

КОРПОРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ

В случае возникновения корпоративных конфликтов участники стремятся к их урегулированию посредством переговоров с целью обеспечения эффективной защиты интересов Компании и заинтересованных сторон.

Работа по предупреждению и разрешению корпоративных конфликтов основывается на своевременном выявлении потенциальных разногласий и скоординированных действиях всех соответствующих органов Компании.

Рассмотрение корпоративных конфликтов осуществляется председателем Совета директоров при содействии Корпоративного секретаря. Если в корпоративный конфликт вовлечен председатель Совета директоров, такие случаи рассматриваются Комитетом Совета директоров по назначениям и вознаграждению.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Внутренний аудит осуществляется Службой внутреннего аудита (СВА) КМГ.

СВА подчинена и подотчетна Совету директоров КМГ и курируется Комитетом по аудиту Совета директоров КМГ.

Подробнее о порядке деятельности Службы внутреннего аудита см. в [Годовом отчете КМГ за 2023 год на стр. 259–260](#).

Работа Службы внутреннего аудита за 2024 год

В План работы Службы внутреннего аудита (СВА) на 2024 год были включены тематические аудиты и аудиты производственных, операционных и финансовых процессов КМГ и его ДЗО, мониторинг исполнения мотивационных ключевых показателей деятельности руководящих сотрудников КМГ, мониторинг исполнения рекомендаций, выданных СВА. В рамках данного плана было предусмотрено выполнение 22 аудитов, фактически СВА проведено 35 аудитов, включая 12 внеплановых проверок.

По результатам аудитов за 2024 год СВА предоставила 466 рекомендаций, направленных на совершенствование деятельности Компании; на систематической основе обеспечивает мониторинг и контроль над разработкой и реализацией мер по исполнению рекомендаций. В целях минимизации выявленных рисков СВА проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, мониторинг и пост-аудиты исполнения рекомендаций. К основным направлениям деятельности, по которым даны рекомендации по результатам проведенных аудитов в 2024 году, относятся производственная деятельность, процедуры закупок, охрана труда, исполнение договоров, информационные технологии и информационная безопасность, инвестиционная деятельность и капитальные вложения.

Комитет по аудиту не только осуществляет мониторинг результатов деятельности СВА, но и уделяет внимание развитию профессионализма и раскрытию кадрового потенциала ее сотрудников. Данные вопросы включаются в отчеты СВА и рассматриваются Комитетом по аудиту на ежеквартальной основе.

Профессионализм сотрудников СВА является залогом эффективности функции внутреннего аудита КМГ, поэтому процессу обучения и повышения квалификации отводится важная роль.

ВНЕШНИЙ АУДИТ

В целях независимой оценки достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Группы компаний КМГ ежегодно проводится внешний аудит отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО. Внешний аудитор утверждается Общим собранием акционеров после одобрения Советом директоров КМГ.

Согласно решению акционеров в лице Правления АО «Самрук-Қазына» от 20 января 2022 года внешним аудитором финансовой отчетности КМГ на 2022–2024 годы признана независимая аудиторская компания ТОО «Эрнст энд Янг».

Информация о назначении аудитора и определении его независимости описана в [Годовом отчете КМГ за 2023 год на стр. 262](#).

Предоставление неаудиторских услуг внешним аудитором

В соответствии с Политикой КМГ в области привлечения услуг аудиторских организаций внешний аудитор обязан получить разрешение Комитета по аудиту для оказания неаудиторских услуг. Общая сумма расходов на неаудиторские услуги, оказанные внешним аудитором Группе компаний КМГ за отчетный год, не должна превышать 50 % от средней суммы расходов на аудиторские услуги, оказанные внешним аудитором Группе компаний КМГ за три последовательных предыдущих отчетных года.

КМГ ежегодно предоставляет Комитету по аудиту для утверждения информацию о разрешенных внешнему аудитору к оказанию неаудиторских услугах и оказанных внешним аудитором аудиторских и неаудиторских услугах за отчетный год. Доля неаудиторских услуг, оказанных внешним аудитором Группе компаний КМГ в 2024 году, составила 2,8 % от общей суммы вознаграждения за аудиторские услуги, оказанные внешним аудитором Группе компаний КМГ в 2024 году.

СИСТЕМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Корпоративная система управления рисками (КСУР) в АО «НК «КазМунайГаз» охватывает все уровни управления и обеспечивает выявление, оценку и минимизацию рисков, влияющих на устойчивое развитие бизнеса. Основная цель — повышение устойчивости Компании в условиях внешних и внутренних изменений.

