# Отчет по результатам оценки корпоративного управления АО «Международный аэропорт Нурсултан Назарбаев»

Июнь 2025

# Резюме для руководства

**Габит Мусрепов**
Партнер

**Уважаемые дамы и господа,**

Мы провели независимую оценку корпоративного управления АО «Международный аэропорт Нурсултан Назарбаев» (далее – Общество/ Компания) по состоянию на 2022 - 2024 годы. Оценка корпоративного управления Компании была проведена в соответствии с методологией KPMG, разработанной с учетом международных рекомендаций и ведущих практик корпоративного управления.

По результатам оценки мы пришли к выводу, что система корпоративного управления Компании в большинстве аспектов соответствует требованиям законодательства РК, однако находится на уровне частичного соответствия международным практикам. В целях повышения эффективности корпоративного управления, мы предложили ряд рекомендаций, внедрение которых позволит Компании выйти на новый уровень соответствия международным практикам.

Мы полагаем, что выводы, представленные в настоящем отчете, будут полезны для Вас и послужат дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления.

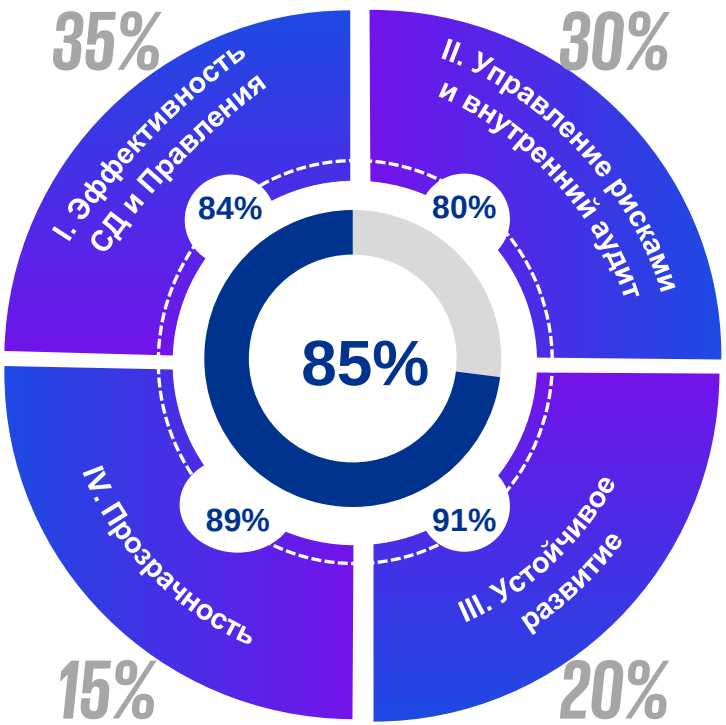
С уважением,

Габит Мусрепов
Партнер
ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори»

© 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.

# Результаты проекта (1/2)

По результатам оценки итоговый рейтинг корпоративного управления составил 85**%.**




XX% *- удельный вес рейтинга компонента в итоговом рейтинге корпоративного управления*

**По итогам проведённой оценки уровень корпоративного управления в Компании составил 85% из 100%.** Этот результат отражает соответствие системы корпоративного управления Общества во всех существенных аспектах большинству установленных критериев, и имеется достаточное подтверждение того, что система работает эффективно.

Компания в значительной степени соблюдает нормы законодательства Республики Казахстан, а также внедряет положения действующего Кодекса корпоративного управления. Это проявляется в надлежащей организации деятельности Совета директоров и Правления, подотчетных им служб и структурных подразделений, обеспечении прозрачности управленческих процессов и предоставлении открытой информации для заинтересованных сторон.

Кроме того, Компания ориентируется на международные стандарты в области корпоративного управления и устойчивого развития, включая:
•Принципы ОЭСР (OECD Principles of Corporate Governance),
•Рекомендации G20/ОЭСР,
•Методологические подходы IFC (International Finance Corporation),
• Руководящие принципы GRI (Global Reporting Initiative),
что подтверждает высокую степень соответствия современным международным требованиям и повышает доверие инвесторов и партнёров.

Приоритетность наблюдений и рекомендаций была определена согласно шкале:
Низкая Средняя Высокая

© 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.

# Результаты проекта (2/2)

Для проведения независимой оценки КУ применялась следующая рейтинговая шкала соответствия требованиям законодательства РК и международных стандартов в области КУ:

•90–100% — Полностью соответствует требованиям
•80–89% — В основном соответствует требованиям
•70–79% — Частично соответствует требованиям
•60–69% — Ограниченное соответствие требованиям
•50-59% — Низкий уровень соответствия требованиям
•Менее 50% — Не соответствует требованиям

**В рамках проведения независимой оценки корпоративного управления были выполнены следующие процедуры:**

- интервью членов Совета директоров (далее – СД), руководителей и работников структурных подразделений Компании;
- анализ внутренней нормативной документации, регламентирующей процессы корпоративного управления;
- анализ протоколов и материалов к заседаниям СД;
- оценка соответствия системы корпоративного управления законодательству и лучшим практикам.

## Представленный отчет содержит следующие разделы:


**Эффективность СД и Правления** стр. 5

Раздел содержит краткий обзор деятельности СД, анализ и оценку подкомпонентов и результаты оценки.

**Управление рисками, внутренний контроль и аудит** стр. 48

Раздел содержит результаты оценки критериев эффективности систем управления рисками и внутреннего аудита.

**Устойчивое развитие** стр. 70

Раздел содержит результаты оценки критериев эффективности системы устойчивого развития в части социальной и экологической сфер.

**Прозрачность** стр. 87

Раздел содержит результаты оценки критериев эффективности раскрытия финансовой и нефинансовой информации, внешнего аудита и прочих аспектов прозрачности деятельности Компании.



KPMG

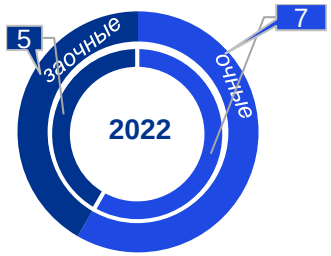
© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети нез
входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права заш

# 01

# Эффективность Совета директоров и Правления

# Обзор деятельности СД в 2022 году

## Заседания СД в 2022 году



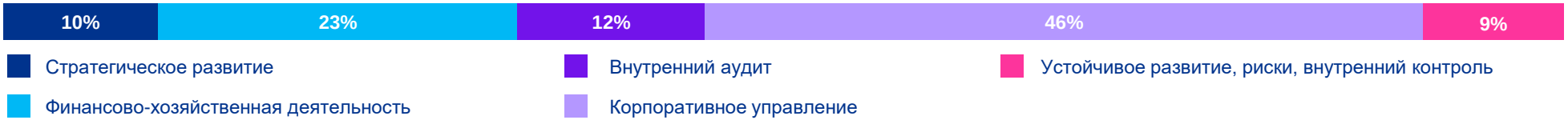

За 2022 год 7 из 12 заседания было проведено в очном формате

| Член СД | Должность | Срок полномочий |
|---|---|---|
| Камалиев Берик Сайлауович | Председатель СД | *Декабрь 2020 – Февраль 2022* |
| Ластаев Талгат Тлеубекович | Председатель СД | *Февраль 2022 – Март 2023* |
| Ташенев Бахытбек Хакимович | Член СД | *Июнь 2022 - Июнь 2023* |
| Оксикбаев Омархан Нуртаевич | Член СД<br>Независимый директор | *Декабрь 2020 – Май 2022* |
| Таженова Жулдузай Ахметовна | Член СД<br>Независимый директор | *Декабрь 2020 – Май 2022* |
| Сатжанов Кенжебай Сатжанович | Член СД<br>Независимый директор | *Июнь 2022 – Апрель 2023* |
| Шукпутов Андарь Маулешевич | Член СД<br>Независимый директор | *Июнь 2022 – Апрель 2023* |
| Бекмурзин Александр Байджигитович | Член СД<br>Независимый директор | *Июнь 2022 – Апрель 2023* |
| Хамзин Даулет Газизович | Член СД<br>Председатель Правления | *Сентябрь 2022 - Июнь 2023* |
| Тажимуратов Габит Калиевич | Член СД<br>Председатель Правления | *Декабрь 2019 по Сентябрь 2022* |

## Вопросы, рассмотренные СД, в разрезе направлений деятельности

По результатам анализа материалов к заседаниям и протоколов СД было определено, что за 2022 год было рассмотрено **78 вопроса.**

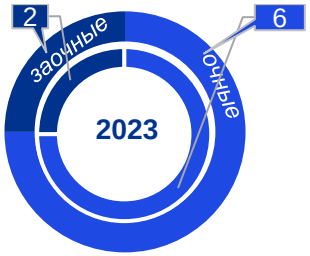
Значительное внимание было уделено вопросам корпоративного управления и финансово-хозяйственной деятельности Общества:




KPMG
© 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.

# Обзор деятельности СД в 2023 году

## Заседания СД в 2023 году



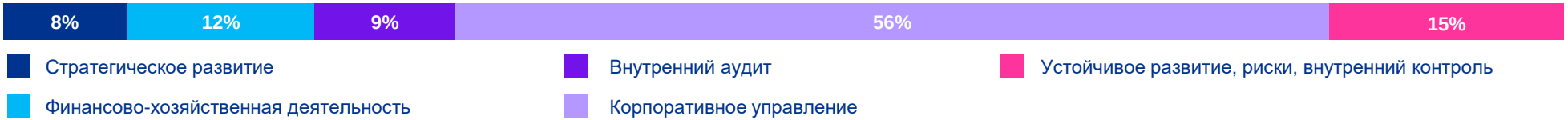

За 2023 год 6 из 8 заседаний было проведено в очном формате

| Член СД | Должность | Срок полномочий |
|---|---|---|
| Ластаев Талгат Тлеубекович | Председатель СД | *Февраль 2022 – Март 2023* |
| Абсатов Ерлан Сембекович | Член СД | *Апрель 2023 – Январь2025* |
| Ташенев Бахытбек Хакимович | Член СД | *Июнь 2022 - Июнь 2023* |
| Сатжанов Кенжебай Сатжанович | Член СД<br>Независимый директор | *Июнь 2022 – Апрель 2023* |
| Шукпутов Андарь Маулешевич | Член СД<br>Независимый директор | *Июнь 2022 – Апрель 2023* |
| Бекмурзин Александр Байджигитович | Член СД<br>Независимый директор | *Июнь 2022 – Апрель 2023* |
| Дюсембаев Гумар Ислямович | Член СД<br>Независимый директор | *Апрель 2023 – Декабрь 2023* |
| Айдарбекова Салтанат Кенжекулова | Член СД<br>Независимый директор | *Апрель 2023 – Январь 2025* |
| Хамзин Даулет Газизович | Член СД<br>Председатель Правления | *Сентябрь 2022 – Июнь 2023* |
| Айдаров Алмас Айдарович | Член СД<br>Независимый директор | *Апрель 2023 – Январь 2025* |

## Вопросы, рассмотренные СД, в разрезе направлений деятельности

По результатам анализа материалов к заседаниям и протоколов СД было определено, что за 2023 год было рассмотрено **75 вопроса.**

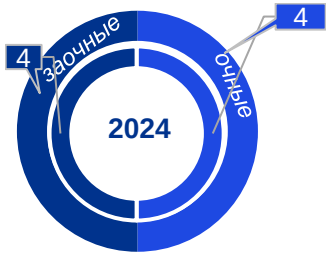
Значительное внимание было уделено вопросам корпоративного управления Общества:




© 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.

# Обзор деятельности СД в 2024 году

## Заседания СД в 2024 году



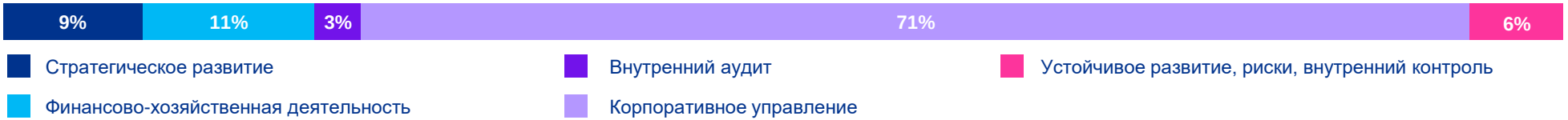

За 2024 год 4 из 8 заседаний было проведено в очном формате.

| Член СД | Должность | Срок полномочий |
|---|---|---|
| Абсатов Ерлан Сембекович | Председатель СД | *Апрель 2023 – Январь 2025* |
| Айдарбекова Салтанат Кенжекулова | Член СД<br>Независимый директор | *Апрель 2023 – Январь 2025* |
| Айдаров Алмас Айдарович | Член СД<br>Независимый директор | *Апрель 2023 – Январь 2025* |
| Мырзахметов Кайрат Жаксыкулович | Член СД | *Январь 2024 – Июль 2024* |
| Мохамед Саиф Обейд Алкаяли | Член СД | *Январь 2024 по текущий день* |
| Ахмед Мохамед Саиид Халфан Аль Хадаби | Член СД | *Январь 2024 – Январь 2025* |
| Мохамед Аль Булуки | Член СД | *Январь 2024 по текущий день* |
| Адильбеков Нурмахан Абилькасымович | Член СД | *Июль 2024 – Январь 2025* |

## Вопросы, рассмотренные СД, в разрезе направлений деятельности

По результатам анализа материалов к заседаниям и протоколов СД было определено, что за 2024 год было рассмотрено **35 вопросов.**

Значительное внимание было уделено вопросам корпоративного управления Общества:

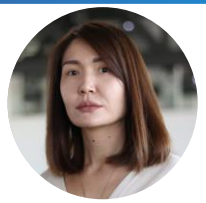



KPMG
© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

# Общая информация о текущем составе СД и ЕА Компании

## Члены СД

**Жансугуров Болат Амангельдиевич**
Председатель СД,
Независимый директор



**Жампеисова Гульнара Бекеновна**
Член СД,
Независимый директор

**Глотов Евгений Сергеевич**
Член СД,
Заместитель акима города Астана

**Алимжанов Нурлан Талгатович**
Член СД,
руководитель ГУ "Управление активов и государственных закупок города Астаны

**Мохамед Саиф Обейд Алкиели**
Член СД,
Председатель Терминалс Холдинг

**Мохамед Аль Булуки**
Член СД,
Управляющий директор Терминалс Холдинг

**Гэвин Джон Маккехни**
Член СД,
Коммерческий директор Терминалс Холдинг

## Состав СД

По момент проведения независимой оценки корпоративного управления в Компании, апрель-май 2025 года, в состав СД Компании входит семь человек.

## Единственный акционер

Единственным акционером Общества на момент проведения независимой оценки корпоративного управления является Акимат города Астаны.



© 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.

# Результаты оценки (1/28)

Оценка первого компонента включала анализ и оценку семи подкомпонентов, которые содержат критерии эффективности различных аспектов деятельности СД и Правления.

Рейтинг каждого подкомпонента представляет процент выполняющихся критериев от общего числа критериев подкомпонента. Итоговый рейтинг компонента рассчитан с учетом рейтинга и удельного веса каждого из подкомпонентов.

| Подкомпонент | | Рейтинг подкомпонента | Удельный вес подкомпонента | Итоговый рейтинг |
|---|---|---|---|---|
| **I. Эффективность ролей (СД и ЕА)** | *Ясность видения, стратегии, основных задач и ценностей, вознаграждение, права и влияние на корпоративное управление* | 83% | 20% | 84% |
| **II. Состав СД** | *Оптимальное сочетание навыков, опыта, разнообразия и объективности состава СД для реализации целей Компании* | 88% | 15% | |
| **III. Динамика СД** | *Проведение открытых и конструктивных обсуждений на заседаниях, надлежащая сплоченность и эффективный тайм менеджмент* | 82% | 15% | |
| **IV. Комитеты при СД** | *Эффективность Комитетов при СД* | 77% | 15% | |
| **V. Председатель СД** | *Лидерство и эффективное руководство СД* | 93% | 10% | |
| **VI. Корпоративный секретарь** | *Компетенции и эффективность Корпоративного секретаря, качество материалов и подготовки к заседаниям СД* | 83% | 10% | |
| **VII. Эффективность исполнительного органа** | *Эффективное взаимодействие Правления с СД* | 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.

# Результаты оценки (2/28)

## I. Эффективность ролей 83%

| Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|
| 1. Роли и обязанности | 80% | По результатам изучения деятельности СД Общества было определено, что СД понимает свою роль, полномочия и зоны ответственности. Данные пункты закреплены в Уставе, Кодексе корпоративного управления (далее – ККУ) и Положении о СД Компании. СД обеспечивает эффективное лидерство, основанное на ценностях Общества.<br><br>Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества, обеспечивает защиту прав и интересов Единственного акционера, а также контроль за соблюдением Обществом своих обязательств перед акционером и другими заинтересованными сторонами путем осуществления следующих функций:<br>1) Утверждение ключевых документов и решений, включая план развития Общества, бюджет, финансовую отчетность, внутренние положения и регламенты, а также решения по размещению, выкупу ценных бумаг и иным вопросам, подлежащим рассмотрению СД. 3)<br>2) Назначение и контроль деятельности ключевых органов управления, включая Правление, Службу внутреннего аудита, Корпоративного секретаря и Службу антикоррупционного комплаенса, а также определение условий их оплаты труда.<br>3) Рассмотрение и утверждение крупных сделок и сделок с заинтересованностью, включая сделки, влияющие на структуру капитала и обязательства Общества.<br>4) Формирование предложений Единственному акционеру, включая распределение прибыли, выплату дивидендов и иные вопросы, выносимые на его рассмотрение.<br>5) Общий надзор за деятельностью Общества, включая управление дочерними организациями, создание филиалов, утверждение организационной структуры и кадровой численности.<br>Полномочия по обеспечению эффективного функционирования систем управления рисками и внутреннего контроля, а также функции по контролю за реализацией положений Кодекса корпоративного управления и Кодекса деловой этики закреплены за СД в Кодексе корпоративного управления Общества. Однако, данные функции, а также ответственность за эффективное внедрение принципов устойчивого развития не закреплены за СД в Положении о СД. |

© 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.

