



«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Директорлар кеңесінің
2020 жылғы 2 сәуірдегі отырысы
күн тәртібінің № 15 мәселесі бойынша
шешіміне, № 4/2020 хаттама, қосымша

**«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ компаниялар
тобында орнықты даму
саласындағы басқару жүйесі
жөніндегі нұсқама**

МАЗМҰНЫ

1. ҚОЛДАНУ САЛАСЫ

1.1. Жалпы ережелер

1.2. «Қазмұнайгаз» Ұк Ақ Компаниялар Тобында Орнықты Даму Саласындағы Басқару Жүйесінің Қолдану Саласы

2. НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

3. ТЕРМИНДЕР, АНЫҚТАМАЛАР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

4. ОРНЫҚТЫ ДАМУ САЛАСЫНДАҒЫ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІ

4.1. Жалпы Талаптар

4.2. Орнықты даму саласындағы басқару жүйесінің элементтері

4.2.1. Стратегия, саясат және мақсаттар

4.2.2. Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді сәйкестендіру және бағалау

4.2.3. Құжаттаманы басқару

4.2.4. Мүдделі тараптармен (стейкхолдерлермен) өзара іс-қимыл процесін ұйымдастыру

4.2.5. Орнықты даму қағидаттарын түйінді процестерге интеграциялау

4.2.6. Орнықты даму бойынша жыл сайынғы есептілік процесін ұйымдастыру

4.2.7. Орнықты даму саласындағы басым бағыттарды (бастамаларды) іске асыру

4.2.8. Орнықты даму бойынша мәдениетті дамыту және қолдау

4.2.9. Орнықты даму саласындағы нәтижелілікті өлшеу

4.2.10. Орнықты даму процесін жетілдіру

5. ЖАУАПКЕРШІЛІК

6. ҚОРЫТЫНДЫ ЕРЕЖЕЛЕР

1. ҚОЛДАНУ САЛАСЫ

1.1. Жалпы ережелер

«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ компаниялар тобындағы орнықты даму саласындағы басқару жүйесі жөніндегі осы Нұсқама орнықты даму қағидаттарын іске асыру және Компанияның бизнес-процестеріне орнықты даму саласындағы басқару жүйесін енгізу, мүдделі тараптармен тиімді өзара іс-қимыл жасау, Компанияның орнықты даму қағидаттарына бейілділігін растау, сондай-ақ орнықты даму саласындағы нәтижелілікті талдау мен жоспарлы жақсартуды қамтамасыз ету мақсатында әзірленді.

Нұсқама Қазақстан Республикасының заңнамасына, «Самұрық-Қазына» АҚ Корпоративтік басқару кодексіне», «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ тұрақты даму саласындағы тұжырымдамасына және «Самұрық-Қазына» АҚ портфельдік компанияларына арналған Орнықты даму бойынша референстік модельге, сондай-ақ Компанияның ішкі құжаттарына сәйкес әзірленді. Осы Нұсқамаға кез келген өзгерістер мен толықтырулар Компанияның стратегиялық даму бағыттарының өзгерістері ескеріле отырып, қажеттілігіне қарай енгізіледі.

1.2. «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ компаниялар тобында орнықты даму саласындағы басқару жүйесінің қолдану саласы

Осы Басшылық «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ компаниялар тобына қолданылады. Осы Басшылықты ҚМГ ЕТҰ-да қолдану белгіленген тәртіппен ұқсас Нұсқаманы әзірлеу және бекіту немесе ҚМГ ЕТҰ ішкі құжаттарын осы Нұсқамамен сәйкестендіру арқылы жүзеге асырылады. Осы Нұсқамада көзделген талаптар ҚМГ ЕТҰ ұқсас ішкі құжаттарында төмен болмауға тиіс.

Осы Нұсқаманың ережелерін тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау және басқару, бюджеттеу, жоспарлау, шешімдер қабылдау бөлігінде, әлеуметтік, экологиялық мәселелер, өндірістік қауіпсіздік және еңбекті қорғау мәселелері, экономикалық тиімділікті қамтамасыз ету мәселелері, мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл мәселелері, корпоративтік және функционалдық ҚТК әзірлеу және енгізу мәселелері бөлігінде ішкі нормативтік құжаттарды, сондай-ақ

адами ресурстарды басқару бөлігінде құрылымдық бөлімшелердің ішкі құжаттарын әзірлеу кезінде назарға алу қажет.

2. НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Осы Басшылық Қазақстан Республикасының заңнамасына, «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Жарғысына, «Самұрық-Қазына» АҚ Корпоративтік басқару кодексіне (бұдан әрі - Қордың КБК)¹, «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ тұрақты даму саласындағы тұжырымдамасына, «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік кодексіне, «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Іскерлік әдеп кодексіне сәйкес, сондай-ақ БҰҰ Жаһандық шартының талаптары, AA1000 «Мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл стандарты» 2015 (AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2015), Әлеуметтік жауапкершілік жөніндегі басшылық ISO 26000 (Guidance on Social Responsibility), ISO 14001 (Environmental Management System), ISO 10018 (Quality management - Guidelines on people involvement and competence) және ISO 45001 (Occupational Health and Safety Management Systems), gri (Global Reporting Initiative) Standards халықаралық стандарттарының талаптары ескеріле отырып әзірленді және «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ орнықты даму саласындағы қызметті реттеу үшін негіз қалаушы құжат болып табылады.

3. ТЕРМИНДЕР, АНЫҚТАМАЛАР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

БҰҰ Жаһандық шарты (United National Global Compact)	іскерлік қауымдастық қызметіне адам құқықтары, еңбек қатынастары, қоршаған ортаны қорғау және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саласындағы он негізгі қағидатты енгізуді мақсат тұтатын орнықты даму саласындағы ірі халықаралық бастама
ЕТҰ	«ҚазМұнайГаз» ҰК» АҚ еншілес ұйымдары мен тәуелді қоғамдары, оның ішінде бірлесіп

¹ Кодекске сілтеме <https://www.sk.kz/about-fund/corporate-governance/>

	бақыланатын ұйымдары мен бірлескен кәсіпорындары
Мүдделі тараптар (стейкхолдерлер)	Компанияның қызметін жүзеге асыруға немесе шешімдер қабылдауға әсер етуі мүмкін немесе Компанияның қызметі шеңберінде мүдделері қозғалатын жеке және заңды тұлғалар
ҚМГ	«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ
Компания	«Қазмұнайгаз» ұлттық компаниясы» акционерлік қоғамының және оның ЕТҰ жиынтық атауы
ҚЕҚҚОҚжОДК	Директорлар кеңесінің Қауіпсіздік, еңбекті қорғау, қоршаған ортаны қорғау және орнықты даму комитеті
Қызметтің түйінді көрсеткіштері (КТК)	жалпы ұйымның қызметін, сондай-ақ Компания қызметкерлері қызметінің тиімділігін бағалауға мүмкіндік беретін ұйым қызметінің тиімділік деңгейін сипаттайтын көрсеткіштер (индикаторлар)
Мүдделі тараптар/стейкхолдерлер картасы	Компанияның мүдделі тараптарының жағдайын нақтылау мақсатындағы сурет немесе мүдделі тараптар топтарының графикалық көрінісі
Елеулілік матрицасы	Компанияның экономикаға, қоршаған ортаға, қоғамға әсерін бағалау және мүдделі тараптар үшін тақырыптардың елеулілігін бағалау арқылы елеулілік қағидатына сәйкес айқындалған маңызды тақырыптардың графикалық схемасы
Тұрақты даму туралы есептің тәуелсіз аудиті	Тәуелсіз тарап таңдап алған стандартқа немесе қаржылық емес есептілікті ұсынудың қолданылатын негізіне сәйкес жүргізілетін есепті кезең ішіндегі компанияның қаржылық

