



НОВЫЕ СТАНДАРТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Отбор и вознаграждение независимых директоров

Архитектура процессов в компаниях со 100%-ым государственным участием
(приказ МНЭ от 29 августа 2025 года № 87)

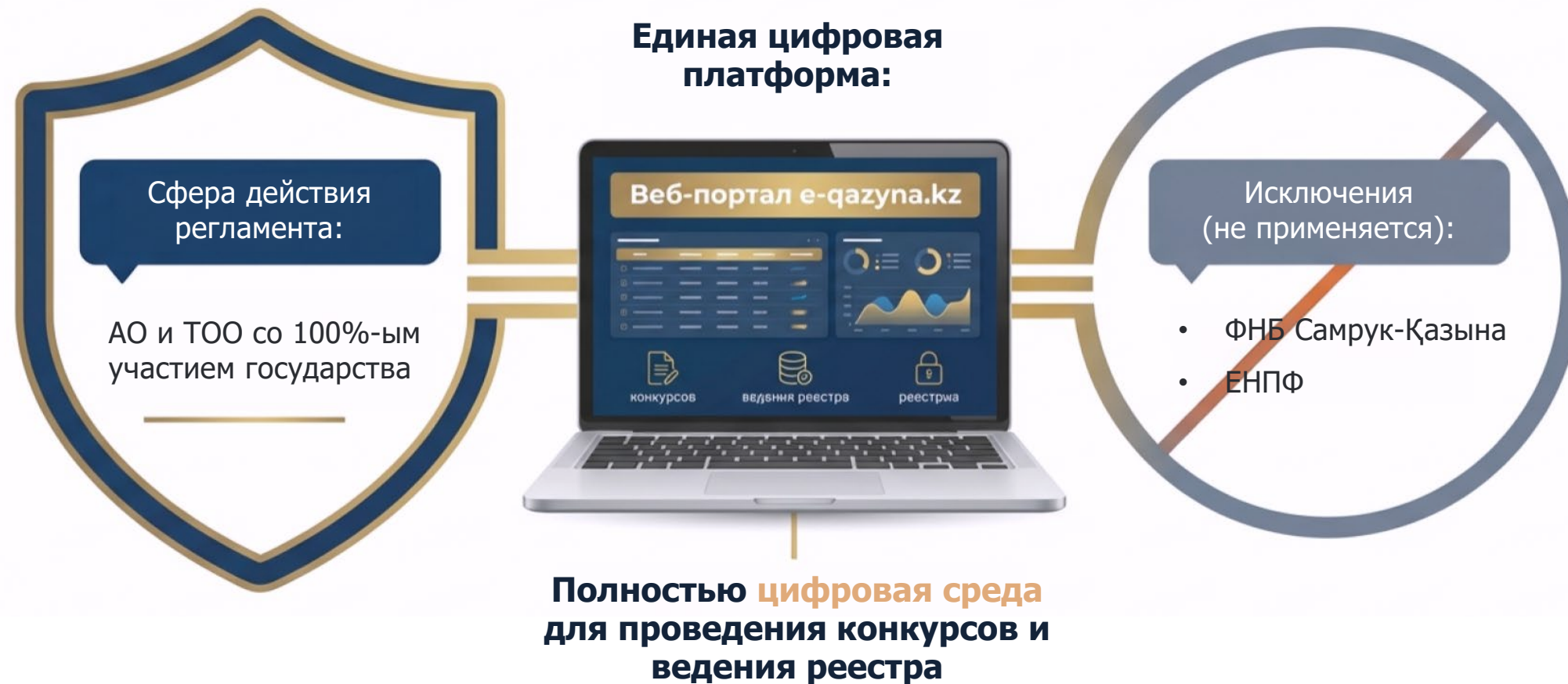
<https://keneste.e-qazyna.kz>



Telegram группа
[@Keneste_EQazyna](https://t.me/Keneste_EQazyna)

