

Корпоративтік бақылау

Корпоративтік қақтығыстарды басқару

Корпоративтік қақтығыстар туындаған жағдайда, қатысушылар Компания мен мүдделі тараптардың мүддесін тиімді қорғауды қамтамасыз ету мақсатында оларды келіссөздер арқылы реттеуге ұмтылады.

Корпоративтік қақтығыстардың алдын алу және оларды шешу жөніндегі жұмыс ықтимал келіспеушіліктерді уақтылы анықтауға және Компанияның барлық тиісті органдарының үйлестірілген іс қимылына негізделеді.

Корпоративтік қақтығыстарды ҚМГ Директорлар кеңесінің төрағасы ҚМГ Корпоративтік хатшысының қатысуымен қарайды. Егер корпоративтік қақтығысқа ҚМГ Директорлар кеңесінің төрағасы тартылған болса, мұндай жағдайларды ҚМГ Директорлар кеңесінің Тағайындау және сыйақы мәселелері жөніндегі комитеті қарайды. 2025 жылы мұндай жағдайлар болған жоқ.

Ішкі аудит

Компаниядағы ішкі аудит функциясын Ішкі аудит қызметі (ІАҚ) жүзеге асырады, ол функционалдық тұрғыдан ҚМГ Директорлар кеңесіне есеп береді және оны Аудит комитеті қадағалайды. ІАҚ-тың ұйымдық тәуелсіздігі атқарылатын аудиттік және консультациялық тапсырмалардың объективтілігі мен бейтараптығын қамтамасыз етеді.

ІАҚ қызметі Қазақстан Республикасының заңнамасымен, Жарғымен, «Самұрық-Қазына» АҚ Корпоративтік стандартымен және ішкі аудиттің халықаралық кәсіби стандарттарымен реттеледі. ІАҚ миссиясы тәуекелдерді басқару, ішкі бақылау және корпоративтік басқару жүйелерінің тиімділігін арттыру мақсатында Директорлар кеңесіне объективті кепілдіктер мен кеңестер ұсынудан тұрады.

ІАҚ басты міндеттері

- Ішкі бақылау және тәуекелдерді басқару жүйесінің сенімділігін бақылау
- Бухгалтерлік есеп жүйесінің сенімділігін, толық болуын және объективтілігін бағалау және оны ҚМГ мен ЕТҰ-ның қаржылық есептілігі негізінде құру
- ҚМГ мен ЕТҰ-ның ресурстарды ұтымды пайдалануын және активтердің сақталуын қамтамасыз ету бойынша қолданылатын әдістерді бағалау

- Операциялық, инвестициялық және қаржы қызметінде заңнаманың, корпоративтік нормалар мен ережелердің сақталуын бақылау

Аудит комитеті ІАҚ тың есептерін, жұмыс жоспарларын, қызметті дамыту стратегиясын, сондай ақ бюджеттеу және кадрлық қамтамасыз ету мәселелерін тұрақты түрде қарап отырады. Аудиттердің жоғары сапасын қамтамасыз етудегі негізгі факторлардың бірі ретінде аудиторлардың кәсіби дамуына ерекше назар аударылады.

ІАҚ жұмысын сыртқы тәуелсіз бағалау

ІАҚ жұмысын сыртқы тәуелсіз бағалау Ішкі аудиттің халықаралық стандарттарына сәйкес ІАҚ қызметіне мерзімді сыртқы тәуелсіз бағалау жүргізіледі. Компанияның ІАҚ қызметі ішкі аудиттің халықаралық кәсіби стандарттарының талаптарына, үздік халықаралық тәжірибелерге, ҚМГ Ішкі аудит қызметі туралы ережеге, ҚМГ-ның іскерлік этика кодексін және ішкі аудит функцияларын реттейтін өзге де қолданылатын сыртқы және ішкі нормативтік актілерге толық сәйкес келетіні мойындалған.

2025 жылы күшіне енген жаңартылған ішкі аудиттің халықаралық стандарттарына сәйкестігін бағалау үшін 2026 жылы ІАҚ жұмысына кезекті сыртқы тәуелсіз бағалау жүргізу жоспарлануда.

Ішкі бақылау жүйесінің тиімділігін бағалау

Ішкі бақылау жүйесінің тиімділігін бағалау – ІАҚ қызметінің ажырамас бөлігі және әрбір аудиттік тапсырма аясында жүргізіледі. Аудит барысында бақылау рәсімдерінің дизайны мен олардың жұмыс істеуіне талдау және бағалау жүзеге асырылады.

Ішкі бақылау жүйесінің тиімділігі туралы қорытынды есепті кезеңнің қорытындылары бойынша Аудит комитеті мен Директорлар кеңесіне қарауға ұсынылатын ІАҚ жұмысы туралы есептерде тұрақты түрде көрсетіледі.

Сыртқы аудит

ХҚЕС-ке сәйкес дайындалған қаржылық есептіліктің дұрыстығына объективті баға беру мақсатында ҚМГ жыл сайын тәуелсіз сыртқы аудитордың қызметіне жүгінеді. Аудитордың кандидатурасы Директорлар кеңесімен мақұлданып, Акционерлердің жалпы жиналысында бекітіледі.

2024 жылғы 28 мамырда өткен Акционерлердің жылдық жалпы жиналысының шешімімен 2025–2029 жылдар кезеңінде ҚМГ есептілігін тексеру үшін аудиторлық ұйым ретінде «ПрайсуотерхаусКуперс» (PwC) ЖШС бекітілді.

