

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Принципы корпоративной системы управления рисками

Управление рисками в Компании позволяет предупреждать возникновение рисковых событий, влияющих на достижение стратегических и операционных целей, и ограничить их влияние при возникновении. Управление рисками является неотъемлемой частью процесса стратегического планирования и корпоративного управления Компании и поддержания финансовой устойчивости.

КМГ интегрировал корпоративную систему управления рисками (КСУР) в ключевые процессы ведения бизнеса и управления Компании. КСУР направлена на достижение оптимального баланса между ростом стоимости Компании, ее прибыльностью и рисками. КСУР является ключевым компонентом системы корпоративного управления, направленного на своевременную идентификацию, оценку и мониторинг всех существенных рисков, а также на принятие своевременных и адекватных мер по снижению уровня рисков. Действие политики по КСУР КМГ и его ДЗО распространяется на все виды деятельности Компании.

Политика Компании в области управления рисками предусматривает следующие основные цели и задачи.

- Целями КСУР являются:
- достижение оптимального баланса между ростом стоимости Компании, ее прибыльностью и рисками;
 - определение основных инструментов, процедур, используемых Компанией для управления производственными/непроизводственными рисками;
 - определение зон ответственности владельцев целей, владельцев рисков и владельцев риск-факторов в области управления производственными/непроизводственными рисками;
 - определение внутренних документов, обеспечивающих процесс управления рисками.

- Задачами КСУР являются:
- определение уровня риск-аппетита Компании в соответствии со Стратегией развития;
 - совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски/риск-факторы;
 - рациональное использование капитала;
 - предупреждение возникновения рисковых событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей;



Политика по корпоративной системе управления рисками АО НК «КазМунайГаз» и его ДЗО доступна на сайте Компании

- интеграция процесса управления рисками в ключевые процессы ведения бизнеса и управления Компании;
- построение вертикального процесса управления рисками и функционирование системы управления рисками на всех уровнях управления, начиная с верхнего уровня (КМГ) до линейного уровня (ПСП). Это отражает важнейший принцип подхода к процессу управления рисками — **управление рисками наилучшим образом осуществляется на местах и позволяет избежать размывания ответственности**;
- создание такой системы работы с рисками, чтобы владельцы целей, владельцы рисков, владельцы риск-факторов самостоятельно производили идентификацию и оценку рисков, применяли стандартные методы по управлению рисками и на основании их разрабатывали мероприятия (контрольные процедуры) по управлению рисками;
- предоставление разумной гарантии заинтересованным сторонам о том, что Компания эффективно управляет рисками.

Процесс управления рисками

КСУР призвана служить последовательной и четкой структурой для управления рисками, связанными с деятельностью КМГ. В Компании выстроен вертикальный процесс управления рисками

и функционирования системы управления рисками на всех уровнях управления. Каждое должностное лицо обеспечивает надлежащее рассмотрение рисков при принятии решений.

Риски оцениваются с помощью качественных и количественных инструментов, учитывающих вероятность возникновения риска и его влияния при этом.

Функционирование КСУР обеспечивают семь взаимосвязанных процессов:

Постановка целей
Идентификация рисков/риск-факторов
Оценка и анализ рисков/риск-факторов
Управление рисками
Мониторинг и отчетность
Информирование и коммуникация
Создание внутренней среды

Реализация вышеизложенных компонентов процесса управления рисками способствует развитию риск-культуры в Группе компаний КМГ, основанной на установлении соответствующего «тона на высшем уровне», высоком уровне осведомленности и информированности о рисках, ответственности владельцев рисков/риск-факторов, активном управлении рисками и своевременной отчетности.

Риск-аппетит

Риск-аппетит Компании характеризует собственный уровень удержания риска, в рамках которого Компания может достигать поставленных

стратегических и операционных целей, а также определяет верхний предел уровня критических рисков/риск-факторов, который Компания готова принять.

Отдельные выдержки из заявления о риск-аппетите Компании

Финансовая деятельность	Операционная деятельность	Инвестиционная деятельность
<ul style="list-style-type: none">■ Соблюдать ковенанты, установленные в долговых инструментах.■ Не допускать ухудшения кредитных рейтингов Компании.■ Поддерживать достаточный объем ликвидных денежных средств и положительный консолидированный свободный денежный поток.■ Не допускать снижения запланированного потока от ДЗО в пользу Компании.■ Минимизировать налоговые риски.■ Не допускать неправильного отражения хозяйственных операций в бухгалтерском и налоговом учете и в финансовой отчетности	<ul style="list-style-type: none">■ Неприемлемы негативные события, связанные с репутацией, а также производственной безопасностью, охраной труда и окружающей среды.■ Обеспечение социальной стабильности в регионах присутствия. Соблюдение прав работников, недопущение дискриминации и неравных условий труда и найма.■ Запрет на транзакции, приводящие к нарушению санкционных законодательств.■ В отношении рисков информационной безопасности / киберрисков Компания обеспечивает доступность сервисов, не допускает нарушения целостности информационных ресурсов, программного обеспечения и оборудования, а также несанкционированного раскрытия конфиденциальной информации.■ Неприемлемы любые проявления коррупции, мошенничества и нарушения деловой этики.■ Следовать принципу нулевой терпимости в отношении потерь и ущербов, связанных с загрязнением окружающей среды.■ Обеспечить достижение целевых показателей по снижению углеродного следа	<ul style="list-style-type: none">■ Соблюдать требования Инвестиционной политики АО «Самрук-Қазына».■ Финансирование инвестиционных проектов осуществлять преимущественно за счет заемных средств при условии недопущения ухудшения финансовой устойчивости группы компаний КМГ.■ При реализации крупных инвестиционных проектов привлекать стратегических партнеров с целью разделения рисков.■ Производить реализацию проектов по недропользованию совместно со стратегическими партнерами преимущественно на условиях кэпери-финансирования.■ Рассмотрение новых инвестиционных проектов обеспечить с учетом их соответствия требуемому уровню показателя индекса прибыльности для собственника, а также с учетом их влияния:<ul style="list-style-type: none">— на акционерную стоимость Компании;— снижение углеродного следа и углеродоемкости продукции

Развитие системы управления рисками

Мероприятия по развитию и совершенствованию КСУР

Компания постоянно совершенствует КСУР и регулярно улучшает нормативно-методическую базу по управлению рисками. Подтверждая свою приверженность непрерывному развитию и совершенствованию КСУР, в 2022 году Компания реализовала ряд следующих мер и мероприятий.

- Разработана и утверждена Советом директоров Компании Политика по хеджированию рыночных рисков КМГ и его ДЗО.
- Актуализированы кредитные лимиты на иностранные банки и банки второго уровня Республики Казахстан.
- Утверждены документы в области управления рисками и отчеты по рискам / финансовым рискам Компании с увязкой рисков и скорректированных КПД на 2022 год, а также актуализированным размером количественного риск-аппетита.
- Обновлен формат Регистра рисков производственных программ нефтедобывающих организаций (НДО) и проработаны разделы по рискам производственных программ НДО на прогнозный 2023 год.

- Сформирована рабочая группа по анализу влияния санкций на деятельность Компании. Обеспечен ежедневный, с последующим переходом на еженедельный мониторинг санкционных рисков. Консолидированная информация о влиянии санкций на периодической основе предоставляется Совету директоров Компании, Фонду, Министерству энергетики Республики Казахстан и заинтересованным подразделениям Компании.
- Обеспечено своевременное информирование Правления и Совета директоров Компании по ключевым рискам, рассмотрение регистра рисков, карты рисков, ежеквартальных отчетов по рискам и пересмотра риск-аппетита. В течение года проведено восемь заседаний Комитета по рискам, на которых рассмотрено 23 вопроса.
- В целях улучшения оценки рисков инвестиционных проектов получена международная сертификация в области устойчивого развития и климатических рисков.

- Проведены тренинги по Системе управления рисками для руководителей и работников (включая все региональные филиалы) «КМГ-Security».

