

---

**ОТЧЕТ**  
**О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТА**  
**СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АО НК «КАЗМУНАЙГАЗ» ПО**  
**НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ**  
**ПО ИТОГАМ РАБОТЫ**  
**ЗА 2022 ГОД**

---

**СОДЕРЖАНИЕ**

---

<b>ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ КОМИТЕТА</b>	<b>2</b>
<b>ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ</b>	<b>3</b>
Введение	3
Состав Комитета	3
Задачи Комитета	5
<b>ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА В 2022 ГОДУ</b>	<b>5</b>
Деятельность Комитета в цифрах	5
Вопросы, рассмотренные на заседаниях Комитета	7
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>10</b>
Приоритеты на 2023 год	10
Сокращения	11

---

## ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ КОМИТЕТА

---



Уважаемые читатели!

Представляем вашему вниманию ежегодный отчет о деятельности Комитета Совета директоров АО НК «КазМунайГаз» по назначениям и вознаграждениям за 2022 год.

В данном отчете помимо основных сведений о деятельности Комитета статистического характера, содержится также информация по ключевым направлениям деятельности Комитета.

В 2022 году деятельность Комитета была направлена на обеспечение эффективной кадровой политики, планирования преемственности, системы оплаты труда и вознаграждения, социальной поддержки и приведения Компании к единой корпоративной культуре. Комитетом на постоянной основе рассматривались вопросы по статусу реализации проекта «МАНСАП» по формированию и актуализации Плана преемственности на ключевые позиции группы компаний КМГ.

В рамках обсуждения новой Стратегии КМГ на 2022-2031 годы стало ясно, что структура деятельности КМГ меняется и деятельность больше фокусируется на развитии возобновляемых источников энергии, что в свою очередь диктует необходимость внесения изменений не только в структуру компании, но и корпоративную культуру. В связи с этим, фокус следует направить на формирование пула работников, которые не только будут эффективно исполнять свои обязанности, но будут адекватно реагировать на внешние вызовы. Целью является переход из ресурсного состояния в человеческий капитал.

Кроме того, в отчетном периоде Комитет активно взаимодействовал с менеджментом Компании при обсуждении социальных вопросов, в том числе реорганизации структуры, оплаты труда и вознаграждения, а также минимизации репутационных рисков Компании. В ходе заседаний затрагивались вопросы возникновения социальной напряженности в регионах и варианты их решения. Помимо прочего, Комитет принимал участие в обсуждении направлений деятельности блока по управлению человеческими ресурсами, а именно системы эффективного управления персоналом, программе управления численностью, вопросам взаимодействия с подрядными организациями и плана преемственности.

В своей деятельности Комитет придерживается принципа принятия последовательных и взвешенных решений с целью поддержания социальной стабильности в Компании, на которой сохраняется основной фокус внимания Комитета.

С уважением,

**Холланд Филип Малкольм**  
Председатель Комитета

## ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

### 1. Введение

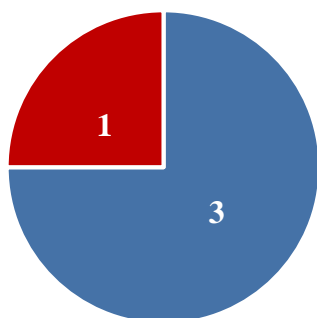
Комитет является консультационно-совещательным органом СД КМГ и создан для рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций СД КМГ и исполнительному органу КМГ в пределах своей компетенции, определенной Положением о Комитете.

Положение о Комитете было утверждено решением СД КМГ от 25 июня 2014 года (вопрос №3, протокол №8/2014), Комитет осуществляет свою деятельность с 2012 года.

Функции секретаря Комитета осуществляет корпоративный секретарь КМГ.

### 2. Состав Комитета

Комитет формируется из членов СД и экспертов, обладающих необходимыми профессиональными знаниями для работы в Комитете. Комитет состоит как минимум из трех членов, большинство из которых должны быть независимыми директорами.