Информация о корпоративной системе управления рисками, включая организационную структуру КСУР, — в [Годовом отчете КМГ за 2023 год на стр. 263](#).

Развитие и совершенствование КСУР в 2024 году

Система управления рисками основана на взаимосвязанных процессах, включая идентификацию, анализ, мониторинг и управление ключевыми рисками. В 2024 году проведен ряд мероприятий по совершенствованию системы, включая мониторинг санкционных рисков и запуск пилотного проекта по автоматизации ключевых рисков индикаторов.

КМГ придерживается модели «Три линии защиты» согласно стандарту COSO. Продолжаются работы по повышению риск-культуры и обучению сотрудников.

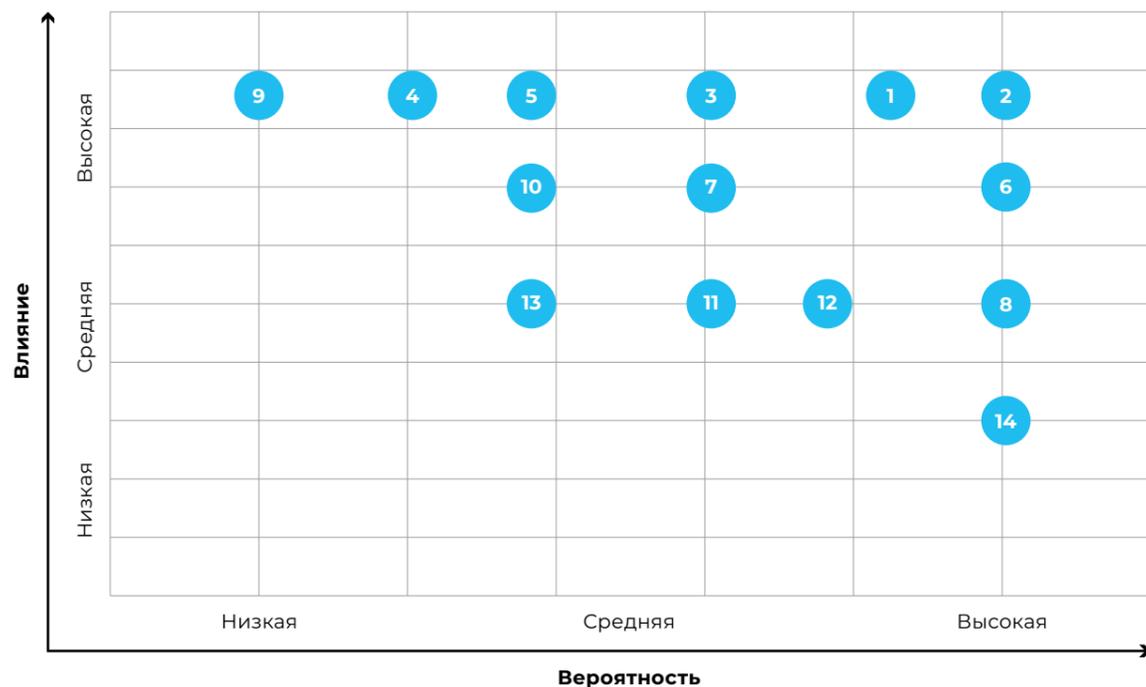
Система внутреннего контроля (СВК) интегрирована в основные процессы КМГ и обеспечивает разумную уверенность в достижении операционных и финансовых целей, а также соблюдении законодательства. В 2024 году акцент сделан на автоматизацию мониторинга контрольных процедур и формализацию внутреннего контроля в ключевых бизнес-процессах.

Система управления непрерывностью деятельности (СУНД) обеспечивает устойчивость Компании к инцидентам. В 2024 году разработаны планы обеспечения непрерывности деятельности для ключевых бизнес-процессов в ДЗО.

Корпоративное страхование защищает имущественные интересы Компании и акционеров. Основные виды страхования включают страхование производственных активов, ответственности перед третьими лицами и энергетических рисков.

Ключевые риски КМГ включают риски снижения экспорта нефти, волатильности цен на нефть, изменения законодательства, экологические и климатические риски. В течение года Компания приняла меры по снижению их влияния, включая диверсификацию маршрутов транспортировки нефти, мониторинг санкционных рисков и реализацию программы низкоуглеродного развития.