# Результаты оценки (3/28)

## I. Эффективность ролей 83%

| Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|
| 1. Роли и обязанности | 80% | *(…продолжение...)*<br>Исходя из анализа деятельности СД Компании за 2022-2024 годы, СД ставит перед собой приоритетные и выполнимые задачи. Однако, имеются следующие наблюдения:<br>• План работ Совета директоров составляется на ежегодной основе, однако в ряде случаев утверждался не до начала соответствующего отчетного года:<br>○ на 2022 год – утвержден 29.12.2021, однако 12.10.2022 утверждались изменения в План работ;<br>○ на 2023 год – утвержден 14.12.22;<br>○ на 2024 год – утвержден 27.04.2024 в ходе отчетного года;<br>○ на 2025 год – утвержден 11.04.25 в ходе отчетного года;<br>Также, Положение о СД Общества не содержит конкретные сроки утверждения Плана работы СД на предстоящий год.<br>• утвержденные Планы работы за 2022-2024 годы, где устанавливается и утверждается перечень вопросов, выносимых на рассмотрение предстоящих заседаний СД, не коррелирует с реестром проведенных заседаний и принятых решений. Отчеты по внутреннему аудиту, вопросам управления рисками, а также вопросам внутреннего контроля рассматривались нерегулярно, что свидетельствует о недостаточной системности в реализации надзорной функции Совета директоров;<br>• Ежегодный отчет о деятельности СД, предусмотренный для предоставления Единственному акционеру (далее – ЕА) согласно п.86 Положения о СД Общества, предоставляется в рамках Годового отчета Компании. При этом:<br>○ Годовой отчет за 2022 год не содержит информацию о ежегодной самооценке/ оценке деятельности СД, так как соответствующая процедура, предусмотренная пунктами 90–91 Положения о СД Общества, не проводится.<br>○ Годовой отчет за 2023 год отсутствует.<br>○ По информации Общества подготовка Годового отчета за 2024 год планируется после проведения аудита годовой финансовой отчетности и утверждения отчета по исполнению Плана развития. |

© 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.

# Результаты оценки (4/28)

## I. Эффективность ролей 83%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Роли и обязанности:** *Права Единственного акционера и влияние на практику корпоративного управления Общества* | 88% | (…продолжение…)<br><br>В Обществе существует четкое разделение обязанностей между органами Общества, о чем указано в Уставе Компании. ЕА имеют возможность участвовать в ключевых корпоративных решениях Общества.<br>Члены Совета директоров назначаются решением Единственного акционера. При этом, наблюдается высокая частота смены членов СД, что потенциально ограничивает преемственность, стратегическое мышление и накопление экспертизы.<br>В Обществе отсутствуют случаи нарушения прав ЕА, включая права, предусмотренные законодательством. Компания надлежащим образом и своевременно отвечает на запросы ЕА о получении информации.<br>В Обществе утверждена Дивидендная политика приказом ЕА от 28.03.2022 года № 158. Целью данной дивидендной политики является обеспечение прозрачного подхода при определении размера дивидендов Общества. Однако, утвержденная Дивидендная политика не опубликована на официальном сайте Общества.<br>Общество раскрывает информацию о порядке распределения чистого дохода и выплате/ невыплате (включая причину) дивидендов в Годовом отчете. Однако, ввиду отсутствия Годового отчета за 2023 год, нераскрыта информации о распределении дивидендов за 2022 год.<br>Вопросы раскрытия информации перед ЕА о деятельности Общества регулирует Информационная политика Общества. При этом, ЕА не предъявляет повышенных требований к практикам раскрытия информации. |

© 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.

# Результаты оценки (5/28)

## I. Эффективность ролей 83%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 2. | **Стратегическое мышление и ответственность** | 89% | СД применяет высокие этические стандарты в своей работе и деятельности Общества.<br>СД фокусирует свои действия и решения на обеспечении эффективной и устойчивой работы Компании в разрезе пяти лет в рамках Плана развития на 2022 - 2026 годы (далее – ПР), разработанного согласно приказу Министра национальной экономики Республики Казахстан от 14.02.2019 года №14 (далее – приказ МНЭ РК). Также в 2022 году ассоциацией IATA (международная ассоциация воздушного транспорта) был разработан проект Мастер-план до 2052 года и одобрен Советом директоров Общества. В нем отражены основные приоритетные направления развития Аэропорта, и ключевые инициативы по каждому направлению.<br>За 2022-2024 год на рассмотрение СД выносились вопросы касательно утверждения отчетов об исполнении ПР за прошедший год. По результатам него также вносились корректировки в ПР в части показателей на предстоящий период и утверждались СД. Утверждение корректировок в ПР происходило в соответствии со сроками, указанными в приказе МНЭ РК: за 2022 год – утверждены решением СД от 21.05.22, за 2023 год (за второе полугодие) – утверждены решением СД от 21.12.23.<br>По результатам анализа реестра заседаний и принятых решений СД было определено, что большинство рассматриваемых СД вопросов относятся к корпоративному управлению и финансово-хозяйственной деятельности, которые соответствуют целям Общества. Однако, к области стратегического планирования относилось не более 10% из общего количества вопросов, рассматриваемых СД за 2022-2024 годы. Вопросы стратегического планирования в основном включали в себя вопросы об утверждении скорректированных ПМ на предстоящие периоды и отчетов по их реализации.<br>Несмотря на формальное утверждение Плана мероприятий в области устойчивого развития Общества на 2022–2025 годы (решением СД от 18.07.22), реализация принципов устойчивого развития (далее – УР) в управленческих и надзорных процессах Общества носит фрагментарный и несистемный характер. После рассмотрения отчета за 2022 год на заседании СД от 14.12.22, а также дальнейшего поручения об актуализации Плана мероприятий в области УР, последующее планирование и отчетность по УР в 2023–2025 годах не осуществлялись.<br>Также, в действующей редакции Положения о СД не закреплена ответственность Совета за надзор в области устойчивого развития, включая ESG-факторы. |

© 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.

# Результаты оценки (6/28)

## I. Эффективность ролей 83%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| | | | (…продолжение...) |
| 2. | **Стратегическое мышление и ответственность** | **89%** | Члены СД понимают и несут ответственность перед законодательными, регулирующими органами и другими заинтересованными сторонами.<br><br>СД проводит мониторинг эффективности методов управления и вносит изменения по мере необходимости. Ключевые показатели деятельности (далее – КПД) и риски формируются на основе Плана развития Общества. КПД членов Правления за 2022 год были утверждены решением СД от 01.04.22, за 2023 год – решением СД от 16.03.23, за 2024 год – были рассмотрены на заседании СД от 27.04.24, далее было принято решение об их доработке и вынесении на следующее заседание СД. В дальнейшем вопрос об утверждении КПД за 2024 год не выносился на заседание СД.<br><br>На момент проведения независимой оценки КУ в Компании баланс навыков, опыта и знаний членов СД, в зависимости от отраслевой специфики и масштабов деятельности Компании оптимально распределен, способствуя качественному обсуждению и эффективному принятию решений. Однако, по результатам изучения протоколов заседаний СД, в отдельных случаях при заочном голосовании бюллетени не были приложены к материалам, в том числе по членам Совета – нерезидентам. По ряду вопросов не были представлены письменные мнения членов Совета директоров, не участвовавших в заседаниях.<br><br>В Компании не действует программа страхования ответственности членов СД. |

© 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.

# Результаты оценки (7/28)

## I. Эффективность ролей 83%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 3. | **Качество процессов управления рисками и надзора** | 70% | Структура управления рисками в Компании представлена на основе «Модели трех линий». Совет директоров представляет первый уровень и играет ключевую роль в осуществлении надзора за системой корпоративного управления рисками. Совет директоров осуществляет часть функций в области управления рисками через комитет при Совете директоров - Комитета по аудиту (далее – КПА).<br><br>Согласно установленным регламентам, в Обществе внедрены механизмы для мониторинга существенных рисков. Процесс управления рисками в Компании в настоящее время недостаточно интегрирован в регулярную деятельность СД. Несмотря на то, что в 2022–2023 годах СД регулярно рассматривал отчёты по управлению рисками, в 2024 году решения об вынесении отчетов по рискам на заседания СД не были приняты.<br><br>На утверждение СД Общества также представляются карта и реестр рисков, риск-аппетит на предстоящий год. Однако, согласно анализу решений СД, данные документы по управлению рисками за 2023 год не были утверждены до начала прогнозируемого года (решением СД от 15.02.23г.), а за 2024 год не было решений по их утверждению на заседаниях СД.<br><br>Отсутствие своевременно утвержденной и актуальной риск-документации и недостаточная интеграция риск-менеджмента в процессы стратегического управления способствуют тому, что своевременно не инициируется пересмотр ПР, ключевые управленческие решения или бизнес-модель при изменении риск-профиля Компании или выявлении новых значимых рисков. Такой подход может снижать способность Компании гибко реагировать на изменяющиеся внешние и внутренние условия.<br><br>В рамках полномочий СД также установлен системный контроль за системой обеспечения непрерывности деятельности Общества в случае кризисных ситуаций. В Компании разработан План действий по недопущению остановки производственного цикла, регулирующий деятельность производственных служб, включая авиационную безопасность, безопасность полетов, орнитологические обеспечение, непрерывность действия ИТ-систем. |

© 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.

# Результаты оценки (8/28)

## I. Эффективность ролей 83%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 4. | **Вознаграждение и преемственность членов СД** | **88%** | **Вознаграждение:**<br>Положение о СД Общества определяет, что порядок и размеры выплаты вознаграждений и компенсации расходов членов СД устанавливаются Единственным акционером (далее – ЕА). Компания раскрывает сведения о размере вознаграждений членов СД Компании в соответствии с законодательством Республики Казахстан. Сведения о размерах вознаграждений членов СД за отчетный период подлежат обязательному раскрытию в годовом отчете Компании. Согласно ККУ Компании, при установлении размера вознаграждения СД Компании учитывается уровень вознаграждения в аналогичных компаниях (бенчмаркинг, обзор вознаграждений).<br>**Преемственность:**<br>В ходе оценки было установлено, что в Компании не разработан ВНД, регламентирующий процесс преемственности членов СД, необходимый для баланса навыков, компетенций и опыта членов СД. Однако, учитывая специфику деятельности Компании, контролируемой ЕА, избрание членов СД происходит по распоряжению ЕА. При этом, наблюдается частая смена состава Совета директоров, что может влиять на стабильность и эффективность работы СД.<br>В Компании сформирована и утверждена решением СД от 18.02.2020 года Программа вступления в должность вновь избранных членов СД, которая обеспечивает процедуры ознакомления новых членов СД с деятельностью Компании: с историей Компании, работой ЕА, СД, Правления путем индивидуальных встреч, с ВНД Общества, а также основными нормативными правовыми актами, регламентирующими деятельность Компании. Корпоративный секретарь обеспечивает прохождение вновь избранными членами СД Программы. Утверждение данной Программы указывает на участие СД в развитии системы преемственности членов СД. |

© 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.

# Результаты оценки (9/28)

## II. Состав СД 88%

| Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|
| **1. Состав СД** *(в рамках сочетания навыков, опыта, разнообразия и объективности состава для реализации задач Компании)* | 88% | **Состав СД и гендерное равенство**<br>На момент проведения независимой оценки КУ в Компании общее количество членов СД – семь человек, из них двое – независимые директора, что составляет минимальное количество в соответствии с Законом «Об акционерных обществах» РК. В соответствии с лучшими практикам корпоративного управления (далее - КУ), рекомендуется обеспечить присутствие более 50% независимых директоров в составе СД.<br>По результатам анализа деятельности СД за период анализируемых 2022-2024 годов, можно сделать вывод, что состав СД Компании был сбалансированным, не приводил к снижению динамики деятельности СД, процесса принятия решений или размыванию ответственности. Члены СД, входившие с состав СД Компании в период с 2022 по 2024 годов, действовали в интересах Компании и имели высокую деловую и личную репутацию.<br>Касательно гендерной репрезентативности состав СД не сбалансирован, т.к. за период 2022 по 2024 годов и на момент выполнения независимой оценки было минимальное количество женщин в составе СД Компании: в 2022-2024 годах в составе СД была одна женщина.<br>**Срок полномочий**<br>Срок полномочий СД устанавливается Единственным Акционером. Срок полномочий членов СД совпадает со сроком полномочий всего СД и истекает на момент принятия Единственным акционером решения по избранию нового состава СД. Единственный акционер вправе досрочно прекратить полномочия всех или отдельных членов СД.<br>В обществе разработан и утвержден Кодекс корпоративного управления на основе Типового Кодекса КУ РК, который устанавливает срок избрания в состав СД Общества до трех лет. Срок членства более шести подлежит особому рассмотрению с учётом результатов работы и результатов оценки деятельности члена СД. В период 2022–2024 годов случаев превышения установленного срока полномочий членов Совета директоров не выявлено. |

© 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.

# Результаты оценки (10/28)

## II. Состав СД 88%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Состав СД** *(в рамках сочетания навыков, опыта, разнообразия и объективности состава для реализации задач Компании)* | 88% | *(… продолжение…)*<br>**Регулирование конфликтов интересов**<br>В Обществе решением Совета директоров от 30.10.2024 года утверждена Политика выявления и урегулирования конфликта интересов, согласно которой СД и Правление должны отслеживать и по возможности устранить потенциальные конфликты интересов на уровне Единственного акционера и должностных лиц, в том числе использование собственности Компании и злоупотребление при заключении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. В Политике перечислены обязательства членов СД по предотвращению возникновения конфликта интересов.<br>Компания ежеквартально размещает на интернет-ресурсе Депозитария финансовой отчетности список аффилированных лиц по состоянию на 1 января, 1 апреля, 1 июля и 1 октября отчетного года с соблюдением сроков размещения данных.<br>**Посещаемость заседаний СД**<br>Посещаемость членами СД заседаний составляет более 85%, что соответствует рекомендациям лучших практик корпоративного управления.<br>**Опыт и навыки членов СД**<br>За анализируемый период с 2022 по 2024 год, СД Компании состоял из членов с сочетанием навыков, опыта и других качеств, соответствующих специфике деятельности АО «Международный аэропорт Нурсултан Назарбаев». Такой же вывод применяется и к текущему составу СД. Однако, в рамках изучения резюме членов СД было установлено, что в составе СД отсутствует специалист с более обширным опытом в области внутреннего аудита и рисков. Кроме того, в Компании не утверждены планы развития/ обучения членов СД.<br>Согласно п. 40, Кодекса корпоративного управления Общества (далее – ККУ), за членами СД закреплена обязанность по регулярному посещению ключевых объектов Общества и проведению встреч с работниками в целях понимания актуальных вопросов деятельности. Однако на практике указанные взаимодействия ограничиваются участием членов СД в рамках заседаний, без проведения отдельных выездов и прямых встреч с трудовым коллективом. |

© 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.

# Результаты оценки (11/28)

## III. Динамика СД 82%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **График проведения и повестка заседаний** | 83% | **График проведения заседаний СД**<br>По результатам анализа протоколов заседаний СД было определено следующее:<br>• В 2022 году было проведено 12 заседаний СД, из них – 7 очных заседаний; рассмотрено 78 вопросов; количество рассмотренных вопросов на заседаниях варьируется от 1 до 13;<br>• в 2023 году было проведено 8 заседаний СД, из них – 6 очных заседаний; рассмотрено 75 вопросов; количество рассмотренных вопросов на заседаниях варьируется от 3 до 18;<br>• в 2024 году было проведено 8 заседаний СД, из них – 4 очных заседания; рассмотрено 35 вопросов; количество рассмотренных вопросов на заседаниях варьируется от 1 до 11.<br>Количество заседаний СД за 2022-2024 годы соответствует пункту 39 Положения о СД и лучшим практикам корпоративного управления.<br>В деятельности СД было проведено большее количество очных заседаний, что соответствует пункту 40 Положения о СД, согласно которому количество заседаний с заочной формой голосования должно быть минимизировано.<br>Совет директоров ежегодно составляет план своей работы с графиком проведения заседаний на предстоящий год в соответствии с пунктом 39 Положения о СД. В некоторых годах не соблюдался срок утверждения Планов работы СД до начала планируемого года. Сроки утверждения Плана работ СД на 2022-2025 годы следующие:<br>○ на 2022 год – утвержден 29.12.2021, однако 12.10.2022 утверждались изменения в План работ;<br>○ на 2023 год – утвержден 14.12.2022;<br>○ на 2024 год – утвержден 27.04.2024 в ходе отчетного года;<br>○ на 2025 год – утвержден 11.04.25 в ходе отчетного года. |

© 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.

# Результаты оценки (12/28)

## III. Динамика СД 82%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **График проведения и повестка заседаний** | **83%** | (…продолжение…)<br>**Повестка заседаний СД**<br>Заседания Совета директоров проводятся таким образом, чтобы поощрять открытое обсуждение, здоровые дебаты и позволять каждому члену Совета директоров явно повышать ценность обсуждения и принимаемых решений.<br>Совет директоров регулярно анализирует достижение основных показателей деятельности Общества. КПД членов Правления за 2022 год были утверждены решением СД от 01.04.22, за 2023 год – решением СД от 16.03.23, за 2024 год – были рассмотрены на заседании СД от 27.04.24, далее было принято решение об их доработке и вынесении на следующее заседание СД. Однако, в дальнейшем вопрос об утверждении КПД за 2024 год не выносился на заседание СД.<br>Также, в Обществе отсутствует регулярная отчетность Службы внутреннего аудита, по управлению рисками, вопросам корпоративного управления и устойчивого развития. Это ограничивает возможности СД своевременно контролировать и оценивать эффективность ключевых процессов и снижает прозрачность управления. |

© 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.

# Результаты оценки (13/28)

## III. Динамика СД 82%

| Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|
| 2. Динамика работы СД | 80% | Согласно установленным в Положении о СД (п.37) процедурам, члены СД заранее, в срок не позднее, чем за 10 (десять) рабочих дней получают уведомление о созыве заседания с необходимой информацией по повестке заседаний для предварительного изучения. Такой подход способствует открытому и конструктивному взаимодействию членов СД при обсуждении вопросов на предстоящих заседаниях.<br><br>Согласно результатам изучения деятельности СД, наблюдается положительная динамика посещаемости заседаний, с высокой явкой участников. Вклады конструктивны и направлены на достижение наилучших результатов для Компании.<br><br>СД активно рассматривает вопросы корпоративного управления и финансово-хозяйственной деятельности в Компании. Вместе с тем на 2024 год не разрабатывался План мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления, и не составлялся отчет о соблюдении принципов и положений ККУ. Последний утвержденный отчет охватывал 2022 год, а план — период 2022–2023 годов. Лишь в октябре 2024 года было поручено разработать план на 2025 год с учетом ранее неисполненных мероприятий. Отсутствие системной работы в 2024 году снижает последовательность и эффективность совершенствования корпоративного управления.<br><br>Также, по результатам проведенного анализа, СД следует уделять больше внимания вопросам стратегического развития, управления рисками и внутреннего аудита в Обществе.<br><br>СД формально определяет значение принципов устойчивого развития через утверждённые Политику устойчивого развития (2021 г.) и План мероприятий на 2022–2025 годы. Однако в 2023–2024 годах вопросы реализации Плана на уровень СД не выносились, а отчетность по устойчивому развитию ограничена данными за 2022 год. Компоненты устойчивого развития недостаточно интегрированы в корпоративные процессы: показатели устойчивого развития в КПД членов Правления отражены лишь в части авиационной безопасности. В Положении о СД отсутствует указание на его ответственность за надзор в сфере устойчивого развития. |

© 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.