Планы по развитию системы управления рисками

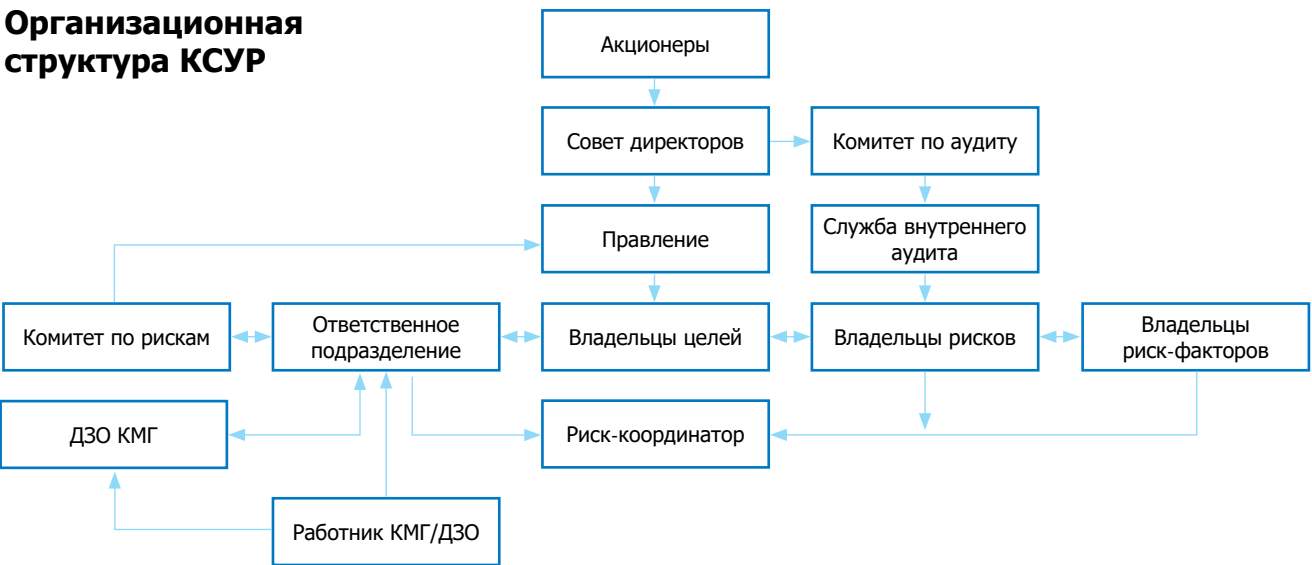
- Развитие КСУР (актуализация Политики КСУР и типовых Правил организации процесса управления рисками, актуализация нормативно-методических документов).
- Реализация плана мероприятий по совершенствованию корпоративного управления на 2022–2023 годы в части КСУР, СВК и СУНД по результатам независимой диагностики корпоративного управления.
- Ввод в эксплуатацию и внедрение в ДЗО обновленной версии автоматизированной системы управления рисками: проведение обучения для риск-координаторов КМГ и риск-менеджеров ДЗО по использованию обновленной версии данной системы и ее техническое сопровождение.
- Развитие риск-культуры.

Функции и ответственность участников КСУР

Совет директоров	<ul style="list-style-type: none">■ Утверждает Политику в области управления рисками;■ рассматривает отчеты по рискам;■ рассматривает отчеты по эффективности системы управления рисками.
Комитет по аудиту Совета директоров	<ul style="list-style-type: none">■ Вырабатывает рекомендации Совету директоров по контролю за надежностью и эффективностью систем внутреннего контроля и управления рисками;■ утверждает регистр и карту рисков Компании и план мероприятий по управлению рисками;■ утверждает общий риск-аппетит, уровни толерантности в отношении каждого ключевого риска Компании и устанавливает лимиты для ограничения принимаемых рисков;■ утверждает отчеты по рискам;■ утверждает план непрерывности деятельности;■ анализирует отчеты внешнего и внутренних аудиторов о состоянии систем внутреннего контроля и управления рисками;■ проводит оценку уровня уверенности в системе управления рисками и внутреннего контроля, включая внутренние финансовые контроли, а также их достаточность для положительного заключения Совета директоров об их эффективном функционировании;■ анализирует эффективность средств внутреннего контроля и систем управления рисками;■ осуществляет мониторинг и дает соответствующие поручения ответственному подразделению о своевременности предоставления документации по управлению ключевыми рисками;■ проводит регулярные встречи с руководством Компании для предоставления обратной связи по отчетам по рискам, рассмотрения существенных рисков и проблем контроля и соответствующих планов Компании по управлению рисками и внутренним контролем.
Правление	<ul style="list-style-type: none">■ Несет ответственность за организацию и эффективное функционирование КСУР, своевременное предоставление Фонду, Комитету по аудиту и Совету директоров ежеквартальных отчетов по рискам;■ обеспечивает реализацию Политики КСУР и совершенствование внутренних документов в области управления рисками Компании и ДЗО;■ утверждает регистры владельцев рисков, владельцев риск-факторов и риск-координаторов КМГ;■ рассматривает ежеквартальные отчеты по рискам и принимает соответствующие меры.
Комитет по рискам	<ul style="list-style-type: none">■ Согласовывает риск-аппетит, регистр рисков, карту рисков, план мероприятий по управлению рисками, ключевые рисковые показатели, уровни толерантности к рискам, ежеквартальные отчеты по рискам для вынесения на утверждение Комитету по аудиту;■ рассматривает риски Компании и эффективность мер по управлению ими, методологические документы по управлению рисками, предложения по развитию политик, процедур и структуры управления рисками; новые подходы к управлению рисками, планы работ по совершенствованию КСУР.
Служба внутреннего аудита	<ul style="list-style-type: none">■ Осуществляет оценку эффективности процесса управления рисками, уведомляет Комитет по аудиту о существенных недостатках в КСУР, разрабатывает рекомендации по совершенствованию процесса управления рисками;■ проводит оценку эффективности мероприятий предупреждающего воздействия на риск/риск-фактор (контрольных процедур) и подготовку рекомендаций по устранению выявленных недостатков;■ уведомляет ответственное подразделение о новых риск-факторах, идентифицированных в процессе аудиторских проверок, но не включенных в регистр.
Ответственное подразделение	<ul style="list-style-type: none">■ Обеспечивает функционирование КСУР, разработку и актуализацию методологических документов по КСУР;■ осуществляет консультационную поддержку структурных подразделений по вопросам функционирования КСУР, проводит обучающие мероприятия;■ анализирует контекст (внутренние и внешние условия), отслеживает внутренние/внешние факторы, которые могут оказать существенное влияние на риски Компании;■ рассматривает, согласовывает регистры рисков, осуществляет консолидацию рисков по Группе компаний КМГ и анализ информации, несет ответственность за своевременную подготовку регистра рисков, карты рисков, плана мероприятий по управлению рисками Компании, а также за подготовку ежеквартальной отчетности по рискам Компании для Правления, Комитета по аудиту и Совета директоров;■ осуществляет контроль за исполнением мероприятий по управлению рисками, своевременный мониторинг соблюдения уровней толерантности к рискам, ключевых рисковых показателей;■ взаимодействует с СВА, структурными подразделениями КМГ, внешними консультантами и другими заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками в рамках своей компетенции;■ обеспечивает организацию процесса интервьюирования владельцев рисков и риск-факторов КМГ и методологическую поддержку при применении экспертных методов идентификации и оценки рисков Компании.

Участники КСУР

Организационная структура КСУР



Владельцы целей	<ul style="list-style-type: none">■ Несут ответственность за согласование значений рисков в количественном/качественном выражении, влияющих на достижение установленных КПД (целей), и плана мероприятий по управлению рисками;■ осуществляют контроль за своевременной реализацией утвержденного плана мероприятий по управлению рисками.
Владельцы рисков/риск-факторов	<ul style="list-style-type: none">■ Несут ответственность за надлежащее управление и контроль за рисками, сопряженными с осуществлением процессов, курируемых владельцем рисков, за предоставление своевременной и полной информации о состоянии рисков и исполнении мероприятий по управлению рисками;■ разрабатывают и внедряют планы непрерывности деятельности;■ обеспечивают разработку механизмов управления отдельными видами рисков, контрольными процедурами, сопряженными с осуществлением процессов, курируемых владельцем рисков/риск-факторов (корпоративные стандарты, регламенты, политики по управлению отдельными видами рисков), направленных на снижение уровня риска.
ДЗО	<ul style="list-style-type: none">■ Обеспечивают своевременную организацию процесса идентификации и оценки рисков в соответствии с методологическими документами КСУР;■ несут ответственность за надлежащее управление и контроль за рисками, сопряженными с осуществлением процессов ДЗО, своевременное предоставление отчетности по рискам, а также полной информации о состоянии производственных/непроизводственных рисков и исполнении мероприятий по их управлению, отчетности по реализованным рисковому событиям;■ разрабатывают и внедряют планы непрерывности деятельности ДЗО.
Каждый работник КМГ/ДЗО	<ul style="list-style-type: none">■ Несет ответственность за исполнение должностных обязанностей в области управления рисками в соответствии с должностными инструкциями;■ своевременно уведомляет ответственное подразделение КМГ/ДЗО, своего непосредственного руководителя о любых совершенных или возможных ошибках, недостатках, которые привели или могут привести к потенциальным убыткам, о потенциальных и реализованных рисковом событиях в порядке и в сроки, установленные внутренними документами КСУР;■ проходит обучение в области управления рисками в соответствии с утвержденной программой обучения.