	емес ақпаратының дұрыстығын және сапасын бағалау
БҰҰ	Біріккен Ұлттар Ұйымы
Қоршаған орта	атмосфералық ауаны, жердің озон қабатын, жер үсті және жер асты суларын, жерді, жер қойнауын, өсімдіктер мен жануарлар дүниесін, сондай-ақ климатты қоса алғанда, табиғи және жасанды объектілердің өзара әрекеттесудегі жиынтығы
Өнім беруші/әріптес	тауарларды/қызметтерді жеткізуді жүзеге асыратын жеке тұлғалар, заңды тұлғалар, жеке немесе заңды тұлғалар топтары (оның ішінде мердігерлік ұйымдар)
Басшылық	Орнықты даму саласындағы басқару жүйесі жөніндегі басшылық
Стратегия	«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ 2028 жылға дейінгі стратегиясы
ДК	«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Директорлар кеңесі
Орнықты даму	табиғи ресурстарды пайдалану, инвестицияларды бағыттау, ғылыми-техникалық және инновациялық дамуды бағдарлау, персоналды дамыту және институционалдық өзгерістер бір-бірімен келісілген және адами қажеттіліктер мен ұмтылыстарды қанағаттандыру үшін қазіргі және болашақ әлеует нығайтылатын Компанияның қызметі. «Болашақ ұрпақтың қажеттіліктерін қанағаттандыру қабілетіне

	қауіп төндірмей, қазіргі уақыттың қажеттіліктерін қанағаттандыратын даму процесі болып табылады» (БҰҰ тапсырысы бойынша Брундтланд баяндамасы, 1987)
ESG	Экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық аспектілер

4. ОРНЫҚТЫ ДАМУ САЛАСЫНДАҒЫ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІ

4.1. Жалпы талаптар

Қордың КБК сәйкес, Компания экономикаға, экологияға және қоғамға өз ықпалының маңыздылығын сезінеді және ұзақ мерзімді құнның өсуіне ұмтыла отырып, мүдделі тараптардың мүдделерін сақтай отырып, өзінің орнықты дамуын қамтамасыз етеді.

Қазіргі түсініктемелерде орнықты дамудың үш аспектісі атап көрсетіледі (1-сурет): экономикалық, экологиялық және әлеуметтік.



1-сурет. Үштік критерий тұжырымдамасы

Орнықты даму саласындағы аспектілер мен қағидаттар Компанияның бизнес-процестеріне, атап айтқанда, шешімдер қабылдау процестеріне интеграцияланған. Кез келген бизнес-шешімдерді қабылдау барысында Компания ұзақ мерзімді кезеңде орнықты даму үшін өзінің экономикалық, экологиялық және әлеуметтік мақсаттарының үйлесімдігін, оның ішінде акционерлер мен инвесторлар үшін ұзақ мерзімді құнның өсуін қамтамасыз

етуі тиіс. Компанияда орнықты даму үш құрамдас бөліктен тұрады: экономикалық, экологиялық және әлеуметтік.

Экономикалық құрамдас Компанияның қызметін ұзақ мерзімді құнның өсуіне, акционерлер мен инвесторлардың мүдделерін қамтамасыз етуге, процестердің тиімділігін арттыруға, неғұрлым жетілдірілген технологияларды құру мен дамытуға инвестициялардың өсуіне, еңбек өнімділігін арттыруға бағыттауы тиіс.

Экологиялық құрамдас биологиялық және физикалық табиғи жүйелерге әсерді барынша азайтуды, шектеулі ресурстарды оңтайлы пайдалануды, экологиялық, энергия және материал сақтау технологияларын қолдануды, экологиялық қолайлы өнім жасауды, қалдықтар өндірісін барынша азайтуды, сондай-ақ қалдықтарды өңдеу мен кәдеге жаратуды қамтамасыз етуге тиіс.

Әлеуметтік құрамдас әлеуметтік жауапкершілік қағидаттарына бағытталған, соның ішінде: еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз ету және қызметкерлердің денсаулығын сақтау, әділ сыйақы және қызметкерлердің құқықтарын құрметтеу, қызметкерлерді жеке дамыту, қызметкерлер үшін әлеуметтік бағдарламаларды іске асыру, жаңа жұмыс орындарын құру, демеушілік және қайырымдылық, экологиялық және білім беру акцияларын өткізу.

Компания үшін орнықты даму саласында басқару жүйесін енгізу және одан әрі жетілдіру белгілі бір пайда әкеледі, атап айтқанда, бұл:

1) инвестицияларды тарту - инвесторлардың инвестициялық тартымдылығын айқындау кезінде әлемдік практикада орнықты даму саласындағы (ESG) тәуекелдер мен мүмкіндіктер ескеріледі;

2) басқарушылық тиімділікті арттыру және тәуекелдерді азайту - экологиялық және әлеуметтік аспектілерді басқарушылық шешімдерді қабылдау процесіне интеграциялау жоспарлау көкжиегін кеңейтуге және тәуекелдер мен мүмкіндіктердің жан-жақты спектрін ескеруге мүмкіндік береді, бұл бизнестің орнықты дамуына алғышарттар жасайды;

3) компанияның бизнес-процестерінің тиімділігін арттыру - өнімділігі жоғары және ресурстық тиімді технологияларды енгізу өзінің бәсекеге қабілеттілігі мен тиімділігін арттыра отырып, инновациялық өнімдер мен қызметтерді құруға мүмкіндік береді;

4) беделін нығайту - корпоративтік имидждің жақсаруы орнықты даму саласындағы қызметтің ең айқын нәтижесі болып табылады, бұл брендтің құндылығын арттырады және сенім кредитін қалыптастырады, сондай-ақ іскерлік әріптестермен өзара іс-қимыл сапасына оң әсер етеді;

5) ішкі және сыртқы мүдделі тараптар тарапынан бейілділікті арттыру - тартымды еңбек жағдайларын, кәсіби және мансаптық өсу үшін мүмкіндіктер жасау перспективалы білікті мамандарды тартуға және ұстап тұруға мүмкіндік береді; мүдделі тараптармен тиімді диалог құру Компания қызметінің айналасында оң ортаны қалыптастыруға ықпал етеді, бұл стейкхолдерлер тарапынан түсіністік пен қолдау есебінен оның бизнесінің тиімділігін арттыруға ықпал етеді;

6) өндірістік қауіпсіздікті, сондай-ақ ҚМГ қызметкерлерінің, мердігерлік ұйымдардың және өзі қатысатын өңірлердегі халықтың қауіпсіздігін қамтамасыз ету;

7) қатысу өңірлеріндегі қоршаған ортаға теріс әсерді төмендету.

4.2. Орнықты даму саласындағы басқару жүйесінің элементтері

4.2.1. Стратегия, саясат және мақсаттар

ҚМГ миссиясы - ұлттық мұнай-газ саласын дамытуға қатысудан Қазақстан Республикасы үшін ең жоғары пайданы қамтамасыз ету болып табылады. Компания БҰҰ Жаһандық шартының қағидаттарын ұстанады² және БҰҰ Орнықты даму мақсаттарын (бұдан әрі - ОДМ)³ өз қызметіне

² БҰҰ ЖШ қағидаттары: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

³ 17 ТДМ сілтеме: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>

интеграциялайды, сондай-ақ Компанияның 2028 жылға дейінгі Даму стратегиясын ұстанады.

Компания өзінің 2028 жылға дейінгі Даму стратегиясында орнықты дамуды стратегиялық мақсаттардың бірі ретінде айқындады, ол орнықты даму қағидаттарын негізгі бизнес-процестерге, операциялық қызметке және шешімдер қабылдау процестеріне интеграциялауға бағытталған.

Компания ҚМГ үшін қолайлы ОДМ айқындайды және оларды орнықты даму саласындағы стратегиялық құжаттарды, саясаттарды және стандарттарды әзірлеу кезінде ескереді.

Компания сондай-ақ Компаниядағы корпоративтік басқарудың ажырамас құрамдас бөлігі ретінде орнықты дамудың бірыңғай негізін айқындайтын және Компанияның корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік саласындағы қызметін жүйелейтін «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ орнықты даму тұжырымдамасын нұсқамаға алады.

Компанияның барлық салалардағы, соның ішінде орнықты даму саласындағы қызметі үздік озық халықаралық стандарттарға сәйкес келуі тиіс.

Компания Компания серіктестерінің орнықты даму қағидаттарын қолдануын ынталандырады және ықпал етеді.

