер түрінде, белсенді қатысумен (практикалық тапсырмалар, командалық жобалар) және кешенді тестілеу және жазбаша тапсырмалар түрінде алынған білімді игеруді соңғы бақылаумен жүргізу ұсынылады.

3) Кәсіптік деңгей: тәуекелдерді басқару мамандары үшін тәуекелдерді басқару саласындағы кәсіптік сертификаттауға оқыту (қорғаудың екінші желісі шеңберінде):

- Жаһандық тәуекел мамандары қауымдастығындағы (GARP) Financial risk manager (FRM);
- Жаһандық тәуекел мамандары қауымдастығындағы (GARP) energy risk professional (ERP);
- Халықаралық кәсіби тәуекел менеджерлері қауымдастығы (PRMIA) жанындағы кәсіби тәуекел менеджері (PRM);
- Ішкі аудиторлар институты (IIA) жанындағы тәуекелдерді басқару бойынша сертификаттау (CRMA);
- Жобаларды басқару институты (PMI) жанындағы PMI тәуекелдерді басқару кәсіби (PMI-RMP);
- Тәуекелдерді басқару институты (IRM) жанындағы тәуекелдерді басқарудағы халықаралық сертификат;
- COSO Certificate (Enterprise Risk Management & Internal Control).

4) **Жоғары деңгей**: компанияның жоғары басшылығы мен ДК мүшелерінің стратегиялық деңгейде тәуекелдерді басқару жүйесі, оның мақсаттары мен міндеттері мәселелері бойынша жоғары буын басшыларына бағдарланған тәуекелдерді басқару жөніндегі мамандандырылған тренингтер мен семинарларға қатысуы.

© 2025 "КПМГ Такс энд Эдвайзори" ЖШС, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес тіркелген компания, Швейцария заңнамасы бойынша тіркелген KPMG International Cooperative ("KPMG International") қауымдастығына кіретін KPMG тәуелсіз фирмалар желісінің мүшесі. Барлық құқықтар қорғалған.

Бақылаулар мен ұсыныстар (3/9)

3. Тәуекелдерді басқару қызметінің функцияларын күшейту

Тәуекелдерді басқару қызметінің нақты штат саны бір қызметкерден – Қызмет басшысының міндетін атқарушыдан ғана тұрады, бұл бизнес-процестерді тиісті деңгейде қамтуды, тәуекелдерді уақтылы анықтау мен талдауды, сондай-ақ тәуекелдерді басқару бойынша тоқсандық есептерді дайындауды қамтамасыз ету мүмкіндігін шектейді.

1. Қызметкерлерді тиісті біліктілігі бар мамандарды тарту арқылы штаттық кестеге сәйкес Тәуекелдерді басқару қызметінің құрамын толықтыру мүмкіндігін қарастыру ұсынылады.
2. Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың тиімділігін бағалауды перспективалық негізде де (іс-шаралар әзірленгеннен кейін, бірақ олар бекітілгенге және іске асырылғанға дейін), сондай-ақ ретроспективті түрде (іске асырылған іс-шаралар нәтижелерінің тиісті стратегиялық мақсатқа/ тиімділікке/ міндетке қол жеткізу процесіне әсерін бағалау үшін іс-шараларды іске асырғаннан кейін) жүзеге асыру ұсынылады.
3. Тәуекелдер мен бақылаулар матрицасында көрсетілген бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігін тестілеу ішкі аудиттің жауапкершілігі болып табылатын ТБЖ мен ІБЖ байланыстырушы құжаты болатын тәуекелдер мен бақылаулар матрицасын (бұдан әрі – ТБМ) әзірлеу ұсынылады. ТБМ қалыптастыру әдістемесі келесідей ұсынылады:
   - Бизнес-процестерді анықтаңыз және процесс иелерімен бірге процестің сипаттамасы мен процестік тәуекелдерді тікелей құжаттаңыз. Матрицаға енгізілген әрбір процесс/қосалқы процесс/процедура үшін бірнеше қауіп болуы мүмкін. Бақылау процедурасының жиілігін бөлектеңіз, нақты орындау мерзімдерін белгілеңіз (қажет болған жағдайда);
   - ТБМ-дағы әрбір тәуекел үшін сипаттаңыз процестік тәуекелдердің алдын алуға немесе азайтуға бағытталған бақылау рәсімдерін анықтаңыз. Бақылау процедураларын екі түрге бөлу ұсынылады – профилактикалық және детективтік. Профилактикалық бақылау процедуралары бизнес-процестермен байланысты тәуекелдерді оларды жүзеге асырғанға дейін азайтады, ал детективтік бақылау процедуралары жедел әрекет ету және салдарын азайту мақсатында қателер мен бұзушылықтарды анықтауға ықпал етеді;
   - Бақылау рәсімдерін орындауға жауапты бақылау иелерін анықтау, бақылауды уақтылы және толық орындау, бақылау нәтижелерін құжаттау, анықталған бұзушылықтар туралы хабарлау және түзету әрекеттерін бастау;
   - Әрбір бақылау процедурасы үшін бақылау ізін, яғни бақылау процедурасының уақытында орындалуын дәлелдейтін құжаттаманы бөлектеңіз.

© 2025 "КПМГ Такс энд Эдвайзори" ЖШС, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес тіркелген компания, Швейцария заңнамасы бойынша тіркелген KPMG International Cooperative ("KPMG International") қауымдастығына кіретін KPMG тәуелсіз фирмалар желісінің мүшесі. Барлық құқықтар қорғалған.

Бақылаулар мен ұсыныстар (4/9)

4. ТБЖ және ІБЖ автоматтандыру

Компанияда тәуекелдер бойынша деректерді жинау және талдау процесі автоматтандырылмаған. Компанияда ішкі бақылау жүйелеріне тұрақты негізде мониторинг жүргізілмейді.

Компанияның қаржылық мүмкіндіктерін ескере отырып, 1С:Ішкі бақылау және аудит, MEGA, Galaktika GRC, RSA Archer, RiskVision, LogicManager сияқты ақпараттық жүйелерді енгізу мүмкіндігін қарастыру ұсынылады. Бұл жүйелер Компания тобы бойынша тәуекелдер мен бақылаулар матрицаларын автоматтандыру функцияларын біріктіреді, сондай-ақ қолданыстағы дереккөздермен интеграцияны жеңілдетеді.

ОТБжІБЖ автоматтандыру іс-шаралардың орындалуын ашықтықпен, жеделдікпен және бақылаумен қамтамасыз етеді, қателіктер тәуекелін азайтады және тексерулерге дайындықты жеңілдетеді.

Аталған бағдарламалар енгізілген жағдайда, оларды Компанияда жұмыс істеп тұрған басқа жүйелермен интеграциялау қажет болады — операциялармен байланыс орнату, тәуекелдер мен бақылауларды визуализациялау, жауаптыларды автоматты түрде тағайындау, құжаттарды сақтау және «бақылау ізін» қамтамасыз ету үшін.

© 2025 "КПМГ Такс энд Эдвайзори" ЖШС, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес тіркелген компания, Швейцария заңнамасы бойынша тіркелген KPMG International Cooperative ("KPMG International") қауымдастығына кіретін KPMG тәуелсіз фирмалар желісінің мүшесі. Барлық құқықтар қорғалған.

Бақылаулар мен ұсыныстар (5/9)

5. ДК-нің ТБЖ және ІБҚ-дағы қадағалау органы ретіндегі рөлі

ДК-не қадағалау органы ретінде ұсынылады :

1. жылдық жоспарлар мен мониторинг бағдарламаларына ТБКЖ және ІБЖ тиімділігін міндетті ішкі және сыртқы бағалауды, сондай-ақ ІАҚ қызметін халықаралық ішкі аудит стандарттарына сәйкестігіне (3-5 жылда 1 рет) енгізсін.