Система внутреннего контроля

Система внутреннего контроля (СВК) является неотъемлемой частью КСУР. СВК использует модель COSO и включает пять взаимосвязанных компонентов: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация и коммуникации, мониторинг. СВК направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении целей КМГ в трех ключевых областях:

- повышения эффективности операционной деятельности;
- подготовки полной и достоверной финансовой отчетности;
- соблюдения требований законодательства Республики Казахстан и внутренних документов КМГ.

СВК направлена на анализ бизнес-процессов, на своевременное выявление и анализ рисков процессного уровня, присущих деятельности КМГ, а также определение и анализ контрольных процедур по управлению данными рисками.

СВК интегрируется в основные и вспомогательные бизнес-процессы КМГ и включает процедуры для незамедлительного информирования руководства соответствующего уровня управления о любых существенных недостатках и слабых местах контроля вместе с деталями корректирующих мероприятий, которые были предприняты или которые следует предпринять.

СВК организована в соответствии с Политикой системы внутреннего контроля, в которой установлены цели, принципы функционирования и компоненты СВК, и Регламентом системы внутреннего контроля, в котором определены полномочия и ответственность, порядок функционирования, структура внутреннего контроля, критерии результативности и формы записей.

На ежегодной основе в КМГ утверждается календарный план-график работ по СВК

на основании критичности бизнес-процессов, рекомендаций внешних и внутренних аудиторов. В календарном плане-графике указываются сроки формализации/актуализации бизнес-процессов и анализа эффективности дизайна контрольных процедур. Формализация заключается в разработке и актуализации существующих блок-схем и матриц рисков и контролей по бизнес-процессам. На основании анализа эффективности дизайна контрольных процедур разрабатываются рекомендации по их совершенствованию и области для улучшения. Аналогичную работу проводят ДЗО. Результаты работ по СВК на периодической основе доводятся до владельцев бизнес-процессов, СВА, внешнего аудитора, Правления, Совета директоров КМГ.

Ежегодно организуются встречи и программы обучения для сотрудников КМГ и ДЗО в части СВК, участники которых проходят тренинги, делятся опытом, обсуждают проблемы и пути их решения.

В 2022 году Служба управления рисками и внутреннего контроля в КМГ продолжила проведение работ, направленных на дальнейшее внедрение и совершенствование внутреннего контроля. Была проведена работа совместно с владельцами бизнес-процессов по формализации внутреннего контроля по 11 бизнес-процессам. Выявлены области для улучшений, подготовлены рекомендации по улучшению контрольных процедур. Ведутся работы в соответствии с Планом мероприятий по совершенствованию СВК и СУНД в ДЗО. Осуществляется координация и методологическая помощь дочерним организациям в части разработки документов по СВК (разработка классификатора бизнес-процессов, определение бизнес-процессов для календарного плана работ по СВК, анализ и направление замечаний/рекомендаций по разработанным блок-схемам и матрицам рисков и контролей). Проведена самооценка уровня зрелости СВК (более 200 критериев) в дочерних организациях КМГ по следующим компонентам СВК:

- контрольная среда;
- оценка рисков;
- контрольные процедуры;
- информация и коммуникация;
- процедура мониторинга.

Проведен предварительный анализ работ по внутреннему контролю, необходимых для горизонтального налогового мониторинга, в том числе в ДЗО. Проведено обучение для ответственных по управлению рисками в дочерних организациях в онлайн-формате по СВК. Проведена работа по совершенствованию СВК, в результате чего Службой внутреннего аудита (СВА) совместно со Службой управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) был разработан план совершенствования системы внутреннего контроля КМГ, который предусматривает улучшения в СВК КМГ и его ДЗО.

В 2023 году Служба управления рисками и внутреннего контроля КМГ продолжит совершенствовать

СВК. Планируется продолжение формализации и анализа эффективности дизайна контрольных процедур, предоставление рекомендаций по контрольным процедурам, выполнение работ по внутреннему контролю в соответствии с проектом SAP S4/HANA, проведение обучения для первых руководителей и руководства структурных подразделений дочерних организации КМГ и улучшение риск-культуры, проведение совместных аудитов СВА и СУРиВК (по согласованию) по ДЗО при условии наличия разработанных матриц рисков и контролей по бизнес-процессам в ДЗО по аудируемым процессам. А также привлечение специалистов СУРиВК (по согласованию) при проведении аудитов по финансово-хозяйственной деятельности ДЗО в целях верификации самооценки внутреннего контроля.

Следует также отметить, что КМГ осознает важность системы внутреннего контроля в отношении процесса подготовки и рассмотрения финансовой отчетности. Данный процесс предполагает обеспечение разумной уверенности в достоверности данных финансовой отчетности и ее соответствия применимым стандартам бухгалтерского учета. В этих целях компаниями Группы КМГ, помимо документов методологического характера, определяющих подход к ведению бухгалтерского учета операций и подготовке финансовой отчетности, формализован и внедрен процесс внутреннего контроля, включающий матрицу рисков и контролей за подготовкой финансовой отчетности. Эффективность внутреннего контроля компаний Группы КМГ за финансовой отчетностью регулярно проверяется независимыми аудиторскими компаниями. Кроме того, текущими мерами предупреждающего воздействия в отношении возможных рисков при подготовке финансовой отчетности являются:

- ежегодное утверждение календаря подготовки консолидированной финансовой отчетности КМГ;

- ежеквартальная разработка и доведение до организаций Группы компаний КМГ графика закрытия и подготовки финансовой отчетности;
- ежеквартальный анализ предоставленных компаниями Группы КМГ опросников по нестандартным ситуациям;
- ежеквартальная оценка главных бухгалтеров организаций Группы компаний КМГ (в части своевременного и корректного предоставления финансовой отчетности).

Система управления непрерывностью деятельности

Система управления непрерывностью деятельности (СУНД) представляет собой совокупность процессов и процедур, направленных на идентификацию потенциальных угроз/рисков и оценку их воздействия на деятельность КМГ и его дочерних и зависимых организаций, которая создает основу для повышения устойчивости Компании к инцидентам путем реализации эффективных ответных мер, способных восстанавливать деятельность Компании и обеспечить защиту интересов заинтересованных сторон, деловой репутации, бренда и деятельности, добавляющей ценность Компании.

Компания осознает важность наличия СУНД и управляет непрерывностью деятельности, определяя необходимые условия и ресурсы для развития, совершенствования мер и средств, обеспечивающих непрерывность деятельности в контексте угроз и рисков, ведущих к прерыванию деятельности.

СУНД организована в соответствии с Политикой системы управления непрерывностью деятельности КМГ и Правилами организации процесса управления непрерывностью деятельности. Политика системы управления непрерывностью деятельности определяет область применения, цели, основные принципы и модель функционирования СУНД с учетом

рекомендаций международного стандарта в области обеспечения непрерывности деятельности. Правила организации процесса управления непрерывностью деятельности определяют порядок определения области применения СУНД, порядок проведения анализа воздействия на бизнес, порядок разработки и утверждения Плана обеспечения непрерывности деятельности (ПОНД), порядок проведения тестирования ПОНД, мониторинг и совершенствование СУНД, обучение и повышение осведомленности работников.

В 2022 году Службой управления рисками и внутреннего контроля был проведен анализ воздействия на бизнес и актуализация критичных бизнес-процессов в НК КМГ. Проведена работа по описанию возможных сценариев остановки/приостановки осуществления деятельности критичных бизнес-процессов, в том числе по внешним факторам (описаны возможные сценарии по следующим направлениям: 1) недоступность персонала; 2) недоступность помещений; 3) недоступность ИТ-систем; 4) недоступность документов; 5) недоступность основных поставщиков; 6) недоступность специфического оборудования). Также описаны превентивные мероприятия и мероприятия корректирующего воздействия, направленные на управление инцидентами. Проведена работа по определению и уточнению списка работников, ответственных за восстановление деятельности бизнес-процесса, списков необходимого

оборудования, ИТ-приложений и систем, списков поставщиков и заинтересованных сторон.