Карта рисков



| № | Наименование рисков |
|----|--|
| 1 | Риск снижения экспорта нефти |
| 2 | Риск производственного травматизма |
| 3 | Страновой риск и риск санкций |
| 4 | Риски ликвидности и финансовой устойчивости |
| 5 | Инвестиционные (проектные) риски |
| 6 | Социальная обстановка в регионах присутствия |
| 7 | Высокая волатильность цен на нефть |
| 8 | Риск снижения объемов добычи |
| 9 | Риск аварийных ситуаций, техногенных катастроф на производственных объектах |
| 10 | Риск изменения применимого законодательства, а также риски судебных исков и арбитражных разбирательств |
| 11 | Риск негативного воздействия на экологию |
| 12 | Геологические риски |
| 13 | Климатические риски и низкоуглеродное развитие |
| 14 | Риски информационной безопасности |

Ключевые риски Компании



| Тренд (за год) | Описание риска и возможных последствий | Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском |
|----------------|---|--|
| | <p>Риск снижения экспорта нефти</p> <p>Основные причины: аварии, технические неисправности на трубопроводе КТК, санкции и геополитическая нестабильность, снижение спроса</p> <p>Влияние</p> <p>Ограничение транспортировки, остановка добычи на крупных месторождениях (Тенгиз, Кашаган, Карачаганак), затоваривание хранилищ, недополучение прибыли</p> | <p>Прорабатываются альтернативные маршруты транспортировки, расширяются нефтепроводы, проводится замена критически важного оборудования КТК</p> |
| | <p>Риск производственного травматизма</p> <p>Причины: несоблюдение правил охраны труда и производственной дисциплины приводит к угрозам для жизни и здоровья сотрудников</p> <p>Влияние</p> <p>Травмы и угрозы здоровью сотрудников, финансовые убытки, репутационные риски, срывы производства</p> | <p>Компания проводит обучающие программы, внедряет контрольные процедуры и новые технологии для повышения безопасности. Реализуется система учета инцидентов (Near Miss) через карты «Қорғау» и поведенческие наблюдения.</p> <p>В ДЗО продолжают проверки и программы по повышению безопасности на производстве, включая работу с подрядчиками</p> |
| | <p>Страновой риск и риск санкций</p> <p>Компания ведет деятельность за рубежом, что делает ее уязвимой к изменениям экономической и политической ситуации. Санкции могут затронуть совместные проекты и поставки оборудования. В 2024 году некоторые поставщики отказались от сотрудничества из-за участия российских компаний</p> <p>Влияние</p> <p>Ужесточение санкций может негативно повлиять на операционную и финансовую деятельность, а также привести к наложению вторичных санкций на Компанию</p> | <ul style="list-style-type: none"> Мониторинг и анализ санкционных рисков, регулярное информирование Фонда и подразделений Оценка перспективных проектов и привлечение альтернативных подрядчиков Включение в соглашения механизмов защиты от санкций Создание рабочей группы по импортозамещению |
| | <p>Риски ликвидности и финансовой устойчивости</p> <p>Основные риски связаны с ликвидностью, финансовой устойчивостью и понижением кредитных рейтингов, что может потребовать срочного погашения займов и ограничить доступ к финансированию</p> <p>Влияние</p> <p>Риск недостатка средств для финансирования операционной и инвестиционной деятельности. В 2024 году Компания поддерживала финансовую устойчивость</p> | <ul style="list-style-type: none"> Контроль уровня долга и направление свободных средств на его погашение Баланс между заемным и внутренним капиталами Сокращение расходов и контроль бюджетов Возврат текущих займов и финансовой помощи ДЗО Поддержание кредитоспособности для доступа к рынкам капитала Досрочное погашение долгов для снижения долговой нагрузки |