Бұл бағалауды сыртқы аудиторлар жүргізудің бірнеше артықшылығы бар:

- Инвесторлардың сенімі: сыртқы аудиторлар жүргізген тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесін бағалау нәтижелері инвесторлардың, банктердің және жалпы нарықтың сенімін нығайта алады. Сыртқы аудиторлардың тәуелсіздігі мен беделі анықталған нәтижелердің сенімділігін растайды.
- Процестердің тиімділігін қамтамасыз ету: сыртқы аудиторлардың ұсыныстары тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау процестерін жақсартуға ықпал етуі мүмкін, бұл өз кезегінде компанияның қаржылық тұрақтылығын нығайтады және ықтимал қаржылық шығындардың алдын алуға көмектеседі.
- Нормативтер мен стандарттарды сақтау. ТБЖ және ІБҚ саясаттары тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесі (COSO) саласындағы халықаралық стандарттар мен Базельдің Банктік қадағалау комитетінің ұсыныстары негізінде әзірленуі керек, олар қарқынды дамып келе жатқан бизнес ортасында үнемі жаңартылып отырады. Атап айтқанда, COSO 2021 жылы (бұлтты есептеулерге қатысты), 2022 жылы (жасанды интеллект және "жылдамдық пен өзгеріс дәуірінде ұйымдық икемділікті қамтамасыз ету« туралы) жаңа нұсқаулықтар шығарды. SVC бойынша 2023 жылы COSO-ның Тұрақты даму жөніндегі нұсқаулығы (ICSR) жарияланды.

2. Негізгі бизнес-процестер бойынша тәуекелдер мен бақылаулар матрицасын әзірлеу және бекіту шамасына қарай ішкі бақылау жүйесінің (ІБЖ) тиімділігін бағалау шеңберінде ішкі аудит қызметі бақылау рәсімдерінің операциялық тиімділігін ұдайы тестілеуді ұйымдастыруды ұсынады.Есептілікті күшейту және

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (6/9)

6. Үшінші қорғаныс желісін күшейту-ішкі аудит қызметінің тиімділігі

ІАҚ функцияларын күшейту үшін келесілер ұсынылады:

1. ІАҚ құрамын кемінде екі қызметкермен (басшы және аудитор) толықтыру мүмкіндігін қарастыру, жоғары тәуекел дәрежесі бар бағыттарды, цифрлық процестер мен жүйелерді, соның ішінде IT-инфрақұрылым мен автоматтандырылған бизнес-процестерді тексеруді қамтамасыз ету мақсатында.
2. ІАҚ қызметкерлері үшін (жұмысқа қабылданғаннан кейін) жеке даму жоспарларын және оқытудың кезең-кезеңімен жүзеге асырылатын жоспарын бекіту мүмкіндігін қарастыру, бұл жоспарлар басым құзыреттерді және ішкі аудит сапасына қойылатын өсіп жатқан талаптарды, тәуекелдер ортасының күрделене түсуін, орнықты даму қағидаттарының интеграциялануын және бизнес-процестердің цифрлануын ескеруі қажет. Жоспар халықаралық кәсіби сертификаттар алу мүмкіндігін де қамтуы тиіс.
3. Ішкі бақылау жүйесінің айқындылығын арттыру, функциялардың қайталануын жою, тәуекелдерді бақылау мен мониторингте кешенді тәсілді қамтамасыз ету және құрылымдық бөлімшелердің, соның ішінде ішкі аудит, тәуекел-менеджмент және операциялық функциялардың өзара әрекетін нығайту үшін, қорғау желілері арасындағы жауапкершілікті бөлуге арналған Кепілдіктер картасын әзірлеу.
4. ІАҚ қызметінің халықаралық ішкі аудит кәсіби стандарттарының талаптарына сәйкестігін қамтамасыз ету мақсатында ішкі және сыртқы бағалауларды жоспарлау және өткізу мүмкіндігін қарастыру, бұл болашақта ішкі аудит жүйесінің тиімділігі мен сапасын арттыру шарасы ретінде қызмет етеді.
5. Ішкі аудиттің орта мерзімді даму стратегиясын әзірлеу мүмкіндігін қарастыру, ол Компанияның жалпы стратегиясымен келісіліп, аудиттің миссиясы мен мақсаттарын, тәсілдері мен әдістемесін, негізгі назар аударатын бағыттарды, процестерді автоматтандыруды енгізуді, кадрлық әлеуетті дамытуды және ІАҚ тиімділігін бағалау жүйесін қамтуы тиіс.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (7/9)

7. Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің құралдары

Ұсынылады:

1. Тәуекелдер жөніндегі комитет туралы бекітілген Ережеге сәйкес басқарма жанынан тәуекелдер жөніндегі Комитет құрылсын.
2. Ішкі аудиттің сапасын қамтамасыз ету және арттыру бағдарламасы бекітілсін.
3. Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің тиімділігін бағалау әдістемесін әзірлеу.

© 2025 "КПМГ Такс энд Эдвайзори" ЖШС, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес тіркелген компания, Швейцария заңнамасы бойынша тіркелген KPMG International Cooperative ("KPMG International") қауымдастығына кіретін KPMG тәуелсіз фирмалар желісінің мүшесі. Барлық құқықтар қорғалған.

Бақылаулар мен ұсыныстар (8/9)

8. Аудиторлық есептер мен ұсынымдардың форматын жетілдіру(1/2)

Аудиторлық есептерді іріктеуді талдау нәтижелері бойынша есептер құрылымы аудит объектісінің анықталған кемшіліктерінің тізіміне негізделгені атап өтілді. Аудиторлық есепті жақсартудың негізгі аспектілері анықталды:

1 *Анықталған анықтаулардың салдарын сипаттау*

Компанияның ІАҚ есептерінде көрсетілген анықталған анықтаулардың салдарын сипаттау әрдайым есепті пайдаланушыларға іске асырылған тәуекелдердің компанияның нақты стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге әсерін анықтауға, сондай-ақ компанияның жағымсыз әсерлерге (қызмет, көрсеткіштерге қол жеткізбеу және т. б.) әсер ету аймағын анықтауға мүмкіндік бермейді.

2 *Негізгі себептерді талдау*

Есептерде сипатталған анықтамалар үшін әрқашан түсінікті негіздемелер көрсетілмейді. Есептерде анықтамалардың өздері егжей-тегжейлі сипатталған, бірақ әрқашан негізгі себептерге талдау жасалмайды, оның нәтижелері процестің бұзылу себебін анық және дәл көрсетеді.

3 *Аудит объектісінің қызметіне оң баға беру*

Талдау шеңберінде анықталған тексерулердің оң тұстарының сипаттамасы ІАҚ есептерінде көрсетілмейді. Мұндай сипаттамалар процестегі бақылауларды тексеруді көрсетеді, сонымен қатар аудит объектілері өздерінің күшті жақтарын объективті түсіну үшін және жақсарту үшін тиісті бағыттар үшін қолданылады.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (9/9)

8. Аудиторлық есептер мен ұсынымдардың форматын жетілдіру(2/2)

ІАҚ халықаралық стандарттарының талаптарына сәйкестігін қамтамасыз ету мақсатында аудит объектісі қызметінің оң бағаларын есепке қосу ұсынылады.
Сонымен қатар, озық тәжірибеге сәйкес мыналарды қарастырған жөн:

- Өткен кезеңмен салыстырғанда процестер мен филиалдар бөлінісінде анықталған елеулі кемшіліктер санының динамикасы бойынша және осындай үрдістердің себептерін талдаумен көрнекі статистиканы қосу;
- Бақылаулардың тиімсіздігін анықтау және бақылауларды түзетуге/жақсартуға оңтайлы тәсілді әзірлеу мақсатында іске асырылған тәуекелдердің негізгі себептеріне талдау жүргізу. Негізгі себептерді талдау үшін себеп-салдар байланысын құруға және белгілі бір мәселенің негізінде жатқан себепті анықтауға бағытталған 5 Why ' s (5 неге талдау) әдісін қолдануға болады.
- 5С жүйесі бойынша аудиторлық анықтамалар мен ұсыныстарды сипаттаңыз:

5С:

1. **Критерий** (Criteria)
2. **Қазіргі жағдай** (Condition)
3. **Сәйкессіздіктің себебі** (Cause)
4. **Салдары** (Consequence)
5. **Ұсыныс /іс-шара** (Corrective action plan / recommendation)

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

03

Тұрақты даму

Бағалау нәтижелері (1/9)

Үшінші компонентті бағалау тұрақты даму саласындағы Қоғам қызметінің әртүрлі аспектілерінің тиімділік критерийлерін қамтитын бес қосалқы компонентті талдауды және бағалауды қамтыды.

Әрбір қосалқы компоненттің рейтингі ішкі компонент критерийлерінің жалпы санынан орындалатын критерийлердің пайызын білдіреді. Компоненттің қорытынды рейтингі әрбір қосалқы компоненттің рейтингі мен үлес салмағын ескере отырып есептелген.