Орнықты даму саласындағы басқару жүйесі мынадай элементтерді қамтиды, бірақ олармен шектелмейді:

- Компанияның басқарудың барлық деңгейлерінде орнықты даму қағидаттарына бейілділігі;
- орнықты дамудың үш аспектісі бойынша сыртқы және ішкі жағдайды талдау: экономикалық, экологиялық және әлеуметтік;
- әлеуметтік, экономикалық және экологиялық салаларда орнықты даму саласындағы тәуекелдерді айқындау;
- мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл және стейкхолдерлер картасын құру;
- орнықты даму саласындағы мақсаттар мен КТК айқындау;

- орнықты даму саласындағы басым бағыттарды (бастамаларды) іске асыру;
- орнықты дамуды негізгі бизнес-процестерге интеграциялау;
- Компания қызметкерлерінің орнықты даму саласындағы біліктілігін арттыру;
- орнықты даму бойынша жыл сайынғы есептілік процесін ұйымдастыру;
- орнықты даму саласындағы нәтижелілікті өлшеу;
- орнықты даму процесін жетілдіру.

4.2.2. Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді сәйкестендіру және бағалау

Орнықты даму саласындағы тәуекелдер - іске асырылуы Компанияның қызметіне, қаржылық және өндірістік нәтижелілігіне теріс әсерге әкеп соғуы мүмкін экономикалық, әлеуметтік немесе экологиялық оқиғалар немесе жағдайлар.

Халықаралық тәжірибені басшылыққа ала отырып, Компания сондай-ақ ішкі немесе сыртқы ортаның әлеуметтік немесе экологиялық аспектілерін өзгертудің оң нәтижелері болып табылатын орнықты даму саласындағы мүмкіндіктерді айқындайды.

Орнықты даму саласындағы тәуекелдер корпоративтік басқаруды қоса алғанда, ҚМГ бизнес-қызметінің барлық негізгі аспектілері мен бағыттары үшін айқындалуға тиіс:

Аспектiлер	Бағыты
Экономикалық аспектiлер	- өндіріс (өндіру, тасымалдау, өңдеу); - экономика және қаржы.
Экологиялық аспектiлер	- энергия тұтыну; - климаттың өзгеруі; - су ресурстары;

	- қалдықтарды басқару; - қоршаған ортаға жергілікті әсер; - биологиялық әртүрлілік; - экологиялық заңнама талаптарына сәйкестік.
Әлеуметтік аспектілер	- қорғау және еңбек қауіпсіздігі мәселелері; - бизнес-процестердің қауіпсіздігі; - бизнес-этика; - қызметтің ашықтығы; - еңбек қатынастары практикасы; - жергілікті қауымдастықтар мен жергілікті контентті дамыту; - адам құқықтары; - өнім үшін жауапкершілік; - мердігерлік ұйымдар мен өнім берушілерді басқару.

Орнықты даму саласындағы тәуекелдер мен мүмкіндіктер мынадай санаттарға бөлінген:

- нарықтың өзгеруімен немесе инвесторлардың Компанияның орнықты дамуын басқару мәселелеріне қызығушылығының өсуімен байланысты **стратегиялық тәуекелдер мен мүмкіндіктер**;

- компания тұтынатын табиғи және энергетикалық ресурстар бағасының өсуімен, саяси тұрақсыздық нәтижесінде өндірістің тоқтауымен немесе табиғи жағдайлардың өзгеруімен байланысты **операциялық тәуекелдер мен мүмкіндіктер**;

- қоршаған ортаны ластау үшін салық төлемдерінің ұлғаюымен байланысты **қаржылық тәуекелдер мен мүмкіндіктер**;

- заңнамалық талаптарды орындаумен немесе өзгертумен байланысты **тәуекелдер мен мүмкіндіктер**.

Тәуекелдерді басқару орнықты дамудың ажырамас бөлігі болып табылады. Орнықты даму саласындағы тәуекел-бағдарланған тәсіл сәйкестендірілген тәуекелдерді, ішкі бақылау жүйесін, сондай-ақ Компания қызметінің үздіксіздік жүйесі шеңберінде неғұрлым сапалы нәтижелерге қол жеткізу үшін алдын алу іс-шараларын ескере отырып, басқарушылық шешімдерді қабылдауды қамтамасыз етеді.

Орнықты даму саласындағы тәуекелдерді іске асырған жағдайда Компания осы ақпаратты тиісті түзетуші шараларымен бірге тәуекелдерді басқару жөніндегі тұрақты есептілікке енгізеді.

Компания оның әріптестерінің экономикалық, экологиялық және әлеуметтік салаларға әлеуетті теріс әсерінің нәтижесінде туындайтын тәуекелдерді анықтайды және кейіннен осындай әсерді тоқтатуға немесе алдын алуға бағытталған шараларды қабылдайды. Мұндай алдын алу шаралары барлық бизнес-процестерде ескерілуі тиіс.

Орнықты даму саласындағы тәуекелдер мен мүмкіндіктерді сәйкестендіру және бағалау кезінде Компания мынадай талдаулар мен іс-шаралардың нәтижелерін ескереді:

1. сыртқы теріс немесе оң әсерлерді анықтау үшін мега-трендтерді талдау.
2. Компанияның сыртқы және ішкі факторларын талдауды қамтитын SWOT-талдау.

Орнықты даму саласындағы тәуекелдер Компаниялар үшін жаңа болып табылатындықтан, көп факторлы немесе Компания қызметінің шекарасынан тыс туындайтындықтан, орнықты даму саласындағы тәуекелдер мен мүмкіндіктерге бағалау жүргізу кезінде болжана алмайтындықтан, Компания

жиілік, әсер ету уақыты және әсері сияқты көрсеткіштерді айқындаудан басқа, мынадай критерийлерді ескеруі тиіс:

Критерийлер	Сипаттамасы
Бейімделгіштік	Компанияның орнықты даму саласындағы тәуекелге бейімделу және ден қою қабілеті
Күрделілігі	тәуекелдің ауқымы мен сипаттамалары
Қалпына келтіру	Компанияның тәуекел іске асқаннан кейін қызметті/процестерді қалпына келтіру қабілеті

Компания орнықты даму саласындағы тәуекелдер мен мүмкіндіктерді анықтайды және оларды тәуекелдердің жалпы тіркеліміне енгізеді, сондай-ақ оларды басқару жөніндегі шараларды (бақылау іс-шараларын) қабылдайды. Тәуекелдерді басқаруға жауапты құрылымдық бөлімше тұрақты негізде тәуекелдерді басқару құралдарын және орнықты дамуға жүйелі көзқарасты пайдалана отырып, тәуекелдерді кешенді бағалауды жүргізеді. Орнықты даму саласындағы тәуекелдерді сәйкестендіру, бағалау және басқару кешенді процесс болып табылады, оған осы тәуекелдердің иелері ғана емес, тәуекелдерді басқаруға жауапты департамент, сондай-ақ орнықты дамуды басқаруға жауапты құрылымдық бөлімше де қатысады.

4.2.3. Құжаттаманы басқару

Орнықты даму саласындағы құжаттаманы басқару «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ құжаттарын басқару жөніндегі қағидамен реттеледі.

Орнықты даму саласындағы басқару жүйесі мынадай ішкі және сыртқы құжаттарға негізделеді және реттеледі:

«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Корпоративтік басқару кодексі.
--

«Самұрық-Қазына» АҚ портфельдік компаниялары үшін орнықты даму бойынша референстік модель.
«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ 2028 жылға дейінгі Даму стратегиясы және Стратегияға іс-шаралар жоспары.
«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Іскерлік әдеп кодексі.
«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік кодексі.
«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Орнықты даму саласындағы тұжырымдамасы.
«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Стейкхолдерлер картасы.
«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Орнықты даму саласында есеп дайындау қағидалары.
«ҚазТрансОйл» АҚ Тәуекелдерді басқарудың корпоративтік жүйесі жөніндегі саясаты
«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Экологиялық саясаты.
«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Еңбекті қорғау және өнеркәсіптік қауіпсіздік саласындағы саясаты.
«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ 2017-2021 жылдарға арналған Кадр саясаты.
Экономикалық қауіпсіздік саясаты.
Сыбайлас жемқорлыққа қарсы стандарттар.
«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ сапа саласындағы саясаты.
БҰҰ Жаһандық шарты
БҰҰ орнықты даму мақсаттары.

