



Приложение к решению по вопросу №15
повестки дня заседания Совета директоров
АО НК «КазМунайГаз» от 2 апреля 2020 года,
протокол № 4/2020

**Руководство
по системе управления
в области устойчивого развития
в группе компаний
АО НК «КазМунайГаз»**

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1. Общие положения

1.2. Область применения системы управления в области устойчивого развития в группе компаний АО НК «КазМунайГаз»

2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

3. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

4.1. Общие требования

4.2. Элементы системы управления в области Устойчивого развития

4.2.1. Стратегия, политика и цели

4.2.2. Идентификация и оценка рисков и возможностей

4.2.3. Управление документацией

4.2.4. Организация процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами)

4.2.5. Интеграция принципов устойчивого развития в ключевые процессы

4.2.6. Организация процесса ежегодной отчетности по устойчивому развитию

4.2.7. Реализация приоритетных направлений (инициатив) в области устойчивого развития

4.2.8. Развитие и поддержание культуры по устойчивому развитию

4.2.9. Измерение результативности в области устойчивого развития

4.2.10. Совершенствование процесса устойчивого развития

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1. Общие положения

Настоящее Руководство по системе управления в области устойчивого развития в группе компаний АО НК «КазМунайГаз» разработано в целях реализации принципов устойчивого развития и внедрения системы управления в области устойчивого развития в бизнес-процессы Компании, эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами, подтверждения приверженности Компании принципам устойчивого развития, а также обеспечения анализа и планомерного улучшения результативности в области устойчивого развития.

Руководство разработано в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Кодексом корпоративного управления АО «Самрук-Қазына», Концепцией в области устойчивого развития АО НК «КазМунайГаз» и Референсной моделью по устойчивому развитию для портфельных компаний АО «Самрук-Қазына», а также внутренними документами Компании. Любые изменения и дополнения в настоящее Руководство вносятся по мере необходимости с учетом изменений стратегических направлений развития Компании.

1.2. Область применения системы управления в области устойчивого развития в группе компаний АО НК «КазМунайГаз»

Настоящее Руководство распространяется на группу компаний АО НК «КазМунайГаз». Применение настоящего Руководства в ДЗО КМГ осуществляется в установленном порядке путем разработки и утверждения аналогичного Руководства или приведения внутренних документов ДЗО КМГ на соответствие с настоящим Руководством. Требования, предусмотренные настоящим Руководством в аналогичных внутренних документах ДЗО КМГ не должны быть снижены.

Положения настоящего Руководства необходимо принимать во внимание при разработке внутренних нормативных документов в части идентификации, оценки и управления рисками, бюджетирования, планирования, принятия решений, в части социальных, экологических вопросов, вопросов

производственной безопасности и охраны труда, вопросов обеспечения экономической эффективности, вопросов взаимодействия с заинтересованными сторонами, вопросов разработки и внедрения корпоративных и функциональных КПД, а также внутренних документов структурных подразделений в части управления человеческими ресурсами.

2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

Настоящее Руководство разработано в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом АО НК «КазМунайГаз», Кодексом корпоративного управления АО «Самрук-Қазына»¹ (далее - Кодекс корпоративного управления), Концепцией в области устойчивого развития АО НК «КазМунайГаз», Кодексом корпоративной социальной ответственности АО НК «КазМунайГаз», Кодексом деловой этики АО НК «КазМунайГаз», а также с учетом требований Глобального договора ООН, Стандартов AA1000 «Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами» 2015 (AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2015), Руководства по социальной ответственности ISO 26000 (Guidance on Social Responsibility), Международных стандартов ISO 14001 (Environmental Management System), ISO 10018 (Quality management - Guidelines on people involvement and competence) и ISO 45001 (Occupational Health and Safety Management Systems), GRI (Global Reporting Initiative) Standards и является основополагающим документом для регулирования деятельности АО НК «КазМунайГаз» в области устойчивого развития.

3. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

Глобальный договор ООН (United National Global Compact)	Крупнейшая международная инициатива в области устойчивого развития, целью которой является внедрение в деятельность делового сообщества десяти основных принципов в области прав человека,
---	--

¹ Ссылка на Кодекс: <https://www.sk.kz/about-fund/corporate-governance/>

	<p>трудовых отношений, охраны окружающей среды и противодействия коррупции</p>
<p>ДЗО</p>	<p>Дочерние организации и зависимые общества, в том числе совместно - контролируемые организации и совместные предприятия АО «НК «КазМунайГаз»</p>
<p>Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)</p>	<p>Физические и юридические лица, которые могут влиять на осуществление деятельности или принятие решения Компании, или интересы которых затрагиваются в рамках деятельности Компании</p>
<p>КМГ</p>	<p>АО НК «КазМунайГаз»</p>
<p>Компания</p>	<p>Совокупное наименование акционерного общества «Национальная компания «КазМунайГаз» и его ДЗО</p>
<p>КБОТОСУР</p>	<p>Комитет по безопасности, охране труда, окружающей среды и устойчивому развитию Совета директоров</p>
<p>Ключевые показатели деятельности (КПД)</p>	<p>Показатели (индикаторы), характеризующие уровень эффективности деятельности организации, позволяющие оценить деятельность организации в целом, а также эффективность деятельности работников Компании</p>
<p>Карта заинтересованных сторон/стейкхолдеров</p>	<p>Изображение в целях уточнения положения заинтересованных сторон Компании или графическое представление групп заинтересованных сторон</p>
<p>Матрица существенности</p>	<p>Графическая схема значимых тем, которые были определены в соответствии с принципом существенности путем оценки влияния Компании на экономику, окружающую среду, общество и оценки значимости тем для заинтересованных сторон</p>