В 2023 году Служба управления рисками и внутреннего контроля продолжит совершенствовать СУНД. Будет проведена работа по актуализации Комплексного плана обеспечения непрерывности деятельности, аналогичная работа будет проводиться в дочерних организациях. Также Служба управления рисками и внутреннего контроля продолжит координировать внедрение СУНД в ДЗО, оказывать методологическую помощь при внедрении, проводить обучение для ответственных работников и руководства.

Корпоративное страхование

Страхование в Группе компаний КМГ является важным инструментом обеспечения контроля рисков и управления финансами. Страхование защищает имущественные интересы КМГ и акционеров от непредвиденных убытков, возникающих в производственной деятельности, в том числе вследствие внешних факторов.

Функция страхования централизована в целях соблюдения единого корпоративного стандарта организации страховой защиты. Это гарантирует комплексный подход в управлении непрерывным страховым покрытием. Также координируется работа по проведению независимой оценки стоимости замещения / восстановительной стоимости (RCN) и оценки рисков в рамках

риск-сюрвейев, проводимых независимыми риск-инженерами, по всей Группе компаний КМГ.

Корпоративная программа страхования КМГ включает в себя следующие основные виды страхования:

- страхование основных производственных активов Компании;
- страхование ответственности перед третьими лицами;
- страхование энергетических рисков.

В перестрахование принимаются перестраховочные компании с кредитным рейтингом не ниже «А-» по шкале S&P. Учитываются лучшие практики нефтегазовой отрасли, что способствует достижению наилучших для Компании условий страхования и управления страхуемыми рисками.

Ключевые риски

КМГ ведет свою деятельность в постоянно меняющейся среде. Некоторые риски могут развиваться с течением времени, и потенциальное воздействие и вероятность могут меняться в ответ на внутренние и внешние факторы. КМГ управляет основными рисками и неопределенностями, которые могут повлиять на реализацию стратегии, отслеживает их и сообщает о них.

В отчетном периоде некоторые риски реализовались, но благодаря предпринятым мерам по митигации рисков их негативное влияние было управляемо и минимизировано.

Ключевые риски Компании

Риск уменьшается Риск увеличивается Риск не изменяется

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
↑	<p>Риск снижения объемов добычи</p> <p>Основными внешними риск-факторами реализации риска являются аварийные отключения, сбои в подаче внешнего электроснабжения (в частности, отключения со стороны КEGOC, МАЭК и МРЭК), суровые погодные условия.</p> <p>Основные причины отключений и ввода ограничений:</p> <ul style="list-style-type: none">■ аварийные остановки энергоблоков ТЭС ТОО «МАЭК»;■ дефицит электрических мощностей в Мангистауской и Атырауской областях. <p>Из дополнительных риск-факторов, повлиявших на снижение производства КНП в марте, является сокращение отгрузки нефти по системе КТК (ограничение транспортировки / авария — см. ниже риск снижения объемов транспортировки на экспорт). Ключевым операционным риском является снижение объемов добычи на зрелых месторождениях.</p> <p>🔍</p> <p>Более подробная информация — в разделе «Добыча»</p>	<p>Реализуется План мероприятий по повышению надежности электроснабжения объектов Компании, предусматривающий меры по снижению аварийных отключений и минимизации риска остановок добывающих скважин, а также среднесрочные и долгосрочные мероприятия с участием энергопроизводящих организаций и системного оператора по передаче электрической энергии КEGOC.</p> <p>С целью поддержания уровня добычи на месторождениях осуществляются:</p> <ul style="list-style-type: none">■ реализация программ модернизации устаревшего оборудования;■ внедрение новых технологий для поддержания добычи на зрелых месторождениях;■ повышение эффективности производственной деятельности (управление заводнением, снятие ограничений по наземной инфраструктуре, увеличение коэффициента извлечения нефти, ввод в эксплуатацию объектов доразведки на добывающих активах);■ внедрение автоматизации. <p>Вместе с тем осуществляется разработка проектов по реабилитации месторождений и утверждение дорожной карты для их дальнейшей реализации. Концепция предусматривает освобождение на определенный период от НДПИ, выполнение реабилитационных мероприятий и повышение уровня добычи за счет высвобожденных средств.</p>
↑	<p>Риск снижения объемов транспортировки и реализации нефти на экспорт</p> <p>Основные риск-факторы:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Существенная зависимость от КТК (ТШО, Кашаган и КПО транспортируют весь объем через систему КТК).2. Проблемы с транспортировкой и отгрузкой нефти:<ul style="list-style-type: none">— авария, техническая неисправность на КТК (в случае остановки возникнет необходимость в сокращении добычи и перенаправлении потоков сбыта сырья);— затоваренность системы нефтепровода «Транснефть» (ввиду сложности реализации российской нефти);— ограничение транспортировки по системе КТК (в случае расширения санкций, применения Российской Федерацией контрсанкций и иных геополитических конфликтов).3. Диверсии, акты терроризма или саботажа, национализация активов. <p>Влияние</p> <p>Ограничение транспортировки нефти, снижение либо остановка производственной деятельности на месторождениях ТШО, Кашаган, Карачаганак и операционных активов Компании, затоварка резервуарного парка.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Рассматриваются, а также прорабатываются различные альтернативные варианты/маршруты транспортировки нефти на экспорт.2. Отработка с поставщиками вопросов по пополнению ж.-д. парка и проработка альтернативных вариантов транспортировки.3. Проведение переговоров с КТК на случай частичного и (или) полного ограничения работы морского терминала.4. Взаимодействие и консультации с Министерством энергетики Республики Казахстан.5. Обеспечено внедрение и официальное использование казахстанского сорта нефти КЕВСО (Kazakhstan Export Blend Crude Oil) в экспортных договорах (справочно: позволяет направлять казахстанскую нефть на любые рынки сбыта, способствует развитию альтернативных маршрутов транспортировки и получению разрешений, а также освещению ребрендинга с мировыми информационными платформами и ключевыми сторонами).

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
▲	Риск производственного травматизма Несоблюдение работниками установленных правил в области охраны труда, нарушение производственной дисциплины являются источниками возникновения угрозы жизни и причинения ущерба здоровью сотрудников. Влияние Нарушение правил техники безопасности и охраны труда может привести к причинению вреда здоровью, а также к срывам производства, финансовым убыткам и нанесению ущерба деловой репутации Компании. В течение 2022 года зафиксировано 35 несчастных случаев с потерей трудоспособности, 36 человек пострадало, в том числе один несчастный случай со смертельным исходом.	С целью недопущения несчастных случаев на производстве Компания проводит организационно-технические мероприятия, обеспечивающие: <ul style="list-style-type: none">■ безопасное проведение работ, предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний;■ своевременное проведение обучений и проверки знаний;■ внутренний контроль в области безопасности и охраны труда;■ внедрение новых технологий и средств механизации труда;■ повышение уровня промышленной безопасности производственных объектов. Продолжается реализация программы отчетности по происшествиям без последствий Near Miss посредством использования карты «Коргау» ¹ и карт по поведенческим наблюдениям за работой и вождением. Продолжается работа по реализации Программы поведенческих наблюдений по безопасности работы и Программы поведенческих наблюдений по безопасности вождения в ДЗО. В Компании действуют кодексы, политики, правила и корпоративные стандарты: <ul style="list-style-type: none">■ Политика по безопасной эксплуатации наземных средств;■ Корпоративный стандарт «Жизненно важные правила»;■ Корпоративная программа оздоровления;■ Корпоративные стандарты по взаимодействию с подрядными организациями в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды в группе компаний КМГ;■ Корпоративные стандарты по обеспечению компетенций в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды в группе компаний КМГ;■ Корпоративные стандарты по охране здоровья и гигиене труда в группе компаний КМГ;■ Правила выявления опасностей и рисков в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды при проведении работ повышенной опасности;■ Программа по повышению осведомленности по промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды;■ Регламент безопасной эксплуатации наземных транспортных средств.
■	Риск аварийных ситуаций, техногенных катастроф на производственных объектах Производственная деятельность Компании является потенциально опасной. Существует риск причинения вреда имуществу, третьим лицам и окружающей среде в результате аварийных и внештатных ситуаций, техногенных катастроф на производственных объектах. В отчетном периоде крупных аварийных ситуаций не зарегистрировано.	В целях минимизации производственных рисков Компания осуществляет: <ul style="list-style-type: none">■ проведение инструктажей по безопасной эксплуатации оборудования (технических устройств);■ обучение и проверку знаний требований технического регламента безопасной эксплуатации с выдачей персоналу квалификационных удостоверений (допусков);■ обеспечение своевременного проведения технического обслуживания и ремонтов оборудования в соответствии с требованиями нормативных документов;■ контроль выполнения мероприятий по проведению экспертизы промышленной безопасности оборудования с истекшим сроком службы;■ своевременное проведение реконструкции и модернизации оборудования;■ своевременное проведение диагностики и выявление потенциально опасных факторов, а также проведение экспертизы промышленной безопасности производственных объектов;■ повышение технического уровня и квалификации операционного персонала. Компания поэтапно внедряет современные инженерно-технические средства защиты, охраны и физической безопасности. Ежегодно заключаются договоры добровольного страхования имущества от ущерба (от риска случайной гибели, утраты или повреждения) в результате наступления страхового случая.

