

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Управление рисками в Компании позволяет предупреждать возникновение рисков 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 ДЗО распространяется на все виды деятельности Компании.

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



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 функционирование системы управления рисками на всех уровнях управления, с верхнего уровня (КМГ) до линейного уровня (производственные структурные подразделения ДЗО). Каждое должностное лицо обеспечивает надлежащее рассмотрение рисков при принятии решений. Риски оцениваются с помощью качественных и количественных инструментов, учитывающих вероятность возникновения и влияния при возникновении риска.

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ КСУР ОБЕСПЕЧИВАЮТ СЕМЬ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ПРОЦЕССОВ, ИНТЕГРИРОВАННЫХ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ КОМПАНИЙ КМГ:

1. постановка целей (увязка целей стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования);
2. идентификация рисков/риск-факторов (определение подверженности всех видов деятельности, бизнес-процессов Группы компаний КМГ влиянию рисков, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированные цели и реализовать поставленные задачи);
3. оценка и анализ рисков/риск-факторов (оценка производится с целью определения степени влияния рисков/риск-факторов на достижение КПД; производственные/непроизводственные риски и соответствующие им риск-факторы анализируются по вероятности их возникновения (вероятности реализации) и степени влияния (потенциального ущерба);
4. управление рисками (процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативные последствия и (или) вероятность наступления рисков и соответствующих им риск-факторов);
5. мониторинг и отчетность (контроль динамики изменения параметров рисков и эффективности реализации мероприятий и контрольных процедур по управлению рисками; мониторинг осуществляется службой управления рисками и внутреннего контроля КМГ, ежеквартально на рассмотрение Совета директоров выносится отчет по рискам);
6. информирование и коммуникация (позволяет обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о рисках, повышает уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски);
7. создание внутренней среды (развитие 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).

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ

На рассмотрение Совета директоров КМГ не реже одного раза в год представляются следующие документы:

- ◆ предложения по риск-аппетиту Компании;
- ◆ консолидированный Регистр рисков;
- ◆ Карта рисков;
- ◆ План мероприятий по управлению рисками Компании;
- ◆ уровни толерантности к рискам;
- ◆ Регистр ключевых рисков показателей (КРП).

Кроме того, на рассмотрение Совета директоров КМГ ежеквартально выносятся отчет по рискам (консолидированный с учетом покрытия ДЗО КМГ), который рассматривается и обсуждается надлежащим образом в полном объеме. Совет директоров предпринимает соответствующие меры для приведения действующих систем управления рисками и внутреннего контроля в соответствие с принципами и подходами, установленными Советом директоров.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Деятельность по совершенствованию КСУР и улучшению риск-культуры в Группе компаний КМГ реализуется в рамках Детального плана по совершенствованию корпоративного управления КМГ на 2019–2020 годы (ДПСКУ). Данный план устанавливает ключевые мероприятия, содействующие обеспечению достижения целей Компании в области корпоративной системы управления рисками (КСУР) и системы внутреннего контроля (СВК).

Компания постоянно совершенствует КСУР и регулярно улучшает нормативно-методическую базу по управлению рисками. Компания привержена непрерывному развитию и совершенствованию КСУР.

В 2020 году КМГ произвел всесторонний анализ влияния рисков пандемии COVID-19 на деятельность Компании. Анализ и принимаемые меры были предоставлены Совету директоров КМГ. Компания продолжает развивать риск-ориентированную культуру, КМГ провел онлайн-обучение сотрудников, чтобы улучшить навыки управления рисками в связи с переходом на дистанционный формат работы в период пандемии COVID-19.

Что касается запланированных улучшений в управлении рисками в 2021 году и в последующий период, Компания намерена способствовать кросс-функциональному взаимодействию в части управления рисками в рамках проектного управления, информационной безопасности, устойчивому развитию, комплаенс, стратегии и КПД. КМГ постоянно совершенствует КСУР, актуализируя Политику КСУР и типовые Правила организации процесса управления рисками, нормативные и методические документы.

РИСК-АППЕТИТ

Риск-аппетит Компании характеризует собственный уровень удержания риска, в рамках которого Компания может достигать поставленных стратегических и операционных целей. Влияет на распределение ресурсов, на организацию процессов и создание внутри организации инфраструктуры, необходимой для эффективного мониторинга и реагирования на рискованные события.