Независимый аудит Отчета об устойчивом развитии	Оценка качества и достоверности нефинансовой информации компании за отчетный период, проводимая независимой стороной в соответствии с выбранным стандартом или применимой основой представления нефинансовой отчетности
ООН	Организация Объединенных Наций
Окружающая среда	Совокупность природных и искусственных объектов, включая атмосферный воздух, озоновый слой Земли, поверхностные и подземные воды, земли, недра, растительный и животный мир, а также климат в их взаимодействии
Поставщик/партнер	Физические лица, юридические лица, группы физических или юридических лиц, осуществляющие поставку товаров/услуг (в том числе подрядные организации)
Руководство	Руководство по системе управления в области устойчивого развития
Стратегия	Стратегия развития АО НК «КазМунайГаз» до 2028 года
СД	Совет директоров АО НК «КазМунайГаз»
Устойчивое развитие	Деятельность Компании, при которой эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического и инновационного развития, развитие персонала и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений. Является процессом развития, «который удовлетворяет

	потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» (доклад Брундтланд по заказу ООН, 1987)
ESG	Экологические, социальные и управленческие аспекты

4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

4.1. Общие требования

В соответствии с Кодексом корпоративного управления, Компания осознает важность своего влияния на экономику, экологию и общество и стремясь к росту долгосрочной стоимости, обеспечивает свое устойчивое развитие с соблюдением интересов заинтересованных сторон.

В современных трактовках подчеркиваются три аспекта устойчивого развития (Рисунок 1): экономический, экологический и социальный.



Рисунок 1. Концепция тройного критерия

Аспекты и принципы в области устойчивого развития должны быть интегрированы в бизнес-процессы Компании, в частности, в процессы принятия решений. В процессе принятия любых бизнес-решений, Компания должна обеспечить согласованность своих экономических, экологических и социальных целей для устойчивого развития в долгосрочном периоде, которое включает, в том числе, рост долгосрочной стоимости для акционеров и

инвесторов. Устойчивое развитие в Компании состоит из трех составляющих: экономической, экологической и социальной.

Экономическая составляющая должна направлять деятельность Компании на рост долгосрочной стоимости, обеспечение интересов акционеров и инвесторов, повышение эффективности процессов, рост инвестиций в создание и развитие более совершенных технологий, повышение производительности труда.

Экологическая составляющая должна обеспечивать минимизацию воздействия на биологические и физические природные системы, оптимальное использование ограниченных ресурсов, применение экологичных, энерго- и материалосберегающих технологий, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию производства отходов, а также переработку и утилизацию отходов.

Социальная составляющая ориентирована на принципы социальной ответственности, которые в числе прочего включают: обеспечение безопасности труда и сохранение здоровья работников, справедливое вознаграждение и уважение прав работников, индивидуальное развитие персонала, реализацию социальных программ для персонала, создание новых рабочих мест, спонсорство и благотворительность, проведение экологических и образовательных акций.

Внедрение и дальнейшее совершенствование системы управления в области устойчивого развития для Компании имеет потенциальные выгоды, в частности, это:

- 1) привлечение инвестиций - в мировой практике при определении инвестиционной привлекательности инвесторами учитываются риски и возможности в области устойчивого развития (ESG);

- 2) повышение управленческой эффективности и минимизация рисков - интеграция экологических и социальных аспектов в процесс принятия управленческих решений позволяет расширить горизонты планирования и

учитывать более разносторонний спектр рисков и возможностей, что создает предпосылки для устойчивого развития бизнеса;

3) повышение эффективности бизнес-процессов Компании - внедрение высокопроизводительных и ресурсоэффективных технологий позволяет создавать инновационные продукты и услуги, увеличивая при этом свою конкурентоспособность и эффективность;

4) укрепление репутации - улучшение корпоративного имиджа является наиболее очевидным результатом деятельности в области устойчивого развития, что повышает ценность бренда и формирует кредит доверия, а также оказывает положительное влияние на качество взаимодействия с деловыми партнерами;

5) повышение лояльности со стороны внутренних и внешних заинтересованных сторон - создание привлекательных условий труда, возможностей для профессионального и карьерного роста позволяет привлекать и удерживать перспективных квалифицированных специалистов, построение эффективного диалога с заинтересованными сторонами способствует формированию позитивной среды вокруг деятельности Компании, что способствует повышению эффективности ее бизнеса за счет понимания и поддержки со стороны стейкхолдеров;

6) обеспечение производственной безопасности, а также безопасности работников КМГ, подрядных организаций и населения в регионах присутствия;

7) снижение негативного воздействия на окружающую среду в регионах присутствия.

4.2. Элементы системы управления в области устойчивого развития

4.2.1. Стратегия, политика и цели

Миссией КМГ является обеспечение максимальных выгод для Республики Казахстан от участия в развитии национальной нефтегазовой

отрасли. Компания придерживается принципов Глобального договора ООН² и интегрирует Цели устойчивого развития ООН (далее – ЦУР, более подробно о ЦУР по ссылке)³ в свою деятельность, а также следует Стратегии развития Компании до 2028 года.

Компания определила в своей Стратегии развития до 2028 года устойчивое развитие как одну из стратегических целей, которая нацелена на интеграцию принципов устойчивого развития в ключевые бизнес-процессы, операционную деятельность и процессы принятия решений.

Компания определяет подходящие для КМГ ЦУР и учитывает их при разработке стратегических документов, политик и стандартов в области устойчивого развития.

Компания также руководствуется Концепцией устойчивого развития АО НК «КазМунайГаз», которая определяет единую основу устойчивого развития как неотъемлемую составляющую корпоративного управления в Компании и систематизирует деятельность Компании в области корпоративной социальной ответственности.

Деятельность Компании во всех областях, в том числе и в области устойчивого развития, должна соответствовать лучшим передовым международным стандартам.

Компания поощряет и способствует применению принципов устойчивого развития партнерами Компании.