Сыртқы аудиторды таңдау және тәуелсіздік

Аудиторды таңдау рәсімі «Самұрық-Қазына» АҚ сатып алу қағидаларымен реттеледі және құрамына Қор мен ҚМГ-ның Аудит комитеттерінің өкілдері кіретін Бірыңғай конкурстық комиссия арқылы жүзеге асырылады. Таңдаудың негізгі критерийлері – қызметтердің сапасы, рәсімдердің ашықтығы және мүдделер қақтығысының болмауы.

Ішкі аудит қызметі 2025 жылы атқарған жұмысы

Есептік жылы ІАҚ жұмысы тәуекелге негізделген тәсілге сүйене отырып қалыптастырылған және ҚМГ Директорлар кеңесі бекіткен Жылдық аудит жоспарына сәйкес жүзеге асырылды.

- Сандық көрсеткіштер: жоспарланған 28 аудиттік тапсырманың орнына іс жүзінде 30 тапсырма орындалды, оның ішінде екі жоспардан тыс тексеру болды.
- Нәтижесі: тексерулердің қорытындылары бойынша бизнес-процестерді жетілдіру және бақылау рәсімдерін күшейту жөнінде ұсыныстар әзірленді. 2025 жылғы 31 желтоқсандағы жағдай бойынша ұсыныстардың орындалу деңгейі 91,8 % құрады.
- Қамтылуы: аудиттік тексерулер қызметтің негізгі бағыттарын қамтыды, оның ішінде: сатып алу рәсімдері, шарттардың орындалуы, өндірістік қызмет, қондырғылар мен жабдықтардың техникалық жағдайы, инвестициялық қызмет, негізгі капиталға салынатын инвестициялар, мұнай мен мұнай өнімдерін есепке алу, тәуекелдерді басқару, ақпараттық технологиялар және ақпараттық қауіпсіздік, еңбекті қорғау және өндірістік қауіпсіздік.

ҚМГ Аудит комитеті сыртқы аудитормен тәуелсіздік қағидаттарының сақталуына үздіксіз мониторинг жүргізеді. Компания аудиторлық ұйымдарды ротациялау бойынша заңнамалық талаптарды (жеті жылда бір реттен көп емес) қатаң сақтайды.

Аудиторлық емес қызметтер

ҚМГ Саясатына сәйкес, қаржылық есептілік аудитімен байланысты емес кез келген қызметтерді сыртқы аудитордың көрсетуі Аудит комитетінің алдын ала мақұлдауын талап етеді.

Қолданысында шектеу бар: есептік жыл үшін аудиторлық емес қызметтердің құны алдыңғы үш жылдағы аудит қызметтерінің орташа құнының 50 % аспауға тиіс. 2025 жылы сыртқы аудитордың жалпы сыйақысындағы аудиторлық емес қызметтердің үлесі 26,5 % болды.

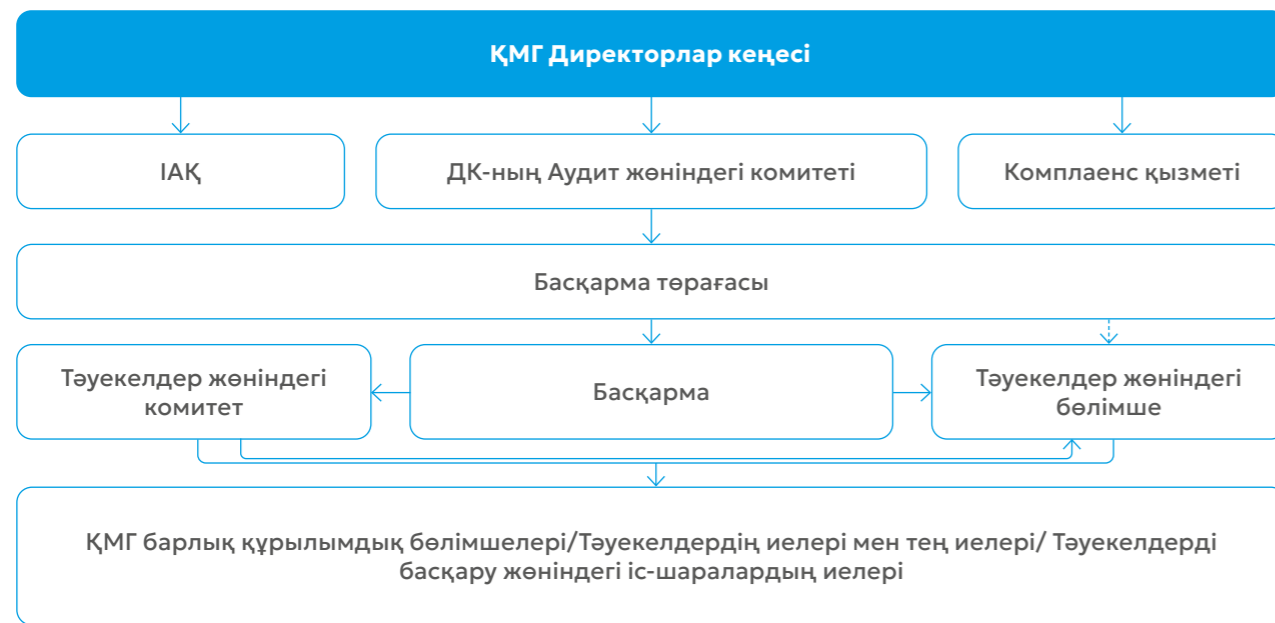
ҚМГ-ның тәуекел-менеджмент және ішкі бақылау жүйесі

Компанияда және оның еншілес ұйымдарында Қордың бірыңғай тәуекелдерді басқару жүйесінің құрамдас бөлігі болып саналатын интеграцияланған корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесі (КТБЖ) жұмыс істейді. КТБЖ – корпоративтік басқару жүйесінің негізгі элементтерінің бірі. Бұл жүйе Компанияның тұрақты дамуын қамтамасыз ете отырып, тәуекелдерді уақтылы анықтауға және оларды барынша төмендетуге, сондай-ақ құн өсімі, пайда және тәуекелдер арасындағы оңтайлы теңгерімді сақтауға бағытталған.