- независимый директор
- представитель интересов АО "Самрук-Қазына"

Состав Комитета избирается СД, при этом председателем Комитета избирается независимый директор. Состав Комитета был переизбран решением СД КМГ от 15 июня 2022 года (протокол №11/2022) в связи с изменением в составе СД КМГ.

В отчетном периоде эксперты в состав Комитета не избирались.

### Члены Комитета (по состоянию на 31 декабря 2022 года):

Член Комитета	Должность	Дата избрания	Страна
<b>Холланд Филип Малкольм</b>	председатель Комитета	3 сентября 2020 года	Великобритания
<b>Уолтон Кристофер Джон</b>	член Комитета	24 сентября 2014 года	Великобритания
<b>Хаирова Асель Ануаровна</b>	член Комитета	15 июня 2022 года	Республика Казахстан
<b>Ауганов Гибрат Кайратович</b>	член Комитета	6 апреля 2022 года	Республика Казахстан



**Холланд Филип Малкольм** – председатель Комитета, член СД – независимый директор. Холланд Ф.М. руководил крупными нефтегазовыми проектами корпорации Bechtel в разных странах мира. Также, Холланд Ф.М. занимал должность исполнительного вице-президента по проектам Shell Global Solutions, даунстрим (downstream) в новообразованных проектах Shell и технологическом бизнесе. В 2010 году был назначен Директором Кашаганского проекта 2 фазы в Казахстане. Далее он продолжил работу на проекте нефтехимии Shell\QP Аль-Караана. С 2013 года он работал в качестве независимого консультанта по управлению проектами. В настоящее время, помимо членства в СД и Комитет Холланд Ф.М. занимает должность Председателя компании Velocys plc, а также должности неисполнительного директора и Председателя Комитета по безопасности и рискам компании EnQuest plc.



**Уолтон Кристофер Джон** – член Комитета, председатель СД–независимый директор. Уолтон К.Д. также занимал должность финансового директора компании «EasyJet Plc», где он успешно провел IPO компании. В разные годы К.Д. Уолтон работал в крупных компаниях «BP Australia», «Qantas Airways», «Air New Zealand», «Australia Post» и «Australian Airlines».



**Хаирова Асель Ануаровна** – член Комитета, член СД – независимый директор. Хаирова А.А. имеет степень магистра по специальности «Государственное управление», обладает более чем 25-летним опытом работы в компаниях глобального международного уровня Century Integration AG и KPMG с прочными бизнес-связями в отдельных юрисдикциях. В ходе своей профессиональной деятельности Асель Ануаровна имеет опыт работы на диверсифицированных территориях Казахстана, Великобритании, Испании, Венгрии, Индии, России, Кыргызстана, Таджикистана и Узбекистана. Обладает уникальным опытом управления, требующим поиск особых бизнес рецептов в комбинации наилучших практик из международного опыта и наилучших методов ведения бизнеса в отдельных страновых условиях.



**Ауганов Гибрат Кайратович** - член Комитета, член СД – представитель интересов АО «Самрук-Қазына». Ауганов Г.К. ранее занимал руководящие должности в области управления человеческими ресурсами, оплаты и нормирования труда в КМГ, а также в Частном учреждении «Корпоративный университет «Самрук-Қазына», АО «Эмбаунайгаз», АО «Қаражанбасмунай», АО «Самрук-Қазына». В данное время Ауганов Г.К. отвечает за HR и охрану труда в АО «Самрук-Қазына».

Таким образом, члены Комитета имеют достаточную комбинацию академических и практических знаний, производственного и управленческого опыта и навыков, для сбалансированного вклада в эффективную деятельность Комитета с учетом интересов разных сторон.