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
■	Риск негативного воздействия на экологию Компания подвержена риску неблагоприятного экологического воздействия на окружающую среду и риску ужесточения обязательств за несоблюдение требований экологического законодательства. Влияние Реализация экологического риска может повлечь за собой финансовые издержки в виде штрафов, сверхнормативных платежей, затрат на восстановление окружающей среды, а также юридическую ответственность и повышение социально-экологической напряженности.	В области охраны окружающей среды приоритетными направлениями для Компании являются: <ul style="list-style-type: none">■ управление выбросами в атмосферный воздух и сокращение факельного сжигания сырого газа;■ управление водными ресурсами;■ управление отходами производства;■ рекультивация земель;■ повышение энергоэффективности. Для минимизации риска неблагоприятного экологического воздействия на окружающую среду Компания осуществляет: <ul style="list-style-type: none">■ превентивное управление значимыми экологическими аспектами, основанное на управлении проектами и риск-ориентированном подходе для улучшения экологических показателей;■ ежеквартальные расчеты и анализ интенсивности сжигания ПНГ в добывающем секторе в рамках международной отчетности IOGP²;■ взаимодействие с заинтересованными сторонами по экологическим вопросам;■ реализацию меморандума о сотрудничестве в сфере охраны окружающей среды, подписанного с уполномоченным органом в целях утилизации и переработки отходов ДЗО;■ полноценное развитие корпоративного экологического направления, а также обеспечение приверженности Компании принципам зеленой экономики;■ внедрение автоматизированной информационной системы экологического мониторинга (АСМ) в ДЗО для ежеквартального мониторинга выбросов/сбросов загрязняющих веществ;■ консультационную поддержку ДЗО и содействие в получении единого экологического разрешения на воздействие на 2023 год (согласно требованиям нового Экологического кодекса Республики Казахстан, с учетом данных подрядных организаций). Компания продолжает принимать активное участие в рабочих группах с уполномоченными органами по разработке подзаконных актов к экологическому кодексу, а также в заседаниях технических рабочих групп по разработке справочников по наилучшим доступным техникам. Проводится работа по обеспечению своевременного внедрения АСМ в ДЗО.

¹ — Применение карты «Коргау» направлено на выявление и информирование о небезопасном условии, небезопасном поведении, небезопасном действии, опасном случае, опасном факторе, а также о хорошей практике и предложениях (инициативах).

² — The International Association of Oil & Gas Producers.

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
	<p>Климатические риски и низкоуглеродное развитие</p> <p>В своей деятельности Компания сталкивается с рисками, связанными с энергопереходом и изменением климата, которые включают в себя следующие риск-факторы.</p> <p>1. Риски, связанные с энергопереходом:</p> <ul style="list-style-type: none">ограничение квазигосударственного сектора в продаже углеродных единиц;большие капитальные затраты по реализации мероприятий;низкая рентабельность многих низкоуглеродных проектов из-за низких цен на углерод;ограниченность в условиях существующих устаревших технологий;отсутствие законодательных и разрешительных нормативов при реализации низкоуглеродных проектов;повышение тарифа на электроэнергию;рыночные риски, связанные с изменениями спроса и потребительских предпочтений;политико-правовые и регуляторные риски, связанные с ужесточением регулирования выбросов парниковых газов из-за перехода экономики на низкоуглеродный путь развития;репутационные риски, связанные с восприятием заинтересованных сторон Компании в вопросах влияния изменения климата. <p>2. Физическое воздействие (изменение) климата на Компанию:</p> <ul style="list-style-type: none">кратковременные риски, обусловленные экстремальными погодными явлениями (наводнения, оползни, сели, засуха, пожары, ураганы);систематические (хронические) риски, вызванные долгосрочными изменениями в климатических моделях (длительный период аномально высоких температур воздуха, повышение уровня моря и подтопление береговых скважин и пр.);падение уровня моря. <p>Влияние</p> <p>Данные риски могут оказать негативное воздействие на деятельность Компании, как крупного производителя ископаемых видов топлива и эмитента парниковых газов, в виде роста издержек, снижения доходности и ограничения возможностей дальнейшего развития.</p> <p>В отдельных странах-контрагентах можно ожидать роста объемов производства энергии из возобновляемых источников, что может привести к снижению потребления продукции, поставляемой Компанией.</p>	<p>В рамках минимизации риска, связанного с изменением климата и его последствиями, в группе компаний КМГ осуществляется реализация следующих мер:</p> <ol style="list-style-type: none">Принята и реализуется ПНУР на 2022–2031 годы.Заключены меморандумы о сотрудничестве с «Шеврон» и ЕБРР по вопросам реализации CCUS (Carbon capture, utilization and storage), проектов, основанных на природных решениях, производства низкоуглеродного водорода, разработки корпоративной углеродной цены, повышения энергоэффективности.Сформированы рабочие группы со специалистами «Шеврон» для обмена опытом по направлениям низкоуглеродного развития и формирования совместных практических проектов по сокращению углеродного следа.Продолжается реализация проекта гибридной станции совместно с ENI в Мангистауской области.Разработано техническое задание для лесоклиматического офсетного проекта.Взаимодействие с государственными органами, бизнес-ассоциациями по вопросам углеродного регулирования, развития низкоуглеродной экономики, а также энергетики с низкими выбросами.Подписан меморандум между Компанией и ЕБРР о сотрудничестве (ЕБРР разработает модель стресс-тестирования для КМГ при различных климатических сценариях (RCP2.6, RCP4.5 и RCP8.5), а также рекомендации по формированию отчетности TCFD для включения в отчеты IPO, CDP, отчет по устойчивому развитию, повышения рейтингов ESG).Подготовлена информация по потенциалу энергосбережения группы КМГ по итогам энергоаудита и по ПНУР.Проводится работа по разработке концепции внутреннего углеродного ценообразования.Ведется работа по подготовке методики по мониторингу и отчетности по выбросам ПГ в КМГ.Выполнен энергоанализ в рамках разработки Программы энергоэффективности Фонда на 2022–2027 годы.Сформированы рабочие группы со специалистами Компании Шеврон для обмена опытом по направлению низкоуглеродного развития и формирования совместных практических проектов по сокращению углеродного следа.Погашение на 8,5 млн кВт·ч потребленной электроэнергии центральным аппаратом КМГ в 2022 году через международные сертификаты возобновляемой энергии I-REC (International Renewable Energy Certificate).В течение года были разработаны и приняты:<ul style="list-style-type: none">энергетическая политика КМГ, в ДЗО проведена работа по актуализации политик и внутренних документов в соответствии с утвержденной политикой КМГ.регламент и рабочая инструкция по управлению энергоэффективностью и ее повышению.корпоративная методика по мониторингу и отчетности по выбросам парниковых газов, которая определяет основные подходы и обеспечивает единую методологическую основу для расчетов выбросов парниковых газов ДЗО КМГ.программа внутреннего углеродного ценообразования для оценки и минимизации финансовых рисков Компании от ужесточения углеродного регулирования, а также перераспределение части инвестиций из углеродоемких проектов в низкоуглеродные.Проведены расчеты целей по удельному энергопотреблению.Подписан меморандум о строительстве ветровой станции общей мощностью приблизительно 1 ГВт с поэтапным введением в эксплуатацию и использовании системы накопления энергии мощностью примерно 300–600 МВт·ч.Проведено обучающий семинар по теме «Энергопереход и управление выбросами парниковых газов на предприятии» для сотрудников ДЗО и КЦ на площадке KPMG Caspian 24–25 ноября 2022 года по информированию и развитию практических навыков специалистов среднего звена Компании в области учета выбросов парниковых газов, декарбонизации производственных процессов в нефтегазовых компаниях, зачета углеродных офсетов.Проведен семинар по тематике «Улавливание и хранение углерода» (CCUS) с участием специалистов «Шеврон» и сотрудников КМГ с 18 по 20 октября 2022 года.Проведена работа по решению вопроса финансирования консультанта для выполнения работы TCFD по заранее подготовленной технической спецификации с определением объема работ.