Қосалқы компонент		Қосалқы компоненттің рейтингі	Қосалқы компоненттің меншікті салмағы	Итоговый рейтинг
I. Тұрақты даму аспектілерін бақылау	*Стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу мониторингі, сондай-ақ орнықты даму саласындағы ішкі нормативтік құжаттарды бекіту*	**83%**	**20%**	**91%**
II. Экологиялық сала	*Энергияны тиімді тұтыну практикасын, сондай-ақ қоршаған ортаны қорғау саласындағы бастамаларды бейімдеу*	**87%**	**10%**	
III. Әлеуметтік сала	*Орнықты дамудың әлеуметтік саласының тиімді жұмыс істеуі*	**88%**	**25%**	
IV. Экономикалық сала	*Тұрақты дамудың экономикалық компонентін бағалаудың негізгі факторларына сәйкестігі*	**100%**	**25%**	
V. Қоғамдық мүдделерді қорғау	*Қоғамдық мүдделердің құқықтарын қорғауды қамтитын тұрақты дамудың негізгі компоненттерінің бірі ретінде әлеуметтік әділеттілікке кепілдік беру*	**95%**	**20%**	

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (2/10)

I. Тұрақты даму аспектілерін бақылау 83%

Критерий	Баға	Түсіндірме
1. Тұрақты даму жүйесі	84%	Тұрақты даму қағидаттарын енгізу бөлігінде Компания 2021 жылғы 08 шілдеде ДК шешімімен бекітілген Тұрақты даму саясатын және Корпоративтік басқару кодексінде (ККБ) баяндалған қағидаттарды басшылыққа алады. Аталған Саясат тұрақты дамудың мақсаттарын, бағыттары мен қағидаттарын аша отырып, әлеуметтік, экологиялық және экономикалық құрамдастарға сүйенеді. Саясат ережелерін іске асыру мақсатында 2022 жылы 2022–2025 жылдарға арналған Тұрақты даму саласындағы Іс-шаралар жоспары әзірленді. Осы процесс аясында сыртқы және ішкі стейкхолдерлер топтарын, олардың ықпал ету дәрежесін, Компанияның міндеттемелерін және олармен өзара іс-қимыл тәсілдерін көрсететін Мүдделі тараптар картасы қалыптастырылды. Өзара іс-қимыл әдістері корпоративтік құжаттар мен халықаралық стандарттар ережелеріне сәйкес келеді. Тұрақты даму мәселелері ДК-де тек бір рет – 2022 жылы қаралған, бұл 2022 жылға арналған ДК шешімдері реестрінде тиісті тармақтың болуымен расталады. Кейінгі жылдары (2023–2024) тұрақты даму мәселелері, оның ішінде ауытқулар мен тәуекелдер мәселелері ДК отырыстарында қаралып жатқан басқа мәселелер шеңберінде ішінара талқыланады. Тұрақты даму жүйесіне елеулі өзгерістер тіркелмейді және белгіленген тәртіппен ресми түрде бекітілмейді. Тұрақты даму қағидаттары тәуекелдерді басқару, инвестициялық қызмет, HR және есептілік процестерінің бір бөлігі ретінде жарияланған. Алайда тәжірибе жүзінде бұл қағидаттар негізгі басқару функцияларына толықтай интеграцияланбаған: ESG-тәуекелдер жіктелмеген, тиімділік көрсеткіштері ішінара белгіленген, инвестициялық және кадрлық шешімдерде тұрақтылық қағидаттары ішінара ескеріледі. Компанияның құрылымдық бөлімшелері тұрақты даму мәселелері бойынша оқытудан өз лауазымдық міндеттері шеңберінде өтеді. Корпоративтік басқару бойынша оқыту 2025 жылға жоспарланған. Тұрақты даму мақсаттарын іске асыру контексінде мүдделі тараптардан кері байланыс алу және талдау тәжірибесі қолданыстағы жедел желі және e-otinish қызметі арқылы өтініштер жинау шеңберінде енгізілген.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (3/10)

I. Тұрақты даму аспектілерін бақылау 83%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	**Ақпаратты ашу және есеп беру**	**80%**	Бейқаржылық ақпаратты ашу Қазақстан Республикасының үлгілік Корпоративтік басқару кодексіне (ККБ) сәйкес Жылдық есеп форматында жүзеге асырылады. Алайда 2023 жылға арналған Жылдық есеп әзірленбеген және бекітілмеген. Сондай-ақ, бейқаржылық ақпарат Қоғамның тұрақты даму саласындағы Іс-шаралар жоспарын (әрі қарай – ТД) іске асыру туралы есептерде ашылып отырды. 2022–2025 жылдарға арналған ТД Іс-шаралар жоспары формалды түрде бекітілгеніне (18.07.22 күнгі ДК шешімімен) қарамастан, Қоғамның басқару және бақылау процестерінде тұрақты даму қағидаттарын (ТД) іске асыру фрагменттік және жүйесіз сипатта жүзеге асырылды. 2022 жылға арналған есеп 14.12.22 күнгі ДК отырысында қаралғаннан кейін, ТД Іс-шаралар жоспарын өзектендіру туралы тапсырма берілгенімен, 2023–2025 жылдары жоспарлау мен есептілік жүзеге асырылмаған. 2022 жылға арналған ТД Іс-шаралар жоспарын іске асыру туралы есепте ТД саласындағы негізгі тиімділік көрсеткіштеріне қол жеткізу туралы мәліметтер жоқ, сондай-ақ өткен кезеңдермен салыстырмалы ақпарат берілмеген, бұл прогресс пен ауытқуларды бағалауды қиындатады. 2023 және 2024 жылдар бойынша тиісті есептілік жоқ, бұл ДК тарапынан жыл сайынғы қағидаттың сақталуы мен бақылаудың толықтығын бағалауға мүмкіндік бермейді. Компания ТД саласындағы бекітілген Саясатқа сәйкес тұрақты дамудың басым тақырыптарын анықтауға формалды тәсілді қолданады. Есептің мазмұны ішкі жоспарлар мен бастамалар негізінде қалыптасқан. Қоғамның веб-сайтында тұрақты даму бөлімі жоқ, ол саясаттар, бағдарламалар және стейкхолдерлермен өзара әрекеттесу қағидаттарын қамтуы тиіс. Есептің мазмұны бойынша кері байланысты қабылдау және өңдеу жүйесі де енгізілмеген. Акционерлер мен басқа да стейкхолдерлерден кері байланыс мақсатты түрде алынбайды және бейқаржылық есеп сапасын бағалау контексінде, сондай-ақ есептілікті жетілдіру үшін пайдаланылмайды.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (4/10)

II. Экологиялық сала 87%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	Экологиялық мақсаттарды басқару жүйесі	80%	Экологиялық саясатты талдау және жауапты қызметкерлермен сұхбат нәтижесінде компанияда қызметтің экологиялық аспектілеріне көзқарас ресімделгені анықталды. Экологиялық саясат бекітілген және табиғат қорғау заңнамасын сақтау, авариялық жағдайлардың алдын алу, Қалдықтарды басқару, ресурстарды тұтынуды оңтайландыру және ресурс үнемдеуші технологияларды енгізу саласындағы міндеттерді қамтиды. Корпоративтік экологиялық мәдениетті қалыптастыруға ерекше көңіл бөлінеді. Қоғамда экологиялық тұрақтылық саласындағы жеке ТНК — "ресурс - және энергия үнемдеу" және "көмірқышқыл газы шығарындыларын азайту", нақты анықталған есептеу әдістемесі және 2023 жылға арналған нысаналы мәндері (0,5%) тіркелген. Көрсеткіштер коммуналдық ресурстарды тұтынуды азайтуға және парниктік шығарындыларды азайтуға бағытталған. Бұл көрсеткіштер компанияның ресурстарды тұтынуды және парниктік шығарындыларды бақылауға деген ниетін көрсетеді. Сондай-ақ, 2022 жылғы жылдық есеп ауаны, топырақты, су ресурстарын бақылауды және қалдықтарды басқаруды қоса алғанда, экологиялық қызмет туралы ақпаратты ашады. Экология мәселелері бойынша стейкхолдерлермен өзара іс-қимыл жасалмаған, мүдделі тараптардан кері байланыс тұрақты негізде жиналмайды, бұл мүмкіндікті шектейді экологиялық басымдықтар мен стратегияларды қалыптастыру кезінде олардың пікірлерін ескеріңіз. Сонымен қатар, қоршаған ортаны қорғау және қалдықтармен жұмыс істеу саласындағы талаптар мердігерлерге қолданылады: қалдықтарды бөлек жинау жүргізілуде, кәдеге жарату және қалпына келтіру үшін сыртқы ұйымдармен шарттар жасалды, қалдықтардың берілуін бақылау жүзеге асырылады.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (5/10)