### Участие членов Комитета в заседаниях в 2022 году

Номер и дата заседания Комитета	1/2022 01.02	2/2022 05.03	3/2022 01.04	4/2022 29.04	5/2022 20.05	6/2022 14.06	7/2022 15.07	8/2022 06.09	9/2022 01.11	10/2022 21.12	Доля участия %
Продолжительность	14:02 - 15:06 (64 минуты)	13:56 - 15:23 (79 минут)	14:10 - 15:59 (169 минут)	13:59 - 15:15 (64 минуты)	16:00 - 16:30 (30 минут)	14:02 - 15:53 (111 минут)	14:00 - 15:00 (60 минут)	10:00 - 11:39 (99 минут)	14:02 - 15:53 (111 минут)	15:00 - 15:47 (47 минут)	
Холланд Ф.М.	•	•	•	•	•	•	•	+	+	•	100
Уолтон К.Д.	•	•	•	•	•	•	•	+	+	•	100
Карабалин У.С.	•	•	•	•	Выведен из состава						
Ауганов Г.К.	Не являлся членом			-	•	•	•	•	+	•	86
Хаирова А.А.	Не являлась членом						•	•	+	+	100

- + очное участие путем личного присутствия
- очное участие посредством аудиовизуальной связи
- не принимал участие

### 3. Задачи Комитета

Комитет вырабатывает и предоставляет СД рекомендации по вопросам:

- планирования преемственности СД и Правления КМГ;
- вознаграждения членов Правления;
- мотивационных ключевых показателей деятельности членов Правления;
- обеспечения постоянной и объективной оценки деятельности СД, Правления, корпоративного секретаря и иных работников КМГ;
- обеспечения эффективной кадровой политики, системы оплаты труда и вознаграждения, социальной поддержки, профессионального развития и обучения должностных лиц и работников КМГ.

Более детально задачи, функции и полномочия Комитета раскрыты в Положении о Комитете (размещено на веб-сайте КМГ).

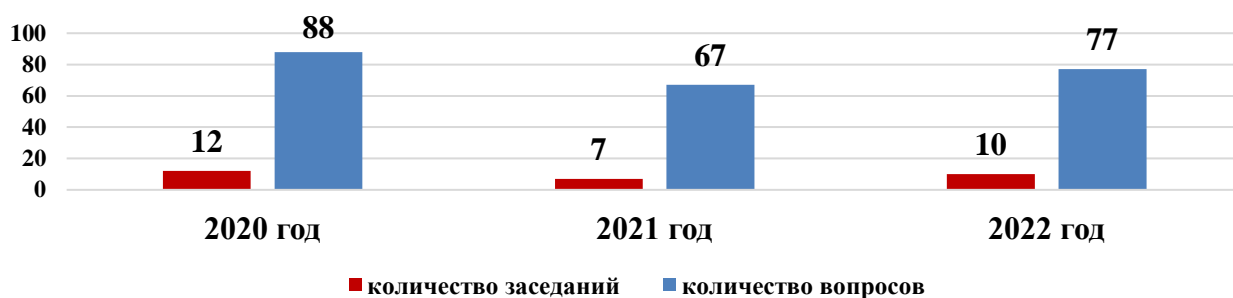
## ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА В 2022 ГОДУ

### 1. Деятельность Комитета в цифрах

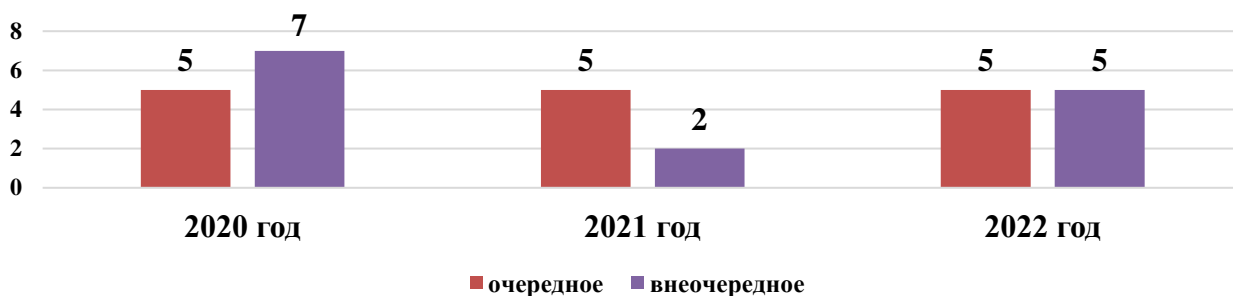
В 2022 году было проведено запланированное количество заседаний Комитета (10), что соответствует количеству заседаний в году.