Жүйе басқарудың барлық деңгейлерінде – Директорлар кеңесінің, атқарушы басшылықтың және Компания қызметкерлерінің қатысуымен іске асырылады және төмендегілерге қол жеткізуге негіз болатын орынды сенімділікті қамтамасыз етеді:

- стратегиялық мақсаттар – компанияның құнын құру және сақтау, тұрақтылығы мен инвестициялық тартымдылығын арттыру;
- операциялық мақсаттар – қызмет тиімділігі және активтердің сақталуы;
- есеп беру саласындағы мақсаттар – сенімді қаржы және басқарушылық ақпаратты дайындау;
- сақтау мақсаттары – заңнаманың және ішкі нормативтік құжаттардың талаптарына сәйкестігі.

КТБЖ ұйымдық құрылымы



КТБЖ қатысушыларының функциялары және жауапкершілігі:

Директорлар кеңесі	<p>тәуекелдерді басқару саласындағы келесі функцияларды орындау арқылы КТБЖ-ның тиімділігіне жалпы бақылау жүргізеді:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ҚМГ-ның қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді мақсаттарын айқындайды; • Тәуекелдерді басқару саласындағы саясатты бекітеді; • тәуекел-тәбетті, толеранттылық деңгейлерін, басты тәуекел көрсеткіштерін, тәуекелдер тізілімін, тәуекелдер картасын, тәуекелдер болған жағдайда әрекет ету жөніндегі іс-шаралар жоспарын және тәуекелдер бойынша шоғырландырылған есептерді бекітеді.
Аудит жөніндегі комитет	<ul style="list-style-type: none"> • ҚМГ Директорлар кеңесіне КТБЖ-ның сенімділігі мен тиімділігіне бақылау жасау мәселелері бойынша қолдау көрсетеді.
Басқарма төрағасы	<ul style="list-style-type: none"> • КБЖ-ның жұмыс істеуін қамтамасыз етеді; • КТБЖ-ны ұйымдастыру мәселелері бойынша Директорлар кеңесінің шешімдерін және Аудит комитетінің ұсынымдарын орындайды.

Басқарма	<ul style="list-style-type: none"> • КТБЖ саясатының іске асырылуын, тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі нормативтік құжаттарды (ІНҚ) әзірлеуді, бекітуді және енгізуді қамтамасыз етеді; • тәуекелдерді басқаруды ҚМГ-ның бизнес-процестеріне интеграциялауды қамтамасыз етеді; • Аудит комитеті мен Директорлар кеңесіне ұсыну үшін тәуекелдер жөніндегі тоқсан сайынғы есептерді алдын ала мақұлдайды; • лимиттерге, тәуекелдерді басқару әдістемелеріне және тәуекелдерге ден қою шараларына қатысты мәселелерді қарайды; • ІНҚ, тәуекел-тәбет және толеранттылық деңгейлерінің сақталуын қоса алғанда, мониторинг жүргізеді, тәуекелдер жөніндегі есептерді қарап, қажетті шараларды қабылдайды.
Ішкі аудит қызметі	<ul style="list-style-type: none"> • ТБЖ тиімділігін тәуелсіз бағалауды жүргізеді және оны жетілдіруге жәрдемдеседі; • тәуекелдерді басқару мәселелері бойынша тәуелсіз қорытындылар мен ұсынымдар ұсына отырып, ҚМГ-ның Аудит комитетіне және Директорлар кеңесіне қолдау көрсетеді.
Комплаенс қызметі	<ul style="list-style-type: none"> • ҚМГ мен оның еншілес және тәуелді ұйымдарына қолданылатын Іскерлік этика кодексінің, сыбайлас жемқорлыққа қарсы заңнаманың және өзге де реттеушілік талаптардың сақталмау тәуекелдерін басқаруға бағытталған комплаенс-бағдарламаны әзірлеу және оны енгізу үшін жауап береді.
Тәуекелдер жөніндегі комитет	<ul style="list-style-type: none"> • тәуекелдерді басқару мәселелерін алдын ала қарап, шешім қабылдау үшін ҚМГ Басқармасына ұсынымдар береді.
Тәуекелдер жөніндегі бөлімше	<ul style="list-style-type: none"> • тәуекелдердің ағымдағы жай-күйі, қабылданып жатқан ден қою шаралары, бақылау ортасындағы өзгерістер, тәуекелдерді басқару процесіндегі елеулі ауытқулар және КТБЖ-ны жетілдіру бойынша іске асырылып жатқан шаралар туралы ҚМГ-ның Директорлар кеңесін, Аудит комитетін және Басқармасын хабардар етеді; • ҚМГ мен оның еншілес және тәуелді ұйымдарындағы тәуекелдерді басқару процесстерін үйлестіреді; • тәуекелдерді басқару саласындағы ішкі нормативтік құжаттарды әзірлейді және жаңартады, тәуекел иелеріне бекітілген құжаттар туралы ақпарат ұсынады және тәуекелдерді басқаруды бизнес-процестерге интеграциялау жөнінде ұсыныстар енгізеді; • белгіленген мерзімдерде тәуекелдер жөніндегі тоқсан сайынғы есептерді қалыптастырады; • тәуекел-тәбетті әзірлейді және оны тәуекелдердің жекелеген түрлері бойынша рұқсат етілетін деңгейлерге дейін үйлестіреді; • тәуекелдер жөніндегі шоғырландырылған есептерді дайындау және Басқарма мен Директорлар кеңесіне ұсынылатын материалдарды қарау барысында анықталған тәуекелдердің толық қамтылуын және ден қою шараларының жеткіліктілігін барынша бағалайды, тәуекелдер портфеліне талдау жүргізеді, ден қою стратегиясына және қажет болған жағдайда ресурстарды қайта бөлуге қатысты ұсыныстар әзірлеуге қатысады, басшылықтың назарын жаңа әрі елеулі өзгерістерге ұшыраған тәуекелдерге аударады; • ҚМГ мен ЕТҰ-дағы тәуекел иелеріне және құрылымдық бөлімшелерге әдістемелік және практикалық қолдау көрсетеді; • іске асырылған және әлеуетті тәуекелдердің дерекқорына тұрақты негізде жетекшілік етеді; • белгіленген лимиттер мен талаптарға сәйкес кредиттік, инвестициялық және нарықтық тәуекелдерге мониторинг жүргізеді; • қажет болған жағдайда тәуекелдерді және ықтимал залалдарды сақтандыру және қайта сақтандыру процесстерін үйлестіреді; • тәуекелдерді басқарудың негізгі процесстерін автоматтандыруды жүзеге асырады; • шартты міндеттемелердің іске асу ықтималдығына баға береді және оларға мониторинг жүргізеді, ықтимал дефолт жағдайларына қордың қалыптастыруын бағалайды; • ҚМГ Ішкі аудит қызметімен өзара іс-қимылды жүзеге асырады, оның ішінде жылдық аудит жоспары мен кепілдіктер картасын әзірлеуге қатысады, тексерулер нәтижелерін талқылайды және білім мен әдіснамалармен алмасады.
Құрылымдық бөлімшелер (тәуекел иелері/тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың иелері)	<ul style="list-style-type: none"> • тәуекелдерді уақтылы анықтау және олар туралы хабарлау, сондай-ақ оларды басқару бойынша ұсыныстар енгізу үшін жауап береді; • тәуекелдерді анықтайды және бағалайды, ден қою стратегияларын және нақты шараларды іске асырады, қажет болған жағдайда өздері кураторлық ететін бағыттардағы ТБЖ-ны жетілдіру жөнінде ұсыныстар береді; • өздеріне жүктелген бизнес-процестерді реттейтін саясаттар мен рәсімдерді әзірлейді және жаңартады; • өз құзыреті шегінде тәуекел-тәбетті және оларды басты көрсеткіштерінің барлық құрамдас бөліктері бойынша сақтайды; • іске асырылған және әлеуетті тәуекелдерді есепке алу және талдау жөніндегі ІНҚ-ға сәйкес іске асырылған және әлеуетті тәуекелдер базасын толтырады; • атқаратын функциялары шеңберінде тәуекелдерге елеулі әсер етуі мүмкін сыртқы және ішкі факторларды бақылап отырады; • тәуекелдер туралы мүдделі тараптарға дер кезінде әрі толық ақпарат береді, тәуекелдерді тікелей басқарады, олардың ықтимал әсеріне мониторинг жүргізеді және тәуекелдерді басқару шараларын іске асырады.