Отдельные выдержки из заявления о риск-аппетите Компании на 2021 год, утвержденном Советом директоров КМГ

Финансовая деятельность	Операционная деятельность	Инвестиционная деятельность
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Соблюдение ковенантов, установленных кредиторами. ◆ Не допускать снижения запланированного дивидендного потока от ДЗО в пользу Компании более чем на 10% (за исключением влияния существенного снижения рыночных цен на нефть). ◆ Не допускать ухудшения кредитного рейтинга Компании (за исключением влияния ухудшения странового рейтинга РК) 	<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. ◆ Запрет на транзакции, приводящие к нарушению санкционных законодательств. ◆ В отношении рисков информационной безопасности/кибер-рисков Компания: <ul style="list-style-type: none"> – обеспечивает доступность сервисов в случае нарушения работы информационно-коммуникационной инфраструктуры; – не допускает нарушения целостности информационных ресурсов, программного обеспечения и оборудования; – не допускает потери или иного несанкционированного раскрытия конфиденциальной информации. ◆ Неприемлемы любые проявления коррупции и нарушения деловой этики. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Соблюдать требования Инвестиционной политики АО «Самрук-Қазына». ◆ Финансирование инвестиционных проектов осуществлять преимущественно за счет собственных средств, при привлечении заемных средств не допускать ухудшения финансовой устойчивости Группы компаний. ◆ Производить реализацию проектов по недропользованию совместно со стратегическими партнерами преимущественно на условиях кэри-финансирования.

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.

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 Standard & Poor's. Учитываются лучшие практики нефтегазовой отрасли, что способствует достижению наилучших для Компании условий страхования и управления страхуемыми рисками.

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ (СВК)

СВК является неотъемлемой частью КСУР. СВК использует модель COSO и включает пять взаимосвязанных компонентов: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация и коммуникация, 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.

Модель COSO: компоненты СВК



В КМГ утверждена Политика системы внутреннего контроля, в которой установлены цели, принципы функционирования и компоненты СВК. В целях реализации Политики системы внутреннего контроля утвержден Регламент системы внутреннего контроля, в котором определены полномочия и ответственность, порядок функционирования, организационная структура и критерии результативности.

В 2020 году внутренние документы по СВК были актуализированы с учетом потребностей бизнеса. В них добавлены детальное описание определения и оценки рисков, шкала и критерии оценки зрелости внутренних контролей в бизнес-процессе, повышение риск-культуры, оценка зрелости СВК, взаимодействие между субъектами СВК.

Ежегодно в КМГ утверждается календарный план-график на основании критичности бизнес-процессов, рекомендаций внешних и внутренних аудиторов. В календарном плане-графике указываются сроки формализации бизнес-процессов и тестирования (анализа) дизайна контрольных процедур. Формализация заключается в разработке и актуализации существующих блок-схем и матрицы рисков и контролей по бизнес-процессам. На основании тестирования (анализа) дизайна контрольных процедур разрабатываются рекомендации по их совершенствованию. Аналогичную работу проводят ДЗО. Результаты работ по СВК доводятся до владельцев бизнес-процессов, СВА, внешнего аудитора, Правления, Совета директоров.

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.

Модель системы внутреннего контроля с точки зрения уровней иерархии, ролей и полномочий основных субъектов процесса внутреннего контроля:



- ◆ уровень 1 «Организационно-функциональный» — связан с организацией системы внутреннего контроля, порядка взаимодействия его участников и «тоном сверху»;
- ◆ уровень 2 «Корпоративные контроли» — связан с реализацией управленческих механизмов, которые устанавливаются на уровне КМГ или структурных подразделений и способствуют достижению целей КМГ, прямо или косвенно воздействуя на риски, присущие деятельности Компании, позволяют более эффективно структурировать систему внутреннего контроля за счет влияния на контрольную среду в целом и на эффективность и количество контрольных процедур. Контроли корпоративного уровня оказывают влияние на КМГ в целом, на каждый бизнес-процесс и связаны с контролем за соответствием ключевым характеристикам и критериям надежности, уровню зрелости, к которым необходимо стремиться. Такие характеристики, критерии и уровни зрелости закреплены в политиках КМГ, Долгосрочной программе развития КМГ и ряде других концептуально-нормативных документов КМГ;
- ◆ уровень 3 «Процессные контроли» — связан с выполнением контрольных процедур, встроенных в бизнес-процессы и текущую деятельность сотрудников и не влияющих на контрольную среду КМГ в целом.