Обзор и сфера применения

2



Ключевые участники процесса



Орган управления Министерство / Акимат

- Формирует потребность (за 6 мес.)
- Принимает финальное решение об избрании



Субъект управления Комитет госимущества

- Запускает конкурс
- Формирует Комиссию
- Ведет Реестр



Конкурсная комиссия Коллегиальный орган

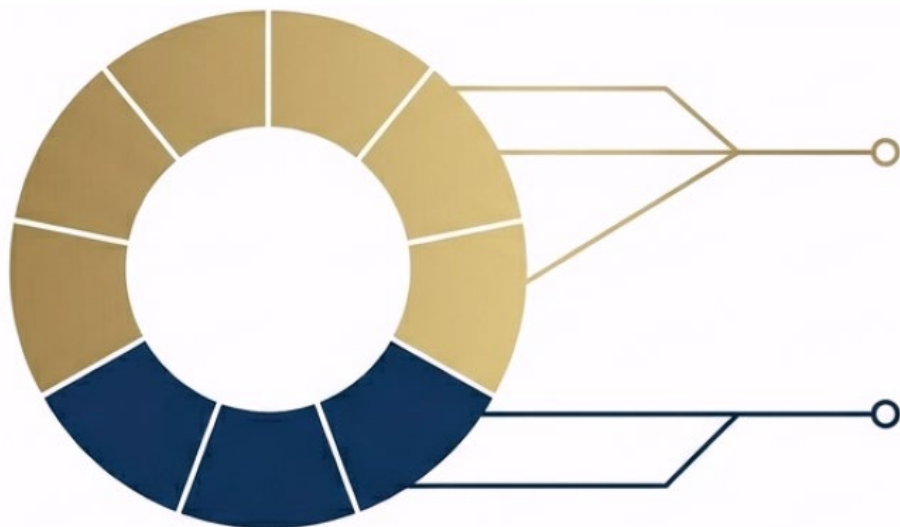
- Готовит документацию
- Проводит собеседования
- Отбирает кандидатов


Формирование конкурсной комиссии

4

Состав комиссии:

от 6 до 9 человек




Субъект
управления


Орган
госпланирования


Отраслевой
орган

Ключевое правило прозрачности:

Более 50% членов комиссии не должны являться государственными служащими

Независимые эксперты:

Представители проф. объединений
(стаж от 10 лет)

Государственное представительство:

по одному представителю от субъекта управления,
органа госпланирования и отраслевого органа

Профиль идеального кандидата

5

Требования к независимым директорам



Требования к независимым директорам



Образование:

Высшее/послевузовское профильное + аудит/финансы/менеджмент



Компетенции:

Знание законов об АО/ТОО и Кодекса корпоративного управления

Ключевые метрики стажа:

10+

По специальности в профильной отрасли

5+

На руководящих должностях

1+

Опыт работы в качестве члена совета директоров

Требования к представителям государства

6

Базовые требования:

- ✓ Высшее профильное образование
- ✓ Знание отраслевого законодательства

5+ лет

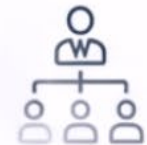
Стаж работы по функциональному направлению СД



ИЛИ

3+ года

Стаж на руководящих должностях в профильной отрасли



Строгие ограничения

Факторы дисквалификации кандидатов



Аффилированность

Связи с акционерами или членами Правления



Судимость

Непогашенная или неснятая в установленном порядке



Коррупция

Факты совершения коррупционных преступлений

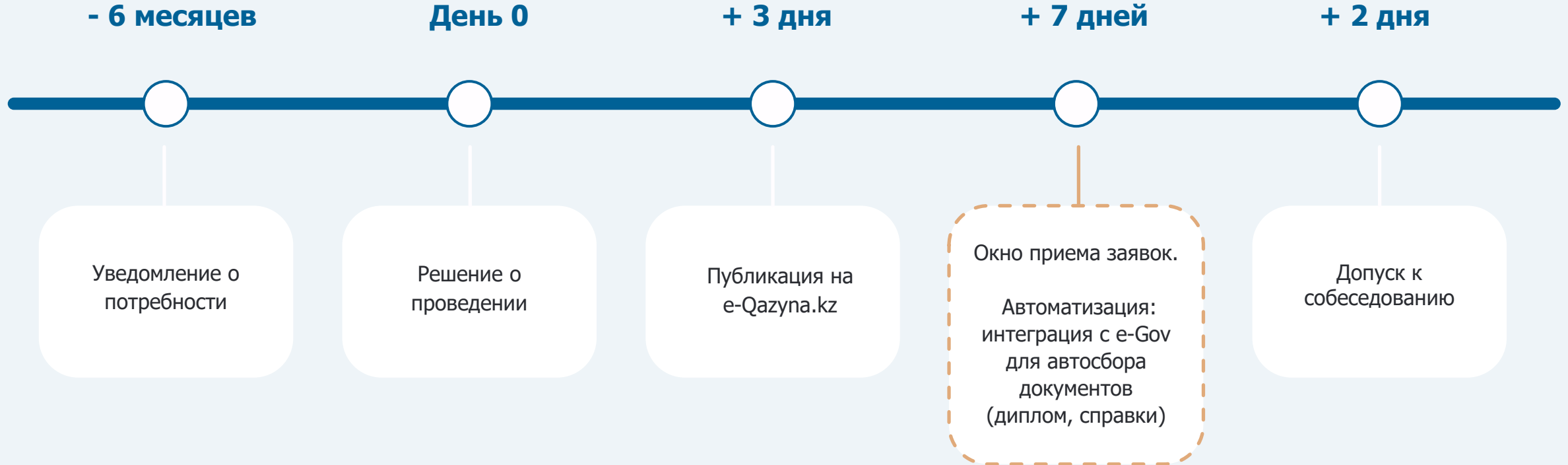


Шлейф банкротства

Руководство компанией менее чем за 1 год до ее принудительной ликвидации/банкротства (ограничение 5 лет)

Дорожная карта конкурса

Процесс подачи и проверки заявок



Оценка и интервью

Этап очного и дистанционного отбора



Сроки

Собеседование в течение 5 рабочих дней после публикации графика.