# Результаты оценки (14/28)

## IV. Комитеты при СД 77%

| Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|
| 1. Состав комитетов | 86% | В целях содействия эффективному выполнению функций СД Компании для рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций созданы следующие комитеты:<br>• Комитет по аудиту (далее - КПА);<br>• Комитет по стратегическому планированию, инвестициям, кадрам и вознаграждениям (далее - КСПИКВ);<br>Комитеты СД выполняют роль рабочих групп, за которыми закреплено предварительное тщательное обсуждение вопросов, требующих внимания СД. Однако, за 2022-2024 годы Комитеты СД как совещательные органы выполняли свои функции не в полной мере. Заседания проводились нерегулярно, а спектр рассматриваемых вопросов был ограниченным.<br>На заседаниях Комитетов СД в среднем рассматривается 40-50% от общего количества вопросов, рассматриваемых на заседаниях СД. В основном, заседания Комитетов проводились в очной форме. В состав Комитетов входят члены СД - независимые директора (далее – НД).<br>Согласно интервью с НД Компании, на текущий год продолжительность очных заседаний Комитетов СД является достаточной для детального рассмотрения всех вопросов повестки. НД отметили конструктивное обсуждение вопросов повестки с применением аргументов и контраргументов.<br>Согласно Положениям о КПА и КСПИКВ, Комитеты должны осуществлять свою деятельность согласно утвержденному плану работы, включая даты проведения заседаний, форму заседаний и перечень вопросов к рассмотрению на соответствующих заседаниях. Однако, планы работы Комитетов за 2022-2024 годы утверждались несвоевременно до начала года и нерегулярно. Так, в 2022 году был разработан отдельный план работы только на IV квартал 2022 года и был утверждён 3 ноября 2022 года, а годовой план на 2023 год — 15 февраля 2023 года. При этом план работы на 2024 отсутствует, что указывает на отсутствие системного подхода к планированию работы комитетов и может снижать их функциональную эффективность. |

© 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.

# Результаты оценки (15/28)

## IV. Комитеты при СД 77%

| Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|
| 1. Состав комитетов | 86% | (…продолжение..)<br>Очередные и внеочередные заседания Комитетов могут быть созваны по инициативе их Председателей или по требованию Единственного акционера, Совета директоров, любого члена Комитетов, СВА, Комплаенс-офицера, Правления. Заседания Комитетов проводятся с обязательным приглашением лица, предъявившего указанное требование.<br>Согласно анализу деятельности Комитетов СД за 2022-2024 годы, члены СД обеспечили высокую явку на заседания Комитетов.<br>СД формирует Комитеты, определяет их состав, срок и объем их полномочий. В состав каждого из Комитетов за 2022-2024 года входило три/четыре независимых директора. Количество независимых директоров в 2022-2024 годах составляло 40-50% от общего количества членов СД. На момент проведения независимой оценки корпоративного управления, в составе СД только двое независимых директоров, что составляет, минимальное количество в соответствии с Законом «Об акционерных обществах» РК и пунктом 44 Кодекса корпоративного управления Общества.<br>Также, при том, что Комитеты СД были формально разделены, их состав был идентичен. Согласно лучшим международным практикам корпоративного управления, члены СД должны входить в состав не более чем двух комитетов СД, при этом, количество независимых директоров составляет 50% и более от общего количества членов СД в целях диверсификации составов Комитетов СД и улучшения результативности СД. |

© 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.

# Результаты оценки (16/28)

## IV. Комитеты при СД 77%

| Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|
| 2. Комитет по аудиту | 74% | Деятельность КПА направлена на выработку рекомендаций СД по установлению эффективной системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, в т.ч. за полнотой и достоверностью финансовой отчетности, а также за исполнением документов в области систем внутреннего контроля и управления рискам, по контролю за независимостью внешнего и внутреннего аудита.<br><br>В течение 2022–2024 годов в состав Комитета по аудиту входили три члена Совета директоров.<br><br>На момент проведения независимой оценки КУ в Обществе (апрель-май 2025 года), в состав КПА входят Независимые директора: Жампеисова Гульнара Бекеновна – Председатель Комитета, Независимый директор; Жансугуров Болат Амангельдиевич – Независимый директор, Председатель СД. Согласно пункту 16 Положения о КПА, в состав КПА должно входить минимум быть двое членов СД. Однако, согласно лучшей практике корпоративного управления, Комитет по аудиту должен состоять не менее чем из трёх членов Совета директоров, при этом все они должны быть независимыми директорами.<br><br>КПА не является формальным и проводит на основе утвержденного плана работы заседания. Однако, утверждение Планов работы Комитета за 2022-2024 годы и проведение заседаний является нерегулярным. Планы работы утверждались несвоевременно: отдельный План на IV квартал 2022 года утверждён 03.11.22г., План на 2023 год — 15.02.23г. План работы на 2024 отсутствует.<br><br>Заседания проводились нерегулярно: в 2022 году заседания проводились в марте, апреле, дважды в ноябре и декабре; в 2023 году — в феврале (дважды) и июле; в 2024 году — в апреле и июле (заочно). Согласно Положению о КПА, заседания Комитета должны проводиться в очной форме, в соответствии с Планом работы Комитета. Положение о Комитете не уточняет сроки утверждения Планов работы. Также Положение указывает на минимальное количество очередных заседаний – не менее раз в год, что не соответствует лучшим практикам корпоративного управления.<br><br>Также, заседания КПА не коррелируют с утвержденным Планом работ Комитета по срокам и списку рассматриваемых вопросов: фактическая повестка заседаний в ряде случаев варьируется по сравнению с утвержденным Планом работ. |

© 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.

# Результаты оценки (17/28)

## IV. Комитеты при СД 77%

| Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|
| 2. Комитет по аудиту | 74% | (…продолжение…)<br>КПА не предоставляет ежегодный отчет о работе Комитета для Единственного акционера, о чем регламентирует п.13, пп.6 Положения о КПА.<br>В соответствии с п.13 Положения о КПА, на Комитет возложен широкий круг обязанностей, включая контроль за внутренним аудитом, системой внутреннего контроля, управлением рисками, взаимодействием с внешними аудиторами и другими контрольными функциями.<br>На практике, анализ реестра решений КПА за 2022–2024 годы показывает, что Комитет ограничивался преимущественно рассмотрением вопросов, связанных с:<br>• утверждением отчетов службы внутреннего аудита (СВА) и годового аудиторского плана,<br>• назначением и оценкой СВА,<br>• одобрением для дальнейшего утверждения на заседаниях СД карт и реестр рисков, уровня риск-толерантности (при этом, в 2024 году не осуществлялось),<br>• рассмотрением отчетов антикоррупционного комплаенса (только за 3кв 2023 года),<br>• одобрением годовой финансовой отчетности и аудиторских заключений,<br>• выбором внешней аудиторской организации.<br>Также, в 2024 году, по состоянию на дату анализа, рассматривались только отдельные вопросы, преимущественно касающиеся выбора аудиторской организации для проведения финансового аудита. Вместе с тем, Комитет не рассматривал ряд предусмотренных функций, в том числе:<br>• Анализ состояния внутреннего контроля, проведённого руководством, СВА и внешними аудиторами;<br>• Анализ выполнения корректирующих мероприятий по управлению рисками и внутреннему контролю;<br>• Проведение ежегодных встреч с внешними аудиторами без участия менеджмента;<br>• Подготовка предложений по работе «горячей линии».<br>В 2024 году КПА не рассматривал отчеты Службы внутреннего аудита (СВА) и Годовой аудиторский план (ГАП) в связи с фактическим отсутствием функционирующей Службы внутреннего аудита. Одобрение Комитетом КПД СВА для дальнейшего утверждения на заседаниях СД также было осуществлено только в 2022-2023 годах. |

© 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.

# Результаты оценки (18/28)

## IV. Комитеты при СД 77%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 3. | **Комитет по стратегическому планированию, инвестициям, кадрам и вознаграждениям** | **75%** | По результатам изучения ВНД и анализа протоколов заседаний КСПИКВ было определено, что деятельность КСПИКВ направлена на повышение эффективности и качества работы СД посредством углубленной проработки и мониторинга вопросов, относящихся к компетенции СД в сфере кадровой политики, системы назначений и вознаграждений, оценки деятельности членов Правления и подотчетных СД служб, а также по вопросам выработки приоритетных направлений деятельности Компании и ее развития в средне- и долгосрочной перспективе.<br><br>В течение 2022–2024 годов в состав КСПИКВ входили три-пять членов СД. Согласно пункту 7.1 Положения о КСПИКВ, председатель Комитета должен избираться из числа независимых директоров. Решением СД от 12.03.2024 года председателем Комитета был назначен Мохамед Аль Булуки, являющийся Независимым директором на тот момент.<br><br>На момент проведения независимой оценки КУ в Обществе (апрель-май 2025 года), в состав КСПИКВ входят члены СД:<br>• Жансугуров Болат Амангельдиевич – Председатель Комитета, Независимый директор, Председатель СД,<br>• Жампеисова Гульнара Бекеновна – член Комитета, Независимый директор;<br>• Гэвин Джон Маккехни – член Комитета, коммерческий директор Терминалс Холдинг.<br><br>Согласно лучшей практике корпоративного управления, Комитет должен состоять не менее чем из трёх членов Совета директоров, при этом все они должны быть независимыми директорами.<br><br>КСПИКВ не является формальным и проводит на основе утвержденного плана работы заседания. Однако, аналогично КПА, утверждение Планов работы КСПИКВ за 2022-2024 годы и проведение заседаний является нерегулярным. Планы работы утверждались несвоевременно: отдельный План на IV квартал 2022 года утверждён 03.11.22г., План на 2023 год — 15.02. 23г. План работы на 2024 отсутствует.<br><br>Заседания КСПИКВ не коррелируют с утвержденным Планом работ Комитета по срокам и списку рассматриваемых вопросов: в частности, заседания проводятся не ежеквартально: в 2022 году — в марте, апреле, дважды в ноябре и декабре; в 2023 году — дважды в феврале и один раз в июле. |

© 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.

# Результаты оценки (19/28)

## IV. Комитеты при СД 77%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 3. | **Комитет по стратегическому планированию, инвестициям, кадрам и вознаграждениям** | 75% | (…продолжение…)<br>**Вопросы по кадрам и вознаграждениям**<br>В рамках Правил оценки эффективности деятельности, оплаты труда и премирования руководящих работников, корпоративного секретаря, работников Службы внутреннего аудита и Службы антикоррупционного комплаенса АО «Международный аэропорт Нурсултан Назарбаев» Комитет уполномочен анализировать политику оплаты труда, включая согласование размеров бонусов и премий, а также учитывать аспекты организационной культуры при разработке подходов к вознаграждению исполнительного директора.<br>Комитет не в полной мере обеспечил необходимую глубину и регулярность рассмотрения вопросов, связанных с выработкой ключевых показателей деятельности (КПД) для членов исполнительного органа и оценкой их исполнения:<br>• Отчеты по исполнению КПД за 2021 год были рассмотрены Комитетом только 13.12.2022 года, спустя почти два года после отчетного периода;<br>• Отчеты по исполнению КПД за 2022 год не утверждались Комитетом, вопрос обсуждался напрямую на заседании Совета директоров 27.04.2024 года;<br>• КПД за 2023 год были представлены на рассмотрение Комитета 15.02.2023, но возвращены на доработку, без повторного рассмотрения;<br>• КПД за 2024 год также не утверждались Комитетом, а были вынесены напрямую на СД 27.04.2024 года, при этом сам вопрос был направлен на доработку без последующего рассмотрения.<br>Исходя из реестра решений, принятых КСПИКВ, вопросы касательно конфликта интересов сотрудников Компании рассматривались только в рамках Отчета Омбудсмена за период с ноября 2021 года по октябрь 2022 года, а также отчета о деятельности Службы антикоррупционного комплаенса в 2023 году. Однако в 2024 отчеты Омбудсмена не предоставлялись на рассмотрение Комитета, в конце 2024 года функции Омбудсмена в Компании не были распределены. Согласно Отчету антикоррупционного комплаенса за 4 квартал 2024 года и за 2024 год, в Компании внедрена практика проведения комплаенс-проверки на предмет благонадежности вновь принимаемых/ перемещаемых работников, включая опрос по наличию/отсутствию конфликта интересов.<br>Оценка деятельности СД в 2022-2024 годах не проводилась, т.к. действующее Положение о СД не содержит методики проведения оценки СД. План обучения/ повышения квалификации членов СД не предусмотрен. |

© 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.

# Результаты оценки (20/28)

## IV. Комитеты при СД 77%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 3. | **Комитет по стратегическому планированию, инвестициям, кадрам и вознаграждениям** | 75% | (…продолжение…)<br>В практике работы Совета директоров данные вопросы в 2022–2023 годах рассматривались на заседаниях КСПИВК:<br>• 22.09.2022 – вопрос о пересмотре состава СВА;<br>• 03.11.2022 и 15.02.2023 – утверждение должностных окладов работников СВА и Службы антикоррупционного комплаенса.<br>В регламентах данный функционал закреплен за КПА.<br><br>**Вопросы по стратегическому планированию и инвестициям**<br>По результатам изучения ВНД было определено, что деятельность Комитета по вопросам стратегического планирования и инвестиций в основном касалась предоставления рекомендаций СД Компании по вопросам по уточнения плановых показателей в Плане развития на 2022-2026 годы, утверждения отчетов по их исполнению за 2022-2024 годы. Также, были рассмотрены некоторые вопросы касательно:<br>• утверждение Плана мероприятий по цифровизации бизнес-процессов на 2022–2024 годы;<br>• рассмотрение Мастер-плана развития до 2052 года;<br>• Утверждения Плана мероприятий и отчетности по устойчивому развитию;<br>• корректировки Плана мероприятий по совершенствованию корпоративного управления.<br><br>Однако, рассмотрение данных вопросов носило фрагментарный характер:<br>• Плана мероприятий по цифровизации бизнес-процессов на 2022–2024 годы и мастер-плана развития до 2052 года рассматривался единовременно, при этом реализация и исполнение данных планов в последующие периоды на уровне Комитета не отслеживались;<br>• В рамках устойчивого развития – было утверждение Плана мероприятий в области устойчивого развития (протокол №77/22 от 18.07.2022) и принятие к сведению отчета за 2022 год (протокол №84/22 от 14.12.2022) – в то же время, вопрос об актуализации Плана был поручен, но в 2023–2025 годах не рассматривался, отчеты по устойчивому развитию отсутствуют;<br>• корректировки Плана мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления на 2022–2023 годы и отчет о реализации принципов корпоративного управления рассматривались по итогам 2022–2023 годов — в 2024 году отчетность не инициировалась. Однако дальнейшего исполнения данного поручения на уровне Комитета зафиксировано не было. |

© 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.

# Результаты оценки (21/28)

## V. Председатель СД 93%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Председатель СД** (направление и ответственность за развитие СД и планы преемственности) | **93%** | Жансугуров Болат Амангельдиевич – текущий Председатель СД Общества был избран на основе приказа Единственного акционера в феврале 2025 года.<br><br>Исходя из анализа резюме и опыта, текущий Председатель СД обладает необходимыми навыками, компетенцией, деловой репутации и профессиональным опытом для Председательства в СД. Согласно интервью с членами СД и анализом решений СД, Председатель СД эффективно возглавляет заседания СД и имеет соответствующий уровень лидерства вне официальных заседаний. Председатель СД поддерживает эффективные рабочие отношения с председателем Правления, другими директорами и Единственным акционером.<br><br>Также, согласно интервью с членами СД, члены СД имеют право высказывать независимое мнение при принятии решений по вопросам, выносимым на рассмотрение СД. Председатель Совета директоров способствует «независимости суждения» каждого члена СД при обсуждении и принятии решений, эффективно справляется с разногласиями и конструктивно работает для достижения консенсуса.<br><br>Сроки полномочий Председателя СД, согласно Положению о СД, определяются Единственным акционером. Наблюдается ежегодная ротация Председателя СД, также других членов СД Компании.<br><br>В период 2023-2024 годов Председатели СД (с учетом ежегодной смены лиц) не инициировали и не руководили оценкой деятельности Совета директоров. Кроме того, Председателями СД не разрабатывались индивидуальные планы развития членов СД. |

© 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.

# Результаты оценки (22/28)

## VI. Корпоративный секретарь 83%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Эффективность деятельности Корпоративного секретаря** | **84%** | Деятельность Корпоративного секретаря (далее - КС) Общества регулируется Положением о КС, утвержденным решением СД от 21.05.2022. Действующий КС – Ниязгулова Айнура Сабитовна была назначена на должность решением СД от 10.02.2025 года. Действующий КС имеет многолетний опыт в юридической сфере и правовом обеспечении, а также в деятельности корпоративного секретаря.<br><br>Корпоративный секретарь подотчетен Совету директоров и независим от Правления Компании. Согласно интервью с НД Общества, действующий КС имеет хорошую репутацию, пользуется доверием ЕА, членов СД и всегда демонстрирует высокую результативность. Члены СД удовлетворены качеством работы КС.<br><br>Основные обязанности Корпоративного секретаря включают мониторинг за реализацией ККУ Компании и участие в совершенствовании корпоративного управления Компании.<br><br>Проект обновленного Положения о СД был разработан Корпоративным секретарем и предоставлен на рассмотрение СД в октябре 2024 года. Согласно решению СД, КС было поручено доработать материал и повторно предоставить его на рассмотрение СД в новой редакции. Однако последующее рассмотрение и утверждение Положения Советом директоров не осуществлялось.<br><br>В Компании утверждена Программа введения в должность для вновь избранных членов СД. КС обеспечивает прохождение вновь избранными членами СД данной Программы. |

© 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.

# Результаты оценки (23/28)

## VI. Корпоративный секретарь 83%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Эффективность деятельности Корпоративного секретаря** | **84%** | (…продолжение…)<br><br>Согласно Положению о КС, на него возложены следующие функции: обеспечение соблюдения корпоративного законодательства и внутренних документов, содействие эффективной работе Совета директоров и комитетов, обеспечение прозрачности и раскрытия информации, а также организация взаимодействия между органами управления и акционером. В Компании утверждена решением СД от 18.02.2020 года Программа вступления в должность вновь избранных членов Совета директоров, которая обеспечивает процедуры ознакомления новых членов Совета директоров с деятельностью Общества. КС обеспечивает прохождение вновь избранными членами СД данной Программы.<br>Однако, в Положении о КС не закреплена обязанность по координации процесса самооценки деятельности СД на ежегодной основе, что предполагается международными стандартами корпоративного управления, включая: методологическую поддержку, сбор и анализ анкет, подготовку сводного отчета, организацию внешней оценки при необходимости. Результаты самооценки должны рассматриваться членами СД, должен утверждаться план совершенствования деятельности СД. Оценка деятельности СД в 2022-2024 годах не проводилась, т.к. действующее Положение о СД не содержит методики проведения оценки СД.<br>Также, Согласно международным стандартам, КС должен инициировать совершенствование системы корпоративного управления (далее – КУ), включая мониторинг передовой практики и подготовку предложений. Однако в 2023 году План мероприятий был исполнен частично, а в 2024 году КС не инициировал разработку нового плана. В октябре 2024 года на заседании СД КС было поручено разработать План по совершенствованию КУ на 2025 год с учетом неисполненных мероприятий за 2023 год. На текущий момент статус данного поручения не рассматривался на заседаниях СД. |

© 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.