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
	<p>Геологический риск</p> <p>Реализация новых разведочных проектов всегда связана с геологическими рисками, обусловленными неопределенностью геологического строения (необнаружение залежей углеводородов, неподтверждение или низкая оценка извлекаемых запасов нефти/газа).</p> <p>Влияние</p> <p>В деятельности Компании присутствует риск того, что при реализации новых проектов и поисковом бурении не будут обнаружены продуктивные в коммерческом плане запасы нефти и газа и (или) обнаруженные запасы будут ниже изначально запланированного уровня.</p>	<p>Компания осуществляет:</p> <ul style="list-style-type: none">сбор и анализ геолого-геофизических данных по району работ и близлежащих месторождений-аналогов;планирование геофизических методов поиска и разведки углеводородов, применение эффективных методик исследования, обработки и интерпретации данных;региональное изучение бассейнов;проведение опережающих сейсморазведочных работ в рамках геологического изучения недр для снижения геологических рисков и получения новых данных для полноценного геологического и технико-экономического анализа;привлечение стратегических партнеров для совместной разведки и разработки новых месторождений, в том числе на условиях экзрити-финансирования для снижения финансового эффекта геологических рисков;повышение профессионального уровня специалистов (обучение, обмен опытом с зарубежными компаниями).
	<p>Социальная обстановка в регионах присутствия</p> <p>Компания подвержена риску несанкционированных забастовок.</p> <p>Влияние</p> <p>Негативное отражение на репутации Компании, приведение к срыву производственной деятельности и повышению операционных затрат, а также влияние на капитальные расходы и график проектов. Повышение цен на сырьевые товары, более высокий уровень инфляции внутри страны или продолжающееся ослабление тенге могут оказать влияние на переговоры относительно изменений размеров оплаты труда.</p> <p>В начале отчетного периода прошла волна несанкционированных забастовок среди работников подрядных организаций и некоторых работников ДЗО. Ситуация усугубилась на фоне январских событий (основные требования — повышение заработной платы и принятие в штат). Проведены переговоры с лидерами профсоюзных комитетов и встречи с трудовыми коллективами, а также меры по сокращению разрыва заработной платы между работниками Компании и подрядчиками. Ситуация стабилизировалась.</p>	<p>Для снижения социальных рисков в Компании осуществляются следующие мероприятия.</p> <ol style="list-style-type: none">Для своевременного урегулирования социально-трудовых конфликтов по Мангистауской области КМГ 23 июня 2022 года открыл представительство в г. Актау. Задачами офиса являются:<ul style="list-style-type: none">взаимодействие с местными исполнительными и центральными государственными органами, профсоюзами дочерних и подрядных организаций КМГ;координация работ по реализации проектов обеспечения занятости населения;прием обращений физических и юридических лиц по вопросам деятельности дочерних организаций КМГ и др.;решение производственных задач и инфраструктурных проектов.КМГ активно содействует снижению безработицы в Мангистауской области. В 2022 году в ДЗО КМГ, а также в их подрядных организациях запланировано трудоустройство 1 679 человек, в том числе совместно с подрядными организациями, в ОМГ — 1 242 человек, в ММГ — 401 человек, в КБМ — 36 человек. По состоянию на 10 октября 2022 года фактически трудоустроены 1 239 человек.В целях снижения уровня безработицы КМГ совместно с акиматом Мангистауской области прорабатывает вопросы трудоустройства безработных жителей области. Проводятся работы по отбору кандидатов из числа жителей Мангистауской области для последующего трудоустройства на проекты ПАО «Татнефть» в Республике Татарстан.Для повышения образовательного уровня молодежи г. Жанаозен запущена программа финансирования обучения школьников в лучших специализированных школах-интернатах и колледжах страны.КМГ принимает участие в работе Межведомственного штаба по решению проблемных вопросов г. Жанаозен. Все принимаемые КМГ решения согласуются со штабом.ДЗО разработаны дорожные карты на пять лет по улучшению условий труда и отдыха работников, планируется построить более 85 объектов социально-бытовой инфраструктуры (столовые, административно-производственные корпуса, жилых городков и т.д.), провести 41 текущий и 11 капитальных ремонтов объектов социальной инфраструктуры.В целях консолидации трудовых коллективов, формирования командного духа и здоровой психологической атмосферы в период 8–12 августа 2022 года в г. Атырау проведена спартакиада КМГ с участием всех ДЗО КМГ. В период 3–7 октября 2022 года на базе КГМ проведен конкурс профессионального мастерства «Үздік маман».Одним из важных направлений работы является разработка и исполнение планов мероприятий по поддержанию социальной стабильности, которые основываются на результатах замера индекса социальной стабильности. Мероприятия планов предусматривают меры по повышению уровня удовлетворенности трудового коллектива, доверия к действиям руководства, налаживанию системы обратной связи, улучшению условий труда, организации проживания, питания и т.д. По итогам первого полугодия 2022 года уровень социальной стабильности в трудовых коллективах КМГ удовлетворительный — индекс составил 74 %. Произошло некоторое снижение удовлетворенности персонала уровнем заработной платы, что непосредственно связано с резким ростом цен на продукты питания и товары. Результаты исследований доведены до всех ДЗО, которыми внесены необходимые изменения в Планы.

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
—	Риски ликвидности и финансовой устойчивости Ключевыми рисками для Компании являются риски, связанные с ликвидностью, финансовой устойчивостью и понижением кредитных рейтингов. Влияние Необходимость незамедлительного погашения текущих займов и еврооблигаций. Неспособность привлечь в достаточном объеме средства для финансирования текущей и инвестиционной деятельности Компании. В 2022 году Компания поддерживала надлежащий уровень ликвидности и демонстрировала достаточный уровень финансовой устойчивости.	Для преодоления этих рисков, наряду с мероприятиями по управлению долговой нагрузкой и недопущению дефицитов ликвидности, Компания сосредоточилась на повышении эффективности операционной деятельности, четкой приоритизации капитальных затрат, приверженности финансовой дисциплине, рационализации портфелей активов и проектов Компании, переходе на портфельное управление проектами. Компания реализует следующие меры по предупреждению риска: <ul style="list-style-type: none">■ контроль уровня долга, недопущение его роста для поддержания финансовой устойчивости, направление свободных денежных средств на погашение долга;■ достижение оптимального баланса между заемным капиталом и внутренними источниками финансирования;■ реализация мероприятий по сокращению расходов и контролю бюджетов;■ обеспечение возврата текущих займов и финансовой помощи ДЗО;■ недопущение ухудшения кредитоспособности Компании для сохранения доступа к долговым рынкам капитала и удорожания стоимости заимствования;■ снижение долга за счет досрочного погашения.
—	Комплаенс-риски Умышленные действия коррупционного характера, направленные на получение личной выгоды и имущественных интересов, в том числе для третьих лиц. Любые факты проявления коррупционных действий являются совершенно неприемлемыми в деятельности Компании, вне зависимости от размера финансового ущерба. Влияние В 2022 году фактов реализации данного риска не обнаружено.	Компания проводит последовательную работу по внедрению и усилению систем внутреннего контроля, установлению единой политики предотвращения неправомерных и недобросовестных действий со стороны как третьих лиц, так и сотрудников Компании, по установлению порядка проведения внутренних расследований по фактам совершения противоправных и недобросовестных действий со стороны сотрудников. В Компании действуют политики и стандарты с учетом ведущих мировых практик, а также обязательства: <ul style="list-style-type: none">■ по совершенствованию и усилению систем внутреннего и комплаенс-контроля (в отчетном периоде внесены дополнения:<ul style="list-style-type: none">— в Политику в области противодействия коррупции в части ответственности Председателя Правления и его заместителей за неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей по предупреждению совершения коррупционных правонарушений подчиненными работниками;— политику конфиденциального информирования КМГ в части направления материалов проверки по поступившим обращениям с признаками уголовного или административного правонарушения в уполномоченные правоохранительные органы;— правила планирования, организации и проведения закупок товаров, работ, услуг в КМГ в части обоснованности применения оснований для закупок способом из одного источника в соответствии с подп. 6, 11, 14 п. 1 ст. 59 Порядка закупок АО «Самрук-Қазына» и предоставления заключения по результатам проверки благонадежности потенциального поставщика в соответствии с Политикой по проверке контрагентов КМГ в части установления/соответствия в проекте договора требований в области противодействия коррупции, кроме случаев, когда проект договора соответствует утвержденному шаблону КМГ);■ ведению антикоррупционного мониторинга;■ проведению анализа коррупционных рисков;■ формированию антикоррупционной культуры, проведению профилактических мероприятий и разъяснительной работы среди сотрудников о возможных нарушениях и мерах;■ установлению организационно-правовых механизмов, обеспечивающих подотчетность и прозрачность процедур принятия решений;■ проведению комплаенс-проверок (в отчетном периоде проведены ревизии долгосрочных контрактов и закупок из одного источника, а также приватизации экономически важных объектов на предмет коррупционной составляющей);■ принятию и соблюдению норм деловой этики;■ организации семинаров и тренингов по антикоррупционной тематике;■ экспертизе проектов внутренних документов на выявление коррупционных факторов;■ предотвращению конфликта интересов (в отчетном периоде в периметре процесса декларирования 40 ДЗО);■ проведению проверок по благонадежности контрагентов;■ составлению списка инсайдеров и направлению уведомлений инсайдерам об ограничениях, обязательствах и ответственности;■ обработке поступающих на горячую линию обращений с предоставлением отчетов Комитету по аудиту и Совету директоров (в течение отчетного периода рассмотрено около 100 обращений, в том числе проведены выездные проверки в пять ДЗО).