Ішкі бақылау және қызметтің үздіксіздігі

Ішкі бақылау және қызметтің үздіксіздігі Интеграцияланған ішкі бақылау жүйесі (ІБЖ) 2025 жылы мониторингті автоматтандыруға басымдық бере отырып, мақсаттарға қол жеткізуді және заңнама талаптарының сақталуын қамтамасыз етеді. Қызметтің үздіксіздігін қамтамасыз ету жүйесі (ҚҰҚЖ) ЕТҰ-дағы негізгі бизнес-процестерді инциденттерден қорғау мақсатында тиісті жоспарларды іске асырады. Мүліктік мүдделер корпоративтік сақтандыру арқылы қорғалады.

2025 жылы КТБЖ дамыту

Жүйе «Үш қорғаныс желісі» (COSO стандарты) моделіне негізделеді. Бұл модельге сәйкес, қызметкерлер мен құрылымдық бөлімшелер Бірінші қорғаныс желісі болып саналады және тәуекелдерді күнделікті негізде тікелей басқаруға, сондай-ақ елеулі тәуекелдерді уақтылы анықтап, хабарлауға жауапты. Екінші қорғаныс желісін бақылау функцияларын іске асыратын бөлімшелер құрайды – олар процестерді үйлестіреді, есептілікті қалыптастырады, әдістемелік және практикалық қолдау көрсетеді, тәуекелдерді айқындауды, мониторингті және басқаруды жүзеге асырады. Үшінші қорғаныс желісін тәуелсіз ішкі аудиторлар ұсынады, олар тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау жүйесінің тиімділігіне объективті әрі тәуелсіз бағалау жүргізеді.

2025 жылы ҚМГ тәуекелдердің шоғырландырылған тізілімін өзектендірді және ішкі нормативтік құжаттардың жаңа редакцияларын бекітті:

- «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарының тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясаты (ҚМГ Директорлар кеңесінің 10.09.2025 ж. шешімі, №15/2025 хаттама);
- «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ және оның еншілес және тәуелді ұйымдарындағы тәуекелдерді басқару процесін ұйымдастыру жөніндегі нұсқаулық (идентификация және бағалау рәсімдерімен бірге) (ҚМГ Басқармасының 24.11.2025 ж. шешімі, №47 хаттама).

Қосымша ретінде санкциялық және реттеушілік тәуекелдерге мониторинг күшейтілді, тәуекелдердің негізгі индикаторларын автоматтандыру бойынша пилоттық жоба іске қосылды. Сонымен қатар қызметкерлердің тәуекел-мәдениетін арттыру бойынша жұмыс жалғасуда.