# Результаты оценки (24/28)

## VI. Корпоративный секретарь 83%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 2. | **Материалы к заседаниям СД** | **82%** | Материалы к заседаниям СД за 2025 год имеют логичную структуру, содержат важную информацию и актуальные вспомогательные аналитические данные. Согласно интервью с НД Общества, нареканий к скорости и к качеству предоставления информации со стороны действующего КС не имеется.<br>Анализ протоколов заседаний СД и его Комитетов за 2022–2024 годы выявил следующие отклонения от установленной процедуры:<br>• Протоколы заседаний СД за 2024 год не были подшиты предыдущим КС, что нарушает требования к ведению официальной документации.<br>• Имеют место случаи позднего направления бюллетеней заочного голосования в 2024 году, что снижает качество подготовки к принятию решений.<br>• В протоколе №2/24 от 02.04.2024 года указано место проведения, что не соответствует формату заочного заседания и может ввести в заблуждение относительно характера заседания.<br>• В отдельных случаях отсутствуют подписи всех членов СД в бюллетенях, включая представителей иностранного акционера; также не приложены письменные мнения отсутствующих (например, протокол №2/24 от 02.04.2024).<br>Касательно материалов к заседаниям, в 2022-2025 годах за КС выполнялась функция обобщения документации, предоставленной Правлением и представления ее СД в логическом порядке с анализом наиболее важных вопросов вниманию СД. В большинстве случаев КС соблюдал срок направления уведомлений о созыве и материалов к заседаниям СД членам СД не позднее, чем за 10 (десять) рабочих дней до даты проведения заседания, установленном в Положении о СД. Уведомление содержало, в том числе, пояснительные записки, проекты документов, выносимых на утверждение и др. КС осуществляет контроль за исполнением решений, принятых Единственным акционером, СД Компании. Однако, в действующем Положении о СД и КС не закреплены сроки предоставления материалов и информации КС для подготовки заседаний СД и обеспечения их надлежащего документального сопровождения. Это может затруднять своевременную организацию заседаний, а также повлиять на полноту и качество предоставляемой информации членам СД.<br>Также, рекомендуемое Положением о СД Общества количество вопросов, включаемых в повестку дня одного очного заседания СД, не должно превышать десяти. Были случаи, когда повестка состояла из 11, 12 (в 2023 и 2024 годах), 13 (№84/22 от 14 декабря 2022 года) и 18 вопросов (№ 86/23 от 15 февраля 2023 года). |

© 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.

# Результаты оценки (25/28)

## VII. Эффективность Правления 84%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Эффективность Правления** | 81% | Деятельность Правления Компании регулируется Положением о Правлении, утвержденным решением СД Компании от 28.09.2020 г.<br><br>Согласно интервью представителями Компании, члены Правления обладают достаточными знаниями, навыками и опытом для исполнения их функций, а также имеют безупречную деловую и личную репутацию.<br><br>В Компании разработаны ключевые показатели деятельности (далее – КПД) Правления, утверждаемые на ежегодной основе Советом директоров.<br><br>План работы Правления на предстоящий год должен составляться в соответствии с пунктом 80 Кодекса корпоративного управления Общества (далее – ККУ) до начала планируемого года. Однако, в анализируемый период План работы Правления не составлялся. Кроме того, в действующем Положении о Правлении отсутствует пункт, регламентирующий разработку и утверждение такого плана своевременно перед началом планируемого года.<br><br>В Компетенцию Правления также входит подготовка годовой отчетности Общества, включая финансовую. Общество выпускает финансовые отчеты на ежегодной основе. Однако, Годовой отчет не выпускается с ежегодной периодичностью (за 2023 год не выпускался). При этом, Правление не предоставляет СД отчетность о результатах деятельности Компании на регулярной основе, рекомендуемой пунктом 27 Положения о Правлении.<br><br>Согласно анализу протоколов заседаний СД, материалы, выносимые на рассмотрение СД, часто требуют доработки и уточнения, что указывает на недостаточную проработку вопросов на этапе их подготовки. |

© 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.

# Результаты оценки (26/28)

## VII. Эффективность Правления 84%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 2. | **Отбор и назначение членов Правления** | **100%** | Процесс отбора и назначения членов Правления предусмотрен в Положении о Правлении Компании. Согласно данному Положению, Председатель и члены Правления избираются Советом директоров сроком до трех лет.<br>Согласно ККУ Общества, пункт 82, Председатель и члены Правления могут занимать должности в других организациях только с одобрения Совета директоров. Председатель Правления не вправе занимать должность руководителя правления либо лица, единолично осуществляющего функции исполнительного органа, другого юридического лица.<br>~~При этом, такие ВНД как Положение о Правлении, Устав, Кодекс деловой этики не накладывают ограничения на членство в Правлении в других компаниях при нарушении норм деловой этики.~~<br>Правила преемственности членов Правления в Компании не установлены. СД не проводит на ежегодной основе сессии с потенциальными кандидатами в исполнительный орган. |
| 3. | **Вознаграждение Правления** | **88%** | Оплата труда, премирования и социального обеспечения управленческих работников (Председатель и члены Правления) описаны в Правилах оценки эффективности деятельности, оплаты труда и премирования руководящих работников, Корпоративного секретаря, работников Службы внутреннего аудита и Службы антикоррупционного комплаенса АО «Международный аэропорт Нурсултан Назарбаев», утвержденных решением СД от 02.12.24.<br>Переменная составляющая привязана к достижению стратегических целей и результатов оценки деятельности членов Правления. Наблюдается поздний срок утверждения оценки КПД членов Правления (оценка КПД за 2021 год была утверждена в 2023 году, оценка КПД за 2022 год – в 2024 году).<br>Процедура ежегодной оценки эффективности деятельности руководящих работников состоит из следующих этапов:<br>1) постановка мотивационных КПД и его целевых значений;<br>2) утверждение мотивационных КПД;<br>3) мониторинг результативности;<br>4) расчет и утверждение фактической результативности.<br>Мотивационные КПД разрабатываются в виде карты КПД с целевыми значениями путем каскадирования стратегических целей Общества в конкретные показатели. |

© 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.

# Результаты оценки (27/28)

## VII. Эффективность Правления 84%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 4. | **Ответственность Правления** | 87% | Исполнительный орган несет ответственность за реализацию пятилетнего бизнес-плана, ежедневное управление деятельностью Общества, а также выполнение решений Единственного акционера и Совета директоров. Однако, стратегическое управление осуществляется фрагментарно:<br>• ~~План развития утверждается нерегулярно, не всегда заблаговременно до начала планируемого периода;~~<br>• Вопросы управления рисками, внутреннего контроля и устойчивого развития не получают системного внимания;<br>• Показатели устойчивого развития ограничиваются в основном блоком авиационной безопасности.<br>Исполнительный орган отвечает за формирование и развитие корпоративной культуры (далее – КУ), включая реализацию политики в области КУ. Однако в анализируемый период не осуществлялся регулярный мониторинг исполнения планов по совершенствованию КУ: были разработаны План по совершенствованию КУ на 2022-2023 годы и отчеты по его исполнению за соответствующие годы. Однако, в 2024 году данный План не утверждался.<br>В Обществе сформирован кадровый резерв среди работников, члены которого в последующем могут назначаться на руководящие должности. В рабочем порядке наблюдается постоянное взаимодействие Правления с ключевыми работниками Компании. ~~Однако, данная информация не отражается в Годовом отчете~~. Кадровый резерв для обеспечения преемственности членов Правления отсутствует.<br>Правление стремится к недопущению возникновения конфликтов интересов. В случае возникновения конфликта интересов, члены Правления уведомляют Совет директоров либо Председателя Правления о необходимости зафиксировать наличие конфликта интересов письменно, с целью исключения возможности участия в принятии решения по данному вопросу.<br>В Компании не сформированы отдельные комитеты при Правлении. Однако, в случае необходимости созываются рабочие группы для рассмотрения отдельных вопросов. Также, Положением о Правлении предусмотрено участие инициаторов вопросов/ разработчиков предоставленных документов (докладчики) из числа работников Общества. |

© 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.

# Результаты оценки (28/28)

## VII. Эффективность Правления 84%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 4. | **Ответственность Правления** | 87% | (…продолжение…)<br>Согласно анализу реестра протоколов, Правление ежегодно утверждает корректировки в бюджет Компании согласно Правил разработки (уточнения), согласования, утверждения, мониторинга исполнения, корректировки Плана развития и Бюджета Общества. Бюджет утверждается Правлением в пределах сумм, предусмотренных утвержденным Планом развития в течение 5 (пяти) рабочих дней со дня предоставления решения Совета директоров об утверждении Плана развития.<br>Согласно ККУ Общества, годовой план работы Правления должен формироваться ежегодно до начала календарного года и должен охватывать важнейшие вопросы, подлежащие обязательному рассмотрению СД. Однако, План работы Правления на 2022-2024 годы не были сформированы и утверждены.<br>Для анализа деятельности Правления Общества были представлены реестры вопросов, вынесенных на рассмотрение Правления Компании за 2022-2024 годы. Согласно данным реестрам заседания Правления состоялись не реже двух раз в месяц. ~~Однако, начиная с апреля 2024 года, в реестре за 2024 год отсутствуют сведения о принятых решениях Правления.~~<br>Члены Правления доводят до сведения Председателя Правления, Председателя СД Общества информацию о своих аффилированных лицах. |
| 5. | **Взаимодействие Правления и СД** | 86% | Правление и СД в полной мере ведут эффективную внутреннюю коммуникацию. Исполнительный орган оперативно реагирует на запросы Совета директоров.<br>Все члены Совета директоров обеспечивают должный уровень конструктивной критики деятельности Правления путем установления КПД и тщательного обсуждения вопросов на заседаниях СД. Исходя из анализа протоколов заседаний СД, Правление выполняет поручения по доработке выносимых вопросов, однако сроки исполнения, как правило, не конкретизируются, что может приводить к их затяжному выполнению и снижению эффективности принятия решений.<br>СД поддерживает Правление в достижении целей Компании. Обучающие программы, заложенные в ежегодные бюджеты, обеспечивают постоянное развитие ключевых компетенций и повышение квалификации членов Правления в соответствующих областях. |

© 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.

# Рекомендации по совершенствованию

I. Эффективность Совета директоров и Правления

# Наблюдения и рекомендации (1/9)

## 1. Усиление функций СД

По результатам анализа деятельности Совета директоров за 2022–2024 годы сформулированы следующие наблюдения:

- План работ Совета директоров составляется на ежегодной основе, однако в ряде случаев утверждался не до начала соответствующего отчетного года. Утверждаемый План работ на год, где устанавливается и утверждается перечень вопросов, выносимых на рассмотрение предстоящих заседаний СД, не коррелирует с реестром проведенных заседаний и принятых решений.
- По результатам изучения протоколов заседаний СД, в отдельных случаях при заочном голосовании бюллетени не были приложены к материалам, в том числе по членам Совета – нерезидентам. По ряду вопросов не были представлены письменные мнения членов Совета директоров, не участвовавших в заседаниях;
- Ежегодный отчет о деятельности СД, предоставляется Единственному акционеру (далее – ЕА) в рамках Годового отчета Компании. Однако, отчет о деятельности СД не содержит итогов ежегодной само-/оценки деятельности СД и Комитетов. Годовой отчет за 2023 год отсутствует.

Исходя из наблюдений рекомендуется:

- Обеспечить утверждение планов работы СД до начала планируемого года. Рассмотреть возможность пересмотра практики формирования повестки заседаний СД, в том числе в части обработки срочных вопросов, поступающих от структурных подразделений. Для обеспечения соответствия Плана работ и фактически рассматриваемых вопросов рекомендуется усилить роль Правления в предварительном планировании, приоритизации и фильтрации вопросов, выносимых на рассмотрение СД, с целью снижения фрагментарности и повышения стратегической направленности работы СД;
- Обеспечить более строгую регистрацию бюллетеней заочного голосования и особых мнений членов СД при голосовании, включая указание причин для голосования «против» или «воздержался», чтобы гарантировать полное отражение мнений членов СД, что поможет укрепить процесс принятия решений и повысить его обоснованность;
- Обеспечить регулярный процесс самооценки деятельности СД и Комитетов, включая определение сферы охвата и целей оценки, определение соответствующих критериев оценки и установление сроков проведения оценки. Обеспечить активное участие Председателя СД в процессе оценки. Не реже одного раза в три года рекомендуется проводить оценку деятельности СД с привлечением независимой профессиональной организации. Дополнить ежегодный отчет о деятельности СД в рамках Годового отчета подразделами с информацией об итогах оценки деятельности СД и Комитетов.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (2/9)

## 2. Усиление функционала СД в ключевых системах управления и надзора

На основании наблюдений, изложенных в первом разделе отчета, отмечается недостаточная вовлеченность Совета директоров в систему управление рисками и внутренних контролей. Нет регулярного мониторинга отчетности по управлению рисками. Не ведется мониторинг над системой внутреннего контроля. По результатам анализа реестра заседаний и принятых решений СД было определено, что большинство рассматриваемых СД вопросов относятся к корпоративному управлению и финансово-хозяйственной деятельности, которые соответствуют целям Общества. Однако, к области стратегического планирования относились не более 10% из общего количества вопросов, рассматриваемых СД за 2022-2024 годы.

Реализация принципов устойчивого развития в управленческих и надзорных процессах Общества носит фрагментарный и несистемный характер.

Рекомендуется усилить функционал Совета директоров Компании в системе управления рисками и системе внутреннего контроля (далее – СУР и СВК), а также по внедрению принципов устойчивого развития в Компании путем постановки следующих задач:

- Обеспечить утверждение ежегодных планов в срок и представление отчетов по ключевым направлениям: внутренний аудит, управление рисками, корпоративное управление и устойчивое развитие. Установить четкие сроки и требования к содержанию отчетов для представления в Совет директоров не реже одного раза в квартал;
- Привлечение внимания со стороны СД внутренним контрольным системам, которые гарантируют точность и достоверность финансовой отчетности компании, привлечению внешних аудиторских проверок по СУР и СВК;
- Содействие со стороны СД созданию культуры управления рисками *(более подробные рекомендации см. в разделе 02. Управление рисками, внутренний контроль и аудит);*
- Обеспечить системный подход к мониторингу и раскрытию ESG-показателей в отчетности Компании, а также учитывать их при стратегической оценке эффективности (более подробные рекомендации см. в разделе 03. Устойчивое развитие);
- Разработать и утвердить План мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления на постоянной основе, включающий ежегодную оценку исполнения. Закрепить обязанность по его подготовке за Корпоративным секретарем.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (3/9)

## 3. Усиление опыта членов СД и организация процесса преемственности в СД

Частая ротация состава Совета директоров может оказывать влияние на стабильность и эффективность в его работе.

В Компании отсутствует План развития СД, учитывающий ключевые навыки, релевантные специфике деятельности.

- Учитывая ежегодную смену состава СД, рекомендуется усилить роль СД в долгосрочном стратегическом управлении Компании, обеспечив системный подход к передаче знаний и анализу исторического контекста принятия решений, а именно:
  - рекомендуется добавить разделы в Годовые отчеты, которые будут содержать более детализированный анализ результатов принятых решений Советом директоров, включая их долгосрочное влияние на План развития Компании. Эти разделы могут служить основой для обсуждения на заседаниях СД и позволить новым членам быстрее войти в курс дела;
- Рассмотреть возможность внесения в План работы СД встречи с членами кадрового резерва Общества для знакомства с ними, их оценки, обмена знаниями и донесения до них видения и стратегии Компании;
- С учетом финансовых возможностей Компании, рассмотреть возможность разработки плана обучения и индивидуального плана развития для членов СД, включая посещение конференций, обучение по вопросам стратегического риск-менеджмента, внутреннего аудита, устойчивого развития, рисков и нефинансовой отчетности с учетом последних отраслевых достижений и тенденций в мировой практике для членов СД.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (4/9)

## 4. Увеличение состава СД и гендерная репрезентативность

На момент проведения независимой оценки КУ в Компании общее количество членов СД – семь человек, из них двое – независимые директора, что составляет минимальное количество в соответствии с Законом «Об акционерных обществах» РК. Касательно гендерной репрезентативности состав СД не сбалансирован, т.к. за период 2022 по 2024 годов и на момент выполнения независимой оценки было минимальное количество женщин в составе СД Компании: в 2022-2024 годах в составе СД была одна женщина.

При том, что Комитеты при Совете директоров формально разделены, их состав идентичен. В ходе оценки установлено, что в составе Совета директоров на текущий момент наблюдается потенциал для усиления экспертизы в направлениях внутреннего аудита, управления рисками и международного опыта.

Рекомендуется рассмотреть возможность расширения состава СД с учетом принципов гендерного и профессионального разнообразия, а также пересмотра состава Комитетов для повышения их независимости и функциональной специализации.

В соответствии с лучшими практикам корпоративного управления (OECD Principles of Corporate Governance (2015), UK Corporate Governance Code, IFC Corporate Governance Methodology), а также п.44 Кодекса корпоративного управления Общества рекомендуется обеспечить присутствие до 50% независимых директоров в составе СД.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (5/9)

## 5. Усиление функционала Комитетов при СД

По результатам изучения деятельности Комитетов СД, сформулированы следующие наблюдения:

- Планы работы Комитетов за 2022-2025 годы утверждались несвоевременно до начала года и нерегулярно.
- Заседания Комитетов не коррелируют с утвержденным Планом работ Комитетов по срокам и списку рассматриваемых вопросов;
- Очередные заседания Комитетов СД нерегулярны;
- Спектр рассматриваемых ими вопросов не всегда соответствует установленному функционалу, определённому в их положениях. В частности, вопросы, отнесённые к компетенции КПА в ряде случаев рассматривались КСПИВК. Это относится к вопросам, касающимся деятельности Службы внутреннего аудита и Службы антикоррупционного комплаенса.
- Недостаточный контроль со стороны Комитетов над вопросам внутреннего аудита, управления рисками и внутренних контролей, устойчивого развития.

Исходя из наблюдений рекомендуется:

- Обеспечить утверждение планов работы Комитетов СД до начала планируемого года. Для обеспечения соответствия Плана работ и фактически рассматриваемых вопросов рекомендуется усилить роль Правления в предварительном планировании, приоритизации и фильтрации вопросов, выносимых на рассмотрение СД, с учетом постоянной загруженности членов СД;
- Соблюдать периодичность проведения заседаний: не реже одного очередного заседания в квартал (всего не менее 6 в год), а также внеочередных — при необходимости;
- Ввести практику подготовки и представления ежегодных отчётов о деятельности Комитетов Совету директоров, о чем регламентируют Положения о Комитетах (допускается в рамках ежегодного отчета о деятельности СД), что будет способствовать укреплению прозрачности корпоративного управления и обеспечит обратную связь по эффективности их работы;
- Обеспечить регулярный мониторинг соответствия деятельности Комитетов их функционалу, с последующим информированием Совета директоров
- Обеспечить регулярность рассмотрения ключевых вопросов, предусмотренных Положениями о Комитетах, в частности:
  - Соблюдать ежегодное рассмотрение заявления о консолидированном риск-аппетите;
  - соблюдать установленную квартальную периодичность рассмотрения отчётов по управлению рисками и внутреннего аудита (при восстановлении укомплектованности и функциональной активности Службы внутреннего аудита и СУР);
  - Утвердить план по совершенствованию системы внутреннего контроля;
  - Усилить вовлечённость КСИ в повестку устойчивого развития, включая регулярный мониторинг показателей ESG и обсуждение ключевых инициатив в данной области (*более подробные рекомендации см. в разделе 03. Устойчивое развитие).*

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (6/9)

## 6. Совершенствование функций Правления

По результатам изучения деятельности Правления, сформулированы следующие наблюдения:

- Планы работы Правления не формируются.
- Правление не предоставляет Совету директоров регулярную отчетность о результатах деятельности Компании.
- Правила преемственности членов Правления в Компании не установлены. Кадровый резерв для членов Правления не утвержден. СД не проводит на ежегодной основе сессии с потенциальными кандидатами в исполнительный орган.
- Реестр решений Правления не документируется в полной мере (за 2024 год). Сроки исполнения поручений СД на заседаниях не мониторятся.