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
✓	Высокая волатильность цен на нефть Компания подвержена риску волатильности цен на энергоносители. Влияние Волатильность цен на нефть может привести к существенным изменениям результатов деятельности Компании, выручки и денежного потока. Колебание цен на нефть в 2022 году не оказало негативного влияния на выручку и денежный поток Компании.	В случае высокой волатильности цен на нефть, снижения спроса в связи с неблагоприятной ситуацией на мировых рынках Компанией будут приняты меры по стабилизации финансовой устойчивости, включая (но не ограничиваясь): <ul style="list-style-type: none">■ своевременное внедрение и реализацию антикризисных мер;■ корректировку Плана развития Компании, сокращение затрат;■ приоритизацию и оптимизацию капитальных затрат и инвестиционных проектов;■ выработку специальных точечных мер (к примеру, получение waiver от кредиторов, переориентация объемов на более благоприятные рынки) по нивелированию рисков, которые могут повлечь добавочный негативный эффект. Компания на постоянной основе осуществляет мониторинг и анализ динамики цен, спроса на нефть и нефтепродукты, а также не исключает возможности приобретения финансовых инструментов для защиты от существенного падения цен на нефть (например, проведение анализа и выгод хеджирования). Компания взаимодействует с уполномоченными органами по вопросам соглашения ОПЕК+, реализации мер по стабилизации внутреннего рынка и стимулирования экспорта нефтепродуктов, а также обладает внутренними резервами для выполнения своих обязательств.
⬆	Страновой риск и риск санкций Компания осуществляет операции в иностранных государствах. Любые существенные негативные изменения в экономической и политической ситуации страны-реципиента могут отразиться на деятельности Компании. Санкции в отношении некоторых стран, включая секторальные санкции, могут затрагивать деятельность Компании и оказывать влияние на перспективные совместные проекты. Влияние Ужесточение санкционного законодательства может оказать негативные последствия на операционную, финансовую и инвестиционную деятельность Компании, в том числе наложение на Компанию вторичных санкций.	Проведены следующие мероприятия предупреждающего воздействия Компании по управлению рисками. <ul style="list-style-type: none">■ Сформирована рабочая группа по анализу влияния санкций на деятельность Компании и ДЗО. Проводится еженедельный мониторинг санкционных рисков для целей минимизации возможных негативных последствий на операционную, финансовую и инвестиционную деятельности Компании.■ Утверждена Санкционная политика, предусматривающая единый механизм взаимодействия и меры реагирования по снижению санкционных рисков.■ Информация о влиянии санкций на Компанию на периодической основе предоставляется Совету директоров, Фонду, Министерству энергетики Республики Казахстан и заинтересованным подразделениям Компании. Компания ограничивает уровень страновых рисков путем установления страновых лимитов на основе анализа страны-реципиента (с экономической, политической, стратегической, социальной и иных сторон).
⬆	Киберриски Умышленное воздействие на информационно-коммуникационную систему с целью нарушения ее целостности, доступности и конфиденциальности. Влияние В I квартале 2022 года были зарегистрированы сигналы атаки на серверную инфраструктуру зарубежных активов Компании. Технической оперативной группой были приняты меры по предотвращению проникновения атаки с привлечением органов кибербезопасности. В качестве объектов защиты от рисков кибератак Компания рассматривает не только принадлежащую ей информацию и средства ее обработки, но также информацию, предоставленную ей государственными органами, акционерами, деловыми партнерами и субъектами персональных данных.	Компания реализует следующие меры: <ul style="list-style-type: none">■ проведение на регулярной основе тестирования уязвимости системы к внешним атакам, анализа безопасности инфраструктуры информационных технологий, аудита сетевых компонентов и своевременного контроля безопасности операционных систем, выявление и блокирование нарушителей;■ продолжают работы по расширению охвата ДЗО по подключению к единой сети передачи данных Компании;■ подготовка планов экстренного реагирования на случай кибератак, направленных на снижение воздействия кризисной ситуации и минимизации последствий;■ поддержание системы менеджмента информационной безопасности Компании в соответствии с действующими международными стандартами;■ обучение ответственных за систему менеджмента информационной безопасности в подразделениях Компании по информационной безопасности;■ соблюдение принципов кибергигиены;■ ежедневный мониторинг доступности информационных систем и достаточности необходимых информационно-вычислительных ресурсов;■ проведение расследований инцидентов информационной безопасности;■ разработаны регламенты взаимодействия в случае возникновения внештатных ситуаций с поставщиком услуг, обеспечивающим вычислительными мощностями.

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
▲	Репутационный риск Компания подвержена репутационному риску, влияющему на деловую репутацию и взаимоотношения с инвесторами, контрагентами, партнерами и другими заинтересованными сторонами. Влияние Компания в 2022 году сталкивалась с различными факторами, способными стать причинами реализации риска негативного влияния на репутацию. Примером является случай распространения в социальных сетях рекламы мошенников, которые привлекают средства граждан для инвестирования от имени Компании. Распространяемое рекламное объявление недостоверно и носит мошеннический характер. В целях митигации риска пресс-службами КМГ и ДЗО своевременно была обеспечена подготовка пресс-релизов, информационных сообщений и публикаций в основных республиканских и региональных СМИ, а также в социальных сетях (Facebook, Instagram, YouTube) запущена таргетированная реклама о действиях мошенников, посты о мошенниках публикуются регулярно в истории. Также жалобы на действия мошенников направлены в Google и YouTube.	Компания проводит комплекс мер по управлению данным риском, включая публикации в СМИ, организацию брифингов, пресс-конференций, выступлений руководства с целью освещения различных аспектов деятельности Компании и повышения информированности заинтересованных сторон. На ежедневной основе проводятся мониторинг публикаций о деятельности Компании и оперативное реагирование на неподтвержденную информацию (слухи) в СМИ и социальных сетях. В 2022 году была запущена масштабная PR-кампания по продвижению IPO Компании, в том числе: <ul style="list-style-type: none">■ страница IPO на официальном сайте КМГ;■ информационно-разъяснительные публикации в СМИ о том, как начать инвестировать, приобрести акции, как не стать жертвой мошенников и т.д.;■ таргетированная реклама в социальных сетях;■ контекстная реклама в поисковых сервисах Google и «Яндекс»;■ горячая линия;■ образовательные тренинги для журналистов.
■	Валютный риск Валютный риск — возможное неблагоприятное изменение финансовых показателей Компании, обусловленное колебаниями валютных курсов. Влияние Укрепление иностранных валют относительно казахстанского тенге может привести к более высоким операционным затратам, деноминированным в местной валюте, снижению маржинальности и негативному влиянию на финансовые результаты и показатели Компании. По итогам 2022 года колебания курса казахстанского тенге относительно иностранных валют не оказали существенного влияния на финансовые результаты и показатели Компании.	Учитывая валютную структуру выручки и обязательств, Компания в своей деятельности также подвержена валютному риску. Стратегия управления данным риском предусматривает использование комплексного подхода, учитывающего возможность применения естественного (экономического) хеджирования. Обеспечивается соотношение активов и обязательств, номинированных в иностранной валюте, выручка рассчитывается с учетом влияния валютного риска.