Қоршаған ортаны қорғау және даму туралы декларация (Рио-де-Жанейро, 1992).
Орнықты даму саласындағы басшылық (GRI басшылығы).
ISO 26000 «Әлеуметтік жауапкершілік жөніндегі басшылық» стандарты.
ISO 10018 «Сапа менеджменті жүйесі. Персоналдың тартылуы мен құзыреттілігі бойынша басшылық нұсқаулар».
ISO 14001 «Экологиялық менеджмент жүйелері. Талаптар және қолдану бойынша ұсынымдар».
AA1000 «Компаниялардың әлеуметтік есептілік стандарттарының сериясы» стандарттары.
ISO 45001 «Денсаулық сақтау және еңбек қауіпсіздігі менеджменті жүйесі. Талаптар және қолдану бойынша ұсынымдар».
Көпұлтты компаниялар үшін ЭЫДҰ-ның басшылық қағидаттары.
БҰҰ-ның бизнес және адам құқықтары саласындағы басқару қағидаттары.
Халықаралық қаржы корпорациясының Орнықты даму жөніндегі негізгі ережелері.

4.2.4. Мүдделі тараптармен (стейкхолдерлермен) өзара іс-қимыл процесін ұйымдастыру

Жоспарланған және дәйекті іс-шаралар жүйесін іске асыру арқылы мүдделі тараптармен тиімді өзара іс-қимыл жасау Компанияның мақсаттарына қол жеткізуі үшін негізгі факторлардың бірі болып табылады.

Компанияның стейкхолдерлермен өзара іс-қимылы мынадай қағидаттар негізінде жүргізіледі:

- мүдделі тараптардың мүдделерін, пікірлері мен артықшылықтарын құрметтеу және есепке алу;

- мүдделі тараптарды уақтылы және тұрақты ақпараттандыру;

- қабылданған міндеттемелерді жауапкершілікпен орындау.

Мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл:

- оның қолдану аясын дәл айқындауға;

- шешім қабылдаудың келісілген процесі болуға;

- мүдделі тараптар үшін ұйымның елеулі аспектілеріне назар аударуға;

- диалог құру және жүргізу үшін мүмкіндік жасауға;

- ұйымдық басқарудың ажырамас бөлігі болуға;

- ашық болуға;

- мүдделі тараптарға лайықты процесі болуға;

- уақытылы болуға;

- икемді және жауапты болуға;

- Компания үшін де, мүдделі тараптар үшін де құндылық жасауға тиіс.

Стейкхолдерлермен өзара іс-қимыл жасау мерзімділігін, дәрежесі мен әдістерін Компанияның әрбір құрылымдық бөлімшесі дербес айқындайды.

Мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл саласындағы үздік халықаралық практикаларға (AA1000 және GRI сериялы стандарттар) сәйкес тиімді өзара іс-қимылды құру мақсатында «қосылу» қағидаты қолданылады. Бұл қағидат Компанияның қызметін басқару процесінің барлық сатыларында негізгі мүдделі тараптардың мүдделерін назарға алады және ескереді және маңызды тақырыптар мен маңызды мәселелерді, әлеуетті тәуекелдер мен жауапкершілік шекараларын талқылауға басты стейкхолдерлерді тартуды білдіреді.

Мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл процесі бес негізгі кезеңді қамтиды:

1. Мүдделі тараптарды анықтау және елеулі мәселелер мен күтулерді айқындау.

Компанияда стейкхолдерлермен өзара іс-қимыл жасау «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ стейкхолдерлерінің бекітілген картасына сәйкес реттеледі. Директорлар кеңесі мүдделі тараптардың тізбесін, мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл әдістері мен тәртібін қамтитын стейкхолдерлер картасын бекітеді.

Стейкхолдерлер картасы стейкхолдерлердің әрқайсысымен өзара іс-қимыл жасау әдістерін әзірлеу мақсатында Компанияның ортасы туралы ақпаратты жүйелеу мен визуалдауға арналған. Стейкхолдерлер картасы тұрақты негізде (жыл сайын) қайта қаралып, өзектіленуі тиіс.

Компания стейкхолдерлердің үлесі мен олардың мүдделерін сипаттай отырып, өз қызметі барысында өзара іс-қимылды жүзеге асыратын әлеуетті стейкхолдерлерінің толық тізбесін (стейкхолдерлер картасы) айқындайды.

2. Мүдделі тараптарды және олардың күтулерін жіктеу және басымдық беру.

Мүдделі тараптардың маңыздылығын бағалау кезінде Компания үшін маңыздылығы бойынша стейкхолдерлерді мынадай екі фактор бойынша саралау жүргізіледі: мүдделі Тараптың Компанияға әсер ету күші және стейкхолдердің Компания қызметіне қызығушылық дәрежесі.

Стейкхолдерлердің мүдделілік дәрежесін айқындау мақсатында Компания жыл сайын орнықты даму саласындағы Компания қызметі бойынша елеулі аспектілер мен маңызды мәселелерді айқындау жөнінде негізгі стейкхолдерлерге сауалнама нысандарын жібереді

Елеулілік балдарының көрсеткіштері бойынша стейкхолдерлердің әрбір тобына мүдделі тараптардың басымдығын айқындайтын және елеулілік матрицасын құрудағы маңызды параметр болып табылатын салмағы беріледі.

3. Мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл бойынша іс-шараларды жоспарлау.

Іс-шараларды жоспарлау кезінде стейкхолдерлермен өзара іс-қимылдың мынадай деңгейлері ескеріледі: консультациялар, келіссөздер, тарту, ынтымақтастық, басқару және шешімдер қабылдау процесіне интеграциялау.

4. Іс-шараларды іске асыру.

5. Стейкхолдерлермен өзара іс-қимыл бойынша іс-шаралардың тиімділігін бағалау, сабақ алу және оларды болашақ кезеңдерде есепке алу. Бұл кезең де есептілікті жасауды қамтиды.

Мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл-тұрақты талдауды, жетілдіруді және дамытуды білдіретін үздіксіз және циклдік процесс.

4.2.5. Орнықты даму қағидаттарын түйінді процестерге интеграциялау

Орнықты дамуды басқару жүйесі қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді мүдделерді теңдестіретіндей, сондай-ақ шешімдер қабылдау барысында экономикалық, экологиялық және әлеуметтік аспектілер ескерілетіндей етіп, бүкіл Компания ауқымында интеграциялануы тиіс. «Самұрық-Қазына» референстік моделіне сәйкес негізгі процестерге ОД енгізу оларды үш бағыт бойынша интеграциялау арқылы қамтамасыз етілуі тиіс:

Стратегиялық интеграция – мынадай кезеңдерге жоспарлау процестеріне орнықты дамуды қосу:

Ұзақ мерзімді кезең Компанияның Даму Стратегиясына, миссиясына, құндылықтары мен стратегиялық мақсаттарына;

Орта мерзімді кезең 5 жылдық даму жоспарына;

Қысқа мерзімді кезең жылдық бюджетке.

Операциялық интеграция - барлық корпоративтік шешімдерді ҚМГ басшылығы орнықты даму саласындағы қағидаттар мен мақсаттарға сәйкестік критерийлерін негізге ала отырып қабылдайды. Бұл ретте, ҚМГ ОД қағидаттары интеграциялануға тиіс негізгі процестерді айқындайды.

Ойлау бағытын өзгерту арқылы орнықты дамудың мәдени интеграциясы, сондай-ақ оқыту және мәдениет жөніндегі ұсынымдар жөніндегі бөлімде егжей-тегжейлі сипатталған тиісті тетіктерді енгізу.

Осылайша, орнықты даму саласындағы қағидаттар Компанияның мынадай негізгі бизнес-процестеріне интеграциялануы тиіс (бірақ аталғандармен шектелмейді):

- корпоративтік басқару;
- бюджеттеу және жоспарлау;
- инвестициялық шешімдер қабылдау кезінде ESG-талдау жүргізу;
- активтерді басқару;
- адами ресурстар мен әлеуметтік аспектілерді басқару;
- тәуекелдерді басқару;
- ақпараттық технологияларды басқару;
- еңбекті және қоршаған ортаны қорғауды басқару;
- өндірістік қызметті жоспарлау, тиімділік мониторингі;
- сатып алуды басқару, атап айтқанда шарттарды басқару, сатып алу қызметін бақылау және мониторингілеу;
- мердігерлік ұйымдарды басқару;
- басқарудың барлық деңгейлерінде шешімдер қабылдау процестері.