Исходя из наблюдений рекомендуется:

1. Обеспечить составление и утверждение Плана работы Правления на предстоящий год ежегодно до начала планируемого года в соответствии с Положением о Правлении.
2. Обеспечить регулярную отчетность о результатах деятельности Правления. Подобные отчеты должны содержать финансовые показатели исполнения бюджета и планов, комментарии Председателя Правления по всем существенным отклонениям, а также информацию касательно устойчивости текущей бизнес-модели Компании и информацию о вкладе Правления в реализацию Плана развития Компании за отчетный период. Согласно международным стандартам корпоративного управления, периодическая отчетность о результатах деятельности Правления и регулярная коммуникация с членами СД является важным инструментом мониторинга эффективности Правления.
3. СД рекомендуется определить подходы к формированию системы преемственности членов Правления, в том числе за счёт формирования кадрового резерва исполнительного органа и проведения регулярных сессий с их представителями, что позволит обеспечить более тесную связь между стратегическими приоритетами Компании и развитием управленческих кадров.
4. Обеспечить надлежащий учет и ведение реестра решений Правления. Установить конкретные сроки исполнения поручений СД, чтобы избежать затягивания и повысить управленческую дисциплину.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (7/9)

## 7. Совершенствование функций КС

По результатам изучения деятельности Корпоративного секретаря , сформулированы следующие наблюдения:

- В Положении о КС не закреплена его роль в организации ежегодной самооценки СД.
- Оценка деятельности СД в 2022–2024 гг. не проводилась, методика не утверждена.
- КС не инициировал разработку плана по совершенствованию КУ в 2024 году, план за 2023 год исполнен частично.
- Статус поручения по разработке Плана по совершенствованию КУ на 2025 год не отслеживался.

Исходя из наблюдений рекомендуется:

1. Закрепить в Положении о КС обязанность по методологическому и организационному сопровождению ежегодной самооценки СД, включая подготовку анкет, анализ, сводный отчет и рекомендации по улучшению.
2. Внедрить системный подход к совершенствованию КУ: утвердить график ежегодной разработки Плана мероприятий по совершенствованию КУ, с участием КС как инициатора и координатора.
3. Обеспечить механизм контроля за исполнением поручений СД, в том числе по обновлению корпоративных документов и реализации планов.
4. Повысить проактивную роль КС: обеспечить, чтобы КС ежегодно осуществлял мониторинг международных стандартов и передовой практики КУ, включая ESG-требования, с последующим информированием СД и формированием предложений по адаптации.
5. Установить обязанность ежегодного отчета КС перед СД о состоянии корпоративного управления и реализации соответствующих инициатив.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (8/9)

## 8. Актуализация ВНД

Наблюдения по Положению о Совете директоров:

- Отсутствует закрепление полномочий СД по обеспечению функционирования систем управления рисками, внутреннего контроля и устойчивого развития.
- Не отражены функции СД по контролю за реализацией положений Кодекса корпоративного управления и Кодекса деловой этики.
- Не установлены сроки утверждения Плана работы СД на предстоящий год.
- Отсутствует ответственность СД за надзор в области устойчивого развития, включая ESG-факторы.
- В Положении не установлен максимальный срок избрания членов Совета директоров.
- Отсутствует информация о составе и структуре вознаграждения членов Совета директоров, а именно:
  - условия выплаты вознаграждений, включая статистику участия на заседаниях СД, качество участия на заседаниях, предоставление особых мнений при голосовании;
  - срок выплаты вознаграждений членам СД, включая случаи досрочного прекращения полномочий членов СД;
  - условия выплаты вознаграждения членам СД в случае нарушений своих обязанностей, предписанных в Положении о СД, Уставе, ККУ Кодексе деловой этики Общества.
- Не приложена типовая форма договора с членами Совета директоров.
- Не урегулированы вопросы компенсации расходов членов Совета директоров, связанных с исполнением их полномочий.
- Не определены сроки и порядок уведомления членов Совета директоров об их аффилированности (пункт 32).

Наблюдения по Положению о Правлении:

- В Положении отсутствует пункт, регламентирующий сроки разработки и утверждения Плана работы Правления на предстоящий год.
- ~~Внутренние нормативные документы (Положение о Правлении, Устав, Кодекс деловой этики) не содержат ограничений для членов Правления при нарушениях норм деловой этики.~~

Рекомендуется актуализировать соответствующие ВНД по указанным наблюдениям.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (9/9)

## 9. Программа страхования ответственности членов СД

В Компании отсутствует программа страхования ответственности членов Совета директоров, покрывающая судебные расходы и расходы на юридическое сопровождение (адвокатов) в случае привлечения застрахованных лиц к гражданско-правовой и (или) административной и (или) уголовной ответственности.

С учетом возможностей бюджета, рекомендуется рассмотреть возможность внедрения в Компании программы страхования ответственности членов Совета директоров, покрывающей судебные расходы и расходы на юридическое сопровождение (адвокатов) в случае привлечения застрахованных лиц к гражданско-правовой и (или) административной и (или) уголовной ответственности.

Защита членов Совета директоров от судебных разбирательств позволит им принимать на себя риск, связанный с решениями, рассчитанными на перспективу долгосрочного успеха и производительности Общества, даже если в конечном итоге эти решения окажутся неудачными. При этом, СД должны действовать основательно, с надлежащей процедурной тщательностью, на должным образом информированной основе и без каких-либо конфликтов интересов при принятии решений.

В мировой практике, страхование ответственности членов Совета директоров и должностных лиц или D&O (Directors and Officers Liability Insurance) перед собственниками компании, ее акционерами и третьими лицами в случае предъявления исков о возмещении ущерба компенсирует не только убытки, причиненные из-за неверных управленческих решений, но и сопутствующие расходы. Страховым случаем для D&O считается не сам факт допущенного директором или должностным лицом нарушения, а требование от пострадавших лиц возместить причиненный вред. Это может быть письменное требование о денежной или материальной компенсации, судебный иск, уголовное или административное производство. Покрытие по полису D&O может включать:

- Покрытие по искам, связанным с ценными бумагами;
- Дополнительное покрытие для независимых директоров;
- Расходы на защиту прав и свобод директоров;
- Расходы на защиту и восстановление деловой репутации;
- Расходы на преодоление кризиса с надзорными органами.

© 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

# Управление рисками, внутренний контроль и аудит

# Результаты оценки (1/11)

Оценка второго компонента включала анализ и оценку четырех подкомпонентов, которые содержат критерии эффективности различных аспектов функций управления рисками и внутреннего аудита.

Рейтинг каждого подкомпонента представляет процент выполняющихся критериев от общего числа критериев подкомпонента. Итоговый рейтинг компонента рассчитан с учетом рейтинга и удельного веса каждого из подкомпонентов.

| Подкомпонент | | Рейтинг подкомпонента | Удельный вес подкомпонента | Итоговый рейтинг |
|---|---|---|---|---|
| **I. Эффективность системы управления рисками** | *Эффективная организация системы управления рисками (далее – СУР), распределение обязанностей, корпоративное управление, определение риск-аппетита* | 80% | 35% | 80% |
| **II. Процессы идентификации, оценки, управления и отчетности по рискам** | *Эффективность процессов идентификации, оценки рисков, мониторинг и отчетность, уровень риск-культуры* | 80% | 25% | |
| **III. Эффективность системы внутреннего контроля** | *Эффективная организация системы внутреннего контроля, распределение обязанностей, эффективность контрольных процедур* | 80% | 25% | |
| **IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита** | *Эффективная организация функции внутреннего аудита, распределение обязанностей, независимость, планирование и операционная деятельность, отчетность и компетенции* | 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.

# Результаты оценки (2/11)

## I. Эффективность системы управления рисками 80%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | Обязанности | 80% | По результатам анализа Политики управления рисками (далее – ПУР) было определено, что в Компании определена организационная структура и функции участников СУР, включая: ЕА, СД, Службу внутреннего аудита (далее – СВА), Правление, а также работников, ответственных за организацию деятельности по управлению рисками (риск-менеджеры) и структурных подразделений Компании (владельцев) рисков.<br><br>В Компании определено структурное подразделение, ответственное за организацию деятельности по управлению рисками – Служба управления рисками (далее - СУР). Функции СУР определены в Политике управления рисками, Положении о СУР и Регламенте ЦСУРиВК.<br><br>В 2023 году был создан Комитет по рискам при Правлении, однако ввиду отсутствия согласования по составу Комитета, заседания Комитета не состоялись в анализируемом периоде.<br><br>В период с 2022 по 2024 годы отчётность по управлению рисками выносилась на рассмотрение Правления и Совета директоров, однако соблюдение установленной квартальной периодичности было затруднено в связи с неравномерным графиком заседаний Совета директоров.<br><br>В каждом структурном подразделении Компании назначается риск-координатор, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество с Риск-подразделением Компании. Однако в большинстве случаев риск-координаторы и руководители структурных подразделений не полностью понимают свои ожидания и обязанности в части управления рисками. |

© 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.

# Результаты оценки (3/11)

## I. Эффективность системы управления рисками 80%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 2. | **Корпоративное управление** | **81%** | В Компании утверждены Политика управления рисками решением СД от 16.03.2023 года (протокол №87/23), Регламент ЦСУРиВК – от 25.12.2020, Методика определения бизнес-процессов, присущих им рисков и ключевых индикаторов риска. Однако, в результате создания Комитета по управлению рисками при Правлении в 2023 году, данные ВНД требуют обновления в части функционала Комитетов.<br>В 2022 году проводился внутренний аудит системы управления рисками. Однако, В Компании не разработана и не утверждена методология оценки эффективности функционирования Службы управления рисками (СУР) и системы внутреннего контроля (СВК).<br>Обязанности и ответственность в области управления рисками формально закреплены за различными подразделениями в Политике управления рисками и исполняются частично на момент проведения оценки. |
| 3. | **Риск-аппетит** | **80%** | Согласно Правилам определения риск-аппетита, риск-толерантности, ключевых рисковых показателей, Риск-аппетит Общества определяется ежегоднорасчетным путем.<br>Однако, в Компании не соблюдаются сроки утверждения консолидированного риск-аппетита:<br>• Заявление о консолидированном риск-аппетите на 2023 год было утверждено СД 15.02.2023 года;<br>• 27 апреля 2024 года (протокол №03/24) обсуждался вопрос об утверждении риск-аппетита на 2024 год, однако решение заключалось в необходимости его доработки и повторного вынесения на следующее заседание. Факт утверждения в имеющихся документах не зафиксирован. |

© 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.

# Результаты оценки (4/11)

## II. Процессы идентификации, оценки, управления и отчетности по рискам 80%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Идентификация рисков** | 81% | По результатам анализа ВНД и решений Совета директоров за 2022–2024 гг. установлено, что в Обществе реализован формализованный процесс идентификации рисков, включая ежегодную подготовку реестра рисков. Однако практика его утверждения Советом директоров непоследовательна: в 2022 году документ на утверждение не выносился, в 2023 году реестр был утвержден 2 февраля 2023 года (протокол №85/23), а в 2024 году документ был направлен на доработку (протокол №03/24 от 27 апреля 2024 года), после чего повторно не был представлен членами Правления на рассмотрение СД.<br>При ежегодном формировании Плана развития/бюджета Компании в процессе его формирования и до утверждения осуществляется процесс идентификации рисков, присущих деятельности Компании. Однако имели место случаи, когда скорректированный ПР был утвержден до утверждения реестра рисков (в 2024 году).<br>В случае инициации инвестиционных проектов идентификация рисков предусматривается на этапах рассмотрения и разработки проекта. Согласно ВНД, инициаторы обязаны проводить анализ рисков, способных повлиять на достижение целей проекта, и определять меры по их минимизации в рамках установленного риск-аппетита Компании по инвестиционной деятельности.<br>В 2024 году реестр рисков был пересмотрен в связи с изменениями в производственной и финансово-хозяйственной деятельности аэропорта, проведенной дополнительной идентификацией рисков отдельных бизнес-процессов, а также реогранизацией и утверждением новой структуры управления Компании. Однако в дальнейшем документ не был представлен Правлением на повторное утверждение Советом директоров. |
| 2. | **Оценка рисков** | 83% | В Компании реализован формализованный подход к оценке рисков: реестр рисков содержит описания рисков, контрольные мероприятия и распределение ответственности. Применяются качественные и количественные методы оценки, предусмотрен контроль за выполнением мероприятий. Ответственность за результаты оценки рисков несет Правление Компании.<br>В реестре отражаются цели, меры реагирования, приоритизация и причины внесения определенного риска. |

© 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.

# Результаты оценки (5/11)

## II. Процессы идентификации, оценки, управления и отчетности по рискам 80%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 3. | **Мониторинг и отчетность** | 79% | В Компании регламентирована отчетность по реализовавшимся рискам в рамках отчета по управлению рисками, выносимого на утверждение СД. После утверждения Правлением планов мероприятий по управлению ключевыми рисками, служба управления рисками осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия и готовит отчет об исполнении плана мероприятий по управлению ключевыми рисками для Правления.<br>Матрицы рисков и контролей не сформированы в Компании.<br>В Компании процесс сбора и анализа данных по рискам, включая риски структурных подразделений не автоматизирован.<br>Внутренняя оценка эффективности ЦСУРиВК не проводится на ежегодной основе. Оценка ЦСУРиВК внешним консультантом ранее не осуществлялась. |
| 4. | **Риск-культура** | 75% | План обучения сотрудников Компании на 2022 - 2024 годы не разрабатывался и не утверждался. Ключевые работники структурного подразделения по управлению рисками не проходят обучение по международно-признанным программам с последующей сертификацией в области СУРиВК.<br>В Компании разработан План действий по недопущению остановки производственного цикла, регулирующий деятельность производственных служб, включая авиационную безопасность, безопасность полетов, орнитологические обеспечение, непрерывность действия ИТ-систем.<br>В 2023 году был создан Комитет по рискам при Правлении Компании, однако на момент анализа фактическая деятельность данного Комитета не осуществлялась – не проводились заседания, материалы по рискам не рассматривались. В функционал КПА при СД заложен контроль за системой управления рисками и внутреннего контроля, однако не соблюдается регулярность рассмотрения отчетов по рискам и утверждения материалов по управлению рисками со стороны Комитета.<br>В Компании обмен информацией по рискам как снизу вверх, так и сверху вниз и по горизонтали (между структурными подразделениями) не прослеживается на должном уровне, т.к. сотрудники Компании не проходят необходимые обучения в области управления рисками и контролей и имеют слабое понимание об ответственности своевременной идентификации и коммуникации рисков. |

© 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.

# Результаты оценки (6/11)

## III. Эффективность системы внутреннего контроля 80%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Эффективность системы внутреннего контроля** | 80% | Система внутреннего контроля (далее - СВК) Компании регулируется Регламентом ЦСУРиВК. Документ отражает распределение ответственности между Правлением, службой управления рисками, владельцами рисков и подразделениями, а также содержит положения о мониторинге, контрольной среде, методах реагирования и принципах функционирования системы. Реестр рисков включает контрольные мероприятия, показатели исполнения и распределение ответственности.<br><br>В Компании разработана отдельная методика оценки рисков информационной безопасности. В 2022 году проводился внешний аудит ИБ.<br>На текущий момент в Компании не разработаны матрица рисков и контролей бизнес-процессов, не осуществляется системный мониторинг исполнения контрольных процедур. |

© 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.

# Результаты оценки (7/11)

## IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита 77%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | Обязанности и ответственность | 70% | В Компании внедрена «Модель трех линий» (бизнес-функции, управление рисками и внутренний контроль, внутренний аудит), согласно которой СВА осуществлял функцию независимой оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля в 2022-2023 годы. С 2024 года Служба фактически не функционировала в связи с увольнением всех работников в составе Службы. Оценивая работу Службы за 2022-2023 годы, в своей деятельности СВА руководствовались Положением о СВА, должностными инструкциями руководителя и аудитора. Служба несла ответственность за своевременное и качественное выполнение возложенных на нее функций и задач и соблюдение стандартов профессионализма и профессионального отношения к работе в своей деятельности и Кодекса этики.<br><br>Согласно изученным должностным инструкциям в обязанности и ответственность Руководителя СВА входит повышение качества внутреннего аудита, охватывающего все виды деятельности Службы и предусматривающего проведение внутренней и внешней оценки Службы, также принятие мер по повышению уровня профессиональной подготовки работников Службы. Однако, в период функционирования Службы План обучения/повышения квалификации сотрудников СВА за 2022-2023 гг. не разрабатывался и не утверждался в Компании.<br><br>В Компании не разработана Карта гарантий, которая распределяет обязанности по гарантированию эффективности и действенности бизнес-процессов.<br><br>В связи с тем, что с 2024 года СВА временно не функционирует в Компании, оценка обоснованности (оптимальности) штатной численности сотрудников СВА в настоящее время не представляется возможной. |

© 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.

# Результаты оценки (8/11)

## IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита 77%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 2. | **Независимость и объективность** | **79%** | В период фактического функционирования СВА в 2022 – 2023 годы независимость Службы при реализации своих задач и функций обеспечивалась соответствующим организационным статусом, который предусматривал организационную подчиненность и функциональную подотчетность Службы Совету директоров Компании. Непосредственное курирование деятельности Службы осуществлял Комитетом по аудиту при СД. При этом, некоторые вопросы о назначении/ прекращении полномочий работников Службы рассматривал КСПИКВ, что не входит в функции данного Комитета.<br><br>В Положении о СВА и должностных инструкциях руководителя и аудитора СВА зафиксировано, что СВА осуществляет свою деятельность независимо, без вмешательства со стороны исполнительного органа, и обладает правом самостоятельного планирования и отчётности перед Комитетом по аудиту. Оценка обоснованности данного критерия затруднена на текущий момент проведения независимой оценки в связи с тем, что с 2024 года СВА временно не функционирует в Компании.<br><br>В документах Комитета по аудиту (включая план заседаний и протокол от 03.11.2022) обсуждение или утверждение бюджета СВА не было зафиксировано.<br><br>За 2022-2023 гг. Совет директоров регулярно получал отчеты о результатах деятельности СВА и утвержденный годовой аудиторский план (далее – ГАП) после рассмотрения данных материалов Комитетом по аудиту. Однако, с начала 2024 года, при том фактическое прекращение полномочий единственного работника Службы на тот момент было принято решением СД от 02.04.24, не было решений СД по утверждению ГАП на 2024 год и отчетов СВА за период начиная с 3 кв.2023 года. |

© 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.