2026 жылы құрылыс саласындағы бес инвестициялық жоба бойынша ішкі бақылаулардың тиімділігін бағалау жоспарланған. Іс-шаралар аясында тәуекелдер жөніндегі комитет туралы ереженің ішкі бақылау жүйесінің саясатын,

сондай-ақ ЕТҰ тәуекелдерін басқаруға жауапты тұлғалардың функционалдық міндеттерін қоса алғанда, негізгі ішкі құжаттарды жаңарту жұмыстары көзделген. Тәуекелдерді басқарудың жаңа тәсілдерін енгізуге бағытталған ЕТҰ үшін оқыту және әдіснамалық іс-шараларды жүргізу қосымша жоспарлануда. Бұдан бөлек, ішкі бақылау жүйелері, қызметтің үздіксіздігін басқару және «Three Lines Model» моделі бойынша тестілеу мен семинарлар ұйымдастырылады.

2025 жылы іске асқан тәуекелдер

Есепті кезеңде ҚМГ компаниялар тобында бірқатар негізгі тәуекелдер іске асты.

Өндірістік және күзет-еңбек тәуекелдері

- Өндірістік жарақат алу қаупі — 20-ға дейін оқиға тіркеліп, еңбек қызметімен байланысты орын алған жазатайым оқиғалар салдарынан 21 адам зардап шекті, оның ішінде 1 адамның өлімі бар. Бұл өндірістік қауіпсіздік көрсеткіштеріне әсер етіп, қосымша түзету шараларын қабылдауды талап етті.
- Апаттық жағдайлар қаупі — электр энергиясының жоспардан тыс өшірулері, құбыр желілері герметизациясының бұзылуы, коллекторлардың зақымдануы және өзге де өндірістік оқиғалар болып, технологиялық үзілістер мен қосымша шығындарға әкелді.

Қаржы-экономикалық тәуекелдер

- Мұнай бағасының қолайсыз өзгеру қаупі — әлемдік бағалардың түсуі және Даму жоспарының базалық мұнай бағасының барреліне 75 АҚШ долларынан 65 АҚШ долларына қайта қаралуы аясында жүзеге асты. Бұл табыс көрсеткіштері мен ақшалай ағындардың ауытқуына әкелді.
- Валюталық тәуекел — міндеттемелердің теріс валюталық қайта бағалануы және айырбас бағамдарының құбылмалылығы арқылы көрініс тапты, бұл қаржылық нәтижеге әсер етті.

Экологиялық және реттеуші тәуекелдер

- Қоршаған ортаға залал келтіру тәуекелі — жер қойнауына төгінділерді айдау және бұрғылау қалдықтарын тиісті экологиялық рұқсаттарсыз жинақтау үшін салынған айыппұл санкциялары түрінде көрініс тапты.

Тәуекелдердің салдарын жұмсарту және олардың қайталуын болдырмау бойынша шаралар

Жекелеген жағымсыз оқиғаларға қарамастан, іске асқан тәуекелдердің барлығы қолданыстағы шекті деңгейлерден аспады және қызметтің тұрақтылығына, сондай-ақ стратегиялық және операциялық мақсаттардың орындалуына елеулі ықпал етпеді. Барлық бағыттар бойынша салдарларды азайтуға және тәуекелдердің қайта іске асуына жол бермеуге арналған шаралар қабылданды, оның ішінде:

- Еңбекті қорғау, өнеркәсіптік және көліктік қауіпсіздік жүйесін күшейту, сондай-ақ корпоративтік қауіпсіздік пен өндірістік бақылау жүйесін дамыту;
- Апаттық мұнай төгінділерін жоюға дайындықты арттыру, қоршаған ортаға әсерді барынша азайту жөніндегі іс-шараларды іске асыру және экологиялық сақтандыру тетіктерін қолдану;
- Уәкілетті мемлекеттік органдармен өзара іс-қимыл жасау және нормативтік құқықтық актілерді талқылауға қатысу, сондай-ақ мониторинг пен бақылаудың автоматтандырылған жүйелерін енгізу бойынша кешенді шараларды жүзеге асыру;
- Қаржылық тұрақтылықты арттыру, оның ішінде дағдарысқа қарсы іс-шараларды орындау, инвестициялық жобалар портфелін оңтайландыру және қарыз жүктемесін кезең-кезеңмен төмендету.

Ағымдағы геосаяси жағдайларда тәуекелдерді басқару

2025 жылы геосаяси және әскери-саяси жағдайдың ушығуы аясында төмендегі тәуекелдердің іске асу ықтималдығы айтарлықтай артты:

- санкциялық шектеулердің күшеюі қаупі,
- мұнайды тасымалдау және экспорт көлемдерінің төмендеу қаупі,
- инвестициялық жобалардың іске асыруын кешіктіру және қымбаттау қаупі,
- мегажобалардан дивидендтердің толық түспеу қаупі.

Бұған себеп болған оқиғалар

Көрсетілген тәуекелдердің өсуіне бірқатар мемлекеттердің (АҚШ пен Ұлыбританияның) Компанияның жекелеген әріптестерін «ЛУКОЙЛ» ЖАҚ пен «Роснефть» ҰК» ЖАҚ компанияларын санкциялық тізімдерге енгізуі, сондай-ақ Каспий Құбыр желісі Консорциумының (КҚК) инфрақұрылымының сыртқы әсерлер мен оқиғаларға осалдығы себеп болды.