Формат

Личное присутствие или видеосвязь (для кандидатов за рубежом).



Голосование

Простое большинство (голос Председателя решающий).

Реестр независимых директоров

10

Кадровый резерв на keneste.e-Qazyna.kz

Выходной результат

Формирование базы на портале

Лимит отбора

До **10** лучших кандидатов на одну позицию



Срок действия

Нахождение в пуле до **5 лет**

Финальный шаг

Выбор кандидата органом управления для утверждения решением акционера

Принципы вознаграждения

11

Фундаментальные правила компенсации



Ранжирование компаний

12

Определение одного из 7 уровней

Результат пересечения:

Свыше 25 000 000				Уровень 7	
5 000 000-25 000 000			Уровень 6		
1 000-10 000 000		Уровень 3			
250-5 000 000		Уровень 2			
Менее 250	Уровень 1				
	Менее 50	50-1 000 000	1 000 000-5 000 000	1 000 000-5 000 000	Свыше 5 000 000

АКТИВЫ (млн. тг)

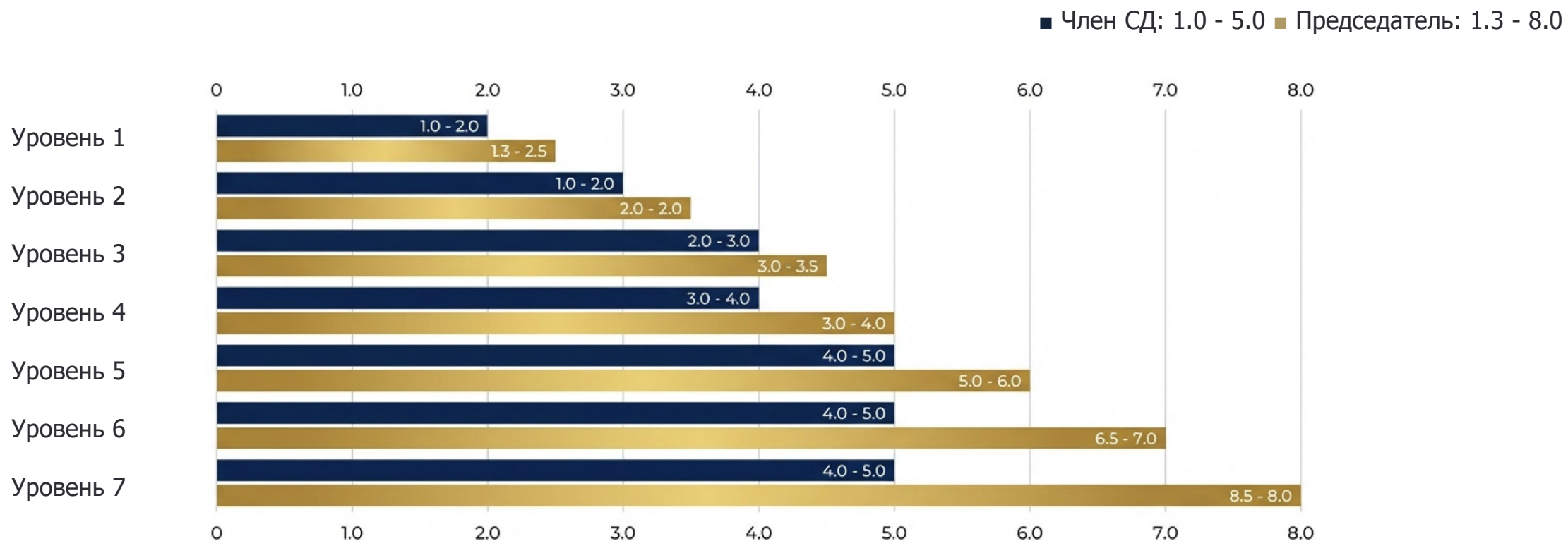
Доходы (млн. тг)

Примечание: для новых/реорганизованных компаний используются плановые показатели

Базовое годовое вознаграждение

13

Коэффициенты к 1000 МРП по уровням компаний



Важно: размер может быть снижен по решению акционера

Комитеты и штрафные санкции

14

Переменная часть вознаграждения и дополнительные выплаты



Комитеты

- Председательство: до +10% к году
- Членство: до 100 МРП за заседание

Расходы

- Полное возмещение командировочных расходов на очные заседания



Штрафные санкции (KPI)

Штраф за пропуски

Удержание 50% вознаграждения при участии менее чем в 50% заседаний.

- Исключения: болезнь, отпуск, командировка.

Краткие выводы

15

Эволюция государственного корпоративного управления



Цифровизация

Полностью прозрачный
электронный процесс
через портал e-Qazyna.kz



Профессионализация

Высокие барьеры входа:
10 лет стажа и обязательный
управленческий опыт



Независимость оценки

Конкурсные комиссии
формируются с преимуществом
независимых экспертов



Мотивация и ответственность

Ранжирование оплаты
с жестким штрафом (-50%)
за низкую вовлеченность