| Тренд (за год) | Описание риска и возможных последствий | Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском |
|---|--|--|
|  | <p>Инвестиционные (проектные) риски</p> <p>Проекты в сфере разведки, добычи, транспортировки и переработки углеводородов подвержены внутренним и внешним рискам. В 2024 году основными причинами задержек стали длительные процедуры закупок и ожидание гарантий от подрядчиков</p> <p>Влияние</p> <p>Рост затрат, задержки ввода объектов в эксплуатацию, недостижение проектных целей</p> | <ul style="list-style-type: none"> Регулярный мониторинг проектов и внесение корректировок в планы Проведение переговоров с подрядчиками и сокращение операционных затрат Оптимизация инвестиционной программы и исключение нерентабельных проектов Применение системы проектного управления по стандартам международных компаний (Stage Gate Process) |
|  | <p>Социальная обстановка в регионах присутствия</p> <p>Компания подвержена риску несанкционированных забастовок, особенно среди работников подрядных организаций. В 2024 году в Мангистауской области отмечен рост забастовок, основными требованиями были повышение зарплат и трудоустройство в материнскую компанию</p> <p>Влияние:</p> <p>Негативное воздействие на репутацию, срывы производственных процессов, рост операционных затрат и влияние на капитальные расходы. Повышение инфляции и ослабление тенге могут усложнить переговоры по зарплатам</p> | <ul style="list-style-type: none"> Функционирует представительство КМГ в Актау для урегулирования конфликтов в Мангистауской области Непрерывный контроль социальной обстановки на предприятиях и работа по предотвращению конфликтов совместно с госорганами Разработаны дорожные карты по улучшению условий труда и инфраструктуры в ДЗО (2023–2027 годы) Внедрена Единая система внутренних коммуникаций с регулярными встречами руководства и сотрудников В 2024 году трудоустроено 1194 человека в ДЗО и подрядные организации через заключение дополнительных соглашений с подрядчиками |
|  | <p>Высокая волатильность цен на нефть</p> <p>Компания подвержена риску значительных колебаний цен на энергоносители</p> <p>Влияние</p> <p>Волатильность может привести к изменению выручки, денежного потока и финансовых результатов</p> | <ul style="list-style-type: none"> Внедрение антикризисных мер при резких изменениях на рынках Корректировка Плана развития, сокращение и оптимизация затрат Приоритизация инвестиционных проектов Постоянный мониторинг цен и анализа спроса на нефть и нефтепродукты |
|  | <p>Риск снижения объемов добычи</p> <p>Основные внешние причины: аварийные отключения, сбой электроснабжения, суровые погодные условия. Основные внутренние причины: изношенность скважин, неэффективное планирование и низкое качество оборудования</p> <p>Влияние</p> <p>Срыв производственных планов, простой в добыче, недополучение дохода</p> | <ul style="list-style-type: none"> Строительство гибридной электростанции мощностью 247 МВт в г. Жанаозен совместно с Eni (реализация в 2024–2026 годах) Регулярный контроль межремонтных периодов скважин, своевременный ремонт и модернизация оборудования |

| Тренд (за год) | Описание риска и возможных последствий | Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском |
|---|--|---|
|  | <p>Риск аварийных ситуаций и техногенных катастроф</p> <p>Производственная деятельность Компании связана с потенциальными рисками аварий, которые могут привести к причинению вреда имуществу, окружающей среде и третьим лицам</p> <p>Влияние</p> <ul style="list-style-type: none"> Травмы и гибель сотрудников Разрушение оборудования и инфраструктуры Затраты на ликвидацию последствий аварий и штрафы за экологические нарушения | <ul style="list-style-type: none"> Контроль геологических характеристик и параметров бурового раствора Обязательный контроль приготовления бурового раствора и мониторинг признаков газонефтеводопроявления Техническое обслуживание и диагностика оборудования, экспертиза промышленной безопасности Инструктажи и обучение сотрудников по безопасной эксплуатации оборудования Заключение договоров добровольного страхования имущества от ущерба |
|  | <p>Риск изменения законодательства и судебных споров</p> <p>Деятельность Компании может быть затронута изменениями в законодательстве, включая налоговое и таможенное регулирование, а также рисками негативных решений по судебным и арбитражным спорам</p> <p>Влияние</p> <p>В 2024 году иски на Корпоративный центр КМГ на сумму свыше 1 млн долл. США не инициированы</p> | <ul style="list-style-type: none"> Постоянный мониторинг изменений законодательства и оценка их влияния Участие в рабочих группах по разработке и обсуждению законопроектов Мониторинг судебной практики и применение лучших правовых решений Завершение без права на возобновление спора по делу Стати, что сняло риск дополнительных убытков и укрепило правовую позицию Компании |
|  | <p>Риск негативного воздействия на экологию</p> <p>Компания подвержена риску вредного воздействия на окружающую среду и ужесточения требований экологического законодательства</p> <p>Влияние</p> <p>Экологические риски могут привести к штрафам, сверхнормативным платежам, затратам на восстановление окружающей среды и повышению социальной напряженности</p> | <ul style="list-style-type: none"> Управление выбросами и сокращение факельного сжигания газа Управление водными ресурсами и отходами производства Рекультивация земель и повышение энергоэффективности Превентивное управление экологическими аспектами и взаимодействие с заинтересованными сторонами Проведение меморандума по утилизации отходов и мониторинг накопленных отходов Внедрение наилучших технологий и автоматизированных систем экологического мониторинга в ДЗО |