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, отслеживает и сообщает об основных рисках и неопределенностях, которые могут повлиять на реализацию стратегии.

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

Ключевые риски Компании





Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
	<p>Риск снижения объемов добычи</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ключевым операционным риском является снижение объемов добычи на зрелых месторождениях. ◆ Падение добычи ввиду снижения спроса на нефть в связи с неблагоприятной ситуацией на мировых рынках энергоносителей (из-за пандемии), а также обязательствами в рамках соглашения ОПЕК+. <p style="color: orange;">Более подробная информация в разделе «Добыча»</p>	<p>С целью поддержания уровня добычи на зрелых месторождениях осуществляются:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ мероприятия по увеличению межремонтного периода скважин, своевременное выполнение подземного и капитального ремонта скважин, а также геолого-технических мероприятий; ◆ реализация программ модернизации устаревшего оборудования; ◆ внедрение новых технологий для поддержания уровня добычи на зрелых месторождениях. <p>Ведется работа по диверсификации добывающих активов. Проводятся сокращение и оптимизация расходов, пересмотр ранее запланированных мероприятий, рассмотрение сценариев по пересмотру плановых показателей (с учетом рентабельности добычи).</p> <p>Осуществляется оперативное взаимодействие с уполномоченными органами Республики Казахстан в вопросах соглашения о коллективном сокращении добычи нефти странами ОПЕК+.</p>
	<p>Риск производственного травматизма</p> <p>Несоблюдение работниками установленных правил в области охраны труда, нарушение производственной дисциплины являются источником возникновения угрозы жизни и причинения ущерба здоровью сотрудников</p>	<p>С целью недопущения несчастных случаев на производстве Компания проводит организационно-технические мероприятия, обеспечивающие:</p> <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. <p>Реализуется программа отчетности по происшествиям без последствий Near Miss посредством использования карты «Коргау»¹.</p> <p>Утверждены корпоративные стандарты:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ по взаимодействию с подрядными организациями в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды в Группе компаний КМГ; ◆ по обеспечению компетенций в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды в Группе компаний КМГ; ◆ по охране здоровья и гигиене труда в Группе компаний КМГ

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).

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
	<p>Риск аварийных ситуаций, техногенных катастроф на производственных объектах</p> <p>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, а также в результате неправомерных действий третьих лиц</p>	<p>В целях минимизации производственных рисков Компания осуществляет:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ обеспечение своевременного проведения технического обслуживания и ремонтов оборудования в соответствии с требованиями нормативных документов; ◆ своевременное проведение реконструкции, модернизации; ◆ своевременное проведение диагностики и выявление потенциально-опасных факторов, а также проведение экспертизы промышленной безопасности производственных объектов; ◆ повышение технического уровня и квалификации операционного персонала. <p>Компания поэтапно внедряет современные инженерно-технические средства защиты, охраны и физической безопасности. В соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан в области промышленной безопасности и экологии Компания ежегодно заключает договоры обязательного страхования гражданско-правовой ответственности владельцев объектов, деятельность которых связана с опасностью причинения вреда третьим лицам, а также договоры обязательного экологического страхования. Кроме того, ежегодно заключаются договоры добровольного страхования имущества от ущерба (от риска случайной гибели, утраты или повреждения) в результате наступления страхового случая</p>
	<p>Риски негативного воздействия на экологию и изменения климата</p> <p>Компания подвержена риску неблагоприятного экологического воздействия на окружающую среду и риску ужесточения обязательств за несоблюдение требований экологического законодательства, а также рискам, связанным с изменением климата.</p> <p><i>Более подробная информация в разделе «Обеспечение устойчивого развития»</i></p>	<p>В области охраны окружающей среды приоритетными направлениями для Компании являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ управление выбросами парниковых газов и сокращение факельного сжигания; ◆ управление водными ресурсами; ◆ управление отходами производства; ◆ рекультивация земель; ◆ повышение энергоэффективности. <p>Для минимизации риска неблагоприятного экологического воздействия на окружающую среду Компания осуществляет:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ превентивное управление значимыми экологическими аспектами, основанное на управлении проектами и риск-ориентированном подходе для улучшения экологических показателей; ◆ мониторинг внедрения в ДЗО Политики по управлению выбросами и Корпоративного стандарта по управлению водными ресурсами; ◆ ежеквартальные расчеты и анализ интенсивности сжигания попутного нефтяного газа (ПНГ) в добывающем секторе в рамках международной отчетности IOGP; ◆ 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. <p>Компания принимает активное участие в рабочей группе уполномоченного органа по разработке нового экологического кодекса.</p> <p>В рамках минимизации риска, связанного с изменением климата:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ в августе 2020 года на площадке CDP (Carbon Disclosure Project) своевременно размещен климатический опросник по прямым и косвенным выбросам парниковых газов Компании за 2019 год; ◆ произведен расчет прогнозного баланса дефицита и профицита квот Национального плана распределения квот на выбросы парниковых газов на 2018–2020 годы