Система управления в области устойчивого развития включает в себя, но не ограничивается следующими элементами:

- приверженность Компании принципам устойчивого развития на всех уровнях управления;
- анализ внешней и внутренней ситуации по трем аспектам устойчивого развития: экономической, экологической и социальной;

² Принципы ГД ООН: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

³ Ссылка на 17 ЦУР: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>

- определение рисков в области устойчивого развития в социальной, экономической и экологической сферах;
- взаимодействие с заинтересованными сторонами и построение карты стейкхолдеров;
- определение целей и КПД в области устойчивого развития;
- реализация приоритетных направлений (инициатив) в области устойчивого развития;
- интеграция устойчивого развития в ключевые бизнес-процессы;
- повышение квалификации работников Компании в области устойчивого развития;
- организация процесса ежегодной отчетности по устойчивому развитию;
- измерение результативности в области устойчивого развития;
- совершенствование процесса устойчивого развития.

4.2.2. Идентификация и оценка рисков и возможностей

Риски в области устойчивого развития – это экономические, социальные или экологические события или условия, реализация которых может привести к негативному воздействию на деятельность, финансовую и производственную результативность Компании.

Следуя международной практике, Компания также определяет возможности в области устойчивого развития, являющиеся позитивными результатами изменения социальных или экологических аспектов внутренней или внешней среды.

Риски в области устойчивого развития должны быть определены для всех ключевых аспектов и направлений бизнес-деятельности КМГ, включая корпоративное управление:

Аспекты	Направление
Экономические аспекты	- производство (добыча, транспортировка, переработка);

	<ul style="list-style-type: none"> - экономика и финансы.
Экологические аспекты	<ul style="list-style-type: none"> - энергопотребление; - изменение климата; - водные ресурсы; - управление отходами; - локальное воздействие на окружающую среду; - биологическое разнообразие; - соответствие требованиям экологического законодательства.
Социальные аспекты	<ul style="list-style-type: none"> - вопросы защиты и безопасности труда; - безопасность бизнес-процессов; - бизнес-этика; - прозрачность деятельности; - практика трудовых отношений; - развитие местных сообществ и локального контента; - права человека; - ответственность за продукцию; - управление подрядными организациями и поставщиками.

Риски и возможности в области устойчивого развития разделены на следующие категории:

- **стратегические риски и возможности**, связанные с изменением рынка или ростом интереса инвесторов к вопросам управления устойчивым развитием в Компании;

- **операционные риски и возможности**, связанные с ростом цен на природные и энергетические ресурсы, потребляемые Компанией, остановкой производства в результате политической нестабильности или изменением природных условий;

- **финансовые риски и возможности**, связанные с увеличением налоговых выплат за загрязнение окружающей среды;

- **риски и возможности**, связанные с исполнением или изменением законодательных требований.

Управление рисками является неотъемлемой частью устойчивого развития. Риск-ориентированный подход в области устойчивого развития обеспечивает принятие управленческих решений с учетом идентифицированных рисков, системы внутреннего контроля, а также предупреждающих мероприятий для достижения более качественных результатов в рамках системы непрерывности деятельности Компании.

В случае реализации рисков в области устойчивого развития Компания включает данную информацию в регулярную отчетность по управлению рисками с соответствующими корректирующими мерами.

Компания выявляет риски, возникающие в результате потенциально негативного воздействия ее партнеров на экономическую, экологическую и социальную сферы и, в последующем, принимает меры, направленные на прекращение или предупреждение такого воздействия. Такие предупредительные меры должны быть учтены во всех бизнес-процессах.

При идентификации и оценке рисков и возможностей в области устойчивого развития, Компания учитывает результаты следующих анализов и мероприятий:

1. Анализ мега-трендов для выявления внешних негативных или позитивных воздействий.

2. SWOT-анализ, включающий в себя анализ внешних и внутренних факторов Компании.

Ввиду того, что риски в области устойчивого развития могут быть более непредсказуемыми, являющимися новыми для Компании, многофакторными или возникающими за пределами границ деятельности Компании, при проведении оценки рисков и возможностей в области устойчивого развития, помимо определения таких показателей, как частота, время влияния и влияние, Компания должна учитывать следующие критерии:

Критерии	Описание
Адаптируемость	способность Компании адаптироваться и реагировать на риск в области устойчивого развития
Сложность	масштаб и характеристики риска
Восстановление	способность компании восстановить деятельность/процессы после реализации рисков

Компания выявляет риски и возможности в области устойчивого развития и включает их в общий регистр рисков, а также принимает меры (контрольные мероприятия) по их управлению. Структурное подразделение, ответственное за управление рисками, на регулярной основе проводит комплексную оценку рисков, используя инструменты управления рисками и системный подход к устойчивому развитию. Идентификация, оценка и управления рисками в области устойчивого развития является комплексным процессом, в котором участвуют не только владельцы данных рисков и ответственный за управление рисками департамент, но также и структурное подразделение, ответственное за управление устойчивым развитием.

4.2.3. Управление документацией

Управление документацией в области устойчивого развития регулируется Правилами по управлению документами АО НК «КазМунайГаз».

Система управления в области устойчивого развития основывается и регулируется следующими внутренними и внешними документами:

Кодекс корпоративного управления АО «Самрук-Қазына»
Референсная модель по устойчивому развитию для портфельных компаний АО «Самрук-Қазына»
Стратегия развития АО НК «КазМунайГаз» до 2028 года и план мероприятий к Стратегии
Кодекс деловой этики АО НК «КазМунайГаз»
Кодекс корпоративной социальной ответственности АО НК «КазМунайГаз»
Концепция в области устойчивого развития АО НК «КазМунайГаз»
Карта стейкхолдеров АО НК «КазМунайГаз».
Правила подготовки отчета в области устойчивого развития АО НК «КазМунайГаз».
Политика по корпоративной системе управления рисками АО НК «КазМунайГаз».
Экологическая политика АО НК «КазМунайГаз».
Политика в области охраны труда и промышленной безопасности АО НК «КазМунайГаз».
Кадровая политика АО НК «КазМунайГаз» на 2017-2021 годы.
Политика экономической безопасности.