Орнықты даму қағидаттарын тиімді интеграциялауға мынадай тетіктер арқылы қол жеткізілуі мүмкін:

- шешімдер қабылдау, тауарларды, жұмыстар мен қызметтерді сатып алу, адами ресурстарды басқару, сәйкестендіру, тәуекелдерді бағалау және басқару кезінде орнықты даму қағидаттарын есепке алуды қамтамасыз ететін ережелерді енгізу үшін жаңа стандарттарды, ережелерді және өзге де корпоративтік құжаттарды әзірлеу немесе қолданыстағы стандарттарды өзектілендіру;
- орнықты даму саласындағы бастамаларды енгізу және іс-шараларды өткізу;
- орнықты даму қағидаттарын ескере отырып, қызметті басқару тәжірибесі туралы бейілділік пен хабардарлықты арттыру үшін басшылар мен қызметкерлерді оқыту;

- орнықты даму қағидаттарын сақтау тұрғысынан корпоративтік және операциялық қызметтің сыртқы және ішкі аудиті; орнықты даму қағидаттарын интеграциялау процестерін жетілдіру жоспарларын әзірлеу.

Орнықты даму қағидаттарын интеграциялау тұрақты негізде жүргізіледі. Құрылымдық бөлімшелердің басшылары, сондай-ақ бизнес-бағыттардың басшылары ҚМГ мен ЕТҰ-да орнықты даму қағидаттарын интеграциялау үшін жауапты. Орнықты дамуды басқаруға жауапты құрылымдық бөлімше бизнес-процестерге орнықты даму қағидаттарын интеграциялау тиімділігін бағалауды жүргізеді, осы қағидаттарды интеграциялау тәжірибесі бойынша ұсынымдар береді, орнықты даму қағидаттарын интеграциялау жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлейді.

Компания орнықты даму мәселелері біріктірілетін ҚМГ бизнес-процестерінің тізбесін сәйкестендіреді. Компания Бизнес-процестердің қолданыстағы каталогы және жауапкершілік матрицалары («RACI») негізінде тиісті жүйеде оларды сипаттай отырып, көрсетілген бизнес-процестердің жетілдірілуін жүргізеді.

4.2.6. Орнықты даму бойынша жыл сайынғы есептілік процесін ұйымдастыру

Орнықты даму саласындағы есептілік (қаржылық емес есептілік) мәні орнықты даму мақсаттарына қатысты Компания қызметінің нәтижелері болып табылатын ішкі және сыртқы мүдделі тараптарға өлшеу, ақпаратты ашу және есеп беру практикасын білдіреді. «Орнықты даму саласындағы есептілік» термині Компания қызметінің бір мезгілде экономикалық, экологиялық және әлеуметтік аспектілерін қамтитын есептілікті білдіреді.

Компанияның орнықты даму саласындағы есебі (бұдан әрі - Есеп) Компания қызметінің орнықты дамуға қатысты нәтижелерінің теңдестірілген және негізделген көрінісін, сондай-ақ оң да, теріс те үлесін көрсетуі тиіс. Есеп қол жеткізілген нәтижелерді, сондай-ақ Компания міндеттемелері, оның стратегиясы мен менеджментке деген көзқарастары тұрғысында есепті кезең

ішінде туындаған салдарды ұсынады. Есептер, атап айтқанда, мынадай мақсаттар үшін пайдаланылуы мүмкін:

- заңдарға, нормаларға, кодекстерге, нәтижелілік стандарттарына және ерікті бастамаларға қатысты орнықты даму саласындағы нәтижелілікті салыстыру және бағалау;

- компанияның орнықты дамуға қатысты күтулерге әсерін, сондай-ақ осы күтулердің ұйымға әсерін көрсету;

- компанияның және түрлі ұйымдардың қызмет нәтижелерін, сондай-ақ уақыттың әр түрлі кезеңдеріндегі қызмет нәтижелерін салыстыру (бенчмаркинг).

Есептің мазмұнын қалыптастырудың негізгі принциптері - оның GRI Standards⁴ қолданыстағы нұсқасына, әлеуетті инвесторлар мен акционерлердің ұсынымдарына, мүдделі тараптардың үміттерін бағалауға негізделген елеулілік матрицасына, сондай-ақ Қор биржаларының талаптарына (егер қолданылса) сәйкестігі болуға тиіс. Сондай-ақ, Интеграцияланған есептілік стандарты <IR>, ІРЕСА Орнықты даму саласындағы есептілік жөніндегі басшылық және басқалар сияқты басқа да стандарттар мен нұсқаулықтар пайдаланылуы мүмкін.

Есепте ашылатын тиісті ерекше тақырыптардың мазмұны мен оларды таңдау мүдделі тараптар үшін қандай да бір тақырыптың мәнін бағалау нәтижелері негізінде айқындалады.

Орнықты даму саласындағы есептілік сапасын қамтамасыз ету мынадай қағидаттарға негізделуге тиіс:

Есептің мазмұнын айқындау үшін қағидаттар

⁴ 2021 жылдан бастап мынадай стандарттар күшіне енеді: GRI 303: Watch and Effluents 2018 және GRI 403: Occupational Health and Safety 2018 Standards
GRI Standards сілтеме <https://www.globalreporting.org/standards/>

Мүдделі тараптарды тарту	Есептің мазмұны компанияның мүдделі тараптарының ақылға қонымды талаптары мен мүдделеріне сай болуы тиіс.
Орнықты даму мәнмәтіні	Есеп «орнықтылық» мәнмәтініндегі компанияның нәтижелілігі туралы, атап айтқанда, компанияның жергілікті, өңірлік немесе жаһандық деңгейлерде экономикалық, экологиялық және әлеуметтік жағдайларды жақсартуға немесе нашарлатуға қалай ықпал жасайтыны немесе ықпал жасауды жоспарлайтыны туралы ақпаратты көрсетуге тиіс.
Елеулілік	Есепке енгізілетін тақырыптар Компанияның экономикаға, қоршаған ортаға және қоғамға елеулі әсерлерін көрсетуі тиіс.
Толықтық	Есеп маңызды экономикалық, экологиялық және әлеуметтік әсерлерді көрсететін елеулі тақырыптарды қамтуға, сондай-ақ есептілік шекаралары туралы ақпаратты көрсетуге тиіс. Ақпарат мүдделі тараптарға есепті кезең ішінде ОД саласында компанияның қызмет нәтижелерін бағалауға мүмкіндік беретін көлемде ұсынылуға тиіс.

Есептің сапасын қамтамасыз етуге арналған қағидаттар

Теңгерімділік	Есеп ҚМГ қызметі нәтижелілігінің оң да, теріс да тақырыптарын ашуы тиіс. Оған қосымша, көрсеткіштер алдыңғы екі жылдан кем емес динамикада ұсынылуы тиіс.
Салыстырымдылық	GRI Standards-қа сәйкес дайындалған есеп мүдделі тұлғаларға ҚМГ қызметін басқа компаниялардың қызметімен салыстыруға мүмкіндік беруі тиіс.

Дәлдік	Есепте ұсынылған ақпарат мүдделі тараптардың тарапынан компанияның қызметін бағалау үшін жеткілікті түрде дәл және егжей-тегжейлі болуы тиіс.
Сенімділік	Компания осы ақпараттың тексерілуі тиіс болатындай етіп, ақпараттың жиналуын, тіркелуін, талдауын, шоғырландырылуын жүзеге асыруға тиіс. Есепте ұсынылатын көрсеткіштер бойынша ақпарат құжаттық расталған деректер негізінде жиналуы тиіс.
Уақытылық	Есеп жоспарлы сипатта болуға және есепті жылдан кейінгі жылдың үшінші тоқсанынан кешіктірілмей жариялануға тиіс.
Айқындық	Есепте ұсынылған ақпарат мүдделі тараптардың кең ауқымына түсінікті және қол жетімді болуы тиіс.