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
■	Налоговый риск Сохраняются риски изменения налогового законодательства и неоднозначного его толкования, а также риски увеличения налогового бремени и потери права применения налоговых льгот. Влияние Казахстанское налоговое законодательство подвержено частым изменениям и допускает возможность различных толкований. Как правило, налоговые органы придерживаются более консервативного подхода при интерпретации законодательства и проведении налоговых проверок. Как следствие, толкование менеджментом Компании норм налогового законодательства, применимых к операциям и деятельности Компании, может быть оспорено соответствующими налоговыми органами. Компания осуществляет деятельность в нескольких юрисдикциях, таким образом, она должна следовать сложным правилам трансфертного ценообразования, что может быть сопряжено с неопределенностью и субъективностью. В 2022 году зафиксированы факты реализации данного риска, повлекшие за собой увеличение затрат по налогам, в том числе рост налоговой нагрузки в результате скидki (Spread) на нефть сорта Urals по сравнению с Brent.	Компания осуществляет постоянный мониторинг изменений налогового законодательства, оценивает и прогнозирует степень их возможного влияния на деятельность Компании, следит за тенденциями правоприменительной практики, учитывает изменения законодательства в своей деятельности. Специалисты Компании регулярно принимают участие в различных рабочих группах по разработке законопроектов в сфере налогового законодательства. В целях минимизации налоговых рисков Компания улучшает процессы налогового администрирования, проводит налоговые аудиты.
▲	Риск изменения процентных ставок и ликвидности банков второго уровня Рост мировых процентных ставок и ослабление финансовой устойчивости банковского сектора могут негативно повлиять на стоимость заимствования и на размещение временно свободных денежных средств. Влияние Дефолтные события контрагентов Компании могут привести к полному или частичному невозврату размещенных на их счетах средств, что может негативно повлиять на финансовые результаты Компании и повлечь необходимость привлечения дополнительных финансовых средств для выполнения обязательств Компании. В 2022 году неисполнение, несвоевременное или неполное исполнение банками второго уровня своих финансовых обязательств не зафиксировано.	Для минимизации данных рисков Компания осуществляет диверсификацию размещения в финансовые инструменты в заданных параметрах казначейского портфеля и регулярный мониторинг размещения денежных средств по группе компаний КМГ. Основная часть доходов КМГ генерируется в долларах США, а основным источником заимствований является международный рынок кредитования. По этим причинам большая часть долгового портфеля КМГ номинирована в долларах США. Процентная ставка по обслуживанию части этих кредитов базируется на основе ставок по межбанковским кредитам, увеличение ставок может привести к удорожанию обслуживания долга Компании.

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
—	Инвестиционные (проектные) риски Компания реализует ряд проектов в области разведки, добычи, транспортировки и переработки углеводородов, которые могут быть подвержены значительным рискам, связанным с внешними и внутренними факторами. Реализация подобных рисков может в значительной степени повлиять на успешность реализации проектов. Влияние При реализации инвестиционных проектов Компания сталкивается с рисками роста затрат, несвоевременного ввода в эксплуатацию производственных объектов и недостижения проектных параметров.	Компания проводит регулярный мониторинг статуса реализации проектов в регионах присутствия со своевременным внесением изменений в планы по реализации проектов при необходимости. В случае возникновения рисков, способных оказать влияние на сроки, бюджет и качество проектов, мероприятия могут включать проведение переговоров с заинтересованными сторонами, сокращение операционных затрат, оптимизацию инвестиционной программы, исключение нерентабельных проектов из инвестиционного портфеля. Внедрена система проектного управления и принятия инвестиционных решений по аналогии со стандартами международных компаний (Stage Gate Process).
—	Риск изменения применимого законодательства, а также риски судебных исков и арбитражных разбирательств На результаты деятельности Компании могут оказывать влияние изменения в применимом законодательстве, включая нормирование в сфере недропользования, налоговое, валютное, таможенное регулирование и т.п., а также риск принятия судами негативных решений по судебным и арбитражным спорам, в которые вовлечена Компания. Влияние В 2022 году инициировано 6 судебных исков свыше 1 млн долл. США и ни одного арбитражного разбирательства. До завершения процедур невозможно в полной мере оценить влияние данных событий на деятельность Компании.	Компания осуществляет постоянный мониторинг изменений законодательства, оценивает и прогнозирует степень их влияния на деятельность организаций КМГ. Компания регулярно участвует в рабочих группах по разработке и обсуждению законопроектов в различных сферах законодательства. Компания на постоянной основе осуществляет мониторинг судебной и правоприменительной практики, активно применяет лучший опыт при разрешении правовых вопросов и споров, возникающих в процессе осуществления деятельности.

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
—	Риск пандемии (COVID-19) Эпидемиологическая ситуация в Республике Казахстан по заболеваемости коронавирусной инфекцией (КВИ) относительно благополучна, отмечается снижение заболеваемости. Однако в связи с началом нового эпидемиологического сезона гриппа и острых респираторных вирусных инфекций не исключено усиление КВИ и достаточно тяжелые формы комбинированных вирусных заболеваний. Также упали темпы вакцинации, в связи с чем будет слабеть и снижаться уровень коллективного иммунитета, соответственно, риск инфицирования вирусом остается. Влияние В феврале 2022 года в Группе компаний КМГ зафиксирован один смертельный случай от пневмонии.	<ol style="list-style-type: none">Продолжается постоянный мониторинг эпидемиологической ситуации в Группе компаний КМГ, ДЗО на еженедельной основе предоставляют в Центр управления безопасностью КМГ отчеты о ситуации с КВИ.В зависимости от текущей эпидемиологической ситуации и зоны эпидемиологического риска в конкретном регионе в Корпоративном центре и ДЗО выполняются требования и рекомендации действующих постановлений главных государственных санитарных врачей.Вне зависимости от варианта вируса меры борьбы с КВИ остаются прежними:<ul style="list-style-type: none">— сохранение всех профилактических мер по нераспространению КВИ;— ревакцинация населения, в том числе работников Группы КМГ в соответствии с планом по ревакцинации;— изоляция заболевших и контактных;— соблюдение карантинных мер в соответствии с принятыми и ожидаемыми к введению ограничениями в регионах присутствия КМГ. По состоянию на 31 декабря 2022 года: вакцину первым компонентом получило более 53,8 тыс. работников Группы компаний КМГ (82 %) от общей численности. Из них полный курс вакцинации (оба компонента) получило более 52,9 тыс. работников (81 %). Ревакцинировано 18,9 тыс. работников (29%) по Группе КМГ.
—	Риск терроризма Террористические и иные насильственные акции, направленные против персонала, подрядчиков и активов Компании. Влияние Компания ведет деятельность в ряде стран, где существует вероятность совершения террористических актов и других криминальных воздействий в отношении активов Компании. В 2022 году фактов реализации данного риска в Группе компаний КМГ не выявлено.	В Компании реализуется комплекс мероприятий предупреждающего воздействия, в том числе: <ul style="list-style-type: none">■ проверка состояния технических средств безопасности, систем оповещения, актуальность схем эвакуации, текущее состояние выходов и путей эвакуации;■ обучение работников охраны и сервисных служб по вопросам антитеррористической защиты объектов и обеспечения личной безопасности при возникновении чрезвычайной ситуации;■ проверки на предмет физической безопасности и антитеррористической защищенности объектов ДЗО;■ взаимодействие с правоохранительными и специальными органами по вопросам обеспечения физической безопасности и антитеррористической защиты объектов;■ осуществление проверочных мероприятий в отношении работников подрядных организаций, допущенных к работам на объекты Компании;■ проведение учебно-тренировочных занятий по действиям персонала охраны, сервисных и технических подразделений при возникновении нештатных ситуаций на объектах;■ обеспечение контроля по обслуживанию систем видеонаблюдения, регламентных работ обслуживания интегрированной системы безопасности, системы контроля и управления доступом и шлагбаумов;■ проверка знаний работников охраны по действиям в условиях возникновения различных ЧС;■ поддержание в актуальном состоянии разработанных регламентов по организации пропускного и внутриобъектового режима;■ проведение паспортизации объектов, уязвимых в террористическом отношении, в соответствии с требованиями законодательства в области противодействия терроризму.