# Результаты оценки (9/11)

## IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита 77%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 3. | **Знания, навыки и компетенции** | **100%** | В связи с тем, что с 2024 года СВА временно не функционирует в Компании, оценка ее фактических компетенций на текущий момент не представляется возможной. В рамках анализа данного компонента оценены квалификационные требования, закрепленные во внутренних документах Компании.<br><br>В Положении о СВА приведены требования к навыкам и квалификации сотрудников Службы внутреннего аудита. В документе указано, что сотрудники СВА должны обладать знаниями в области внутреннего аудита, бухгалтерского учёта, оценки рисков, корпоративного управления, а также иметь соответствующее образование и опыт. Отдельно подчёркивается значение профессиональной сертификации (CIA, ACCA, CIPA и др.) и знание этических стандартов<br><br>Эти положения дополняются конкретными критериями в должностных инструкциях аудитора и руководителя СВА (разделы 2), где зафиксированы минимальные требования к образованию, опыту работы и владению международными стандартами внутреннего аудита<br><br>В Положении о СВА (раздел 7) указано, что размер и условия оплаты труда, вознаграждения и премирования руководителя и сотрудников Службы внутреннего аудита определяются Советом директоров после предварительного одобрения Комитетом по аудиту.<br><br>В 2022-2023 гг. План обучения/индивидуальный план развития сотрудников СВА не разрабатывался и не утверждался СД. Бюджет СВА отдельным документом не утверждался. Однако, согласно Плану развития Общества, на 2022 год были запланированы средства на повышение квалификации внутреннего аудитора. |

© 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.

# Результаты оценки (10/11)

## IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита 77%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 4. | **Организация и управление процессами внутреннего аудита** | **71%** | В СВА утверждены Положение о СВА и Правила проведения внутреннего аудита, регламентирующие методы работы СВА, в т.ч. подходы, методологии и техники аудита. Программа обеспечения и повышения качества внутреннего аудита не утверждена. Также в Компании не разработана отдельная стратегия внутреннего аудита.<br><br>Ежегодно до 2023 года СВА разрабатывал Годовой аудиторский план (далее – ГАП) на следующий год. Однако, с начала 2024 года, при том фактическое прекращение полномочий единственного работника Службы на тот момент было принято решением СД от 02.04.24, не было решений СД СД по утверждению ГАП на 2024 год и отчетов СВА за период начиная с 3 кв.2023 года.<br>В 2022-2023 годах Руководитель СВА обеспечивал составление ГАП с учетом имеющихся ресурсов СВА для выполнения плана.<br>ГАП СВА за 2022-2023 годы утверждались до начала финансового года, что соответствовало внутренним регламентам: согласно протоколам заседания СД, ГАП за 2022 год был утвержден решением СД от 29.12.2021 года, ГАП на 2023 год был утвержден решением СД от 23.11.2022 года.<br><br>В Положении о СВА (п. 22.1, 22.5) указано, что при формировании плана внутреннего аудита используется риск-ориентированный подход, включая оценку значимости рисков и анализ системы управления рисками. Также подчёркивается, что СВА участвует в совершенствовании системы риск-менеджмента, что предполагает её вовлечённость в процесс идентификации и оценки ключевых рисков. За 2022-2023 годы СВА проводила консультационные услуги руководству Компании по вопросам управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления. |

© 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.

# Результаты оценки (11/11)

## IV. Эффективность независимой функции внутреннего аудита 77%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 5. | **Взаимодействие и отчетность** | 75% | Согласно регламентам, ежеквартально и на годовой основе СВА должен предоставлять на рассмотрение и утверждение Советом директоров отчеты о деятельности СВА за отчетный период. Отчеты о деятельности Службы внутреннего аудита должны включать в себя обзор аудиторских заданий, проведенных на основе ГАП, включая разъяснения по их не исполнению и корректировкам, наиболее значительные результаты аудита, информацию о соответствующих рекомендациях. Однако, за 2022-2023 годы отчетность была нерегулярной, также не указывался рейтинг проведенного аудита. При том, что Служба фактически функционировала до апреля 2024 года, отчетность СВА начиная с периода 3кв. 2023 года не предоставляясь на рассмотрение СД.<br>Отчеты по внутреннему аудиту за 2022-2023 годы включали в себя обзор, наиболее значительные результаты аудита, соответствующие последствия для бизнеса и планы мероприятий по устранению нарушений.<br>В ГАП за 2022-2023 годы были заложены как структурные подразделения Компании, так и филиалы, подлежащие аудиту. За 2024 год ГАП не был утвержден.<br>В анализируемом периоде внутренняя и внешняя оценка деятельности СВА не была запланирована в рамках утвержденных ГАП Компании и, соответственно, не реализовывалась. |

© 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.

# Рекомендации по совершенствованию

## II. Управление рисками, внутренний контроль и аудит

# Наблюдения и рекомендации (1/9)

## 1. Риск-культура

По результатам оценки эффективности корпоративной системы управления рисками Компании установлено, что сотрудники первой линии защиты демонстрируют недостаточный уровень осознания рисков, присущих их профессиональной деятельности, не в полной мере учитывают причинно-следственные взаимосвязи и не обеспечивают надлежащее своевременное реагирование на возникающие риски. Указанное свидетельствует на недостаточный уровень развития риск-культуры в Компании.

Компании рекомендуется следующее:

1. стимулирование активного участия всех сотрудников в процессе управления рисков с помощью проведения внутренних семинаров и тренингов. При этом рекомендуется использовать различные форматы семинаров и тренингов, например, групповые дискуссии, деловые игры, обсуждение бизнес-кейсов/примеров, дебаты, демонстрация и др., что необходимо для целей воспитания культуры внутреннего контроля и управления рисками.
2. Организация обучения всех сотрудников Компании и членов СД в зависимости от степени вовлечения в процесс управления рисками, а также в зависимости от уровня ответственности в рамках СУР и СВК (*более подробную рекомендацию см. на следующей странице Отчета*).
3. Создание базы типовых рисков и примеров из практики с пояснениями по реагированию (применимо в рамках разработки матрицы рисков и контролей по основным бизнес-процессам).
4. Дополнительно, внедрение механизмов оценки риск-культуры Компании и установление регулярности проведения оценки за ответственным департаментом. Механизмы оценки уровня риск-культуры в Компании могут включать:
    - Проведение опроса сотрудников путем тестирования знаний и осознанности о потенциальных и реализованных рисках, о выявлении и управлении рисками;
    - Анкетирование владельцев бизнес-процессов.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (2/9)

## 2. Обучение сотрудников в области управления рисками и внутреннего контроля

В рамках изучения установленной риск-культуры в Обществе было выявлено отсутствие ответственного подхода к управлению рисками и нехватка обучения в области управления рисками.

В зависимости от уровня ответственности в рамках СУР и СВК, обучение можно разделить на три уровня:

**1) Базовый уровень:** периодическое ознакомление всех сотрудников Компании (как минимум, на ежегодной основе) с действующей в Компании СУР и СВК, в рамках которого желательно включать информацию в области информационной безопасности, рисков, связанных с информационными технологиями и мошенничеством, инструктажи по охране труда и технике безопасности и др.

**2) Средний уровень:** обучение принципам и передовым мировым практикам управления рисками работников, ответственных за управление рисками, владельцев рисков и риск-координаторов, координирующих вопросы СУР.

Обучение рекомендуется проводить в виде периодических внутренних и внешних тренингов, с активным вовлечением (практические задания, командные проекты) и финальным контролем освоения полученных знаний в форме комплексного тестирования и письменных заданий.

**3) Профессиональный уровень:** обучение профессиональным сертификациям в области управления рисками для специалистов по управлению рисками (в рамках второй линии защиты):

- Financial risk manager (FRM) при Глобальной ассоциации профессионалов риска (GARP);
- Energy risk professional (ERP) при Глобальной ассоциации профессионалов риска (GARP);
- Professional risk manager (PRM) при Международной ассоциации профессиональных риск-менеджеров (PRMIA);
- Certification in Risk Management Assurance (CRMA) при Институте внутренних аудиторов(IIA);
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP) при Институте проектного управления (PMI);
- International certificate in risk management при Институте риск-менеджмента (IRM);
- COSO Certificate (Enterprise Risk Management & Internal Control).

4) **Высший уровень:** участие высшего руководства и членов СД Компании в специализированных тренингах и семинарах по управлению рисками, ориентированных на руководителей высшего звена по вопросам системы управления рисками на стратегическом уровне, ее целей и задач.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (3/9)

## 3. Усиление функций Службы управления рисками

Фактическая численность Службы управления рисками составляет одного сотрудника – И.О. руководителя Службы, что ограничивает возможности по обеспечению надлежащего уровня охвата бизнес-процессов, своевременного выявления и анализа рисков, подготовки ежеквартальных отчетов по управлению рисками.

1. Рекомендуется рассмотреть возможность доукомплектации Службы согласно штатному расписанию путем привлечения сотрудников с профильной квалификацией.
2. Рекомендуется осуществлять оценку эффективности мероприятий по управлению рисками, как на перспективной основе (после разработки мероприятий, но до их утверждения и реализации), так и ретроспективно (после реализации мероприятий для оценки влияния результатов реализованных мероприятий на процесс достижения соответствующей стратегической цели/ КПД/ задачи).
3. Рекомендуется разработать матрицу рисков и контролей (далее - МРК), которая будет связующим документом СУР и СВК, где ответственностью внутреннего аудита является тестирование операционной эффективности контрольных процедур, указанных в матрицах рисков и контролей. Методология по формированию МРК предлагается следующая:
   - Определить бизнес-процессы и совместно с владельцами процессов задокументировать непосредственно описание процесса и процессные риски. По каждому процессу/под-процессу/процедуре, включенным в матрицу, может быть более одного риска. Выделить частоту контрольной процедуры, обозначить точные сроки исполнения (при необходимости);
   - Описать для каждого риска в МРК определить контрольные процедуры, направленные на предупреждение или минимизацию процессных рисков. Контрольные процедуры рекомендуется разделить на два вида – превентивные и детективные. Превентивные контрольные процедуры минимизируют риски, связанные с бизнес-процессами, до их реализации, в то время как детективные контрольные процедуры способствуют идентификации ошибок и нарушений с целью оперативного реагирования и минимизации последствий;
   - Определить владельцев контролей, ответственных за выполнение контрольных процедур, своевременность и полноту выполнения контроля, документировать результаты проведения контроля, информировать о выявленных нарушениях и инициировать корректирующие действия;
   - Для каждой контрольной процедуры выделить след контроля, т.е. документацию, являющуюся доказательство выполнения контрольной процедуры в срок.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (4/9)

## 4. Автоматизация ЦСУРиВК

В Компании процесс сбора и анализа данных по рискам не автоматизирован. Компанией не ведется мониторинг систем внутреннего контроля в Компании на регулярной основе.

С учетом финансовых возможностей Компании, рассмотреть возможность внедрения информационных систем, таких как 1С:Внутренний контроль и аудит, MEGA, Galaktika GRC, RSA Archer, RiskVision, LogicManager, которые интегрируют функции автоматизации матриц рисков и контролей по всей Группе Компании, а также упрощают интеграцию с существующими источниками данных.

Автоматизация ЦСУРиВК обеспечивает прозрачность, оперативность и контроль исполнения мероприятий, снижая риски ошибок и упрощая подготовку к проверкам.

В случае внедрения данных программ, необходимо обеспечить их интеграцию с другими системами, функционирующими в Компании для привязки контролей к операциям, визуализации рисков и контролей, автоматического назначения ответственных, хранения документации и «следа контроля».

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (5/9)

## 5. Роль СД как надзорного органа в ЦСУРиВК

**Совету директоров в роли надзорного органа рекомендуется:**

1. Включить в годовые планы и программы мониторинга обязательную внутреннюю и внешнюю оценку эффективности централизованной системы управления рисками и внутреннего контроля (ЦСУРиВК), а также деятельность службы внутреннего аудита (СВА) на соответствие международным стандартам внутреннего аудита (1 раз в 3-5 лет).

   Проведение этой оценки внешними аудиторами обладает несколькими преимуществами:

   - Доверие инвесторов: Результаты оценки системы управления рисками и внутреннего контроля, проведенной внешними аудиторами, могут укрепить доверие инвесторов, банков и рынок в целом. Независимость и авторитет внешних аудиторов подтверждают надежность выявленных результатов.
   - Обеспечение эффективности процессов: Рекомендации внешних аудиторов могут способствовать улучшению процессов управления рисками и внутреннего контроля, что в свою очередь укрепляет финансовую стабильность компании и помогает предотвращать потенциальные финансовые потери.
   - Соблюдение нормативов и стандартов. Политики СУР и СВК должны быть разработаны на основе Международных стандартов в области управления рисками и системы внутреннего контроля (COSO) и рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору, которые подлежат постоянным обновлениям в динамично меняющейся бизнес-среде. В частности, по СУР COSO опубликовали новые руководства в 2021 (касательно облачных вычислений), в 2022 году (касательно искусственного интеллекта и «Обеспечения организационной гибкости в эпоху скорости и перемен»). По СВК в 2023 году было опубликовано руководство COSO в области устойчивого развития (ICSR).
2. По мере разработки и утверждения матрицы рисков и контролей по ключевым бизнес-процессам рекомендуется организовать регулярное тестирование операционной эффективности контрольных процедур Службой внутреннего аудита в рамках оценки эффективности системы внутреннего контроля (СВК).

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (7/9)

## 6. Инструменты системы управления рисками и внутренних контролей

Рекомендуется:

1. ~~Сформировать Комитет по рискам при Правлении согласно утвержденному Положению о Комитете по рискам.~~
2. Утвердить программу обеспечения и повышения качества внутреннего аудита.
3. Разработать методологию оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.
4. Разработка и утверждение Плана мероприятий по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля Компании на 2025-2028 годы;
5. Ежегодный мониторинг и утверждение Отчета по исполнению Плана мероприятий по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля Компании за соответствующий год.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (6/9)

## 7. Усиление третьей линии защиты – эффективности Службы внутреннего аудита

**Для усиления функций СВА рекомендуется следующее:**

1. Рассмотреть возможность набора в Службу внутреннего аудита (далее – СВА) как минимум двух человек (руководитель и аудитор) для проверки высокорисковых направлений, цифровых процессов и систем, включая контроль ИТ-инфраструктуры и автоматизированных бизнес-процессов.
2. Рассмотреть возможность утверждения индивидуальных планов развития и поэтапного плана обучения сотрудников СВА (после их набора) с учётом приоритетных компетенций и возможности получения международных профессиональных сертификатов в ответ на растущие требования к качеству внутреннего аудита, усложнение рисковой среды, интеграцию принципов устойчивого развития и цифровизацию бизнес-процессов.
3. Разработать Карту гарантий, отражающую распределение ответственности между линиями защиты за обеспечение эффективности и надёжности бизнес-процессов. Это позволит повысить прозрачность системы внутреннего контроля, устранить дублирование функций, обеспечить комплексный подход к контролю и мониторингу рисков, а также укрепить взаимодействие между структурными подразделениями, включая внутренний аудит, риск-менеджмент и операционные функции.
4. Рассмотреть возможность планирования и проведения внутренней и внешней оценки деятельности СВА, для соответствия требованиями Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, в качестве меры по повышению эффективности и качества функционирования системы внутреннего аудита в будущем.
5. Рассмотреть возможность разработки среднесрочной стратегии развития внутреннего аудита Компании, согласованной с общей стратегией Компании и отражающей миссию и цели аудита, подходы и методологию, основные фокусные направления, внедрение автоматизации процессов, развитие кадрового потенциала и системы оценки эффективности СВА.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (8/9)

## 8. Совершенствование формата аудиторских отчетов и рекомендаций (1/2)

По результатам анализа выборки аудиторских отчетов было отмечено, что структура отчетов построена вокруг списка обнаруженных недостатков объекта аудита. Были определены ключевые аспекты для улучшения аудиторского отчета:

### 1 *Описание последствий выявленных обнаружений*

Описание последствий выявленных обнаружений, которые указаны в отчетах СВА Компании, не всегда позволяет пользователям отчета определить влияние реализовавшихся рисков на достижение конкретных стратегических целей Компании, а также определить область подверженности Компании негативным эффектам (деятельности, недостижение показателей и пр.)

### 2 *Анализ первопричин*

В отчетах не всегда указываются понятные обоснования для описываемых обнаружений. В отчетах подробно описываются сами обнаружения, но не всегда приводится анализ первопричин, выводы которого бы ясно и точно указывали на причину нарушения процесса.

### 3 *Положительные оценки деятельности объекта аудита*

Описание положительных моментов проверок, выявленные в рамках анализа не отражаются в отчетах СВА. Подобные описания свидетельствуют о проверке контролей в процессе, а также используется объектами аудита для объективного понимания своих сильных сторон, и соответствующих областей для улучшения.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (9/9)

## 8. Совершенствование формата аудиторских отчетов и рекомендаций (2/2)

В целях обеспечения соответствия требованиям международных стандартов СВА рекомендуется включать положительные оценки деятельности объекта аудита в отчет.

Кроме того, в соответствии с передовой практикой рекомендуется рассмотреть следующее:

- Добавить визуальную статистику по динамике количества выявленных существенных недостатков в разрезе процессов и филиалов, в сравнении с прошлым периодом, и с анализом причин таких тенденций;
- Проводить анализ первопричин реализовавшихся рисков в целях определения неэффективности контролей и выработки оптимального подхода к исправлению/улучшению контролей. Для проведения анализа первопричин можно применять технику 5 Why's (анализ 5 почему), направленную на постройку причинно-следственной связи и на выявление причины, которая находится в основе определенной проблемы.
- Описывать аудиторские обнаружения и рекомендации по системе 5С:

**5С:**

1. **Критерий** (Criteria)
2. **Текущее положение** (Condition)
3. **Причина несоответствия** (Cause)
4. **Последствия** (Consequence)
5. **Рекомендация / мероприятие** (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

# Устойчивое развитие

# Результаты оценки (1/10)

Оценка третьего компонента включала анализ и оценку пяти подкомпонентов, которые содержат критерии эффективности различных аспектов деятельности Общества в области устойчивого развития.