В 2022 году количество заседаний Комитета увеличилось в сравнении с 2021 годом с 7 до 10, так же, как и количество рассмотренных вопросов с 67 до 77.

Количество заседаний и вопросов, рассмотренных Комитетом за период 2020-2022 годов

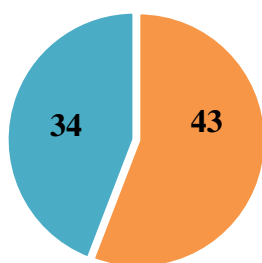


Количество очередных и внеочередных заседаний Комитета за период 2020-2022 годов



Количество вопросов, внесенных после Комитета на СД, и количество вопросов, рассмотренных только в рамках Комитета

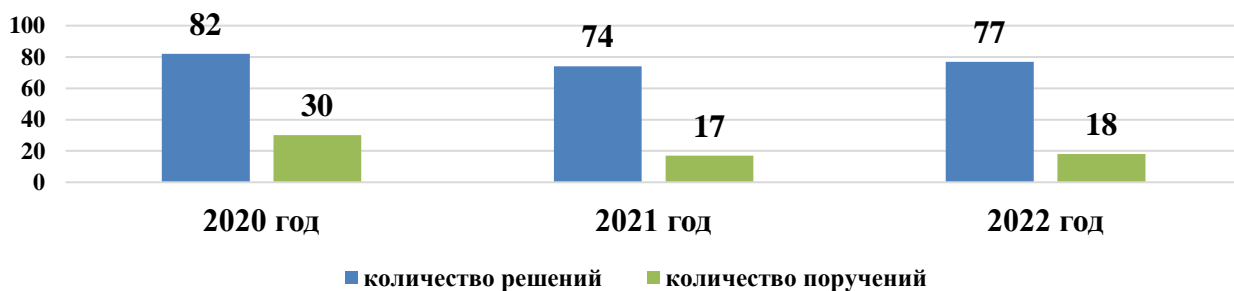
Рассмотрение вопросов на заседаниях СД и Комитета



СД Комитет

Из 77 вопросов 43 были далее внесены на заседания СД, а 34 были рассмотрены только в рамках Комитета.

Количество решений и поручений Комитета за период 2020-2022 годов



По итогам заседаний Комитетом в 2022 году было принято **77** решений и сформировано **18** поручений, **12** из которых исполнены и **6** находятся на исполнении.

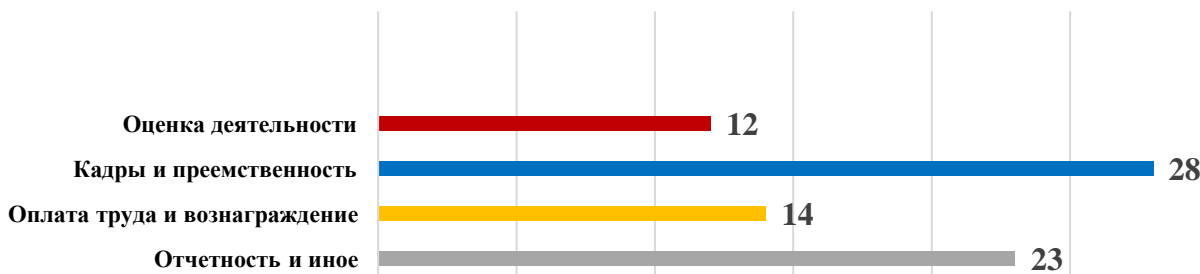
Секретарем Комитета на регулярной основе ведется мониторинг исполнения поручений Комитета и соответствующие отчеты предоставляются на каждое заседание Комитета.

Для участия в работе Комитета на заседания Комитета регулярно приглашались должностные лица и работники КМГ без предоставления права голоса.

## 2. Вопросы, рассмотренные на заседаниях Комитета

Вопросы, внесенные на рассмотрение Комитета, можно условно разделить на следующие категории:

Количество вопросов по категориям



Время, уделенное Комитетом вышеуказанным направлениям деятельности, показано в диаграмме ниже.