II. Экологиялық сала **87%**

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2	**"Жасыл" даму саласындағы бастамалар**	**100%**	2022 жылғы жылдық есеп пен 2022–2025 жылдарға арналған Орнықты даму саласындағы іс-шаралар жоспарына сәйкес, Компания қоршаған ортаға әсерді азайтуға бағытталған жекелеген бастамаларды іске асыруда. Атап айтқанда, қалдықтарды басқару, шығарылымдарды бақылау бойынша жұмыс жүргізілуде, сондай-ақ экологиялық сананы арттыру мақсатында қызметкерлерге арналған іс-шаралар өткізілуде — қоқысты бөлек жинау, сенбіліктер, оқыту семинарлары және ақпараттық тарату жұмыстары. 2023 жылға арналған Тәуекелдер тізілімінде экологиялық бақылау нормаларының бұзылуы, шығарылымдардың асып кетуі, экологиялық рұқсат шарттарының сақталмауы және қалдықтармен жұмыс істеу қағидаларының бұзылуы секілді тәуекелдер тіркелген. Бұл Компанияда экологиялық тәуекелдерді бақылау және басқару бойынша базалық тәсілдің бар екенін растайды. Компанияда экологиялық жүктемені азайту және энергия тиімділігін арттыруға бағытталған бастамалар іске асырылуда, соның ішінде — әуежайдың орталық қазандығын газдандыру жобасы, «Еуро-5» экологиялық стандарттарына сәйкес келетін техника сатып алу.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (6/10)

III. Әлеуметтік сала 88%

Критерий	Баға	Түсіндірме
1. Алдыңғы қатарлы әлеуметтік тәжірибелерге сәйкестік	88%	Қоғамда сыртқы қайырымдылық және әлеуметтік бағдарламаларды іске асыру тәртібін реттейтін жеке құжат жоқ. Сонымен бірге, Қоғамның Ұжымдық шартында қызметкерлерге әлеуметтік кепілдіктер мен жеңілдіктер төлеу тәртібі регламенттелген. Әлеуметтік белсенділік туралы ақпарат ресми веб-сайтта жарияланады, ал әлеуметтік төлемдерге арналған шығыстар (2023 жылы — 1 500 000 теңге) жоспарларда және есептілік құжаттарында көрсетілген. Тұрақты даму саясаты басым бағыттарды (аз қамтылған азаматтарды қолдау, мәдениет, білім беру) жариялайды. Алайда әлеуметтік әсерлер мен тәуекелдерге бағалау жүргізілмейді.
2. Адам ресурстарын басқару тәжірибесіне сәйкестік	88%	Қоғамда негізгі құжаттар — Ұжымдық шарт және Іскерлік этика кодексі бекітілген және ашық қолжетімділікте орналастырылған. Бұл құжаттар персоналды басқарудың барлық негізгі аспектілерін қамтиды, оның ішінде қызметкерлердің кәсіподақтарға қатысу құқығын. Оқыту және аттестация бағдарламалары жүзеге асырылады, соның ішінде авиациялық қауіпсіздік және сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс бойынша курстар жүргізіледі. Алайда, Директорлар кеңесіне есеп беретін басшылық қызметкерлер үшін адами ресурстарды басқару саласындағы қызмет тиімділігінің негізгі көрсеткіштері (КПД) енгізілмеген.
3. Қауіпсіз еңбек жағдайларына және персоналдың денсаулығын қорғауға сәйкестігі	89%	Қоғамда еңбек қауіпсіздігі мәселелері бойынша жүйелі тәсіл қолданылады: тәуекелдер жыл сайын өзектендіріліп, реестрге енгізіледі, қызметкерлерді оқыту жүргізіледі, профилактикалық шаралар жүзеге асырылады, соның ішінде міндетті нұсқамалар, медициналық тексерулер және ішкі аудиттер. Қоғамның веб-сайтында іс-шаралар, оқыту және халықаралық бағалаулар туралы ақпарат жарияланады. 2023 жылы жұмыс орнында «жоғары тәуекел» категориясына жатқызылған өлім жағдайы тіркелген. Директорлар кеңесі бұл инцидентті отырысында қарады (хаттама №03/24, 27.04.2024) және бақылауды күшейту үшін шаралар қабылдады, оның ішінде 12 автоматтандырылған медициналық тексеру жүйесін орнату. Сондай-ақ, Қоғамда қызметкерлердің жыл сайынғы медициналық тексеруден өтуі қарастырылған және сақтандыру шарттары әзірленген. Бұл жоғары басшылықтың еңбек қауіпсіздігі мәселелеріне қатысуын растайды. Сонымен бірге, Қоғамда көрсеткіштерді автоматтандырылған мониторинг жүйесі (LTIFR және басқалары) жоқ, ал ЕҚ және ҚТ саясаты заңнамалық шектеулерге байланысты мердігерлерге қолданылмайды.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (7/10)

IV. Экономикалық сала 100%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	"Жасыл" инвестицияларды жүзеге асыру	100%	Қоғамда қоршаған ортаны қорғау бойынша міндеттерді қамтитын Экологиялық саясат бекітілген, алайда «жасыл» инвестициялар, олардың тәуекелдері мен қаржылық құралдарына қатысты ережелер қарастырылмаған. Тұрақты даму жоспары аясында газдандыру және ресурсты үнемдейтін технологияларды енгізу сияқты кейбір шаралар көрсетілген, оларды «жасыл» инвестициялар элементтеріне жатқызуға болады. Қолданылып жатқан тәжірибелердің экологиялық әсері мониторингтен өткізіліп отырады.
2.	Тұрақты сатып алу	100%	Қоғамдағы сатып алу қызметі Директорлар кеңесі бекіткен Ереже және Қазақстан Республикасының квазигос секторындағы сатып алу заңнамасы негізінде жүзеге асырылады. Құжаттарда этика, ашықтық және бәсекелестік нормалары бекітілген, сондай-ақ сатып алу процесіне жауапты тұлғалар анықталған. Жабдықтаушылармен өзара іс-қимыл электронды платформа арқылы жүзеге асырылады, бұл рәсімдердің қолжетімділігі мен тиімділігін қамтамасыз етеді. Сатып алу механизмдерінде МСБ және жергілікті жеткізушілердің қатысуы қарастырылған. Жабдықталатын тауарлар мен қызметтер тиісті құжаттамамен расталған техникалық регламенттер мен стандарттарға сай болуы тиіс. Қолданыстағы заңнамалық талаптар бойынша Компания жабдықтаушыларға экологиялық немесе басқа да тұрақты талаптарды қоя алмайды.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (8/10)

V. Қоғамдық мүдделерді қорғау 95%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	Қоғамдық мүдделер құқықтарын қорғау	93%	Қоғамда іскерлік мінез-құлық нормаларын, мүдделі тараптардың сипаттамасын және бұзушылықтардың алдын алу шараларын қамтитын Іскерлік этика кодексі бекітілген және ашық қолжетімділікте орналастырылған. Кодекс қағидаттары барлық қызметкерлер мен лауазымды тұлғаларға қолданылады. Құжатпен танысқаны тіркеу парағындағы қол қою арқылы расталады. 2024 жылдан бастап жаңа қызметкерлерге мүдделер қақтығысы және сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат мәселелері бойынша міндетті оқыту енгізілген. Қоғамда анонимді түрде бұзушылықтар туралы хабарламаларды қабылдауды қамтамасыз ететін «Жедел желі» жұмыс істейді. Платформа QR-код арқылы қолжетімді және сыртқы провайдермен сүйемелденеді. 2025 жылдың басынан бастап 6 өтініш қабылданды, олардың негізінде ішкі тексерулер жүргізілді. Комплаенс-қызмет өтініштер тізілімін жүргізіп, оларды бұзушылық түрлері бойынша жіктейді. Директорлар кеңесі өтініштерді қарастырмайды, бақылау тек Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс қызметімен жүзеге асырылады. Сондай-ақ, Компанияда e-otinish бағдарламасы қолданылады (өтініш берушінің анонимділігін сақтау мүмкіндігі жоқ), оның аясында өтініштер кеңсе арқылы тіркеліп, e-otinish жүйесі арқылы өңделеді. 2024 жылғы желтоқсаннан бастап Компанияда Омбудсменнің функциялары жауапты тұлғаға бекітілмеген. Этикалық нормаларды сақтау жауапкершілігі формалды түрде Директорлар кеңесіне, атқарушы органға және Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс қызметіне жүктелген. Алайда, қызметкерлерге этика кодексі стандарттары бойынша жыл сайынғы оқыту жүргізілмейді — құжатпен танысу тек жұмысқа орналасу кезінде жүзеге асырылады. Сыбайлас жемқорлық пен алаяқтыққа қарсы іс-қимыл ішкі құжаттармен — Антикоррупциялық стандартпен, Саясатпен және Нұсқаулықпен реттеледі. Сатып алу қызметіне қатысты аффилиирленген тұлғалардың қатысуына тыйым салу және рәсімдердің ашықтығын талап ету қағидалары белгіленген. Анықталған сатып алу рәсімдерін бұзу фактілері есептерде міндетті түрде тіркелуге жатады.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (9/10)