Рейтинг каждого подкомпонента представляет процент выполняющихся критериев от общего числа критериев подкомпонента. Итоговый рейтинг компонента рассчитан с учетом рейтинга и удельного веса каждого из подкомпонентов.

| Подкомпонент | | Рейтинг подкомпонента | Удельный вес подкомпонента | Итоговый рейтинг |
|---|---|---|---|---|
| **I. Мониторинг аспектов устойчивого развития** | *Мониторинг достижения стратегических целей, а также утверждение внутренних нормативных документов в области устойчивого развития* | 83% | 20% | 91% |
| **II. Экологическая сфера** | *Адаптация практик энергоэффективного потребления, а также инициатив в области охраны окружающей среды* | 87% | 10% | |
| **III. Социальная сфера** | *Эффективное функционирование социальной сферы устойчивого развития* | 88% | 25% | |
| **IV. Экономическая сфера** | *Соответствие основным факторам оценки экономической составляющей устойчивого развития* | 100% | 25% | |
| **V. Защита общественных интересов** | *Гарантирование социальной справедливости, как одного из основных составляющих устойчивого развития, включающих в себя защиту прав общественных интересов* | 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.

# Результаты оценки (2/10)

## I. Мониторинг аспектов устойчивого развития 83%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Система устойчивого развития** | 84% | В части внедрения принципов устойчивого развития Компания руководствуется Политикой устойчивого развития, утверждённой решением Совета директоров от 08.07.2021 года, а также принципами, изложенными в Кодексе корпоративного управления. Указанная политика раскрывает цели, направления и принципы устойчивого развития, ориентируясь на социальную, экологическую и экономическую составляющие.<br>Для реализации положений Политики в 2022 году был разработан План мероприятий в области устойчивого развития на 2022–2025 годы. В рамках этого процесса сформирована Карта заинтересованных сторон, отражающая группы внешних и внутренних стейкхолдеров, степень их влияния, обязательства Компании и способы взаимодействия с ними.<br>Методы взаимодействия соответствуют положениям корпоративных документов и международным стандартам.<br>Вопросы устойчивого развития рассматривались Советом директоров однократно — в 2022 году, что подтверждается наличием соответствующего пункта в реестре решений СД за 2022 год. В последующие годы (2023–2024) обсуждения вопросов устойчивого развития, в том числе отклонений и рисков, на заседаниях Совета директоров ведутся частично в рамках рассматриваемых вопросов.<br>Существенные изменения в системе устойчивого развития не фиксируются и не проходят официальное утверждение в установленном порядке.<br>Принципы устойчивого развития заявлены как часть процессов управления рисками, инвестиционной деятельности, HR и отчётности. Однако на практике они не интегрированы в ключевые управленческие функции: ESG-риски не классифицированы, показатели эффективности установлены частично, в инвестиционных и кадровых решениях принципы устойчивости учитываются частично.<br>Структурные подразделения Компании проходят обучение по вопросам устойчивого развития в рамках своих должностных обязанностей. Обучение по корпоративному управлению планируется в 2025 году.<br>Практика получения и анализа обратной связи от заинтересованных сторон в контексте реализации целей устойчивого развития внедрена в рамках действующей горячей линии и сбора обращений по службе e-otinish. |

© 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.

# Результаты оценки (3/10)

## I. Мониторинг аспектов устойчивого развития 83%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 2. | **Раскрытие информации и отчетность** | 80% | Раскрытие нефинансовой информации осуществляется в формате Годового отчета согласно типового Кодекса корпоративного управления РК. Однако за 2023 год Годовой отчет не формировался и не утверждался. Также, нефинансовая информация раскрывалась в отчетах по реализации Плана мероприятий в области устойчивого развития (далее – УР) Общества. Несмотря на формальное утверждение Плана мероприятий в области УР на 2022–2025 годы (решением СД от 18.07.22), реализация принципов устойчивого развития (далее – УР) в управленческих и надзорных процессах Общества носит фрагментарный и несистемный характер. После рассмотрения отчета за 2022 год на заседании СД от 14.12.22, а также дальнейшего поручения об актуализации Плана мероприятий в области УР, последующее планирование и отчетность по УР в 2023–2025 годах не осуществлялись.<br>Отчет о реализации Плана мероприятий в области УР за 2022 год не включает сведения о достижении ключевых показателей эффективности в области УР, а также не содержит сравнительной информации за предыдущие периоды, что затрудняет оценку прогресса и отклонений. За 2023 и 2024 годы соответствующая отчётность отсутствует, что не позволяет оценить соблюдение принципа ежегодности и полноту контроля со стороны Совета директоров.<br><br>Компания применяет формализованный подход к определению приоритетных тем устойчивого развития в соответствии с утвержденной Политикой в области УР. Формирование содержания отчета основывалось на внутренних планах и инициативах.<br><br>Веб-сайт Общества не содержит раздел касательно устойчивого развития, содержащий политики, программы и принципы взаимодействия со стейкхолдерами. Система получения и обработки обратной связи по содержанию отчёта также не внедрена. Обратная связь от акционеров и иных стейкхолдеров не инициируется целенаправленно в контексте оценки качества нефинансового раскрытия и не используется для последующего совершенствования отчётности. |

© 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.

# Результаты оценки (4/10)

## II. Экологическая сфера 87%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Система управления экологическими целями** | 80% | В результате анализа Экологической политики и интервью с ответственными сотрудниками установлено, что в Компании формализован подход к экологическим аспектам деятельности. Экологическая политика утверждена и включает задачи в области соблюдения природоохранного законодательства, предотвращения аварийных ситуаций, управления отходами, оптимизации потребления ресурсов и внедрения ресурсосберегающих технологий. Особое внимание уделяется формированию корпоративной экологической культуры.<br><br>В Обществе зафиксированы индивидуальные КПД в области экологической устойчивости — «Ресурсо- и энергосбережение» и «Снижение выбросов углекислого газа», с четко определённой методикой расчета и целевыми значениями на 2023 год (0,5%). Показатели направлены на снижение потребления коммунальных ресурсов и сокращение парниковых выбросов. Эти показатели демонстрируют намерение компании контролировать потребление ресурсов и парниковые выбросы. Также в Годовом отчёте за 2022 год раскрыта информация об экологической деятельности, включая мониторинг воздуха, почвы, водных ресурсов и управление отходами.<br><br>Взаимодействие со стейкхолдерами по вопросам экологии не выстроено, обратная связь от заинтересованных сторон не собирается на постоянной основе, что ограничивает возможность учитывать их мнение при формировании экологических приоритетов и стратегии.<br><br>В то же время, требования в области охраны окружающей среды и обращения с отходами распространяются на подрядчиков: ведётся раздельный сбор отходов, заключены договоры с внешними организациями на утилизацию и восстановление, осуществляется контроль за передачей отходов. |

© 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.

# Результаты оценки (5/10)

## II. Экологическая сфера 87%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 2 | **Инициативы в области «зеленого» развития** | **100%** | Согласно годовому отчёту за 2022 год и Плану мероприятий в области устойчивого развития на 2022–2025 годы, Компания реализует отдельные инициативы, направленные на снижение воздействия на окружающую среду. В частности, ведётся работа по управлению отходами, контролю за выбросами, а также проводятся мероприятия по повышению экологической сознательности сотрудников — раздельный сбор мусора, субботники, проведение обучающих семинаров и информационных рассылок.<br><br>В Реестре рисков на 2023 год зафиксированы риски, связанные с нарушением норм экологического контроля, превышением выбросов, несоблюдением условий экологических разрешений и нарушением правил обращения с отходами. Это подтверждает наличие базового подхода к мониторингу и управлению экологическими рисками.<br><br>В Компании реализуются инициативы, направленные на снижение экологической нагрузки и повышение энергоэффективности, включая такие проекты, как газификация центральной котельной аэропорта, закуп техники в соответствии с экологическим стандартом выбросов «Евро-5». |

© 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.

# Результаты оценки (6/10)

## III. Социальная сфера 88%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Соответствие передовым социальным практикам** | 88% | В Обществе отсутствуют отдельный документ, регламентирующий осуществление внешних благотворительных и социальных программ. При этом, в Коллективном договоре Общества регламентирован порядок выплаты социальных гарантий и льгот работникам. Информация о социальной активности размещается на официальном сайте, а расходы на социальные выплаты (1,500,000 тенге в 2023 году) отражены в планах и отчётности.<br>Политика устойчивого развития декларирует приоритетные направления (поддержка малообеспеченных, культура, образование)~~), однако их связь с общей стратегией не формализована~~. Оценка социальных эффектов и рисков не проводится. |
| 2. | **Соответствие практикам управления человеческими ресурсами** | 88% | В Обществе утверждены ключевые документы — Коллективный договор и Кодекс деловой этики, размещённые в открытом доступе. Документы охватывают все основные аспекты управления персоналом, включая права работников на участие в профсоюзах. Проводятся программы обучения и аттестации, включая курсы по авиационной безопасности и антикоррупционному комплаенсу. КПД руководящих работников, подотчетных СД в области управления человеческими ресурсами не внедрены. |
| 3. | **Соответствие безопасным условиям труда и защите здоровья персонала** | 89% | В Обществе реализуется системный подход к вопросам охраны труда: риски ежегодно актуализируются и включаются в реестр, проводится обучение сотрудников, реализуются профилактические меры, включая обязательные инструктажи, медицинские осмотры и внутренние аудиты. На сайте Общества размещается информация о мероприятиях, обучении и международных оценках.<br>В 2023 году зафиксирован смертельный случай на рабочем месте, отнесённый к категории «высокий риск» в реестре рисков. Совет директоров рассмотрел инцидент на заседании (протокол №03/24 от 27.04.2024) и принял меры по усилению контроля, включая установку 12 аппаратов автоматизированной системы медосмотров. Также в Компании предусмотрено ежегодное прохождение медицинского осмотра работниками Общества и разработаны договоры по страхованию.<br>Это подтверждает участие высшего руководства в вопросах охраны труда. Вместе с тем, в Обществе отсутствует автоматизированная система мониторинга показателей (LTIFR и др.), а политика ОТ и ТБ не распространяется на подрядчиков в силу ограничений законодательства. Требуется развитие цифрового мониторинга и систематическое продвижение культуры безопасности. |

KPMG
© 2025 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компани
входящих в ассоциацию KPMG International Cooper

# Результаты оценки (7/10)

## IV. Экономическая сфера 100%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | Осуществление «зеленых» инвестиций | 100% | В Обществе утверждена Экологическая политика, охватывающая задачи по охране окружающей среды, однако положения, регулирующие «зелёные» инвестиции, их риски и финансовые инструменты в ней не предусмотрены.<br><br>В Плане устойчивого развития отражены отдельные мероприятия, такие как газификация и внедрение ресурсосберегающих технологий, которые можно отнести к элементам «зелёных» инвестиций. Ведется мониторинг экологического эффекта от осуществляемых практик. |
| 2. | Устойчивые закупки | 100% | Закупочная деятельность в Обществе осуществляется на основании Положения, утверждённого Советом директоров, и законодательства РК о закупках квазигоссектора. В документах закреплены нормы этики, прозрачности и конкуренции, а также определены ответственные лица за контроль закупок.<br>Взаимодействие с поставщиками реализуется через электронную платформу, обеспечивая доступность и эффективность процедур. В закупочных механизмах предусмотрено участие МСБ и местных поставщиков. Поставляемые товары и услуги должны соответствовать техническим регламентам и стандартам, подтверждённым соответствующей документацией.<br>Из-за действующего законодательства Компания не вправе устанавливать экологические или иные устойчивые требования к поставщикам. |

© 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.

# Результаты оценки (8/10)

## V. Защита общественных интересов 95%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | Защита прав общественных интересов | 93% | В Обществе утверждён и размещён в открытом доступе Кодекс деловой этики, включающий нормы делового поведения, описание заинтересованных сторон и меры по предотвращению нарушений. Принципы Кодекса распространяются на всех работников и должностных лиц. Ознакомление с документом подтверждается подписями в регистрационном листе. С 2024 года введено обязательное обучение новых сотрудников по вопросам конфликта интересов и антикоррупционной политики.<br><br>В Обществе функционирует «Горячая линия», обеспечивающая анонимный приём сообщений о нарушениях. Платформа доступна через QR-код и поддерживается внешним провайдером. С начала 2025 года получено 6 обращений, по которым проведены внутренние проверки. Комплаенс-служба ведёт реестр обращений и классифицирует их по видам нарушений. Совет директоров обращения не рассматривает, контроль осуществляется исключительно Службой антикоррупционного комплаенса.<br>Также, в Компании действует программа e-otinish (без возможности сохранения анонимности заявителя), по которой Компания через канцелярию регистрирует и обрабатывает заявления через службу e-otinish.<br>С декабря 2024 года в Компании функции Омбудсмена не закреплены за ответственным лицом.<br><br>Ответственность за соблюдение этических норм формализована и закреплена за Советом директоров, исполнительным органом и Службой антикоррупционного комплаенса. Ознакомление с Кодексом этики осуществляется при трудоустройстве.<br><br>Противодействие коррупции и мошенничеству регламентировано внутренними документами, включая Антикоррупционный стандарт, Политику и Инструкцию. Установлены правила для закупочной деятельности, включая запрет участия аффилированных лиц и требование прозрачности процедур. Выявленные нарушения закупочных процедур подлежат обязательной фиксации в отчётах. |

© 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.

# Результаты оценки (9/10)

## V. Защита общественных интересов 95%

| Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|
| 1. Защита прав общественных интересов | 93% | (…продолжение…)<br><br>Несмотря на отсутствие службы внутреннего аудита, Служба антикоррупционного комплаенса проводит регулярный анализ нарушений и рисков. При выявлении фактов коррупции и иных нарушений проводятся внутренние расследования. В 2023 году зафиксированы случаи краж и хищений, по результатам которых сотрудники (3 грузчика и главный бухгалтер) были уволены и привлечены к дисциплинарной и/или уголовной ответственности.<br><br>Оценка рисков проводится на этапе подбора персонала с использованием инструментов KOMPRA и DECIDER, однако полноценная оценка всех операций не охватывается. Независимая внешняя проверка эффективности внутреннего контроля и мер противодействия коррупции и AML за 2022–2024 годы не проводилась.<br><br>Вопросы AML курируются Служба антикоррупционного комплаенса. Однако ежегодный аудит или контроль со стороны СВА и внешних независимых аудиторов не осуществляется. Обучение работников по вопросам коррупции и мошенничества проводилось ежегодно. По результатам обучения работники Компании проходили анкетирование. |

© 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.

# Результаты оценки (10/10)

## V. Защита общественных интересов 95%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 2. | **Защита прав человека, инклюзивности и гендерного разнообразия** | **100%** | Общества демонстрирует стремление к соблюдению прав человека и продвижению инклюзивных ценностей. В частности, в Международном аэропорту Астаны реализуются практики, направленные на улучшение условий обслуживания пассажиров с особыми потребностями. Так, с апреля 2025 года введена система сопровождения пассажиров с расстройствами аутистического спектра и нарушениями психического здоровья от момента регистрации до посадки, с учётом упрощённых формальностей и предоставлением специальных средств, включая инвалидные коляски. Кроме того, 19 октября 2023 года в аэропорту была организована фотовыставка «Жылы жүрекпен» ко Дню людей с инвалидностью, направленная на развитие уважения и поддержки в отношении детей с особыми образовательными потребностями. Эти инициативы подтверждают реальную приверженность Общества принципам инклюзии.<br><br>В период 2022–2024 годов в кадровом составе Общества сохранялось превалирование мужчин по гендерному признаку — женщины составляли около 40% от общей численности работников, что в свою очередь соответствует установленному плановому показателю на 2022-2024 годы, закрепленному в Плане развития. На уровне Правления на момент проведения независимой оценки КУ в Обществе все члены являются мужчинами, хотя в 2023–2024 годах в составе Правления присутствовали женщины, что также соответствовало плановым показателям на 2022-2024 годы в Плане развития. В составе СД в 2022-2024 годах была одна женщина. На момент проведения независимой оценки КУ в составе СД также одна женщина.<br>~~В публичных документах Общества отсутствуют формализованные стратегии, целевые показатели или программы, направленные на продвижение гендерного равенства и развитие лидерского потенциала женщин.~~ |

© 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.

# Рекомендации по совершенствованию

## III. Устойчивое развитие

# Наблюдения и рекомендации (1/5)

## 1. Развитие ESG инициатив в деятельности Общества

Совету директоров рекомендуется усилить роль во внедрении принципов устойчивого развития в Компании. Ниже представлены основные действия для успешного внедрения принципов ESG:

1. Разработка **Плана инициатив по устойчивому развитию** (далее - УР) на 3-5 лет в соответствии со Планом развития Компании (*примерное содержание Плана инициатив по УР раскрыто на следующей странице отчета*);
2. Разработка **КПД** в области УР (*более подробная рекомендация на следующей странице Отчета)*;
3. Раскрытие **нефинансовой отчетности по Устойчивому развитию** (или интегрированный раздел в Годовом отчете) Компании а на ежегодной основе на основе Плана инициатив по УР. В отчет по УР рекомендуется включать данные о достижении КПД в области УР и сравнительную информацию за прошлые периоды;
4. В целях повышения качества и релевантности отчетности по устойчивому развитию, рекомендуется внедрить системный подход к определению её тем, основанный на опросах заинтересованных сторон, интервью и построении матрицы существенности, отражающей стратегические приоритеты бизнеса и ожидания стейкхолдеров.
5. **Раскрытие** соответствующей **информации** на корпоративном сайте на трех языках.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (2/5)

## 1.1 План инициатив по УР

**План инициатив может содержать следующие пункты**:

- **Касательно аспекта “E”** (Экологический):
  - Разработка Политики по УР для Компании и ДО/ Введение системы экологического менеджмента (СЭМ) (в т.ч. по стандартам ISO 14001), что позволит Обществу значительно снизить воздействие на окружающую среду, рационально использовать ресурсы, эффективно управлять экологическими рисками;
  - Увеличение доли финансирования «зеленых» инвестиций и установление соответствующего показателя КПД в Планах развития дочерних организаций (*более подробные рекомендации см. на следующей странице Отчета*);
  - Осуществление мероприятий по сокращению воздействия на окружающую среду – раздельной сбору мусора в офисах, установление электронного документооброта (Paper free) и т.д.
  - Разработка и согласование экологических инициатив во всей Группе Компании на едином корпоративном уровне, с учётом стратегических целей Компании в области устойчивого развития и охраны окружающей среды

- **Касательно аспекта “S”** (Социальный):
  - Планируемые благотворительные программы и спонсорство, участие в социальных проектах и программах социальной ответственности;
  - Внедрение инициативы по обеспечению гендерного баланса в органах управления, развитию политики инклюзивности;
  - Пересмотр ВНД на соответствие международному стандарту GRI, а также мнению заинтересованных сторон по существенным аспектам в области инвестиций и управления внешними социальными программами, анализ существенного воздействия и значимых рисков, связанных с деятельностью Общества в регионах присутствия и ее социальной деятельностью;
  - Пересмотр ВНД на соответствие на соответствие международнум стандарта GRI и ISO 30414 в части справедливого вознаграждения и соблюдения прав работников.
  - Содействие в регулярном обучении сотрудников Компании по охране труда и технике безопасности.

