

# Система корпоративного управления

Система корпоративного управления АО НК «КазМунайГаз» представляет собой совокупность процессов, обеспечивающих управление и контроль за деятельностью Компании, а также систему взаимоотношений акционеров (в том числе мажоритарных акционеров: АО «Самрук-Қазына», Министерство финансов

Республики Казахстан (Национальный фонд Республики Казахстан) и РГУ «Национальный Банк Республики Казахстан»), Совета директоров, Правления и заинтересованных сторон.

Компетенции органов управления КМГ четко разграничены и закреплены в Уставе Компании.



# Структура корпоративного управления

Система корпоративного управления КМГ основывается на уважении прав и законных интересов акционеров КМГ и ключевых заинтересованных сторон: государства, стратегических партнеров и контрагентов (поставщиков и покупателей), инвесторов, сотрудников КМГ, муниципалитетов, местных сообществ и жителей регионов присутствия Компании.

Система корпоративного управления Компании постоянно совершенствуется с учетом требований и стандартов казахстанской и международной практики корпоративного управления.

Система корпоративного управления Компании включает:



## Развитие системы корпоративного управления

Компания стремится к соответствию лучшим практикам в области корпоративного управления и осознает, что соответствие высоким стандартам корпоративного управления и прозрачность — это важнейшие факторы повышения инвестиционной привлекательности и экономической эффективности деятельности, способствующие укреплению доверия потенциальных инвесторов, контрагентов и иных стейкхолдеров, снижению рисков неэффективного использования ресурсов Компании, росту ее стоимости и увеличению благосостояния.

В 2025 году Совет директоров КМГ продолжил системную работу по совершенствованию системы корпоративного управления в Компании, руководствуясь лучшими практиками и требованиями мажоритарного акционера — АО «Самрук-Қазына». Ключевые изменения, одобренные Советом директоров КМГ в 2025 году, в том числе вынесенные на утверждение Общего собрания акционеров КМГ, затронули основополагающие документы и внутренние политики КМГ.

В октябре 2025 года утвержден Кодекс корпоративного управления КМГ в новой редакции. Новая редакция закрепила актуальные принципы взаимодействия с акционерами Компании, повысила требования к эффективности работы Совета директоров и исполнительного органа КМГ, а также усилила фокус на вопросах устойчивого развития и ESG.

В 2025 году Советом директоров КМГ утверждены Кодекс деловой этики АО НК «КазМунайГаз» (новая редакция), Политика по системе управления рисками КМГ и его дочерних и зависимых организаций (новая редакция), Политика КМГ в области привлечения услуг аудиторских организаций (новая редакция).

Все это способствует дальнейшему повышению прозрачности, подотчетности и эффективности системы корпоративного управления КМГ.

Контроль за соблюдением принципов и норм корпоративного управления и деловой этики является одним из приоритетов в деятельности Совета директоров КМГ, а Корпоративный секретарь КМГ координирует непрерывное совершенствование системы корпоративного управления.

Главным документом, на котором основывается построение и улучшение практики корпоративного управления Компании, является Кодекс корпоративного управления КМГ<sup>1</sup> (далее — Кодекс корпоративного управления, Кодекс). Кодекс разработан в соответствии с законодательством Республики Казахстан, внутренними документами АО «Самрук-Қазына», с учетом развивающейся в Казахстане и мире практики корпоративного управления.

Кодекс закрепляет принципы, на которых основывается система корпоративного управления в Компании.

Совет директоров КМГ и Комитет по аудиту Совета директоров КМГ осуществляют контроль за внедрением положений Кодекса в КМГ.

В соответствии с требованиями Кодекса Корпоративный секретарь ежегодно анализирует его на предмет соблюдения Компанией его принципов и положений с применением подхода Comply or explain («Соблюдай или объясняй»). В настоящее время преобладающая часть требований Кодекса соблюдается. Случаи частичного несоблюдения отдельных его положений отражены в Отчете о соблюдении/несоблюдении принципов и положений Кодекса за 2025 год (далее — Отчет о соблюдении) с пояснением причин несоблюдения. Ознакомиться с Отчетом о соблюдении КМГ принципов и положений Кодекса в 2025 году можно в приложении к Годовому отчету.