V. Қоғамдық мүдделерді қорғау 95%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	Қоғамдық мүдделер құқықтарын қорғау	93%	(...жалғасы...) Ішкі аудит қызметінің жоқтығына қарамастан, сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс қызметі бұзушылықтар мен тәуекелдерге тұрақты талдау жүргізеді. Сыбайлас жемқорлық және өзге де бұзушылықтар фактілері анықталған кезде ішкі тергеу жүргізіледі. 2023 жылы ұрлық пен ұрлық оқиғалары тіркелді, нәтижесінде қызметкерлер (3 жүк тиеуші және бас бухгалтер) жұмыстан босатылып, тәртіптік және/немесе қылмыстық жауапкершілікке тартылды. Тәуекелдерді бағалау KOMPRA және DECIDER құралдарын қолдана отырып, кадрларды іріктеу кезеңінде жүзеге асырылады, бірақ барлық операцияларды толық бағалау қамтылмайды. 2022-2024 жылдары ішкі бақылау мен сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл шараларының және AML тиімділігіне тәуелсіз сыртқы тексеру жүргізілген жоқ. ҚҚА (қаржыны заңдастыруға және терроризмді қаржыландыруға қарсы іс-қимыл – AML) мәселелері Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс қызметінің бақылауында. Алайда, Ішкі аудит қызметі (ІАҚ) немесе тәуелсіз сыртқы аудиторлар тарапынан жыл сайынғы аудит немесе бақылау жүргізілмейді. Сыбайлас жемқорлық және алаяқтық мәселелері бойынша қызметкерлерге жыл сайын оқыту жүргізілді. Оқытудан кейін Компания қызметкерлері сауалнамаға қатысты.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (10/10)

V. Қоғамдық мүдделерді қорғау 95%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	**Адам құқықтарын, инклюзивтілікті және гендерлік әртүрлілікті қорғау**	**100%**	Қоғам адам құқықтарын сақтауға және инклюзивті құндылықтарды ілгерілетуге ұмтылысын көрсетуде. Атап айтқанда, Астана халықаралық әуежайында ерекше қажеттіліктері бар жолаушыларға қызмет көрсету жағдайларын жақсартуға бағытталған практикалар енгізілуде. Мысалы, 2025 жылғы сәуірден бастап аутизм спектрі бұзылыстары мен психикалық денсаулық мәселелері бар жолаушыларға тіркеуден бастап ұшаққа отыруға дейін алып жүру жүйесі енгізілді — бұл ретте рәсімдер жеңілдетіліп, арнайы құралдар, соның ішінде мүгедектер арбалары ұсынылады. Сонымен қатар, 2023 жылғы 19 қазанда әуежайда Мүгедектігі бар адамдар күніне орай «Жылы жүрекпен» атты фотокөрме ұйымдастырылды, оның мақсаты — ерекше білім беру қажеттіліктері бар балаларға құрмет пен қолдау мәдениетін дамыту. Бұл бастамалар Қоғамның инклюзия қағидаттарына нақты бейілділігін растайды. 2022–2024 жылдар аралығында Қоғамның кадрлық құрамында гендерлік тұрғыдан ерлердің басымдылығы сақталды — әйелдер жалпы жұмысшылар санының шамамен 40%-ын құрады, бұл өз кезегінде 2022-2024 жылдарға арналған Даму жоспарына бекітілген жоспарлы көрсеткішке сәйкес келеді. Басқарма деңгейінде тәуелсіз бағалау жүргізу кезеңінде Қоғамда барлық мүшелер ер адамдар болды, алайда 2023–2024 жылдар аралығында Басқарма құрамында әйелдер болды, бұл да 2022-2024 жылдар аралығына арналған Даму жоспарының жоспарлы көрсеткіштеріне сәйкес келді. Директорлар кеңесінде 2022-2024 жылдар аралығында бір әйел болды. Тәуелсіз бағалау кезеңінде Директорлар кеңесінде де бір әйел болды.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Жетілдіру бойынша ұсыныстар

III. Тұрақты даму

Бақылаулар мен ұсыныстар (1/5)

1. Қоғам қызметіндегі ESG бастамаларын дамыту

Директорлар кеңесіне Компанияда орнықты даму қағидаттарын енгізудегі рөлін күшейту ұсынылады. ESG қағидаттарын сәтті енгізу үшін негізгі іс-қимылдар төмендегідей:

1. Компанияның Даму жоспарымен үйлестірілген, 3–5 жыл мерзімге арналған Орнықты даму бастамалары жоспарын (бұдан әрі – ОД) әзірлеу (ОД бастамалары жоспарының үлгілік мазмұны есептің келесі бетінде ұсынылған);
2. Орнықты даму саласындағы қызметтің негізгі көрсеткіштерін (КПД) әзірлеу (есептің келесі бетінде егжей-тегжейлі ұсыныс берілген);
3. Орнықты даму бойынша қаржылық емес есептілікті жариялау (немесе Жылдық есеп құрамындағы біріктірілген бөлім ретінде) жыл сайын ОД бастамалары жоспарына сүйене отырып. Есепке ОД саласындағы КПД-ға қол жеткізу туралы деректер мен өткен кезеңдермен салыстырмалы ақпаратты енгізу ұсынылады;
4. Орнықты даму жөніндегі есептіліктің сапасы мен өзектілігін арттыру мақсатында жүйелі тәсілді енгізу ұсынылады – бұл тәсіл мүдделі тараптардың сауалнамалары, сұхбаттар және Компанияның стратегиялық басымдықтары мен стейкхолдерлердің күтулерін бейнелейтін маңыздылық матрицасын құру арқылы іске асырылуы тиіс;
5. Тиісті ақпаратты үш тілде (қазақ, орыс, ағылшын) Компанияның корпоративтік сайтында ашу.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (2/5)

1.1 ТБ бастамаларының жоспары

Бастамалар жоспары келесі тармақтарды қамтуы мүмкін:

- "E" (Экологиялық) **аспектісіне қатысты**:
  - Компания және ЕҰүшін ТБ саясатын әзірлеу және экологиялық менеджмент жүйесін (ЭМЖ) енгізу (оның ішінде ISO 14001 стандарттары бойынша), бұл қоғамға қоршаған ортаға әсерді айтарлықтай төмендетуге, ресурстарды ұтымды пайдалануға, экологиялық тәуекелдерді тиімді басқаруға мүмкіндік береді;
  - "Жасыл" инвестицияларды қаржыландыру үлесін ұлғайту және еншілес ұйымдарды дамыту жоспарларында тиімділіктің тиісті көрсеткішін белгілеу (*толығырақ ұсынымдарды есептің келесі бетінен қараңыз*);
  - Қоршаған ортаға әсерді азайту бойынша іс – шараларды жүзеге асыру-кеңселерде қоқысты бөлек жинау, электрондық құжат айналымын (Paper free) белгілеу және т. б.
  - Компанияның орнықты даму және қоршаған ортаны қорғау саласындағы стратегиялық мақсаттарын ескере отырып, компанияның бүкіл тобында экологиялық бастамаларды бірыңғай корпоративтік деңгейде әзірлеу және келісу

- "S" **аспектісіне қатысты** (Әлеуметтік):
  - Компания бюджетінің мүмкіндіктерін ескере отырып, демеушілік, қайырымдылық бағдарламалары, әлеуметтік жобалар мен әлеуметтік жауапкершілік бағдарламаларына қатысу арқылы жергілікті қоғамдастықтарды қолдау;
  - Басқару органдарында гендерлік теңгерімді қамтамасыз ету, инклюзивтілік саясатын дамыту жөніндегі бастаманы енгізу;
  - ІНҚ-дың GRI халықаралық стандартына сәйкестігін, сондай-ақ инвестициялар және сыртқы әлеуметтік бағдарламаларды басқару саласындағы елеулі аспектілер бойынша мүдделі тараптардың пікірін қайта қарау, қатысу өңірлеріндегі Қоғам қызметіне және оның әлеуметтік қызметіне байланысты елеулі әсерлер мен елеулі тәуекелдерді талдау;
  - GRI және ISO 30414 халықаралық стандартының әділ сыйақы және қызметкерлердің құқықтарын сақтау бөлігінде сәйкестігіне ІНҚ-ды қайта қарау.
  - Компания және ЕТҰ қызметкерлерін еңбекті қорғау және қауіпсіздік техникасы бойынша тұрақты оқытуға жәрдемдесу.