Есеп таңдалған GRI Standards (Core немесе Comprehensive) сәйкес дайындалуы мүмкін. ҚМГ мынадай негізгі факторларға негізделе отырып, сәйкестік деңгейін айқындай алады:

- мүдделі тараптардың ақпараттық қажеттіліктері;
- ақпараттың сенімділігі мен дәлдігін бағалауға, еңбек және қаржылық шығындарды бағалауға негізделген, қосымша ақпаратты ашудың орындылығы;
- мұнай-газ саласындағы есептілікті дайындаудың ең үздік тәжірибелері бар салыстырмалы талдаудың (бенчмаркингтің) нәтижелері туралы есеп беру.

Есептің мазмұны ҚМГ-нің өзге де жария есептерінде ашылған ақпаратты толықтыруы, сәйкес келуі және (немесе) қайшы келмеуі тиіс.

Компанияның орнықты даму саласындағы есептілігін дайындау егжей-тегжейлі процесс, даталар, рөлдер және жауапкершілік жазылған «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ Орнықты даму саласындағы есепті дайындау қағидаларымен реттеледі.

Ең үздік халықаралық тәжірибелерді басшылыққа ала отырып, Компания жыл сайынғы есептің тәуелсіз аудитін жүргізеді.

4.2.7. Орнықты даму саласындағы басым бағыттарды (бастамаларды) іске асыру

Орнықты даму саласындағы бастамалар - бұл орнықты даму саласындағы стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге бағытталған іс-шаралар кешені.

Орнықты даму саласындағы бастамаларды әзірлеу кезінде Компания мынадай факторларды ескереді:

- бастамалар Қазақстан Республикасының және ҚМГ қызметі жүзеге асырылатын басқа да өңірлердің заңнамалық талаптарына жауап береді;
- бастамалар орнықты даму саласындағы нормативтік құқықтық тәуекелдерді азайтуға ықпал етуі тиіс;
- бастамалар орнықты даму саласындағы стратегиялық мақсаттарды орындауға бағытталған;
- бастамалар негізгі мүдделі тараптардың күтулеріне жауап береді, сондай-ақ орнықты даму саласындағы елеулі аспектілердің матрицасына негізделеді.

Бастамалар орнықты даму саласындағы тәуекелдерді азайтуға ықпал етеді. Бастамаларды орнықты дамуға жауапты құрылымдық бөлімшенің қатысуымен мүдделі жауапты құрылымдық бөлімшелер әзірлейді.

Орнықты даму саласындағы бастамаларды айқындаудың негізгі кезеңдері:

1. Компанияның тәуекелдерін ескере отырып, үш аспект бойынша маңызды тақырыптарды анықтау;
2. мүдделі тараптардың пікірі мен үміттерін ескере отырып, маңызды тақырыптардың басымдығын айқындау;
3. экономикалық орындылығын бағалау және қажет болған жағдайда орнықты даму саласындағы бастамаларды жүргізудің технологиялық мүмкіндігін талдау.

Орнықты даму саласындағы бастамалар орта және ұзақ мерзімді жоспарлау көкжиегіне есептелуі мүмкін болғандықтан, орнықты даму саласындағы бастамалар айқындалғаннан кейін нақты іс-шараларды орындау мерзімдерін көрсете отырып, оларды іске асыру жөніндегі жоспарды қалыптастыру және енгізу қажет, Жоспар мыналарды қамтуы тиіс:

- 1) орнықты даму саласындағы бастамаларды және жоспардың мақсаттарын сипаттау;
- 2) жоспардың Компанияның стратегиялық мақсаттарымен байланысын көрсету;
- 3) орта мерзімді және ұзақ мерзімді перспективада өлшенбелі және қол жеткізілімді мақсаттарды және оларға қол жеткізу мерзімдерін көрсету;
- 4) стратегиялық мақсаттарды, қызметтің түйінді көрсеткіштерін ескере отырып, жоспардың тиімділігін бағалау тәсілдері мен тетіктерін көрсету;
- 5) жоспарды іске асыру үшін жауапкершілікті бөлу;
- 6) іс-шаралардың мазмұны;
- 7) іс-шаралар мерзімдері;
- 8) іс-шараларды іске асыруға арналған шығындарды шамамен бағалау және қаржыландыру көздері (егер қолданылса).

Компания орнықты даму саласындағы іс-шаралар жоспарын әзірлейді:

- 1) ағымдағы жағдайды экономикалық, экологиялық және әлеуметтік үш негізгі сала бойынша мұқият, терең және ойластырылған талдау: осы талдауды жүргізу кезінде ақпараттың шынайылығы, уақтылығы және сапасы маңызды болып табылады;
- 2) орнықты даму саласындағы тәуекелдерді айқындау; тәуекелдер орнықты дамудың үш бағытына сәйкес бөлінеді, сондай-ақ аралас бағыттарға әсер етуі және басқа да тәуекелдерді қамтуы мүмкін. Тәуекелдерді айқындау үшін Компанияға әсер етудің ішкі және сыртқы факторларына талдау жүргізіледі;
- 3) мүдделі тараптарды айқындау және олардың қызметке әсері;

4) мақсаттарды, сондай-ақ мүмкіндігінше нысаналы көрсеткіштерді, Компания қызметін үш құрамдас бойынша жақсарту және жетілдіру жөніндегі іс-шараларды, жауапты тұлғаларды, қажетті ресурстар мен орындау мерзімдерін айқындау;

5) нысаналы көрсеткіштерге қол жеткізу мақсаттарының, іс-шараларының іске асырылуын тұрақты мониторингілеу және бағалау;

6) мүдделі тараптармен жүйелі және сындарлы өзара іс-қимыл жасау, кері байланыс алу.

Жоспар тұрақты мониторингті және тұрақты есептілікті, сондай-ақ жоспардың нәтижелілігін талдау мен бағалауды, қорытындыларды шығаруды, түзету және жақсарту шараларын қабылдауды қажет етеді.

4.2.8. Орнықты даму бойынша мәдениетті дамыту және қолдау

Орнықты даму саласында мәдениетті дамыту бірнеше «ынталандырушы» және «қамтамасыз етуші» тетіктерді енгізу арқылы кешенді қамтамасыз етілуге тиіс. Орнықты даму саласындағы өз қызметінде Компания орнықты даму саласындағы мәдениетті дамыту мен қолдаудың мынадай тәсілдерін ескереді.

Компанияда оқытуды, тренингтерді, семинарларды ұйымдастыру мынадай кезеңдерден тұрады:

- оқыту қажеттілігін айқындау;
- оқу процесін ұйымдастыру және мониторингілеу;
- өткізілген оқытудың тиімділігін талдау.

Ынталандыру тетіктері

Тақырыптық немесе пәнаралық тренингтер мен семинарлар, Компания ішінде, сондай-ақ басқа да мұнай-газ компанияларымен тәжірибе алмасу бағдарламалары арқылы ***ҚМГ басшылары мен қызметкерлерінің біліктілігін үздіксіз дамыту және арттыру;***

Ақпаратты тарату және ҚМГ ішінде тығыз өзара іс-қимыл арқылы хабардарлықты арттыру.

ҚМГ құрылымдық бөлімшелер мен ҚМГ ЕТҰ арасында ОД саласында өткізілетін бағдарламалар мен бастамалар туралы, жетістіктер, сондай-ақ тәуекелдер мен жақсартылатын салалар туралы ақпаратты таратады.

Орнықты даму және орнықты даму бойынша мәдениетті дамыту саласында үздік тәжірибелерді енгізу үшін жәрдемдесу және сараптамалық қолдау көрсету орнықты даму үшін жауапты құрылымдық бөлімше ***ҚМГ және ЕТҰ қызметкерлеріне құзырет шеңберінде әдіснамалық қолдау*** көрсетеді.

Дарындарды басқару және ынталандыру бағдарламаларын енгізу.

ҚМГ орнықты даму саласындағы көрсеткіштерді жақсартуға және орнықты даму саласындағы бастамалар мен бағдарламаларды енгізуге бағытталған көшбасшылық қасиеттер мен белсенді мінез-құлық танытатын басшылар мен қызметкерлерді ынталандырады.