| Тренд (за год) | Описание риска и возможных последствий | Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском |
|---|--|--|
|  | <p>Геологические риски</p> <p>Разведочные проекты сопряжены с рисками, связанными с неопределенностью геологического строения, что может привести к необнаружению углеводородов или низкой оценке запасов</p> <p>Влияние</p> <p>Отсутствие коммерчески продуктивных запасов или выявление объемов ниже запланированных</p> | <ul style="list-style-type: none"> Сбор и анализ геолого-геофизических данных и данных по месторождениям-аналогам Применение современных геофизических методов поиска и интерпретации данных Проведение опережающих сейсморазведочных работ для снижения рисков Привлечение стратегических партнеров для совместной разработки месторождений Повышение квалификации специалистов посредством обучения и обмена опытом с зарубежными компаниями |
|  | <p>Климатические риски и низкоуглеродное развитие</p> <p>Компания сталкивается с рисками, связанными с энергопереходом и изменением климата, включая регуляторные, технологические и рыночные риски, а также физические риски, вызванные экстремальными погодными условиями и долгосрочными изменениями в климате.</p> <p>В 2024 году паводки в Атырауской, Актыубинской и Западно-Казахстанской областях привели к чрезвычайной ситуации. Организованы оперативные штабы, проведен мониторинг обстановки, обеспечена финансовая помощь для ликвидации последствий</p> <p>Влияние</p> <p>Климатические риски могут привести к росту издержек, снижению доходности, сокращению спроса, ухудшению здоровья сотрудников и снижению производительности</p> | <ul style="list-style-type: none"> Разработан проект Программы низкоуглеродного развития КМГ до 2060 года Проводится учет энергопотребления и выбросов парниковых газов Мониторинг и реализация планов по снижению выбросов в ДЗО Переговоры с международными организациями для привлечения инвестиций в проекты по снижению выбросов метана Реализация лесоклиматического проекта с участием Chevron и акимата Павлодарской области Строительство опреснительного завода в г. Кендерли (Мангистауская область) Реализация проектов возобновляемых источников энергии (ВИЭ), включая строительство гибридной электростанции в г. Жанаозен (ветровая — 77 МВт, солнечная — 50 МВт, газовая — 120 МВт) совместно с Eni, а также строительство ветровой электростанции мощностью 1 ГВт в Жамбылской области в партнерстве с Total Eren |

| Тренд (за год) | Описание риска и возможных последствий | Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском |
|---|---|---|
|  | <p>Риски информационной безопасности</p> <p>Компания подвержена рискам нарушения конфиденциальности, целостности и доступности информационных ресурсов.</p> <p>В 2024 году зарегистрировано три события, связанных с нарушением информационной безопасности, критической категории. По всем событиям обеспечено своевременное реагирование, что помогло не допустить негативного влияния на ИТ-инфраструктуру и бизнес-процессы Компании</p> <p>Влияние</p> <p>Утечка данных, сбои в работе информационных систем, срыв выполнения бизнес-задач</p> | <p>Для управления рисками информационной безопасности (ИБ) Компания осуществляет:</p> <ul style="list-style-type: none"> постоянный мониторинг инцидентов ИБ посредством подключения к оперативному центру информационной безопасности; мероприятия по поддержке Системы менеджмента по информационной безопасности в соответствии с международным стандартом ISO/IEC 27001, а также соблюдение требований, установленных законодательством Республики Казахстан в области информационной безопасности; внешние оценки и аудиты кибербезопасности, а также мероприятия, направленные на выявление и устранение уязвимостей в информационной инфраструктуре на регулярной основе. Для этого проводятся регулярные сканирования, тестирования на проникновение в системы КМГ и ДЗО с целью обнаружения потенциальных уязвимых мест, а также оперативно внедряются меры по их устранению; использование новейших инновационных технологий, включая автоматизированные системы анализа уязвимостей и мониторинга инцидентов, который позволяет Компании проактивно управлять киберугрозами; мероприятия по повышению осведомленности сотрудников в области информационной безопасности, включая предотвращение угроз, связанных с фишингом и социальными инженерными атаками. В Компании регулярно проводятся обучающие тренинги, семинары и тестирования, направленные на формирование устойчивых навыков безопасного поведения при работе с электронной почтой и другими каналами коммуникации |