- **"G" аспектісіне қатысты** (Басқару):
  - Қызметкерлер мен лауазымды тұлғалардан басқа барлық мүдделі тұлғалар үшін анонимді "сенім телефонын" жүргізу (*83-беттегі толығырақ ұсыныс*).
  - 3 жылда кемінде бір рет жиілікпен сыбайлас жемқорлыққа және алаяқтыққа қарсы іс-қимыл бөлігінде ішкі бақылауды сыртқы тәуелсіз бағалауды (аудитті) жүргізуге бастамашылық жасау.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (3/5)

1.3 ТД саласындағы ҚНК

Басқарма мүшелерінің, бөлімше басшыларының және желілік менеджерлердің сыйақыларын анықтау жүйесіне УР саласындағы пәк енгізу ұсынылады. Төменде УР саласындағы тиімділіктің мысалдары келтірілген:

ҚНК мысалдары

- Энергия тиімділігін арттыру жөніндегі іс-шаралар нәтижесінде үнемделген энергия мөлшері мен үлесі;
- Қайта өңделген және қайта пайдаланылатын материалдардың массасы, сондай-ақ үлесі;
- Кадрлардың ауысуы;
- Басшылар мен басшы персоналдың орташа жалақысының арақатынасы;
- Қызметкерлер арасында алаяқтық және сыбайлас жемқорлық фактілерінің болмауы;
- Қызметкерлер арасында алаяқтық және сыбайлас жемқорлық фактілері бойынша қабылданған іс-қимылдардың тиімділігі.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (4/5)

2. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жүйесінің аудиті

ІАҚ сыбайлас жемқорлық пен алаяқтыққа қарсы іс-қимыл шаралары жүйесі бойынша бақылаулардың тиімділігін жыл сайынғы негізде тексермейді.

ІАҚ күштерімен немесе сыртқы тәуелсіз бағалаушылармен сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл шаралары жүйесі бойынша бақылаулардың тиімділігін мерзімді (өзі -) бағалауды жүргізу ұсынылады. Бағалауға мыналарды қосу ұсынылады:

1) Қазақстан Республикасының Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы заңнамасының талаптарына сәйкестігінің толықтығы, сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл және оның алдын алу тәртібін регламенттейтін компанияның ішкі актілерінің нормаларын орындау;

2) квазимемлекеттік сектордың (бизнестің, іскерлік кәсіпорындардың) (жария) ұйымдары үшін халықаралық стандарттар мен сыбайлас жемқорлыққа қарсы этикалық нормалар бағдарламаларының өлшемшарттарын сақтау, сақтау және сыбайлас жемқорлыққа қарсы талаптардың сақталуын қамтамасыз ету, ішкі аудиторлар институтының практикалық нұсқаулықтарында ұсынылған (IIA Practice Guide “Internal Auditing and Fraud", IIA Practice Guide: “Auditing Anti-bribery and anti-corruption programs"), мысалы :

- ISO 37001:2016 "сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл менеджменті жүйелері" стандарты (Anti-bribery management systems);
- Біріккен Ұлттар Ұйымының Есірткі және қылмыс жөніндегі басқармасы (UNODC: An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide)дайындаған "сыбайлас жемқорлыққа қарсы этикалық нормалар бағдарламасы және іскерлік кәсіпорындар үшін сыбайлас жемқорлыққа қарсы талаптардың сақталуын қамтамасыз ету" практикалық нұсқаулығы;
- Organisation for Economic Co-operation and Development: Anti-corruption ethics and compliance handbook for business.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бақылаулар мен ұсыныстар (5/5)

3. Омбудсменнің Рөлі

1. 2025 жылдың басынан бастап Компанияда Омбудсменнің функцияларын орындайтын тұлға тағайындалмаған, бұл ішкі бақылау жүйесінің тиімділігіне және қызметкерлердің өтініштерін қарау процесіне кері әсерін тигізуі мүмкін.

    - Омбудсменнің функцияларын тиісті біліктілікке және тәуелсіздікке ие лауазымды тұлға ретінде Корпоративтік хатшыға жүктеу ұсынылады — бұл жағдайда бұл өкілеттікті ресми түрде рәсімдеп, қызметкерлерге тиісті түрде хабарлау қажет.

© 2025 "КПМГ Такс энд Эдвайзори" ЖШС, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес тіркелген компания, Швейцария заңнамасы бойынша тіркелген KPMG International Cooperative ("KPMG International") қауымдастығына кіретін KPMG тәуелсіз фирмалар желісінің мүшесі. Барлық құқықтар қорғалған.

04

Ашықтық

Бағалау нәтижелері (1/7)

Төртінші компонентті бағалау Қоғам қызметінің ашықтығының әртүрлі аспектілерін қамтитын үш қосалқы компонентті талдауды және бағалауды қамтыды.
Әрбір қосалқы компоненттің рейтингі ішкі компонент критерийлерінің жалпы санынан орындалатын критерийлердің пайызын білдіреді. Төртінші компоненттің қорытынды рейтингі ішкі компоненттердің әрқайсысының рейтингі мен үлес салмағын ескере отырып есептеледі.

Қосалқы компонент		Қосалқы компоненттің рейтингі	Қосалқы компоненттің меншікті салмағы	Қорытынды рейтинг
I. Қаржылық және қаржылық емес ақпаратты ашу	*Мүдделі тараптарға қаржылық және қаржылық емес ақпаратты ашудың тиімді тәжірибелері, ақпаратты қорғау*	**85%**	**45%**	**89%**
II. Сыртқы аудит және есеп беру	*Сыртқы аудиторды іріктеу, тағайындау және ротациялау процесінің тиімділігі, қаржылық және қаржылық емес есептілік*	**90%**	**30%**	
III. Мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл	*Қаржылық мүдделі тараптармен және Жалғыз акционермен өзара іс-қимыл процесін, корпоративтік қақтығыстар мен мүдделер қақтығысын реттеу процесін тиімді ұйымдастыру.*	**94%**	**25%**	

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (2/7)

I. Қаржылық және қаржылық емес ақпаратты ашу 85%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**Қаржылық және қаржылық емес ақпаратты ашу**	**85%**	Қоғамда ақпаратты ашу тәсілдерін, жарияланатын мәліметтердің тізімін, коммуникация арналары мен ашықтық қағидаттарын реттейтін Ақпараттық саясат бекітілген және қолданыста. Құжат стратегиялық, қаржылық және басқарушылық мәліметтерді қамтиды, сондай-ақ қол жеткізуді бөлу, құпия ақпаратты қорғау және түрлі мүдделі тараптармен өзара әрекеттесу ережелерін белгілейді. Алайда, Ақпараттық саясаттың өзі корпоративтік веб-сайтта ашық түрде жарияланбаған. Директорлар кеңесі жыл сайын ақпаратты ашуға байланысты жекелеген мәселелерді қарастырады, оның ішінде Жылдық және қаржылық есептерді бекіту де бар. Алайда ақпаратты ашудың тиімділігін жеке мәселе ретінде талқылау жүргізілмейді. Жылдық есептерде ақпаратты ашу ККБ (Корпоративтік басқару кодексі) 124-тармағында көрсетілген талаптардың көпшілігіне сәйкес келеді. Қоғамның веб-сайтында ақпарат қазақ, орыс және ағылшын тілдерінде орналастырылған, алайда уақытылы жаңарту мәселесі әлі де өзекті. Мысалы, 2022 жылға арналған бекітілген Жылдық есеп, корпоративтік жоспарлар мен оқиғалар, стратегиялық мақсаттар және басшылық туралы досье (ДК және Басқарма мүшелері), сыртқы аудитор туралы мәліметтер толық көлемде 122-ші ККБ тармағына сәйкес жарияланбаған. Қоғамның корпоративтік оқиғалары тек ДФО сайтында ғана ашылады. Қарым-қатынасқа ақпарат беру үшін байланыс деректері мен e-otinish қызметі пайдаланушылардың пікірлерін жүйелі түрде жинауға арналған. Алайда, Қоғамның веб-сайтында жұмыс істейтін жедел желі туралы ақпарат орналастырылмаған. Құпия және инсайдерлік ақпаратты қорғау саласында Қоғамның құжаттарында негізгі талаптар **белгіленген, оның ішінде Ақпараттық қауіпсіздік саясаты мен Іскерлік этика кодексі де бар.**