Қамтамасыз етуші тетіктер

ҚМГ басшылары мен қызметкерлері арасындағы жауапкершілікті айқындау, сондай-ақ орнықты даму қағидаттарын түйінді бизнес-процестерге интеграциялауды қамтамасыз ету.

ҚМГ орнықты даму саласындағы өзекті ҚТК әзірлеу, орнықты даму саласындағы бастамалар мен бағдарламаларды орындау, сондай-ақ орнықты даму қағидаттарын Компанияның түйінді бизнес-процестеріне интеграциялау үшін жауапкершілікті бекітетін ішкі құжаттарды әзірлейді және енгізеді.

Сапалы есептілікті қамтамасыз ету үшін және проблемалы мәселелер туындаған және орнықты даму саласында тәуекелдер іске асқан жағдайда нұсқаманы уақтылы тарту үшін деректерді ***ішкі бақылау және тексеру.***

Орнықты даму үшін жауапты құрылымдық бөлімше, сондай-ақ жауапты құрылымдық бөлімшелер өз құзыреті шеңберінде орнықты даму саласындағы деректерді бақылауды, мониторингті және уақтылы ұсынуды қамтамасыз етеді.

Құрылымдық бөлімшелер орнықты даму саласында сапалы және шынайы ақпаратты ұсыну үшін деректерді ішкі тексеруді жүргізеді.

Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің басшылары қызметкерлердің орнықты даму қағидаттарын түсіну және ұстану негізінде тартылуына ықпал етуі тиіс.

Компанияның бизнес-процестеріне орнықты даму қағидаттарын табысты интеграциялау үшін ҚМГ корпоративтік орталығының барлық департаменттері, сондай-ақ ЕТҰқызметкерлерінің орнықты даму саласында белгілі бір білімі мен құзыреттіліктері болуға тиіс. Орнықты дамуды басқару жүйесінің барлық элементтері үшін қызметкерлердің құзыреттілік дәрежесін айқындау үшін Компанияда осы Нұсқамаға №1 қосымшада берілген құзыреттілік матрицасы әзірленді.

Аталған Құзыреттіліктер матрицасы - бұл қызметкерлердің түрлі топтары үшін қажетті білімдер мен дағдылар айқындалған жоғары деңгейлі құжат, онда құзыреттіліктердің үш деңгейі бар:

1. Базалық білім және түсінік;
2. Озық білім және қолдану;
3. Сараптамалық білім және тұрақты пайдалану.

Құзыреттілік ретінде ҚМГ-де орнықты даму жүйесінің негізгі элементтері пайдаланылады.

4.2.9. Орнықты даму саласындағы нәтижелілікті өлшеу

Компания тұрақты негізде орнықты даму саласындағы бастамалардың тиімділігіне мониторинг және бағалау, орнықты даму саласындағы мақсаттар мен ҚТК-ге қол жеткізуді бағалау жүргізеді.

Компания орнықты даму саласындағы ҚТК-нің теріс өзгеруі анықталған жағдайда түзету шараларын қабылдайды, оларды жақсарту жөніндегі іс-шараларды әзірлейді.

Орнықты даму саласындағы бастамалардың тиімділігін бағалау Компанияның орнықты даму саласындағы жыл сайынғы есебіне енгізіледі.

Бастамалардың тиімділігін бағалау нәтижелері негізінде Компания алдағы кезеңге арналған іс-шаралар жоспарларындағы өзгерістерді айқындайды.

Орнықты даму саласындағы ҚТК стратегиялық, орта мерзімді жоспарлау жүйесіне және ҚТК дарағына интеграциялануы тиіс.

Орнықты даму саласындағы ҚТК - орнықты даму саласындағы орындалатын мақсаттардың, іс-қимылдардың, бастамалар мен іс-шаралардың тиімділігін бағалауға мүмкіндік беретін өлшенетін индикаторлар. ҚТК нақты өлшенетін көрсеткіштерге ОД саласындағы стратегиялық мақсаттарды каскадтау арқылы әзірленуі тиіс. Орнықты даму саласындағы референстік модельге сәйкес, ҚТК Компанияның бекітілген Даму жоспары (бизнес-жоспар) негізінде де әзірленуі тиіс.

Орнықты даму ҚТК:

- барлық мүдделі тараптар үшін қолжетімді, әрі түсінікті болуға;
- деректерді жинаудың қолда бар жүйелері тұрғысынан релеванттық болуға және өзге де стратегиялық көрсеткіштер мен мақсаттарға қайшы келмеуге;
- мүдделі тараптардың үміттерін көрсетуге;
- басқа мұнай-газ компанияларымен бенчмаркинг жүргізу мүмкіндігі үшін салыстырмалы болуға тиіс.

Орнықты даму саласындағы ҚТК мысалдары:

- 1) Экономикалық құрамдас бөлігі: экономикалық нәтижелілік көрсеткіштері, сатып алуды жергілікті қамту;
- 2) Экологиялық құрамдас бөлігі: өндірісте электр энергияны тұтыну мен пайдалануды қысқарту, парникті газдар шығарындыларын қысқарту,
- 3) Әлеуметтік құрамдас бөлігі: өндірістегі нөлдік өлім-жітім, өндірістік жарақаттарды азайту, әлеуметтік тұрақтылық рейтингі, гендерлік әртүрлілік, кадрлардың тұрақтамауы.

4.2.10. Орнықты дамуды басқару жүйесін жетілдіру

Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің басшылары орнықты даму саласындағы басқару жүйесін, осы Нұсқаманы, қағидаттарды, саясаттарды, стандарттар мен орнықты даму саласындағы іс-шаралар жоспарларын тиісінше іске асыруға және енгізуге ықпал етеді.

Тиімділікті мониторингілеу және талдау

Орнықты даму саласындағы нәтижелілік, сондай-ақ орнықты дамуды басқару жүйесін тиімді интеграциялау айтарлықтай дәрежеде қабылданатын іс-әрекеттерді, жүргізілетін бастамаларды бақылауға, бағалауға және талдауға, қойылған стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге, сондай-ақ пайдаланылған ресурстардың тиімділігін талдауға байланысты болады.

Компания орнықты даму саласындағы қызметке жыл сайынғы мониторинг пен талдау жүргізіп отыруы тиіс:

- қызметінің орнықты дамуды басқару жүйесіне және әзірленген стратегияларға, жоспарлар мен саясаттарға сәйкестігін қамтамасыз ету;
- орнықты даму саласындағы жетістіктерді айқындау;
- жақсартуды немесе өзгертуді қажет ететін салаларды айқындау;
- іс-шаралар жоспарының тиімділігін бағалау.

Бұл ретте мониторинг мынадай кең таралған әдістерді қамтуы тиіс:

- ҚТК жетістігін талдау;
- басқа мұнай-газ компанияларының параметрлері мен көрсеткіштері бар нәтижелілік бенчмаркингі;
- негізгі мүдделі тараптардан кері байланыс алу.

Тиімділіктің мониторингі мен талдауын Компанияның мүдделі құрылымдық бөлімшелерін тарта отырып, орнықты дамуды басқаруға жауапты құрылымдық бөлімше жылына кемінде бір рет жүргізеді. Тиімділікті мониторингілеу және бағалау нәтижесінде ұсынымдар мен түзету іс-қимылдарының жоспары әзірленеді.

Басшылық тарапынан талдау

Компанияның құрылымдық бөлімшелерінің басшылары өзектілігі мен нәтижелілігін қамтамасыз ету мақсатында орнықты дамуды басқару жүйесін талдау және бағалау процесіне қатысады. Басшылық тарапынан талдау және бағалау мыналарды қарау арқылы жүзеге асырылуы мүмкін:

- орнықты дамуды басқару жүйесінің тиімділігіне әсер етуі мүмкін сыртқы және ішкі факторлардың өзгерістерін бағалау нәтижелері;
- орнықты даму саласындағы стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуді бағалау нәтижелері;
- Компанияның экономикалық, экологиялық және әлеуметтік даму салаларындағы нәтижелілігі туралы деректер;
- еңбек ресурстарын пайдалану тиімділігі;
- негізгі мүдделі тараптардан алынған ұсыныстар, ескертулер мен түсініктемелер;
- тұрақты жақсарту үшін мүмкіндіктер;
- Орнықты даму туралы есептің сыртқы аудиттерін қоса алғанда, ішкі және сыртқы аудит нәтижелері туралы есеп.