- **Касательно аспекта “G”** (Управленческий):
  - Ведение анонимной «горячей линии» для всех заинтересованных лиц, помимо работников и должностных лиц
  - Инициирование проведения внешней независимой оценки (аудита) внутреннего контроля в части противодействия коррупции и мошенничеству с периодичностью не реже одного раза в 3 года**.**

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (3/5)

## 1.2 КПД в области УР

Рекомендуется внедрить КПД в области УР в систему определения вознаграждения членов Правления, руководителей подразделений и линейных менеджеров. Ниже представлены примеры КПД в области УР:

### Примеры КПД

- Количество и доля энергии, сэкономленной в результате мероприятий по повышению энергоэффективности;
- Масса, а также доля переработанных и повторно используемых материалов;
- Текучесть кадров;
- Коэффициент соотношения средней заработной платы руководителей и неруководящего персонала;
- Отсутствие фактов мошенничества и коррупции среди работников;
- Эффективность действий, предпринятых по фактам мошенничества и коррупции среди работников.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (4/5)

## 2. Аудит системы противодействия коррупции

Не установлена процедура ежегодной проверки эффективности контролей по системе мер противодействия коррупции и мошенничества.

Рекомендуется проводить периодическую (само-) оценку эффективности контролей по системе мер противодействия коррупции силами СВА либо внешними независимыми оценщиками. В оценку рекомендуется включать:

1) полноты соответствия требованиям законодательства Республики Казахстан о противодействии коррупции, исполнения норм внутренних актов компании, регламентирующих порядок противодействия и профилактики коррупции;

2) соблюдения, следования критериям международных стандартов и программ антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований для (публичных) организаций квазигосударственного сектора (бизнеса, деловых предприятий), рекомендованных в практических руководствах Института внутренних аудиторов (IIA Practice Guide «Internal Auditing and Fraud», IIA Practice Guide: «Auditing anti-bribery and anti-corruption programs»), например:

- стандарт ISO 37001:2016 «Системы менеджмента противодействия коррупции» (Anti-bribery management systems);
- практическое руководство «Программа антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований для деловых предприятий», подготовленного Управлением Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (UNODC: An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide);
- 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.

# Наблюдения и рекомендации (5/5)

## 3. Роль Омбудсмена

1. С начала 2025 года в Компании не назначено лицо, исполняющее функции Омбудсмена, что может повлиять на эффективность системы внутреннего контроля и рассмотрения обращений сотрудников.
    - Рекомендуется возложить функции Омбудсмена на Корпоративного секретаря как должностное лицо, обладающее необходимой квалификацией и независимостью, при условии надлежащего документального оформления и доведения этой информации до сотрудников.

© 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.

# 04
# Прозрачность

# Результаты оценки (1/7)

Оценка четвертого компонента включала анализ и оценку трех подкомпонентов, которые покрывают различные аспекты прозрачности деятельности Общества.

Рейтинг каждого подкомпонента представляет процент выполняющихся критериев от общего числа критериев подкомпонента. Итоговый рейтинг четвертого компонента рассчитан с учетом рейтинга и удельного веса каждого из подкомпонентов.

| Подкомпонент | | Рейтинг подкомпонента | Удельный вес подкомпонента | Итоговый рейтинг |
|---|---|---|---|---|
| **I. Раскрытие финансовой и нефинансовой информации** | *Эффективные практики раскрытия финансовой и нефинансовой информации заинтересованным сторонам, защита информации* | 85% | 45% | 89% |
| **II. Внешний аудит и отчетность** | *Эффективность процесса отбора, назначения и ротации внешнего аудитора, финансовая и нефинансовая отчетность* | 90% | 30% | |
| **III. Взаимодействие с заинтересованными сторонами** | *Эффективная организация процесса взаимодействия с финансово-заинтересованными сторонами и Единственным акционером, процесса урегулирования корпоративных конфликтов и конфликта интересов.* | 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.

# Результаты оценки (2/7)

## I. Раскрытие финансовой и нефинансовой информации 85%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Раскрытие финансовой и нефинансовой информации** | **85%** | В Обществе утверждена и действует Информационная политика, регулирующая подходы к раскрытию информации, перечень раскрываемых данных, каналы коммуникации и принципы прозрачности. Документ охватывает стратегические, финансовые и управленческие сведения, а также устанавливает правила разграничения доступа, защиты конфиденциальной информации и взаимодействия с различными заинтересованными сторонами. Тем не менее, сама Информационная политика не размещена в открытом доступе на корпоративном сайте.<br>Совет директоров ежегодно рассматривает отдельные вопросы, связанные с раскрытием информации, включая утверждение Годовых и финансовых отчетов. Однако специализированное обсуждение эффективности раскрытия информации как самостоятельного вопроса отсутствует.<br>Раскрытие информации в Годовых отчетах в большинстве соответствует требованиям, изложенным в пункте 124 Кодекса корпоративного управления Общества (далее – ККУ).<br>~~В планы обучения сотрудников Компании не внедрены отдельные курсы по таким аспектам, как корпоративная отчетность, прозрачность раскрытия информации и сравнительный анализ с компаниями в аналогичных/ похожих областях деятельности~~.<br>Информация на сайте Общества размещена на казахском, русском и английском языках, однако проблема своевременного обновления остаётся актуальной. Такая информация, как утвержденный Годовой отчет за 2022 год, корпоративные планы и события, стратегические цели и досье о руководстве (члены СД и Правления), сведения о внешнем аудиторе не опубликованы в полной мере согласно пункту 122 ККУ. Корпоративные события Общества раскрываются только на сайте ДФО.<br>Наличие контактной информации для обратной связи, служба e-otinish предусмотрены для систематического сбора отзывов пользователей. Однако, данные о действующей горячей линии не размещены на веб-сайте Общества.<br>По линии защиты конфиденциальной и инсайдерской информации в документах Общества закреплены базовые требования, в том числе в Политике информационной безопасности и Кодексе деловой этики. ~~Однако отдельные контрольные процедуры, направленные на предотвращение утечки информации, не разработаны. Информация о механизмах обеспечения соблюдения стандартов раскрытия и мерах по устранению последствий недостоверной информации отсутствует~~. |

© 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.

# Результаты оценки (3/7)

## I. Раскрытие финансовой и нефинансовой информации 85%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Раскрытие финансовой и нефинансовой информации** | **85%** | (…продолжение…)<br><br>Финансовая отчетность и аудиторские заключения раскрываются на сайте депозитария финансовой отчетности Министерства финансов РК за период 2009–2023 годов. Отчётность соответствует требованиям МСФО и законодательства РК. Тем не менее, существенная информация о рисках, операционной деятельности, господдержке и других чувствительных аспектах публично не раскрывается.<br><br>~~Информация о дочерних структурах и филиалах, таких как Аэропорт Кокшетау, представлена частично — в виде положений и описания функций~~. Социальные и некоммерческие инициативы (экологические акции, мероприятия по охране труда, взаимодействие с международными организациями) освещаются на сайте, что подтверждает активность компании в продвижении общественно значимых целей.<br>Таким образом, несмотря на наличие формализованных подходов к раскрытию информации, Обществу рекомендуется усилить прозрачность, обеспечить актуальность и полноту публикуемой информации, а также внедрить практики систематического мониторинга и обратной связи с пользователями. |

© 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.

# Результаты оценки (4/7)

## II. Внешний аудит и отчетность 90%

| Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|
| 1. Внешний аудит | 91% | В Обществе обеспечен прозрачный и конкурентный подход к выбору внешнего аудитора. Отбор аудиторской организации осуществляется на конкурсной основе в соответствии с Законом Республики Казахстан «О закупках отдельных субъектов квазигосударственного сектора». В 2022–2024 годах внешними аудиторами выступали ТОО «Crowe Audit», ТОО «Grant Thornton» и ТОО «Finex-Standart», что подтверждает соблюдение принципа ротации аудитора не реже одного раза в пять лет.<br>Комитет по аудиту открыт к взаимодействию со сторонними аудиторами и участвует в обсуждении всех существенных аспектов проверок. До формирования конкурсной комиссии проводится оценка её членов в отношении потенциальных кандидатов на роль аудитора, включая рассмотрение возможных конфликтов интересов.<br>Регламенты, обеспечивающие независимость внешнего аудитора, указаны в пункте 105 ККУ Общества., ~~в Обществе отсутствует утверждённая Политика по взаимодействию с внешним аудитором, предусматривающая регламентацию порядка оказания сопутствующих (неаудиторских) услуг, ротации ключевого персонала аудиторской организации.~~ Принцип независимости внешних аудиторов соблюдается.<br>В аудиторских заключениях зафиксировано, что аудит осуществляется в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА), отсутствуют признаки зависимости или конфликта интересов. Аудитор подтверждает независимость от руководства, Совета директоров и Единственного акционера. Также указано, что все аудиторские доказательства получены самостоятельно, без вмешательства со стороны Общества, что свидетельствует о высокой степени независимости мнения аудитора. В ряде случаев мнение аудитора сопровождалось оговорками, что дополнительно подтверждает объективность и отсутствие давления со стороны менеджмента.<br>Информация о внешнем аудите частично размещена на веб-сайте Общества. ~~Однако отсутствует публичный доступ к политике по внешнему аудиту и сведения о вознаграждении аудитора, что ограничивает полноту раскрытия и не соответствует пункту 212 Типового кодекса корпоративного управления.~~ |

© 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.

# Результаты оценки (5/7)

## II. Внешний аудит и отчетность 90%

| Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|
| 2. Отчетность | 89% | Финансовая отчетность Общества за 2021–2023 годы опубликована на сайте депозитария финансовой отчетности и подготовлена в соответствии с МСФО. Аудит за 2023 год проведён, аудиторское мнение было условно положительным.<br><br>Также, СД Компании утверждает Годовой отчет, где раскрывается информация о корпоративной культуре, соблюдении Кодекса корпоративного управления, а также о действиях Совета директоров и Правления в этом направлении. Однако, годовой отчет за 2023 год не формировался и не утверждался. За 2024 год Годовой отчет на стадии разработки и будет выпущен после утверждения аудированной финансовой отчетности за 2024 год.<br>Годовой отчет за 2022 год разработан и утвержден на только на русском языке. Также он не размещен на корпоративном веб-сайте Компании. ~~В Компании не разработаны специальные формы и опросы для оценки качества раскрываемой информации в Годовых отчетах. Однако,~~<br>Компания может получать обратную связь по раскрываемой Годовой отчетности согласно действующей «горячей линии» и службе e-otinish.<br>В целом, Общество соблюдает требования по раскрытию финансовой информации, однако требуется улучшение в области своевременности публикации отчетности и других аспектах корпоративного управления. |

© 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.

# Результаты оценки (6/7)

## III. Взаимодействие с заинтересованными сторонами (1/2) 94%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 1. | **Соблюдение прав финансово-заинтересованных сторон** | 91% | В Обществе чётко разграничены полномочия общего собрания Единственного акционера, Совета директоров и исполнительного органа в соответствии с Уставом. Эти функции исполняются на практике, что подтверждается внутренними документами и протоколами.<br><br>Общество располагает Картой заинтересованных сторон, в которой определены ключевые группы и их потребности. Однако стратегия корпоративных коммуникаций, основанная на этой карте, пока не разработана. Несмотря на это, Общество регулярно информирует заинтересованные стороны о своей деятельности через публикации на сайте, включая финансовые и операционные отчёты. Также проводится взаимодействие с аналитиками и инвесторами, в том числе с участием членов Совета директоров и Правления, где обсуждаются вопросы корпоративного управления.<br><br>На сайте размещены ответы на часто задаваемые вопросы, однако календарь корпоративных событий, предусмотренный пунктом 122 ККУ, отсутствует.<br><br>Совет директоров демонстрирует понимание ожиданий заинтересованных сторон и учитывает их в принятии решений, что фиксировалось в утверждённых Годовых отчетах за 2021–2022 годы. ~~Однако за 2023 год не формировался и не утверждался. За 2024 год Годовой отчет на стадии разработки и будет выпущен после утверждения аудированной финансовой отчетности за 2024 год. .~~ |

© 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.

# Результаты оценки (7/7)

## III. Взаимодействие с заинтересованными сторонами (2/2) 94%

| | Критерий | Оценка | Комментарий |
|---|---|---|---|
| 2. | **Соблюдение прав акционера** | **100%** | По результатам анализа было установлено, что Общество эффективно разделяет обязанности общего собрания ЕА, СД и Правления в соответствии с Уставом. В Обществе соблюдаются права ЕА в полной мере.<br>Общество раскрывает ЕА, который владеет существенной долей участия в Обществе не реже одного раза в год (в Годовом отчете или на официальном сайте). На веб-сайте Общества раскрытие информации осуществляется частично: публикуются общие сведения о владельце и филиале, но структура и внутригрупповые отношения представлены недостаточно подробно. Информация о членах Совета директоров раскрыта не полностью — данные о двух из семи членов отсутствуют, процесс отбора и статус независимости не указаны<br>Информация о текущем ЕА указана на веб-сайте Компании. |
| 3. | **Регулирование корпоративных конфликтов и конфликта интересов** | **95%** | В Обществе действует Политика по выявлению и урегулированию конфликта интересов, а также Политика горячей линии. Вопросы рассмотрения конфликтов интересов в Обществе закреплены за КСПИКВ с участием Председателя СД. Однако, за 2022-2024 годы Комитетом и членами СД не рассматривались отдельные кейсы конфликта интересов. Также не рассматривалась системная отчетность по выявлению и разрешению конфликта интересов.<br>В Обществе в 2024 году внедрено декларирование конфликтов интересов, с данного периода применяется ежегодно, включая сотрудников по ГПХ. Для проверки кандидатов используются поисковые инструменты КОМПРА и DECIDER.<br>Члены Совета директоров и Правления обязаны сообщать о конфликтах интересов и не участвовать в голосовании по соответствующим вопросам.<br>Существуют практики реагирования на нарушения, поступившие через горячую линию: сообщения проверяются, фиксируются и рассматриваются Службой антикоррупционного комплаенса. Отчетность по работе горячей линий выносится на рассмотрение СД в рамках отчетов Службы антикоррупционного комплаенса. |

© 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.

# Рекомендации по совершенствованию

## IV. Прозрачность

# Наблюдения и рекомендации (1/2)

## 1. Повышение прозрачности Компании

Компания утверждает и выпускает Годовые отчеты как основной инструмент информирования о результатах своей деятельности. Однако, рекомендуется усилить некоторые аспекты в части повышения прозрачности Компании.

В целях повышения качества и количества раскрываемой информации рекомендуется:

1. Дополнить Годовой отчет следующей информацией:
   - ~~в рамках лучших практик корпоративного управления рекомендуется рассмотреть возможность установления связи между вознаграждением членов Совета директоров и ключевых руководителей и долгосрочными результатами деятельности Компании. В данном случае указываются конкретные показатели (например, финансовые, стратегические, по устойчивому развитию), которые влияют на размеры выплат, а также способы их измерения.~~
   - усилить раскрытие по устойчивому развитию Компании (см. рекомендации в разделе третьем Отчета («Устойчивое развитие»).
2. Рекомендуется осуществлять контроль над регулярной актуализацией материалов, размещаемых на веб-сайте Компании согласно пункту 122 ККУ Общества. Рекомендуется установить периодичность проверки размещённой информации (например, ежеквартально) и регламентировать сроки обновления данных, предоставляемых ответственными подразделениями.

© 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.

# Наблюдения и рекомендации (2/2)

## 1. Повышение прозрачности Компании

Компания утвердила Положение об информационной политике, в котором закреплены основные принципы раскрытия информации, перечень подлежащих раскрытию сведений, каналы и механизмы их донесения до заинтересованных сторон. Однако, ряд элементов требует доработки и систематизации в целях повышения прозрачности и соответствия передовой практике раскрытия корпоративной информации.

В целях повышения качества и количества раскрываемой информации рекомендуется:

1. Обеспечить размещение на официальном веб-сайте всех ключевых корпоративных документов, включая Информационную политику, стратегию развития, календарь корпоративных событий, принципы управления рисками и защиты инсайдерской информации.
2. ~~Разместить и регулярно актуализировать сведения о членах Совета директоров, включая биографии, статус независимости, участие в заседаниях и комитетах.~~
3. Рассмотреть возможность поведения разовых сессий на тему качественного раскрытия информации в соответствии с международными стандартами GRI, в том числе по вопросам инсайдерской информации, стандартов ESG и информационной безопасности.
4. Усилить раскрытие по устойчивому развитию, включая цели, план иниц КПД в области УР в соответствии с международными стандартами GRI / IR.
5. ~~Рекомендуется утвердить Политику по привлечению внешнего аудита, содержащую:~~
   - ~~требования к квалификации аудитора (к примеру, наличие международной практики, членство в IFAC, Big 4 и пр.)~~
   - ~~принципы ротации (период замены аудитора или партнёра)~~
   - ~~критерии выбора внешнего аудитора (репутация, опыт, независимость, состав команды)~~
   - ~~процедура взаимодействия с Комитетом по аудиту / СД~~
   - ~~Меры для предотвращения конфликта интересов. Согласно Международному этическому кодексу для бухгалтеров (IESBA Code), Международным стандартам аудита (ISA 220, ISA 200), в целях соблюдения принципов независимости и объективности внешнего аудита рекомендуется предусмотреть внутренние ограничения на участие бывших сотрудников Общества в аудиторских проверках в течение «охлаждающего периода» (cooling-off period) от 1 до 2 лет.~~

© 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.

# Глоссарий

| | |
|---|---|
| **БС** | Блок-схемы бизнес-процессов |
| **БП** | Бизнес-процессы |
| **ВНД** | Внутренний нормативный документ |
| **ГАП** | Годовой аудиторский план |
| **ЕА** | Единственный акционер |
| **КУ** | Корпоративное управление |
| **ККУ** | Кодекс корпоративного управления |
| **КПД** | Ключевые показатели деятельности |
| **Лучшие/передовые практики** | Совокупность международных рекомендаций и стандартов лучшей практики корпоративного управления, которые включают Принципы и рекомендации ОЭСР в области корпоративного управления, Матрицу развития корпоративного управления IFC для государственных предприятий, а также Кодекс Корпоративного Управления Великобритании |
| **НД** | Независимый директор |
| **Общество, Компания** | АО «Международный аэропорт Нурсултан Назарбаев» |
| **ОТ и ТБ** | Охрана труда и техника безопасности |
| **СВА** | Служба внутреннего аудита |
| **СВК** | Система внутреннего контроля |
| **СД** | Совет Директоров АО «Международный аэропорт Нурсултан Назарбаев» |
| **СУР** | Система управления рисками |
| **УР** | Устойчивое развитие |
| **ESG** | Экологическое, социальное и корпоративное управление — это совокупность характеристик управления компанией, при котором достигается вовлечение данной компании в решение экологических, социальных и управленческих проблем |
| **GRI (Global Reporting Initiative)** | Глобальная инициатива, единые стандарты и рекомендации отчётности, раскрывающие нефинансовые показатели деятельности, часть программы интегрированной отчётности |
| **OECD / ОЭСР** | Организация экономического сотрудничества и развития, которой были разработаны руководящие принципы, направленные на улучшение корпоративного управления и повышение эффективности компаний |

© 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**

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2025 г. ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Наименование KPMG и логотип KPMG являются товарными знаками, используемыми по лицензии участниками глобальной организации независимых фирм KPMG.

**Статус документа: Конфиденциально**