Антикоррупционные стандарты.
Политика в области качества АО НК «КазМунайГаз».
Глобальный договор ООН.
Цели устойчивого развития ООН.
Декларация о защите окружающей среды и развитии (Рио-де-Жанейро, 1992).
Руководство в области устойчивого развития (GRI Standards).
Стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности».
Стандарт ISO 10018 «Система менеджмента качества. Руководящие указания по вовлеченности и компетентности персонала».
Стандарт ISO 14001 «Системы экологического менеджмента. Требования и рекомендации по применению».
Стандарты AA1000 «Серия стандартов социальной отчетности компаний».
Стандарт ISO 45001 «Системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда. Требования и рекомендации по применению».
Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных компаний.
Руководящие принципы ООН в сфере бизнеса и прав человека.
Основные положения по устойчивому развитию Международной Финансовой Корпорации.

4.2.4. Организация процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами)

Одним из ключевых факторов для достижения целей Компании является эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами путем реализации системы спланированных и последовательных мероприятий.

Взаимодействие Компании со стейкхолдерами ведется на основе следующих принципов:

- уважение и учет интересов, мнений и предпочтений заинтересованных сторон;

- своевременное и регулярное информирование заинтересованных сторон;

- ответственное выполнение принятых обязательств.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами должно:

- точно определять сферу его применения;

- иметь согласованный процесс принятия решений;

- фокусировать внимание на существенных аспектах организации для заинтересованных сторон;

- создавать возможность для построения и ведения диалога;

- быть неотъемлемой частью организационного управления;

- быть прозрачным;

- иметь процесс, подходящий заинтересованным сторонам;

- быть своевременным;

- быть гибким и ответственным;

- создавать ценность как для Компании, так и для заинтересованных сторон.

Периодичность, степень и методы взаимодействия со стейкхолдерами определяется каждым структурным подразделением Компании самостоятельно.

В соответствии с лучшими международными практиками (стандарты серии AA1000 и GRI) в области взаимодействия с заинтересованными сторонами в целях выстраивания эффективного взаимодействия применяется принцип «включенности». Данный принцип принимает во внимание и

учитывает интересы ключевых заинтересованных сторон на всех стадиях процесса управления деятельностью Компании и подразумевает вовлечение ключевых стейкхолдеров в обсуждение значимых тем и важных вопросов, потенциальных рисков и границ ответственности.

Процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами включает в себя пять основных этапов:

1. Выявление заинтересованных сторон и определение существенных вопросов и ожиданий.

Взаимодействие со стейкхолдерами в Компании регулируется в соответствии с утвержденной Картой стейкхолдеров АО НК «КазМунайГаз». Совет директоров утверждает карту стейкхолдеров, которая включает в себя перечень заинтересованных сторон, методы и порядок взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Карта стейкхолдеров предназначена для систематизации и визуализации информации об окружении Компании с целью выработки методов взаимодействия с каждым из стейкхолдеров. Карта стейкхолдеров должна пересматриваться и актуализироваться на регулярной основе (ежегодно).

Компания определяет полный перечень потенциальных стейкхолдеров (карта стейкхолдеров), с которыми осуществляет взаимодействие в процессе своей деятельности, с описанием вклада стейкхолдеров и их интересов.

2. Классификация и приоритизация заинтересованных сторон и их ожиданий.

При оценке значимости заинтересованных сторон проводится ранжирование стейкхолдеров по значимости для Компании по двум факторам: сила влияния заинтересованной стороны на Компанию и степень заинтересованности стейкхолдера в деятельности Компании.

В целях определения степени заинтересованности стейкхолдеров, Компанией ежегодно направляются анкетные формы ключевым

стейкхолдерам по определению существенных аспектов и важных вопросов по деятельности Компании в области устойчивого развития.

По показателям баллов значимости каждой группе стейкхолдеров задается вес, который определяет приоритетность заинтересованных сторон и является важным параметром при построении матрицы существенности.

3. Планирование мероприятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами.

При планировании мероприятий учитываются следующие уровни взаимодействия со стейкхолдерами: консультации, переговоры, вовлечение, сотрудничество, интеграция в процесс управления и принятия решений.

4. Реализация мероприятий.

5. Оценка эффективности мероприятий по взаимодействию со стейкхолдерами, извлечение уроков и их учет в будущих периодах. Данный этап также включает составление отчетности.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами - это непрерывный и циклический процесс, подразумевающий постоянный анализ, совершенствование и развитие.

4.2.5. Интеграция принципов устойчивого развития в ключевые процессы

Система управления устойчивым развитием должна быть интегрирована в масштабе всей Компании таким образом, чтобы сбалансировать краткосрочные и долгосрочные интересы, а также учитывать экономические, экологические и социальные аспекты в процессе принятия решений. В соответствии с Референсной моделью «Самрук-Қазына», внедрение устойчивого развития в ключевые процессы должно быть обеспечено посредством их интеграции по трем направлениям:

Стратегическая интеграция - включение устойчивого развития в процессы планирования на следующие периоды:

Долгосрочный период в Стратегию развития компании, миссию, ценности и стратегические цели;

Среднесрочный период в 5-летний план развития;

Краткосрочный период в годовой бюджет.

Операционная интеграция – все корпоративные решения принимаются руководством КМГ, исходя из критериев соответствия принципам и целям в области устойчивого развития. При этом КМГ определяет ключевые процессы, в которые должны быть интегрированы принципы устойчивого развития.

Культурная интеграция устойчивого развития путем изменения образа мышления, а также внедрения соответствующих механизмов, подробно описанных в разделе по рекомендациям по обучению и культуре.