Время Комитета на вопросы по категориям



В рамках рассмотрения данных направлений Комитетом, помимо прочего, проведена следующая работа.

**Кадры и преемственность (52%)**

В целях выполнения задач Комитета в области планирования преемственности, на заседаниях Комитета за отчетный период помимо прочего рассматривались следующие вопросы:

В рамках вопроса «**Об итогах реализации проекта по формированию Плана преемственности группы компаний АО НК «КазМунайГаз» по 3-м пулам (А, Б, С)**», Комитетом рассмотрена информация об изменениях, произошедших в пулах А и Б с момента утверждения Плана преемственности.

Вопросы «**О внесении изменений и дополнения в Правила поиска и подбора кандидатов на должности СЕО-1 АО НК «КазМунайГаз», утвержденные решением Совета директоров АО НК «КазМунайГаз» от 02 апреля 2020 года (протокол №4/2020)**» и «**Об утверждении Правил поиска, подбора и отбора персонала в Службы внутреннего аудита, комплаенс, корпоративного секретаря и омбудсмена АО НК «КазМунайГаз» и дополнении Перечня документов, регулирующих внутреннюю деятельность АО НК «КазМунайГаз»**» были рассмотрены Комитетом в рамках исполнения пункта 8 Расширенной Дорожной карты во исполнение поручений Президента Республики Казахстан по вопросам реформирования АО «Самрук-Қазына», утвержденной решением Правления Фонда от 24 февраля 2022 года (протокол №13/22).

Вопросы о назначениях и досрочном прекращении полномочий членов Правления КМГ и назначении руководителей уровня СЕО-1, а также кадровые вопросы служб, подотчетных СД (Служба внутреннего аудита, Служба омбудсмена, Служба комплаенс, Служба корпоративного секретаря).

Вопросы о составах наблюдательных советов дочерних организаций КМГ.  
Утверждение организационной структуры Компании.

Отдельное внимание было уделено Комитетом вопросу о приведению всех компаний группы КМГ к единой культуре, эта работа будет продолжена и в 2023 году.

Традиционно, отдельное внимание было направлено на деятельность СД, в том числе следующие вопросы.

Вопрос об изменениях и дополнениях в План преемственности СД на период 2021-2024 годов в части списка кандидатов. В результате рекомендация Комитета была принята СД и План преемственности СД дополнен.

Утверждение отчета о деятельности Комитета и плана работы Комитета.

Вопрос о составе комитетов СД.

Об определении профиля навыков, знаний и опыта для кандидатов в состав СД.

### **Оплата труда и вознаграждение (26%)**

Для обеспечения эффективной кадровой политики, системы оплаты труда и вознаграждения, Комитетом в числе прочих рассматривались следующие вопросы:



Вопрос «О рассмотрении некоторых вопросов совершенствования корпоративного управления в АО НК «КазМунайГаз», относящихся к компетенции Комитета Совета директоров АО НК «КазМунайГаз» по назначениям и вознаграждениям» был рассмотрен Комитетом для формирования позиции Комитета по ряду мероприятий, предусмотренных утвержденным в КМГ Планом мероприятий по совершенствованию корпоративного управления.

Комитетом рассматривались вопросы оплаты труда служб, подотчетных СД.

Также, отдельный фокус был на вопросах должностных инструкций председателя и членов Правления, вознаграждении членов Правления.

Также Комитетом рассматривались вопросы совершенствования внутренней регуляторной среды в области оплаты труда и оценки эффективности деятельности, в том числе изменения и дополнения в Правила оценки эффективности деятельности руководящих и управленческих работников, руководителя службы внутреннего аудита и корпоративного секретаря, руководителя службы комплаенс, омбудсмена/омбудсмена – руководителя службы омбудсмена КМГ; изменений в Правила оплаты труда руководящих работников КМГ; дополнения и изменения в Правила оплаты работников служб внутреннего аудита, корпоративного секретаря, комплаенс и омбудсмена КМГ; изменения в Правила оплаты труда руководящих работников КМГ.