Санкциялық шектеулер тікелей ҚМГ компаниялар тобына қатысты қолданылмағанына қарамастан, бірлескен жобалар үшін теріс салдарлардың туындау қаупі сақталып отыр. Атап айтқанда, АҚШ пен Ұлыбритания юрисдикциясында орналасқан

қарсы тараптың тауарлар, жұмыстар және көрсетілетін қызметтерді жеткізуден бас тарту жағдайлары болуы мүмкін.

2025 жылғы 15 қазанда Ұлыбритания ЛУКОЙЛ» ЖАҚ пен «Роснефть» ҰК» ЖАҚ компанияларына қатысты санкциялар енгізді. Осы шаралардың бірі — Еуропа аумағындағы банк операцияларына қолжетімділікті шектеу.

2025 жылғы 23 қазанда АҚШ Қаржы министрлігінің Шетелдік активтерді бақылау басқармасы (OFAC) «ЛУКОЙЛ» ЖАҚ пен «Роснефть» ҰК» ЖАҚ компанияларына санкциялар енгізді. Қолданылған шаралардың бірі — банк операцияларына қолжетімділікті шектеу.

«ЛУКОЙЛ» ЖАҚ – ҚМГ-ның бірқатар жобалардағы серіктесі: ТШО (5 %), КҚК (12,5 %), Қарашығанақ (13,5 %) және ККО (50 %). ТШО, Қарашығанақ және КҚК жобалары бойынша санкциялардан шығарылған ерекше талаптар берілді, ал ККО жобасы бойынша мұндай ерекшеліктер жоқ.

АҚШ Президентінің № 14024 Жарлығының талаптарына сәйкес, «Роснефть» немесе ЛУКОЙЛ компанияларына тікелей немесе жанама түрде 50 % және одан көп үлеспен тиесілі заңды тұлғалар олар SDN тізімінде ресми түрде болмаса да, SDN OFAC тізіміне (Specially Designated Nationals and Blocked Persons List¹) енгізілген деп танылады. Осыған байланысты ККО жобасы («Kalamkas-Khazar Operating» ЖШС) шеңберінде шектеулер енгізіледі деп күтілуде.

Қаламқас-теңіз және Хазар жобасының салдары

ККО теңіз жобасы бойынша тәуекелді сақтандыру компаниялары арқылы халықаралық қайта сақтандыру нарығында орналастыруда шектеулер немесе оны жүзеге асыру мүмкін еместігі байқалуда (ҚМГ-ның дәстүрлі қайта сақтандыру әріптестері ЛУКОЙЛ компаниясына байланысты сақтандыруды өтеуден бас тартып отыр). Сақтандыруды өтеу болмаған жағдайда ККО жобасы үшін ҚМГ-ның сыртқы қаржыландыру тартуы мүмкін болмайды. Санкциялық тәуекелдің іске асуы ККО жобасының моделіне қауіп төндіріп, ҚМГ-ның ықтимал қаржыландыру тетіктерін айтарлықтай тарылтады. Қазіргі уақытта тараптар жобаны одан әрі іске асырудың ықтимал нұсқаларын бағалау және қарастыру жұмыстарын жүргізуде.

КҚК инфрақұрылымына қатысты тәуекелдер

Есепті кезеңде КҚК инфрақұрылымының инциденттер мен жоспардан тыс жөндеу жұмыстарына байланысты уақытша шектеулер мен тоқтап қалу жағдайлары да тіркелді, бұл экспортқа мұнай жеткізу тұрақтылығын бұзу қаупін арттырды.

¹ Арнайы белгісі бар азаматтардың және бұғатталған адамдардың тізімі (SDN тізімі).

2025 жылғы 17 ақпанда «Кропоткинская» сорғы станциясына ұшқышсыз ұшу аппараттарымен шабуыл жасалып, турбина мен трансформаторлар зақымданды. 2025 жылғы 29 қарашада КҚК теңіз терминалына теңіздегі экипажсыз қайықтар тарапынан шабуыл тіркеліп, соның салдарынан екінші жылжымалы айлақ зақымдалды. 2026 жылғы 25 қаңтарда екінші жылжымалы айлақ құрылғының орнына үшінші жылжымалы айлақ құрылғысы іске қосылып, теңіз терминалының өткізу қабілеті толық қалпына келтірілді.

Жалпы алғанда, есепті жылы қазақстандық мұнайды тасымалдау төмендегі шаралардың нәтижесінде елеулі шектеулерсіз жүзеге асырылды:

- КҚК-ның маңызы жоғары жабдықтарын ауыстыру;
- мұнай тасымалдау бағыттарын әртараптандыру;
- мемлекеттік органдармен жедел өзара іс-қимыл.

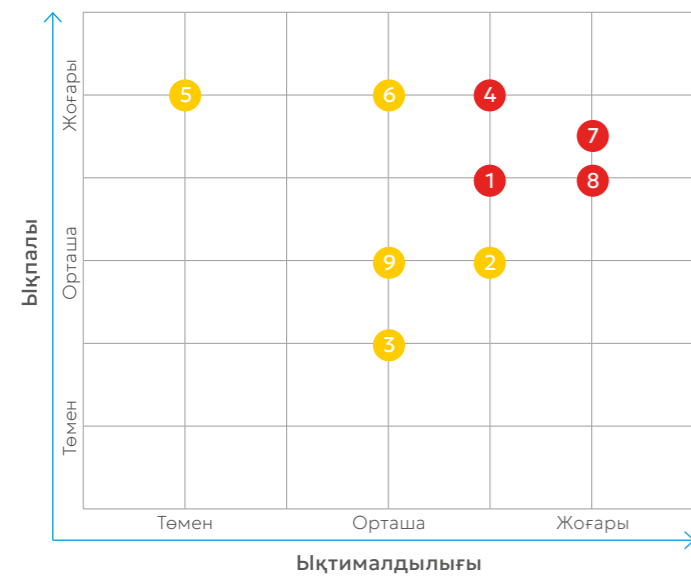
2026 жылы жылжымалы айлақ құрылғыларын кезең-кезеңімен ауыстыру жоспарланған.