Таким образом, принципы в области устойчивого развития должны быть интегрированы в следующие ключевые бизнес-процессы Компании (но не ограничиваясь):

- корпоративное управление;
- бюджетирование и планирование;
- при принятии инвестиционных решений проведение ESG-анализа;
- управление активами;
- управление человеческими ресурсами и социальными аспектами;
- управление рисками;
- управление информационными технологиями;
- управление охраной труда и окружающей среды;
- планирование производственной деятельностью, мониторинг эффективности;
- управление закупками, а именно управление договорами, контроль и мониторинг закупочной деятельности;
- управление подрядными организациями;
- процессы принятия решений на всех уровнях управления.

Эффективная интеграция принципов устойчивого развития может быть достигнута посредством следующих механизмов:

- разработка новых или актуализация существующих стандартов, правил и иных корпоративных документов для включения положений, обеспечивающих учет принципов устойчивого развития при принятии решений, закупе товаров, работ и услуг, управлении человеческими ресурсами, идентификации, оценке и управлении рисками;

- внедрение инициатив и проведение мероприятий в области устойчивого развития;

- обучение руководителей и работников для повышения приверженности и осведомленности о практиках управления деятельностью с учетом принципов устойчивого развития;

- внешний и внутренний аудит корпоративной и операционной деятельности на предмет соблюдения принципов устойчивого развития; разработка планов совершенствования процессов интеграции принципов устойчивого развития.

Интеграция принципов устойчивого развития проводится на постоянной основе. Руководители структурных подразделений, а также руководители бизнес-направлений ответственны за интеграцию принципов устойчивого развития в КМГ и ДЗО. Структурное подразделение, ответственное за управление устойчивым развитием, проводит оценку эффективности интеграции принципов устойчивого развития в бизнес-процессы, представляет рекомендации по практикам интеграции данных принципов, разрабатывает план мероприятий по интеграции принципов устойчивого развития.

Компания идентифицирует перечень бизнес-процессов КМГ, в которые будут интегрированы вопросы устойчивого развития. Компания на основании действующего Каталога бизнес-процессов и матрицы ответственности («RACI») проводит совершенствование указанных бизнес-процессов с описанием их в соответствующей системе.

4.2.6. Организация процесса ежегодной отчетности по устойчивому развитию

Отчетность в области устойчивого развития (нефинансовая отчетность) представляет собой практику измерения, раскрытия информации и подотчетности внутренним и внешним заинтересованным сторонам, предметом которых являются результаты деятельности Компании по отношению к целям устойчивого развития. Термин «отчетность в области устойчивого развития» обозначает отчетность, охватывающую одновременно экономические, экологические и социальные аспекты деятельности Компании.

Отчет в области устойчивого развития Компании (далее - Отчет) должен представлять сбалансированную и обоснованную картину результатов деятельности Компании в отношении устойчивого развития, включая как положительный, так и отрицательный вклады. Отчет представляет достигнутые результаты, а также последствия, наступившие на протяжении отчетного периода, в контексте обязательств Компании, ее стратегии и подходов к менеджменту. Отчеты могут использоваться, в частности, для следующих целей:

- сопоставление и оценка результативности в области устойчивого развития по отношению к законам, нормам, кодексам, стандартам результативности и добровольным инициативам;
- демонстрация влияния Компании на ожидания в отношении устойчивого развития, а также влияния этих ожиданий на организацию;
- сравнение результатов деятельности Компании и различных организаций, а также результатов деятельности в различные моменты времени (бенчмаркинг).

Основными принципами формирования содержания Отчёта должно быть его соответствие его действующей версии GRI Standards⁴, рекомендациям потенциальных инвесторов и акционеров, матрице существенности,

⁴ С 2021 г. входят в действие следующие стандарты: GRI 303: Water and Effluents 2018 и GRI 403: Occupational Health and Safety 2018 Standards

Ссылка на GRI Standards <https://www.globalreporting.org/standards/>

основанной на оценке ожиданий заинтересованных сторон, а также требованиям фондовых бирж (если применимо). Также, могут быть использованы другие стандарты и руководства, такие как Стандарт интегрированной отчетности <IR>, Руководство по отчетности в области устойчивого развития ИРЕСА и другие.

Содержание и выбор соответствующих специфичных тем, раскрываемых в Отчете, определяются на основе результатов оценки существенности той или иной темы для заинтересованных сторон.

Обеспечение качества отчетности в области устойчивого развития должно основываться на следующих принципах:

Принципы для определения содержания отчета

Вовлечение заинтересованных сторон	Содержание отчета должно отвечать разумным ожиданиям и интересам заинтересованных сторон компании.
Контекст устойчивого развития	Отчет должен отражать информацию о результативности компании в контексте «устойчивости», а именно о том, как компания способствует или планирует способствовать улучшению или ухудшению экономических, экологических и социальных условий на локальном, региональном или глобальном уровнях.
Существенность	Темы, включаемые в Отчет, должны отражать существенные воздействия, оказываемые компанией на экономику, окружающую среду и общество.
Полнота	Отчет должен охватывать существенные темы, отражающие значительные экономические, экологические и социальные воздействия, а также отражать информацию о границах отчетности. Информация должна быть представлена в объеме, позволяющая заинтересованным сторонам оценить результаты деятельности компании в области УР за отчетный период.

Принципы для обеспечения качества отчета

Сбалансированность	Отчет должен раскрывать как положительные, так и отрицательные темы результативности деятельности КМГ. В дополнение, показатели должны быть представлены в динамике не менее, чем за два предыдущих года.
Сопоставимость	Отчет, подготовленный в соответствии с GRI Standards, должен позволять заинтересованным лицам сравнивать деятельность КМГ с деятельностью других компаний.
Точность	Представленная информация в Отчете должна быть достаточно точной и детальной для оценки деятельности компании со стороны заинтересованных сторон.
Надежность	Компания должна осуществлять сбор, регистрацию, анализ, консолидацию информации таким образом, чтобы данная информация могла быть проверена. Информация по показателям, представляемая в Отчете, должна быть собрана на основании документально подтвержденных данных.
Своевременность	Отчет должен носить плановый характер и публиковаться не позднее третьего квартала года следующего за отчетным.
Ясность	Информация, представленная в Отчете, должна быть понятной и доступной широкому кругу заинтересованных сторон.