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
	<p>Риск дефицита газа Объемы экспорта газа могут уменьшиться вследствие увеличения внутреннего потребления газа, в том числе с учетом ввода газохимических проектов на внутреннем рынке, снижения производства газа ввиду обратной закачки газа для поддержания полки добычи и (или) нехватки мощностей по переработке газа, а также низкая оценка извлекаемых запасов ресурсной базы по добыче газа</p>	<p>Компанией предусмотрена реализация ряда проектов по увеличению ресурсной базы товарного газа путем расширения мощностей по переработке ПНГ, сокращения обратной закачки газа и сжигания ПНГ на месторождениях. Ведется работа по разработке новых перспективных месторождений, а также по увеличению добычи газа на существующих месторождениях</p>
	<p>Геологический риск Реализация новых разведочных проектов всегда связана с геологическими рисками, обусловленными неопределенностью геологического строения (необнаружение залежей углеводородов, неподтверждение или низкая оценка извлекаемых запасов нефти и газа)</p>	<p>Компания осуществляет:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ сбор, анализ, обобщение и пополнение базы данных, 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; ◆ проведение высокоразрешающей 2D- и 3D-сейсморазведки; ◆ совместные региональные исследования с международными компаниями, пилотные проекты по переобработке с применением передовых технологий и привлечением опыта иностранных компаний; ◆ построение седиментационных, геологических и бассейновых моделей региона и месторождений на основе качественного анализа и применения современных методик геохимического и литологического анализа; ◆ привлечение стратегических партнеров для совместной разведки и разработки новых месторождений, в том числе на условиях кэри-финансирования для снижения финансового эффекта геологических рисков
	<p>Социальная обстановка в регионах присутствия Компания подвержена риску несанкционированных забастовок</p>	<p>Для снижения социальных рисков в Компании осуществляются следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ проводится разъяснительная работа в трудовых коллективах, включая отчетные встречи руководства непосредственно с представителями трудовых коллективов и профсоюзов; ◆ внедряется регламент взаимодействия ДЗО с подрядными организациями, осуществляющими деятельность на объектах КМГ (с целью соблюдения установленных гарантий в области трудовых отношений для работников подрядных организаций); ◆ реализована и поддерживается единая система внутренних коммуникаций, на всех предприятиях Компании проводятся обязательные встречи руководства с коллективами для обсуждения социальных, бытовых, производственных вопросов и совместной выработки вариантов решений; ◆ выстраивается система единой молодежной политики, предусматривающая формирование активной жизненной позиции у молодых сотрудников, вовлечение молодежи в социальную и производственную жизнь предприятий; ◆ проводятся регулярные опросы, анализ и мониторинг удовлетворенности в регионах присутствия. <p>По итогам исследования рейтинга социальной стабильности разрабатываются планы мероприятий по минимизации тревожных зон и повышению уровня социальной стабильности</p>
	<p>Риски ликвидности и финансовой устойчивости Ключевыми рисками для Компании являются риски, связанные с ликвидностью и финансовой устойчивостью <i>Более подробная информация в разделе «Стратегические приоритеты»</i></p>	<p>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</p>