На протяжении ряда лет Служба Корпоративного секретаря КМГ на последовательной и системной основе осуществляет координацию деятельности Компании по совершенствованию практики корпоративного управления. Для постановки целей и отслеживания прогресса улучшений в области корпоративного управления с 2016 года КМГ использует Методику диагностики корпоративного управления в юридических лицах, более пятидесяти процентов голосующих акций которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына» (далее — Методика).

Методика предполагает присвоение рейтинга по результатам диагностики (аудита) корпоративного управления Компании независимой стороной. Такая диагностика осуществляется на регулярной основе.

По результатам диагностики на основании Методики Службой Корпоративного секретаря КМГ составляется План мероприятий по совершенствованию корпоративного управления, результаты исполнения которого на регулярной основе доводятся до сведения Совета директоров и Комитета по аудиту Совета директоров Компании.

По результатам очередной независимой диагностики корпоративного управления, проведенной в 2021 году независимым консультантом — компанией PricewaterhouseCoopers на основании Методики, КМГ был присвоен рейтинг корпоративного управления на уровне «BBB», что продемонстрировало достигнутый Компанией прогресс (по результатам предыдущей диагностики, проведенной в 2018 году, компании был присвоен рейтинг «BB») и означает соответствие системы корпоративного управления Компании во всех существенных аспектах большинству установленных критериев и при этом наличие достаточного подтверждения того, что система работает эффективно.

Компания учла вышеуказанные рекомендации, заложив их в План по совершенствованию корпоративного управления, и 2025 год посвятила планомерной реализации мероприятий, направленных на дальнейшее совершенствование системы корпоративного управления КМГ по таким областям, как права акционеров КМГ, управление рисками, внутренний контроль и аудит, устойчивое развитие, динамика работы Совета директоров КМГ (роль Совета директоров в мониторинге Стратегии и результатов, Комитеты Совета директоров, управление исполнительным органом, ESG, прозрачность), эффективность деятельности Совета директоров и исполнительного органа КМГ. План структурирован по разделам Методики, содержит конкретные действия, ожидаемые результаты и сроки. Цель

Плана по совершенствованию корпоративного управления — достижение рейтинга «А», что означает соответствие системы корпоративного управления во всех существенных аспектах подавляющему большинству установленных критериев при наличии достаточного подтверждения ее эффективности.

В соответствии со сложившейся практикой Корпоративный секретарь КМГ осуществляет регулярный мониторинг исполнения Плана по совершенствованию корпоративного управления, и отчеты о его исполнении рассматривают Комитет по аудиту Совета директоров и Совет директоров КМГ с предоставлением обратной связи менеджменту КМГ.

Независимой диагностики корпоративного управления КМГ в 2025 году не проводилось.

В целях совершенствования корпоративного управления в стратегиях развития АО «Самрук-Қазына» и КМГ до 2031 года определены основные вехи по достижению амбициозных значений КПД «Рейтинг корпоративного управления». Это свидетельствует о повышенном внимании к корпоративному управлению со стороны мажоритарного акционера КМГ — АО «Самрук-Қазына», Совета директоров, Комитета по аудиту Совета директоров и менеджмента Компании.

В целом совершенствование корпоративного управления в Компании представляет собой непрерывный цикличный процесс, основной задачей которого в том числе является получение от независимой стороны рейтинга и соответствующих рекомендаций по улучшению.

### Процесс совершенствования корпоративного управления в КМГ

- 1 Разработка, утверждение и реализация Плана по совершенствованию корпоративного управления
- 2 Мониторинг реализации Плана по совершенствованию корпоративного управления, отчеты для Совета директоров и Комитета по аудиту Совета директоров
- 3 Диагностика корпоративного управления и получение рейтинга корпоративного управления, формирование рекомендаций по совершенствованию

<sup>1</sup> Утвержден решением внеочередного Общего собрания акционеров КМГ от 13 октября 2025 года (протокол №3/2025, вопрос №1).