Отчет может готовиться в соответствии с выбранным уровнем соответствия действующими GRI Standards (Core или Comprehensive). КМГ

может определять уровень соответствия, основываясь на следующих ключевых факторах:

- информационной потребности заинтересованных сторон;
- целесообразности раскрытия дополнительной информации, основываясь на оценке надежности и точности информации, трудовых и финансовых затратах;
- результатах сравнительного анализа с наилучшими практиками подготовки отчетности в нефтегазовой отрасли.

Содержание Отчета должно дополнять, соответствовать и (или) не противоречить информации, раскрытой в иных публичных отчетах КМГ.

Подготовка отчетности в области устойчивого развития Компании регулируется Правилами подготовки отчета в области устойчивого развития, в которых изложен детальный процесс, даты, роли и ответственность.

Следуя наилучшим международным практикам, Компания проводит ежегодный независимый аудит Отчета.

4.2.7. Реализация приоритетных направлений (инициатив) в области устойчивого развития

Инициативы в области устойчивого развития - это комплекс мероприятий, нацеленных на достижение стратегических целей в области устойчивого развития.

При разработке инициатив в области устойчивого развития Компания учитывает следующие факторы:

- инициативы отвечают законодательным требованиям Республики Казахстан и других регионов, в которых осуществляется деятельность КМГ;
- инициативы должны способствовать минимизации нормативных правовых рисков в области устойчивого развития;
- инициативы направлены на исполнение стратегических целей в области устойчивого развития;

- инициативы отвечают ожиданиям ключевых заинтересованных сторон, а также основываются на матрице существенных аспектов в области устойчивого развития.

Инициативы способствуют минимизации рисков в области устойчивого развития. Инициативы разрабатываются заинтересованными ответственными структурными подразделениями с участием структурного подразделения, ответственного за устойчивое развитие.

Основные этапы определения инициатив в области устойчивого развития:

1. выявление значимых тем с учетом рисков Компании по трем аспектам;
2. определение приоритетности значимых тем с учетом мнений и ожиданий заинтересованных сторон;
3. оценка экономической целесообразности и, при необходимости, анализ технологической возможности проведения инициатив в области устойчивого развития.

Так как инициативы в области устойчивого развития могут быть рассчитаны на средне- и долгосрочный горизонты планирования, после определения инициатив в области устойчивого развития следует сформировать и внедрить план по их реализации с указанием сроков исполнения конкретных мероприятий. План должен включать в себя:

- 1) описание инициатив в области устойчивого развития и целей плана;
- 2) указание на связь плана со стратегическими целями Компании;
- 3) указание измеримых и достижимых целей в среднесрочной и долгосрочной перспективе и сроков достижения;
- 4) указание способов и механизмов оценки эффективности плана с учетом стратегических целей, ключевых показателей деятельности;
- 5) распределение ответственности за реализацию плана;
- 6) содержание мероприятий;
- 7) сроки мероприятий;
- 8) примерная оценка затрат на реализацию мероприятий и источники финансирования (если применимо).

Компания разрабатывает планы мероприятий в области устойчивого развития посредством:

1) тщательного, глубокого и продуманного анализа текущей ситуации по трем основным сферам: экономической, экологической и социальной; при проведении данного анализа важным является достоверность, своевременность и качество информации;

2) определения рисков в области устойчивого развития; риски распределяются в соответствии с тремя направлениями устойчивого развития, могут также влиять на смежные направления и охватывать другие риски. Для определения рисков проводится анализ как внутренних, так и внешних факторов воздействия на Компанию;

3) определения заинтересованных сторон и их влияния на деятельность;

4) определения целей, а также по возможности целевых показателей, мероприятий по улучшению и совершенствованию деятельности Компании по трем составляющим, ответственных лиц, необходимых ресурсов и сроков исполнения;

5) регулярного мониторинга и оценки реализации целей, мероприятий достижения целевых показателей;

6) систематизированного и конструктивного взаимодействия с заинтересованными сторонами, получения обратной связи.

План требует постоянного мониторинга и регулярной отчетности, а также анализа и оценки результативности плана, подведения итогов и принятия корректирующих и улучшающих мер.

4.2.8. Развитие и поддержание культуры по устойчивому развитию

Развитие культуры в области устойчивого развития должно обеспечиваться комплексно посредством внедрения нескольких «поощряющих» и «обеспечивающих» механизмов. В своей деятельности в области устойчивого развития, Компания учитывает следующие подходы развития и поддержаний культуры в области устойчивого развития.

Организация обучения, тренингов, семинаров в Компании состоит из следующих этапов:

- определение потребностей в обучении;
- организация и мониторинг процесса обучения;
- анализ эффективности проведенного обучения.

Поощряющие механизмы

Непрерывное развитие и повышение квалификации руководителей и работников КМГ посредством тематических или междисциплинарных тренингов и семинаров, программ обмена опытом внутри Компании, а также с другими нефтегазовыми компаниями.

Повышение осведомленности посредством распространения информации и тесного взаимодействия внутри КМГ.

КМГ распространяет информацию о проводимых программах и инициативах в области УР, о достижениях, а также рисках и областях для улучшения среди структурных подразделений и ДЗО КМГ.

Оказание содействия и экспертной поддержки для внедрения наилучших практик в области устойчивого развития и развития культуры по устойчивому развитию.

Структурное подразделение, ответственное за устойчивое развитие, оказывает методологическую поддержку работникам КМГ и ДЗО в рамках компетенции.

Управление талантами и внедрение программ мотивации.

КМГ мотивирует руководителей и работников, проявляющие лидерские качества и проактивное поведение, нацеленное на улучшение показателей в области устойчивого развития и внедрения инициатив и программ в области устойчивого развития.