Санкциялық тәуекелдерді барынша азайту жөніндегі шаралар шеңберінде «Қазақстан-Қытай Құбыры» ЖШС мемлекеттік органдармен бірлесе отырып, АҚШ-тың OFAC құрылымымен «Роснефть» ЖАҚ мұнайының ҚХР-ға көлемі 10 млн тоннаға дейінгі транзитіне рұқсат алу бойынша жұмыс жүргізуде. Бұл ықтимал қайталама санкциялар қолдану тәуекелін төмендетуге және транзиттік ағындардың тұрақтылығын қамтамасыз етуге бағытталған.

Тәуекелдер бейіні және Тәуекелдер картасы

Тәуекелдер профилі тұрақты, алайда мұнай бағасы, геосаяси жағдай және санкциялық қысым сияқты сыртқы факторлардан туындайтын стресс-сценарийлерге сезімтал болды. Директорлар кеңесі тәуекел-тәбеттің орташа консервативтік деңгейін ұстанады.

Тәуекелдер картасы



- 1 Өндірісте жарақат алу тәуекелі
- 2 Өндіру көлемінің төмендеу тәуекелі
- 3 Экологияға теріс әсер ету тәуекелі
- 4 Санкциялардың күшеюі тәуекелі
- 5 Өтімділік тапшылығының тәуекелі
- 6 Инвестициялық (жобалық) тәуекелдер
- 7 Мұнай бағасының аса құбылмалы болуы
- 8 Мұнайды тасымалдау және экспортқа сату көлемінің азаюы тәуекелі
- 9 Геологиялық барлау жұмыстарының тәуекелі

Тәуекел коды	Тәуекел	Баға	Қауіп-қатер	Шаралар
1	Өндірісте жарақат алу тәуекелі	Қызыл аймақ	Еңбек қызметімен байланысты жаза-тайым оқиғалар және өндірісте жарақат алу	Еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғауды қамтамасыз ету, өнеркәсіптік және көліктік қауіпсіздікті қамтамасыз ету, сондай-ақ корпоративтік қауіпсіздік жүйесін дамыту
2	Өндіру көлемінің төмендеу тәуекелі	Қызғылт сары аймақ	Ескі кен орындарында мұнай өндірудің табиғи түрде төмендеуі	Өндірістік процестердің тиімділігін арттыру, өндіретін көмірсутек шикізатының өзіндік құнын төмендету, кен орындарын қалпына келтіру, сондай-ақ жетілген кен орындары бойынша салықтық жүктемені одан әрі оңтайландыру мәселелері жөнінде мемлекетпен келіссөздер жүргізу

Тәуекел коды	Тәуекел	Баға	Қауіп-қатер	Шаралар
3	Экологияға теріс әсер ету тәуекелі	Сары аймақ	1. Төмен көміртекті дамудың жеделдеуіне байланысты көмірсутек шикізатына деген әлем бойынша сұраныстың төмендеуі. 2. ҚМГ ЕТҮ-да энергия тиімділігін арттыру жөніндегі іс-шаралардың уақтылы іске асырылмауы 3. Энергия көздерін баламалы бағыттарға көшу қарқынына байланысты ҚМГ-ның төмен көміртекті дамыту бағдарламасының мақсатты көрсеткіштері мұнай-газ саласының әлемдік көшбасшыларынан қалып қоюы мүмкін. 4. Энергетиканың жаңа көздеріне көшу шеңберінде сатып алынған жаңартылатын энергия көздерінен электр энергиясын жеткізуде үзілістердің болуы	1. ҚМГ-ның «көміртек бейтараптығы» бойынша оңтайлы конфигурациясын іске асыра отырып, мұнай экспортын сақтау және ұлғайту. 2. Стратегиялық серіктестерді іздеу және тарту, баламалы технологияларды іздеу және бейімдеу. 3. Бағдарламаның іске асырылуын бақылау, үйлестіру мен мониторинг жүргізетін жеке орган құру, жасыл энергияны сатып алу. 4. Резервтік қуаттарды қолдау мақсатындағы инвестициялар.
4	Санкциялардың күшеюі тәуекелі	Қызыл аймақ	Стратегиялық серіктеске немесе ҚМГ-ның өзіне қатысты халықаралық санкциялық саясаттың күшеюі	Санкциялық заңнаманы мониторингтеу, халықаралық заңгер кеңесшілерді тарту, бірлескен кәсіпорындағы үлесті өзге тараптың пайдасына шығару немесе өткізу, сондай-ақ жаңа стратегиялық серіктестерді тарту
5	Өтімділік тапшылығының тәуекелі	Қызғылт сары аймақ	Қаржылық тұрақтылықтың нашарлауы және кредиттік рейтингтердің төмендеуі	Қарыз деңгейін төмендету, қарыздарды қайтаруды және қаржылық көмекті қамтамасыз ету, шығын мөлшерін азайту, активтер портфелін, жобаларды оңтайландыру
6	Инвестициялық (жобалық) тәуекелдер	Қызыл аймақ	1. Стратегиялық серіктестің жобалардан шығуы (қаржыландыруға, технологияларға және басқаруға қатысады). 2. Жобаларды қаржыландыру көздерінің болмауы. 3. Жаңартылатын энергия көздері бойынша сатып алу немесе қатысу үшін әлеуетті жобалардың рентабельділігінің төмендігі.	1. Корпоративтік басқару қағидаттарын қамтамасыз ету, жаңа стратегиялық әріптестерді тарту. 2. Инвестициялар үшін жеткілікті ақша ағынын қамтамасыз ету мақсатында кірістілікті арттыру және қаржылық жағдайды жақсарту жөніндегі іс-шараларды іске асыру, жаңа қаржыландыру құралдарын іздеу. 3. Жаңартылатын энергия көздері жобалары бойынша үлестерді сатып алу / жобаларды бастау кезеңінде оңтайлы шарттарды айқындау, мемлекеттік қолдау шараларына және инвестициялық преференцияларға жүгіну
7	Мұнай бағасының аса құбылмалы болуы	Қызыл аймақ	Мұнай бағасының қолайсыз өзгеруі. Шикізат нарықтарындағы құбылмалы жағдайлардың көбеюі	Қаржылық тұрақтылықты арттыру, дағдарысқа қарсы шараларды іске асыру, инвестициялық жобалар портфелін оңтайландыру, қарызды жүйелі төмендету
8	Мұнайды тасымалдау және экспортқа сату көлемінің азаюы тәуекелі	Қызыл аймақ	1. Тасымалдауға қойылатын шектеулер, ірі кен орындарында (Теңіз, Қашаған, Қарашығанақ) өндірістің тоқтауы, қоймаларда өнімнің жиналып қалуы, пайданы толық ала алмау. 2. Стратегиялық серіктеске немесе ҚМГ-ның өзіне қатысты халықаралық санкциялық саясаттың күшеюі	1. Мұнайды тасымалдаудың қосымша бағыттарын дамыту. 2. КҚК-ның маңызы жоғары жабдықтарын жасап шығару және ауыстыру. 3. Санкциялық заңнаманы мониторингтеу, заңгер кеңесшілерді тарту, бірлескен кәсіпорындағы үлесті өзге тараптың пайдасына шығару немесе өткізу, сондай-ақ жаңа стратегиялық серіктестерді тарту.
9	Геологиялық барлау жұмыстарының тәуекелі	Қызғылт сары аймақ	1. Бұрғылаудың теріс нәтижелері: көмірсутек қорының коммерциялық тұрғыдан анықталмауы. 2. Геологиялық барлау жұмыстарына жеткіліксіз және (немесе) уақтылы қаржы бөлінбеуі	1. Жаңа технологияларды (сейсмикалық барлау) қолдану, кэрри-қаржыландыру талаптары бойынша стратегиялық серіктестерді тарту. 2. Қосымша қаржыландыру көлемдерін бөлу мәселелері жөнінде стратегиялық серіктестермен келіссөздер жүргізу.