Басшылықтың атқарылған жұмыс нәтижелері бойынша ұсыныстары, қорытындылары мен шешімдері құжатталуы тиіс. Қажет болған жағдайда, талдау нәтижелері бойынша орнықты дамуды басқару жүйесін жетілдіру мақсатында Басшылыққа қажетті өзгерістер енгізіледі.

Орнықты дамуды басқару жүйесін тұрақты жетілдіру

ҚМГ орнықты даму саласындағы нәтижелілікке жыл сайын бағалау жүргізеді, жақсартатын салаларды анықтайды, орнықты дамуды басқару жүйесін одан әрі жетілдіру үшін орнықты даму саласындағы қызметті басқаруды жақсарту бойынша ұсынымдар әзірлейді.

Жақсарту мүмкіндіктерін сәйкестендіру, сондай-ақ орнықты дамуды басқару жүйесін енгізудің нәтижелілігін талдау орнықты дамуды басқару жүйесінің ***кемелдік деңгейін*** тұрақты (жыл сайынғы) бағалау арқылы қол

жеткізілуі мүмкін. Мұндай талдау орнықты дамуды басқару жүйесінің негізгі параметрлері бойынша нәтижелілікті одан ерте жасалған талдаулардың нәтижелерімен салыстыруды қамтиды. Кемелдік деңгейін бағалау орнықты даму саласындағы корпоративтік мәдениет деңгейі, орнықты даму қағидаттарын сақтау, орнықты даму саласындағы қажетті процестер мен рәсімдердің болуы және тиімділігі, тауарларды, жұмыстар мен қызметтерді сатып алуды басқару процестерінде орнықты даму қағидаттарын интеграциялау, Компанияның құрылымдық бөлімшелері арасындағы орнықты даму мәселелері бойынша өзара іс-қимыл, құзыреттілік деңгейі және т. б. сияқты қиын өлшенетін параметрлерді бағалауға мүмкіндік береді.

Талдау нәтижелерінің негізінде Компания орнықты дамуды басқару жүйесінің өзгерістерін және жақсарту мүмкіндіктерін айқындауы тиіс. Жақсартулар өзгермелі жағдайларды көрсету үшін мақсаттар мен міндеттерді өзгертуді, ұйымдық құрылымды өзгертуді, жаңа бағдарламаларды, ережелер мен стандарттарды әзірлеуді қамтуы мүмкін.

5. ЖАУАПКЕРШІЛІК

5.1. Компания орнықты даму қағидаттарын енгізу туралы өз еркімен шешім қабылдайды және осы Нұсқама бұл бағыттағы негізгі құжат болып табылады.

5.2. Директорлар кеңесі орнықты даму қағидаттарының енгізілуіне стратегиялық басшылықты және бақылауды жүзеге асырады. Компанияның орнықты дамуы туралы шоғырландырылған есепті бекітеді.

5.3. ҚЕҚҚОҚЖОДК орнықты даму мәселелерінің қаралуын және ұйымдастырылуын, бекітілуі ДК құзыретіне жататын орнықты даму саласындағы саясатты, ҚМГ орнықты дамуы туралы жыл сайынғы Есепті, орнықты даму саласындағы іс-шаралар жоспарлары мен өзге де ішкі құжаттарды бекіту бойынша ұсынымдардың дайындалуын, орнықты дамудың әлеуметтік, экономикалық және экологиялық компоненттерін енгізуді, орнықты даму саласында басқару жүйесін қалыптастыруды, орнықты даму

саласындағы мақсаттар мен ҚТК айқындауды, ҚМГ-ге орнықты дамудың енгізілуіне бақылауды жүзеге асыруды, ҚМГ негізгі процестеріне орнықты дамуды ықпалдастыруды жүзеге асырады.

5.4. Басқарма орнықты даму саласындағы қағидаттарды, саясаттарды, стандарттарды және Компаниядағы іс-шаралар жоспарын тиісінше іске асыруды және енгізуді жүзеге асырады. Орнықты даму саласындағы қызметтің мониторингін, орнықты даму саласындағы мақсаттар мен ҚТК орындалуын бағалауды жүзеге асырады.

5.5. Орнықты даму мәселесіне жетекшілік ететін басқарушы директор орнықты даму саласындағы бастамалар бойынша мақсаттар мен ҚТК қол жеткізу бойынша тәсілдемелердің үйлестірілуін, орнықты даму саласындағы корпоративтік стандарттардың іске асырылуына бақылауды, орнықты даму саласында есептің дайындалуына бақылауды жүзеге асырады.

5.6. Орнықты дамуды басқару үшін жауапты құрылымдық бөлімше орнықты дамуды басқару жүйесіне бастамашылық етуге, үйлестіруге және енгізуге, Компанияның бизнес-қызметіне оның біріктірілуіне жәрдем көрсетуге, орнықты даму мәселелері бойынша әдіснамалық қолдауға, орнықты даму саласындағы Есепті жыл сайын дайындауға және бекітуге жауапты болады, жауапты құрылымдық бөлімшелерге орнықты даму саласындағы тәуекелдерді сәйкестендіруге және басқаруға, мүдделі тараптардың карталарын және өзара іс-қимыл тетіктерін әзірлеуге, сондай-ақ орнықты даму саласындағы оқыту мәселелерін жәрдем көрсетеді.

5.7. Мүдделі құрылымдық бөлімшелер орнықты даму саласына жүйелерді енгізуді, ішкі және сыртқы жағдайды талдауды, орнықты даму саласындағы тәуекелдерді айқындауды, мүдделі тараптардың/стейкхолдерлердің карталарын және өзара іс-қимыл тетіктерін әзірлеуді, орнықты даму саласындағы бастамаларды іске асыруды, халықаралық стандарттарға сәйкес орнықты даму саласындағы есеп үшін ақпаратты дайындауды жүзеге асырады.

5.8. Барлық қызметкерлер, әркім өз деңгейінде жеке мінез-құлқын таныту және тиісті саясат пен стандарттарды сақтау арқылы орнықты даму саласындағы қағидаттар мен іс-шараларды енгізеді.

6. ҚОРЫТЫНДЫ ЕРЕЖЕЛЕР

Осы Нұсқама, сондай-ақ оған барлық өзгерістер мен толықтырулар белгіленген тәртіппен бекітіледі.

Орнықты даму саласындағы құзыреттер матрицасы

ОД басқару жүйесінің элементтері	ОД басқару жүйесін интеграциялау	Жоспарлау				Орындалуы		Мониторинг, талдау және есептілік.	ТҰРАҚТЫ ЖАҚСARTY	
		МТ-мен өзара іс-қимыл	Тәуекелдерді басқару	Стратегия мен мақсаттар	КРІ әзірлеу	ОД саласындағы бастамалар	ОД мәдениетіне оқыту және арттыру		Тиімділікті бағалау	Түзету әрекеттерін әзірлеу
КОРПОРАТИВТІК ДЕҢГЕЙ										
Топ-менеджмент										
ҚМГ Директорлар кеңесінің мүшелері	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1
ҚМГ басшылығы	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1
Бизнес-бағыт жетекшісі	2	1	2	3	2	1	1	1	2	1
Құрылымдық бөлімшелер										
Басқарушы директор	2	1	2	3	2	1	1	1	2	2
Құрылымдық бөлімше басшысы	2	3	3	2	3	2	1	2	2	3
Жетекші маман/Маман	1	2	3	1	2	3	1	3	3	2
ОДЖД / ОД жобалық кеңсесі										
Басқарушы директор	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2
Құрылымдық бөлімше басшысы	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3
Жетекші маман/Маман	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
ҚМГ ТОБЫНЫҢ ЕТҰ ДЕҢГЕЙІ										
Бас директор	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2
Желілік басшы / Директор / Бастық	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2
Жетекші маман/Маман	1	2	1	1	2	3	1	3	3	1

1 Базалық білім және түсінік

2 Озық білім және қолдану

3 Сараптамалық білім және тұрақты пайдалану