Обеспечивающие механизмы

Определение ответственности среди руководителей и работников КМГ, а также обеспечение интеграции принципов устойчивого развития в ключевые бизнес-процессы.

КМГ разрабатывает и внедряет внутренние документы, закрепляющие ответственность за разработку актуальных КПД в области устойчивого развития, исполнение инициатив и программ в области устойчивого развития, а также за интеграцию принципов устойчивого развития в ключевые бизнес-процессы Компании.

Внутренний контроль и проверка данных для обеспечения качественной отчетности и своевременного вовлечения руководства в случае возникновения проблемных вопросов и реализации рисков в области устойчивого развития.

Структурное подразделение, ответственное за устойчивое развитие, а также ответственные структурные подразделения в рамках своей компетенции обеспечивают контроль, мониторинг и своевременное представление данных в области устойчивого развития.

Структурные подразделения проводят внутреннюю проверку данных для представления качественной и достоверной информации в области устойчивого развития.

Руководителям структурных подразделений Компании следует способствовать вовлеченности сотрудников на основе понимания и приверженности принципам устойчивого развития.

Для успешной интеграции принципов устойчивого развития в бизнес-процессы Компании, работники всех департаментов корпоративного центра КМГ, а также ДЗО, должны обладать определенными знаниями и компетенциями в области устойчивого развития. Для определения степени компетенций работников для всех элементов системы управления устойчивым развитием в компании была разработана матрица компетенций, представленная в приложении №1 к данному Руководству.

Данная матрица компетенций - это высокоуровневый документ, в котором определены необходимые знания и навыки для различных групп работников, имеющая три уровня компетенций:

1. Базовые знания и понимание;

2. Продвинутое знание и применение;
3. Экспертные знания и регулярное использование.

В качестве компетенций используются основные элементы системы устойчивого развития в КМГ.

4.2.9. Измерение результативности в области устойчивого развития

Компания на регулярной основе проводит мониторинг и оценку эффективности инициатив в области устойчивого развития, оценку достижения целей и КПД в области устойчивого развития.

Компания принимает корректирующие меры в случае выявления негативного изменения КПД в области устойчивого развития, разрабатывает мероприятия по их улучшению.

Оценка эффективности инициатив в области устойчивого развития включается в ежегодный Отчет в области устойчивого развития Компании.

На основе результатов оценки эффективности инициатив Компания определяет изменения в планах мероприятий на будущий период.

КПД в области устойчивого развития должны быть интегрированы в систему стратегического, среднесрочного планирования и дерево КПД.

КПД в области устойчивого развития – измеримые индикаторы, позволяющие оценить эффективность выполняемых целей, действий, инициатив и мероприятий в области устойчивого развития. КПД должны разрабатываться путем каскадирования стратегических целей в области УР в конкретные измеримые показатели. В соответствии с Референсной моделью в области устойчивого развития, КПД также должны разрабатываться на основе утвержденного Плана развития (бизнес-плана) Компании.

КПД устойчивого развития должны:

- быть доступными, а именно понятными для всех заинтересованных сторон;
- быть релевантными с точки зрения имеющихся систем сбора данных и не противоречить иным стратегическим показателям и целям;
- отражать ожидания заинтересованных сторон;

- быть сопоставимыми для возможности проведения сравнительного анализа с другими нефтегазовыми компаниями.

Примеры КПД в области устойчивого развития:

- 1) Экономическая составляющая: показатели экономической результативности, местное содержание закупок;
- 2) Экологическая составляющая: сокращение потребления и использования электроэнергии на производстве, сокращение выбросов парниковых газов,
- 3) Социальная составляющая: нулевая смертность на производстве, сокращение производственных травм, рейтинг социальной стабильности, гендерное разнообразие, текучесть кадров.

4.2.10. Совершенствование системы управления устойчивым развитием

Руководители структурных подразделений Компании способствуют надлежащей реализации и внедрению системы управления в области устойчивого развития, данного Руководства, принципов, политик, стандартов и планов мероприятий в области устойчивого развития.

Мониторинг и анализ эффективности

Результативность в области устойчивого развития, а также эффективная интеграция системы управления устойчивым развитием в значительной степени зависит от контроля, оценки и анализа предпринимаемых действий, проводимых инициатив, достижения поставленных стратегических целей, а также анализа эффективности использованных ресурсов.

Компания должна проводить ежегодный мониторинг и анализ деятельности в области устойчивого развития с целью:

- обеспечения соответствия деятельности системе управления устойчивого развития и разработанным стратегиям, планам и политикам;
- определения достижений в области устойчивого развития;
- определения областей для улучшения или нуждающихся в изменениях;
- оценки эффективности инициатив, планов мероприятий.

При этом, мониторинг должен включать в себя следующие распространенные методы:

- анализ достижения КПД;
- бенчмаркинг результативности и своих программ с параметрами и показателями других нефтегазовых компаний;
- получение обратной связи от ключевых заинтересованных сторон.

Мониторинг и анализ эффективности проводится не реже одного раза в год, структурным подразделением, ответственным за управление устойчивым развитием с вовлечением заинтересованных структурных подразделений Компании. В результате мониторинга и оценки эффективности разрабатываются рекомендации и план корректирующих действий.

Анализ со стороны руководства

Руководители структурных подразделений Компании участвует в процессе анализа и оценки системы управления устойчивым развитием в целях обеспечения ее актуальности и результативности. Анализ и оценка со стороны руководства может осуществляться посредством рассмотрения:

- результатов оценки изменений внешних и внутренних факторов, которые могут повлиять на эффективность системы управления устойчивым развитием;
- результатов оценки достижения стратегических целей в области устойчивого развития;
- данных о результативности Компании в областях экономического, экологического и социального развития;
- эффективности использования трудовых ресурсов;
- предложений, замечаний и комментариев, полученных от ключевых заинтересованных сторон;
- возможностей для постоянного улучшения;
- результатов внутренних и внешних аудитов, включая внешних аудитов Отчета об устойчивом развитии.