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
	<p>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</p>	<p>Компания проводит последовательную работу по внедрению и усилению систем внутреннего контроля, установлению единой политики предотвращения неправомερных и недобросовестных действий как со стороны третьих лиц, так и со стороны сотрудников Компании, по установлению порядка проведения внутренних расследований по фактам совершения противоправных и недобросовестных действий со стороны сотрудников.</p> <p>В Компании приняты политики и стандарты с учетом ведущих мировых практик, а также обязательства:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ по совершенствованию и усилению систем внутреннего и комплаенс-контроля; ◆ 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; ◆ принятию и соблюдению норм деловой этики; ◆ организации семинаров и тренингов по антикоррупционной тематике; ◆ экспертизе проектов внутренних документов на выявление коррупциогенных факторов; ◆ предотвращению конфликта интересов; ◆ обработке поступающих на горячую линию обращений с предоставлением отчетов Комитету по аудиту и Совету директоров
	<p>Высокая волатильность цен на нефть Компания подвержена риску волатильности цен на энергоносители. Более подробная информация в разделах «Обзор рынка» и «Влияние COVID-19 и антикризисные меры»</p>	<p>В целях стабилизации финансового состояния Компанией разработана Антикризисная стратегия, предусматривающая меры по нивелированию последствий сложившегося кризиса в нефтегазовой отрасли до конца 2021 года. В течение 2020 года реализованы следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ утвержден скорректированный План развития КМГ с обновленными макропараметрами, сокращением и оптимизацией расходов; ◆ оптимизирован портфель инвестиционных проектов на 2020 год, внедряется система проектного управления; ◆ отменены премии и бонусы, проведена оптимизация бизнес-процессов; ◆ утверждены корпоративные ключевые показатели деятельности (КПД) с учетом оцифровки Антикризисной концепции, а также карты мотивационных КПД руководящих работников и их целевых значений на 2020 год; ◆ оптимизирована численность центрального аппарата КМГ; ◆ утверждена организационная структура с сокращением уровней управления, пересмотрена система окладов с учетом снижения зарплат топ-менеджеров и руководящих работников; ◆ утверждена Программа риск-менеджмента, предусматривающая риски/риск-факторы, которые могут повлечь дополнительный негативный эффект. <p>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.</p> <p>Взаимодействует с уполномоченными органами Республики Казахстан по вопросам соглашения ОПЕК+, реализации мер по стабилизации внутреннего рынка и стимулированию экспорта нефтепродуктов, а также обладает внутренними резервами для выполнения своих обязательств</p>

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
	<p>Страновой риск и риск санкций</p> <p>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 проекты</p>	<p>Компания ограничивает уровень страновых рисков путем установления страновых лимитов на основе анализа страны-реципиента (с экономической, политической, стратегической, социальной и иных сторон).</p> <p>Компанией был проведен анализ влияния экономических санкций на деятельность Компании и возможных мер реагирования. Были рассмотрены совместные проекты / существенные транзакции с российскими организациями, изучены возможные операционные и финансовые риски.</p> <p>Компания осуществляет мониторинг действующих санкций для минимизации негативных эффектов и последствий с учетом потенциально возможного расширения санкций, которые могут оказать точечное влияние на перспективные проекты Компании. В целях снижения рисков Компания предусматривает механизмы выхода из проектов или самостоятельной их реализации в случае ужесточения санкционного режима</p>
	<p>Киберриски</p> <p>В условиях дистанционной работы, удаленного подключения и усиление влияния цифровизации на производственные и управленческие процессы в Компании вероятность компрометации информационно-коммуникационной системы Компании с целью нарушения ее целостности, доступности и конфиденциальности возрастает</p>	<p>Компания реализует следующие меры:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ внедряются специализированные аппаратно-программные средства информационной безопасности для обеспечения автоматизированного мониторинга внешних и внутренних угроз, а также контроля организационно-практических мероприятий, направленных на защиту информационно-коммуникационной системы; ◆ на регулярной основе проводится тестирование уязвимости системы к внешним атакам, анализ безопасности инфраструктуры информационных технологий, аудит сетевых компонентов, своевременный контроль безопасности операционных систем, выявление и блокирование нарушителей; ◆ проводится поддержание соответствия системы менеджмента информационной безопасности (СМИБ) Компании действующим международным стандартам; ◆ обучение ответственных за СМИБ в подразделениях Компании по информационной безопасности; ◆ соблюдение принципов кибергиены
	<p>Репутационный риск</p> <p>Компания подвержена репутационному риску, влияющему на деловую репутацию и взаимоотношения с инвесторами, контрагентами, партнерами и другими заинтересованными сторонами</p>	<p>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 проводится мониторинг публикаций о деятельности Компании и оперативное реагирование на неподтвержденную информацию (слухи) в СМИ и социальных сетях.</p> <p>В 2020 году разработан и реализован Коммуникационный план по информационному сопровождению антикризисных мер с целью своевременного информирования общественности о деятельности КМГ и предупреждения негативных публикаций. В рамках Коммуникационного плана организовывались рабочие визиты руководства в регионы присутствия Компании по реализации антикризисных мер, борьбе с COVID-19 на предприятиях и принимаемым мерам по нераспространению вируса. Публиковались пресс-релизы, проводились соответствующие брифинги, указанные мероприятия широко освещались в СМИ (на телевидение, в газетах, интернет-изданиях, на корпоративных сайтах).</p> <p>В Компании работает горячая линия, а также организован процесс по оперативному реагированию на жалобы и претензии с целью устранения их причин</p>
	<p>Валютный риск</p> <p>Валютный риск — возможное неблагоприятное изменение финансовых показателей Компании, обусловленное колебаниями валютных курсов</p>	<p>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</p>