В очередной раз, по запросу Фонда, Комитетом был рассмотрен вопрос о целесообразности сохранения должности генерального директора ТОО «КМГ-Инжиниринг» в перечне ключевых должностей КМГ и/или его дочерних и зависимых организаций, занятие которых предусматривает установление квалификационных требований, согласование назначения, оценку их деятельности Советом директоров (пп. 53 п. 98 Устава КМГ). При этом, в очередной раз Комитет остался при своей позиции, что СД необходимо уделять достаточное внимание данной организации в группе компаний КМГ.

### **Оценка деятельности (22%)**

В целях обеспечения постоянной и эффективной оценки деятельности КМГ Комитетом по назначениям и вознаграждениям в числе прочих были рассмотрены следующие вопросы.

Оценка результативности деятельности в рамках утвержденных функциональных ключевых показателей деятельности (КПД) Компании (председателя Правления) и мотивационных ключевых показателей деятельности (КПД) членов Правления.

Утверждение функциональных КПД Компании и мотивационных КПД менеджмента.

Мониторинг результативности деятельности в рамках утвержденных функциональных КПД Компании (председателя Правления) и мотивационных КПД членов Правления.

Утверждение ключевых показателей деятельности ТОО «КМГ

Инжиниринг», являющихся мотивационными ключевыми показателями деятельности генерального директора (председателя Правления) ТОО «КМГ Инжиниринг».

Также Комитет рассматривал возможность включения в ежегодную самооценку СД КМГ оценки вклада каждого члена СД и корпоративного секретаря.

Значительные усилия Комитета были направлены на оценку результатов деятельности СД и формирование по результатам соответствующих мероприятий Плана по совершенствованию корпоративного управления в КМГ.

---

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

---

В течение 2022 года Комитет:

- в своей работе руководствовался положениями Устава КМГ, Кодекса корпоративного управления КМГ и внутренних документов КМГ;
- оказывал содействие в работе СД и Правлению КМГ; и
- в полной мере выполнил поставленные перед ним цели и задачи.

Цели и задачи Комитета сочетаются со стратегическими и бизнес инициативами, предусмотренными Стратегией развития КМГ на 2022-2031 годы.

Следует отметить, что члены Комитета имеют значительный опыт работы, высокую профессиональную репутацию и знания, что положительно влияет на принятие последовательных и взвешенных решений.

### **Приоритеты на 2023 год**

В рамках заседания Комитета от 1 ноября 2022 года (протокол № 9/2022, вопрос № 3), Комитет утвердил План работы на 2023 год, учитывая следующие приоритетные вопросы:

- вопросы кадров и преемственности;
- оплата труда и вознаграждение;
- вопрос формирования политики в области разнообразия в Совете директоров КМГ и возможности включения женщин в состав высшего руководства КМГ, в том числе, Совета директоров;
- вопросы касательно необходимых навыков и компетенций в составах Комитетов, с учетом делегирования вопросов СД КМГ, а также долгосрочной стратегии КМГ;
- вопрос приведения компаний группы КМГ к единой корпоративной культуре.

**Председатель Комитета**

**Холланд Ф.М.**

### Используемые сокращения:

<b>Фонд</b>	АО «Самрук-Қазына»;
<b>КМГ / Компания</b>	АО НК «КазМунайГаз»;
<b>Комитет</b>	Комитет Совета директоров АО НК «КазМунайГаз» по назначениям и вознаграждениям;
<b>КПД</b>	ключевые показатели деятельности;
<b>СД</b>	Совет директоров АО НК «КазМунайГаз»;
<b>КРМГ</b>	аудиторская компания «Klynveld Peat Marwick Goerdeler»;
<b>СЕО</b>	Chief Executive Officer (Главный исполнительный директор);
<b>HR</b>	Управление человеческими ресурсами
<b>IPO</b>	Initial Public Offer;
<b>РК</b>	Республика Казахстан;
<b>ТОО</b>	Товарищество с ограниченной ответственностью