Предложения, заключения и решения руководства по результатам проделанной работы должны быть задокументированы. В случае необходимости, по результатам анализа в Руководство вносятся необходимые

изменения с целью совершенствования системы управления устойчивым развитием.

Постоянное совершенствование системы управления устойчивым развитием

КМГ проводит ежегодную оценку результативности в области устойчивого развития, выявляет области для улучшения, разрабатывает рекомендации по улучшению управления деятельностью в области, а также наилучшим практикам в области устойчивого развития для дальнейшего совершенствования системы управления устойчивого развития.

Идентификация возможностей для улучшения, а также анализ результативности внедрения системы управления устойчивого развития могут быть достигнуты посредством регулярной (ежегодной) **оценки уровня зрелости** системы управления устойчивым развитием. Подобный анализ включает в себя сравнение результативности по ключевым параметрам системы управления устойчивым развитием с результатами более ранних анализов. Оценка уровня зрелости позволяет оценивать трудно измеряемые параметры, такие как уровень корпоративной культуры в области устойчивого развития, соблюдение принципов устойчивого развития, наличие и эффективность необходимых процессов и процедур в области устойчивого развития, интеграция принципов устойчивого развития в процессах управления закупками товаров, работ и услуг, взаимодействие по вопросам устойчивого развития между структурными подразделениями Компании, уровень компетенций и др.

На основе результатов анализа Компания должна определять изменения и возможности улучшения системы управления устойчивого развития. Улучшения могут включать изменения целей и задач для отражения изменяющихся условий, изменение организационной структуры, разработка новых программ, правил и стандартов.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

5.1. Компания добровольно принимает решение о внедрении принципов устойчивого развития и настоящее Руководство является основополагающим документом в данном направлении.

5.2. Совет директоров осуществляют стратегическое руководство и контроль за внедрением принципов устойчивого развития. Утверждает консолидированный Отчет об устойчивом развитии Компании.

5.3. КБОТОСУР осуществляет рассмотрение и организацию вопросов устойчивого развития, подготовку рекомендаций по утверждению политики в области устойчивого развития, ежегодного Отчета об устойчивом развитии КМГ, планов мероприятий и иных внутренних документов в области устойчивого развития, утверждение которых относится к компетенции СД, внедрения социальных, экономических и экологических компонентов устойчивого развития, формирование системы управления в области устойчивого развития, определения целей и КПД в области устойчивого развития, осуществления контроля за внедрением устойчивого развития в КМГ, интеграции устойчивого развития в ключевые процессы КМГ.

5.4. Правление осуществляет надлежащую реализацию и внедрение принципов, политик, стандартов в области устойчивого развития и плана мероприятий в Компании. Осуществляет мониторинг деятельности в области устойчивого развития, оценку выполнения целей и КПД в области устойчивого развития.

5.5. Управляющий директор, курирующий вопросы устойчивого развития осуществляет координацию подходов по достижению целей и КПД по инициативам в области устойчивого развития и контроль над реализацией корпоративных стандартов в области устойчивого развития, контроль за подготовкой отчета в области устойчивого развития.

5.6. Ответственное структурное подразделение за управление устойчивым развитием отвечает за инициацию, координацию и внедрение системы управления устойчивого развития, оказание содействия в ее интеграции в бизнес-деятельность Компании, методологическую поддержку

по вопросам устойчивого развития, ежегодную подготовку и утверждение Отчета в области устойчивого развития, оказывает содействие ответственным структурным подразделениям в идентификации и управлении рисками в области устойчивого развития, в разработке карты заинтересованных сторон и механизмов взаимодействия, а также вопросам обучения в области устойчивого развития.

5.7. Заинтересованные структурные подразделения осуществляют внедрение системы в области устойчивого развития, анализ внутренней и внешней ситуации, определение рисков в области устойчивого развития, разработку карты заинтересованных сторон/стейкхолдеров и механизмов взаимодействия, реализации инициатив в области устойчивого развития, подготовку информации для Отчета в области устойчивого развития согласно международным стандартам.

5.8. Все работники, каждый на своем уровне, внедряют принципы и мероприятия в области устойчивого развития путем личного поведения и соблюдения соответствующих политик и стандартов.

6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящее Руководство, а также все изменения и дополнения к нему утверждаются в установленном порядке.

Матрица компетенций в области устойчивого развития

Элементы системы управления УР	Интеграция системы управления УР	Планирование				Исполнение		Мониторинг, анализ и отчетность	Постоянное улучшение	
		Взаимодействие с ЗС	Управление рисками	Стратегия и цели	Разработка KPI	Инициативы в области УР	Обучение и повышение культуры УР		Оценка эффективности	Разработка корректирующих действий
КОРПОРАТИВНЫЙ УРОВЕНЬ										
Топ-менеджмент										
Члены Совета директоров КМГ	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1
Руководство КМГ	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1
Руководитель бизнес- направления	2	1	2	3	2	1	1	1	2	1
Структурные подразделения										
Управляющий директор	2	1	2	3	2	1	1	1	2	2
Руководитель структурного подразделения	2	3	3	2	3	2	1	2	2	3
Ведущий специалист/Специалист	1	2	3	1	2	3	1	3	3	2
ДОУР / Проектный офис УР										
Управляющий директор	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2
Руководитель структурного подразделения	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3
Ведущий специалист/Специалист	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
УРОВЕНЬ ДЗО ГРУППЫ КМГ										
Генеральный директор	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2
Линейный руководитель/Директор/Начальник	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2
Ведущий специалист/Специалист	1	2	1	1	2	3	1	3	3	1

- 1 Базовые знания и понимание
- 2 Продвинутое знания и применение
- 3 Экспертные знания и регулярное использование