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
	<p>Налоговый риск Сохраняются риски изменения налогового законодательства и неоднозначного его толкования, а также риски увеличения налогового бремени и потери права применения налоговых льгот</p>	<p>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</p>
	<p>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</p>	<p>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</p>
	<p>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</p>	<p>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 и др.</p>
	<p>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</p>	<p>Компания осуществляет постоянный мониторинг изменений законодательства, оценивает и прогнозирует степень их влияния на деятельность организаций Группы компаний 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</p>

Тренд (за год)	Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
	<p>Риск пандемии (COVID-19) Вспышка COVID-19 негативным образом повлияла на здоровье сотрудников и членов их семей, привела к временной нетрудоспособности и летальным исходам, причинив страдания и ограничения всему человечеству, вызвала экономический шок, повлияв на фундаментальные факторы спроса и производства во всем мире</p> <p style="color: orange; font-size: small;">Более подробная информация в разделе «Влияние COVID-19 и антикризисные меры»</p>	<p>Компания предприняла все возможные меры для снижения негативных риск-факторов, связанных с пандемией COVID-19, такие как:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ постоянный мониторинг эпидемиологической ситуации по распространению COVID-19/пневмонии; ◆ введение ограничительных мер по передвижению сотрудников (командировки, конференции, обучение), мер социального дистанцирования, перевод сотрудников на дистанционную форму работы; ◆ введение особого режима проживания, питания, транспортировки и переездов сотрудников для минимизации контактов; ◆ строгое соблюдение санитарно-дезинфекционного, масочного режима на объектах и в офисах (включая подрядные организации), осуществление термометрии и опроса сотрудников на наличие симптомов при допуске; ◆ активизация работы оперативных штабов и команды по управления кризисными ситуациями (КУКС), взаимодействие с государственными органами и медицинскими ассистентами; ◆ реализация комплекса мероприятий согласно утвержденным алгоритмам для обеспечения готовности и непрерывности деятельности КМГ и ДЗО на случай ухудшения обстановки; ◆ вакцинация от сезонного заболевания гриппом и обеспечение готовности служб первичной медико-санитарной помощи, а также проработка вопросов увеличения при необходимости лабораторного обследования и организации вакцинации от COVID-19; ◆ создание резервов средств индивидуальной защиты (медицинских масок, респираторов, перчаток), дозаторов, антисептиков и дезинфицирующих растворов, а также иммунитета жизнеобеспечения, минимально необходимого для сохранения жизни и поддержания здоровья, в том числе лекарственных средств и медицинских изделий. <p>В целях подготовки к возможным новым вспышкам пандемии, предупреждения заболеваний и профилактики распространения COVID-19, Компания продолжает реализацию следующих мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ соблюдение ранее введенных алгоритмов (откорректированных с учетом опыта первой волны) по снижению риска распространения COVID-19 и поддержание противоэпидемического режима, усиленных санитарно-дезинфекционных мероприятий; ◆ определение критичных бизнес-процессов и разработка вариантов их восстановления, а также определение критичного персонала, поставщиков, материалов и оборудования; разработка планов обеспечения непрерывности деятельности критичных бизнес-процессов и аварийного восстановления ИТ-систем