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (3/7)

I. Қаржылық және қаржылық емес ақпаратты ашу 85%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**Қаржылық және қаржылық емес ақпаратты ашу**	**85%**	(...жалғасы...) Қаржылық есептілік және аудиторлық қорытындылар ҚР Қаржы министрлігінің 2009-2023 жылдар кезеңіндегі қаржылық есептілік депозитарийінің сайтында ашылады. Есептілік ҚЕХС және ҚР заңнамасының талаптарына сәйкес келеді. Дегенмен, тәуекелдер, операциялық қызмет, мемлекеттік қолдау және басқа да сезімтал аспектілер туралы маңызды ақпарат жария етілмейді. Әлеуметтік және коммерциялық емес бастамалар (экологиялық акциялар, еңбекті қорғау жөніндегі іс-шаралар, халықаралық ұйымдармен өзара іс-қимыл) сайтта жарияланады, бұл компанияның қоғамдық маңызы бар мақсаттарды ілгерілетудегі белсенділігін растайды. Осылайша, ақпаратты ашудың формальды тәсілдерінің болуына қарамастан, қоғамға ашықтықты күшейту, жарияланатын ақпараттың өзектілігі мен толықтығын қамтамасыз ету, сондай-ақ пайдаланушылармен жүйелі мониторинг және кері байланыс тәжірибесін енгізу ұсынылады.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (4/7)

II. Сыртқы аудит және есеп беру 90%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	Сыртқы аудит	91%	Қоғамда сыртқы аудиторды таңдау бойынша ашық және бәсекеге қабілетті тәсіл қамтамасыз етілген. Аудиторлық ұйымды таңдау Қазақстан Республикасының «Қоғамдық сектор субъектілерінің сатып алулары туралы» Заңына сәйкес конкурс негізінде жүргізіледі. 2022–2024 жылдар аралығында сыртқы аудиторлар ретінде «Crowe Audit» ЖШС, «Grant Thornton» ЖШС және «Finex-Standart» ЖШС қызмет атқарды, бұл аудитордың ротациясы қағидатының сақталуын растайды, яғни кемінде бес жылда бір рет ауыстыру. Аудит комитеті сыртқы аудиторлармен өзара іс-қимыл жасауға ашық және тексерулердің барлық маңызды аспектілерін талқылауға қатысады. Конкурс комиссиясын қалыптастырмас бұрын, оның мүшелеріне қатысты аудитормен қызметке тағайындалатын кандидаттарды бағалау жүргізіледі, соның ішінде ықтимал мүдделер қақтығыстарын қарастыру да бар. Сыртқы аудитордың тәуелсіздігін қамтамасыз ететін ережелер Қоғамның ККБ 105-тармағында көрсетілген. Сыртқы аудиторлардың тәуелсіздігі қағидаты сақталады. Аудиторлық қорытындыларда аудиттің Халықаралық аудиторлық стандарттарға (ХАС) сәйкес жүргізілгені көрсетілген, тәуелділік немесе мүдделер қақтығысы белгілері жоқ. Аудитор басқарушылық, Директорлар кеңесі және Жалғыз акционерден тәуелсіздігін растайды. Сонымен қатар, барлық аудиторлық дәлелдер Қоғам тарапынан араласусыз, дербес алынғаны көрсетілген, бұл аудитордың пікірінің жоғары тәуелсіздігін растайды. Кейбір жағдайларда аудитордың пікірі қосымша ескертпелермен берілген, бұл басқарушы тарапынан ешқандай қысымның болмауын және объективтілікті дәлелдейді. Сыртқы аудит туралы ақпарат Қоғамның веб-сайтында ішінара жарияланған.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (5/7)

II. Сыртқы аудит және есеп беру 90%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	Есеп беру	89%	Қоғамның 2021–2023 жылдарға арналған қаржылық есептілігі қаржылық есептілік депозитарийі сайтында жарияланған және МСФО талаптарына сәйкес әзірленген. 2023 жылға арналған аудит жүргізілген, аудиторлық пікір шартты түрде оң болды. Сонымен қатар, Қоғамның Директорлар кеңесі Жылдық есепті бекітеді, онда корпоративтік мәдениет, Корпоративтік басқару кодексінің сақталуы, сондай-ақ Директорлар кеңесі мен Басқарманың осы бағыттағы қызметтері туралы ақпарат ашылады. Алайда, 2023 жылға арналған Жылдық есеп әзірленбеген және бекітілмеген. 2024 жылға арналған Жылдық есеп әзірлеу сатысында және ол 2024 жылға арналған аудиторлық қаржылық есептілік бекітілгеннен кейін жарияланады. 2022 жылға арналған Жылдық есеп әзірленіп, тек орыс тілінде бекітілген. Сондай-ақ, ол Қоғамның корпоративтік веб-сайтында жарияланбаған. Қоғам өз Жылдық есептілігін ашу бойынша кері байланыс ала алады, ол үшін жұмыс істейтін «жедел желі» және e-otinish қызметі бар. Жалпы алғанда, Қоғам қаржылық ақпаратты ашу талаптарын сақтайды, бірақ есептілікті уақытында жариялау және корпоративтік басқарудың басқа аспектілері бойынша жақсартуды қажет етеді.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (6/7)

III. Мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл (1/2) 94%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
1.	**Қаржылық мүдделі тараптардың құқықтарын сақтау**	**91%**	Қоғамда Жалғыз акционердің жалпы жиналысы, Директорлар кеңесі және атқарушы органның өкілеттіктері Қоғамның Жарғысымен айқын бөлінген. Бұл функциялар практикалық түрде жүзеге асырылады, бұл ішкі құжаттар мен хаттамалармен расталады. Қоғамда Мүдделі тараптар картасы бар, онда негізгі топтар мен олардың қажеттіліктері анықталған. Алайда осы карта негізінде корпоративтік коммуникациялар стратегиясы әзірленбеген. Дегенмен, Қоғам өз қызметі туралы мүдделі тараптарға ақпаратты веб-сайтында жариялау арқылы тұрақты түрде хабарлап отырады, соның ішінде қаржылық және операциялық есептер. Сондай-ақ, аналитиктермен және инвесторлармен өзара әрекеттесу жүргізіледі, оған Директорлар кеңесі мен Басқарманың мүшелері қатысады, мұнда корпоративтік басқару мәселелері талқыланады. Веб-сайтта жиі қойылатын сұрақтарға жауаптар орналастырылған, алайда ККБ 122-тармағында қарастырылған корпоративтік оқиғалар күнтізбесі жоқ. Директорлар кеңесі мүдделі тараптардың күтілімдерін түсінеді және оларды шешім қабылдауда ескереді, бұл 2021–2022 жылдардағы бекітілген Жылдық есептерде көрсетілген.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Бағалау нәтижелері (7/7)

III. Мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл (2/2) 94%

	Критерий	Баға	Түсіндірме
2.	**Акционердің құқықтарын сақтау**	**100%**	Талдау нәтижесінде Қоғамның Жалғыз акционердің (ЖА), Директорлар кеңесі (ДК) және Басқарманың міндеттерін Жарғыға сәйкес тиімді бөлуі анықталды. Қоғам ЖА құқықтарын толық көлемде сақтайды. Қоғам ЖА-ға, оның ішінде Қоғамда маңызды үлеске ие акционерге жылына кемінде бір рет ақпарат ашады (Жылдық есепте немесе ресми сайтта). Қоғамның веб-сайтында ақпаратты ашу ішінара жүзеге асырылады: иелері мен филиалдар туралы жалпы ақпарат жарияланады, бірақ құрылым мен ішкі топтық қатынастар жеткіліксіз толық баяндалған. Директорлар кеңесінің мүшелері туралы ақпарат толық ашылмаған — жеті мүшеден екі мүшенің деректері жоқ, іріктеу процесі мен тәуелсіздік мәртебесі көрсетілмеген. Қазіргі ЖА туралы ақпарат Қоғамның веб-сайтында көрсетілген.
3.	**Корпоративтік қақтығыстар мен мүдделер қақтығысын реттеу**	**95%**	Қоғамда мүдделер қақтығысын анықтау және реттеу саясаты, сондай-ақ жедел желі саясаты бар. Мүдделер қақтығысын қарау мәселелері Қоғамда КСПИКВ жауапкершілігінде, ДК Төрағасының қатысуымен қаралады. Алайда 2022–2024 жылдары Комитет пен ДК мүшелері мүдделер қақтығысы бойынша жеке жағдайларды қарастырмаған. Сондай-ақ, мүдделер қақтығысын анықтау және шешу бойынша жүйелі есептілік қарастырылмаған. Қоғамда 2024 жылы мүдделер қақтығысын декларациялау енгізілді, бұл процесс жылдан жылға жүргізіледі, соның ішінде сырттай жұмыс істейтін қызметкерлер де қамтылады. Кандидаттарды тексеру үшін КОМПРА және DECIDER іздеу құралдары қолданылады. Директорлар кеңесінің және Басқарманың мүшелері мүдделер қақтығысы туралы хабарлауға міндетті және тиісті мәселелер бойынша дауыс беруге қатыспауы тиіс. Жедел желі арқылы келіп түскен бұзушылықтарға әрекет ету практикасы бар: хабарламалар тексеріледі, тіркеледі және Антикоррупциялық комплаенс қызметі тарапынан қаралады. Жедел желі жұмысын талдау бойынша есептер ДК қарауына Антикоррупциялық комплаенс қызметінің есептері шеңберінде ұсынылады.

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Жетілдіру бойынша ұсыныстар

IV. Ашықтық

Бақылаулар мен ұсыныстар (1/2)

1. Компанияның ашықтығын арттыру

Компания өз қызметінің нәтижелері туралы ақпараттандырудың негізгі құралы ретінде жылдық есептерді бекітеді және шығарады. Алайда, компанияның ашықтығын арттыру бөлігінде кейбір аспектілерді күшейту ұсынылады.

Ашылатын ақпараттың сапасы мен санын арттыру мақсатында ұсынылады:

1. Жылдық есеп мынадай ақпаратпен толықтырылсын:
    - компанияның тұрақты дамуы туралы ақпаратты күшейту (есептің үшінші бөліміндегі ұсыныстарды қараңыз ("тұрақты даму").
2. Қоғамның веб-сайтында орналастырылған материалдарды тұрақты түрде жаңартуды бақылауды жүзеге асыру ұсынылады, бұл Қоғамның ККБ 122-тармағына сәйкес болуы тиіс. Орналастырылған ақпаратты тексерудің тұрақтылығын (мысалы, тоқсан сайын) және жауапты бөлімдер тарапынан мәліметтерді жаңарту мерзімдерін регламенттеу ұсынылады.

© 2025 "КПМГ Такс энд Эдвайзори" ЖШС, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес тіркелген компания, Швейцария заңнамасы бойынша тіркелген KPMG International Cooperative ("KPMG International") қауымдастығына кіретін KPMG тәуелсіз фирмалар желісінің мүшесі. Барлық құқықтар қорғалған.

Бақылаулар мен ұсыныстар (2/2)

1. Компанияның ашықтығын арттыру

Компания ақпаратты ашудың негізгі қағидаттары, ашылуға жататын мәліметтер тізбесі, оларды мүдделі тараптарға жеткізудің арналары мен тетіктері бекітілген ақпараттық саясат туралы ережені бекітті. Алайда, бірқатар элементтер ашықтықты арттыру және корпоративтік ақпаратты ашудың озық тәжірибесіне сәйкес келу мақсатында пысықтауды және жүйелеуді талап етеді.

Ақпараттың сапасы мен көлемін арттыру мақсатында келесілер ұсынылады:

1. Ақпараттық саясатты, даму стратегиясын, корпоративтік оқиғалар күнтізбесін, тәуекелдерді басқару қағидаттары мен инсайдерлік ақпаратты қорғау жөніндегі ережелерді қоса алғанда, негізгі корпоративтік құжаттардың барлығын Компанияның ресми веб-сайтында орналастыруды қамтамасыз ету;
2. Директорлар кеңесі мүшелері туралы мәліметтерді, оның ішінде өмірбаяндарын, тәуелсіздік мәртебесін, отырыстар мен комитеттерге қатысуын жариялау және тұрақты түрде жаңартып отыру;
3. Ақпаратты сапалы ашу тақырыбы бойынша, халықаралық GRI стандарттарына сәйкес (оның ішінде инсайдерлік ақпарат, ESG стандарттары және ақпараттық қауіпсіздік мәселелері бойынша) бір реттік сессиялар өткізу мүмкіндігін қарастыру.
4. GRI/IR халықаралық стандарттарына сәйкес орнықты даму бағытындағы ақпаратты ашуды күшейту: мақсаттар, KPI, сандық нәтижелерді қамту.

© 2025 "КПМГ Такс энд Эдвайзори" ЖШС, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес тіркелген компания, Швейцария заңнамасы бойынша тіркелген KPMG International Cooperative ("KPMG International") қауымдастығына кіретін KPMG тәуелсіз фирмалар желісінің мүшесі. Барлық құқықтар қорғалған.

Глоссарий

ІАҚ	Ішкі аудит қызметі
ІБЖ	Ішкі бақылау жүйесі
ІНҚ	Ішкі нормативтік құжат
АЖК	Аудит жөніндегі комитеттің
ГАП	
ДК	Директорлар кеңесі
ЕҚ и ҚТ	Еңбекті қорғау және қауіпсіздік техникасы
ЖА	Жалғыз акционер
ЖАЖ	Жылдық аудиторлық жоспар
КБ	Корпоративтік басқару
КБК	Корпоративтік басқару кодексі
Кенес, Компания	«Нұрсұлтан Назарбаев халықаралық әуежайы» АҚ
ТБЖ	Тәуекелдерді басқару жүйесі
ТБКЖ	Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесінің
ТБС	Тәуекелдерді басқару саясаты
ТБжІБҚ	Тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау қызметі
ТБҚ	Тәуекелдерді басқару қызметі
ТД	Тәуелсіз директор
ҚНК	Қызметтің негізгі көрсеткіштері
Үздік / озық тәжірибелер	ЭЫДҰ-ның Корпоративтік басқару саласындағы қағидаттары мен ұсынымдарын, мемлекеттік кәсіпорындар үшін IFC корпоративтік басқаруды дамыту матрицасын, сондай-ақ Ұлыбританияның Корпоративтік басқару кодексін қамтитын корпоративтік басқарудың үздік тәжірибесінің халықаралық ұсынымдары мен стандарттарының жиынтығы
ESG	Экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару-бұл компанияны экологиялық, әлеуметтік және басқару мәселелерін шешуге тартуға қол жеткізілетін компанияны басқару сипаттамаларының жиынтығы

© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

kpmg.kz

Осы құжаттағы ақпарат жалпы сипатта болады және белгілі бір адамның немесе ұйымның нақты жағдайларын ескермей дайындалады. Біз үнемі уақтылы және дәл ақпарат беруге ұмтылғанымызбен, берілген ақпарат алынған кезде дәл болатындығына немесе болашақта дәл болатындығына кепілдік бере алмаймыз. Мұндай ақпарат негізінде кез-келген әрекетті тиісті мамандармен кеңесіп, нақты жағдайды мұқият талдағаннан кейін ғана жасауға болады.

© 2025 ж. "КПМГ Такс энд Эдвайзори" ЖШС, Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес тіркелген компания, KPMG International Limited құрамына кіретін KPMG тәуелсіз фирмаларының жаһандық ұйымының қатысушысы, өз қатысушыларының кепілдіктерімен шектелген жауапкершілігі бар жеке ағылшын компаниясы. Барлық құқықтар қорғалған.

KPMG атауы және KPMG логотипі KPMG тәуелсіз фирмаларының жаһандық ұйымының қатысушылары лицензия бойынша пайдаланатын тауар белгілері болып табылады.

Құжат мәртебесі: Құпия