Тәуекел-тәбет туралы мәлімдеме

Тәуекел-тәбет компанияның стратегиялық және операциялық мақсаттарға қол жеткізе алатын тәуекелді ұстап қалудың өзіндік деңгейін сипаттайтын басқарушы элементке айналады.

Тәуекел-тәбеттің бекітілген параметрлері қаржылық, операциялық және инвестициялық тәуекелдердің негізгі түрлері бойынша рұқсат етілген деңгейлерге бөлінеді және шешім қабылдау кезінде есеп береді.

Компанияның 2025 жылға арналған тәуекел-тәбеті туралы мәлімдемеден кейбір үзінділер**Қаржылық қызмет**

- Қарыздық құралдарда белгіленген ковенанттарды сақтау.
- Шоғырланған бос ақша ағынын (негізгі борышты өтеуге дейін) оң деңгейде ұстап тұру.
- 2025 жылы «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ пайдасына еншілес ұйымдардан жоспарланған дивиденд ағындарының төмендеуіне жол бермеу.

- «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ-ның қаржылық тұрақтылық коэффициенттерінің ең төмен белгіленген мәндерден төмендеуіне жол бермеу.
- «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ-ның кредиттік рейтингтерін сақтап тұру: S&P, Moody's, Fitch агенттіктері берген ағымдағы «BB+», «Baa1», «BBB» деңгейінен төмен емес деңгейде сақтау.

**Операциялық қызмет**

- «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ компаниялар тобы кәсіпорындарының еңбек ұжымдарында әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз ету. Қызметкерлердің құқықтарын сақтау, кемсітушілікке жол бермеу және жұмысқа қабылдау мен еңбек ету талаптарының теңдігін қамтамасыз ету
- Халықаралық санкциялар режимін бұзуға әкелетін транзакцияларға тыйым салу.
- Ақпараттық қауіпсіздік тәуекелдеріне (оның ішінде кибертәуекелдерге) қатысты «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ төмендегілерді қамтамасыз етеді:
 - ақпараттық-коммуникациялық инфрақұрылымының жұмысы 99,7 % кем емес (жылына) деңгейде бұзылған жағдайда сервистердің қолжетімділігін қамтамасыз етеді;
 - ақпараттық ресурстардың, бағдарламалық жасақтамалардың және жабдықтың тұтастығының бұзылмауына жол бермейді;
 - құпия ақпараттың жоғалуына немесе басқа да рұқсатсыз жариялануына жол бермейді.
- Сыбайлас жемқорлықтың, алаяқтықтың және іскерлік этиканы бұзудың кез келген көріністеріне жол берілмейді.
- Қоршаған ортаны ластаумен байланысты шығындар мен залалдарға қатысты нөлдік төзімділік қағидатын ұстанады.
- Көміртек ізінің мөлшеріне қатысты мақсатты көрсеткіштердің орындалуын қамтамасыз етеді.
- Өндірістік қауіпсіздікке қатысты Компания төмендегілерді қамтамасыз етеді: еңбекті қорғау және өндірістік қауіпсіздік саласындағы ұлттық және халықаралық стандарттарды сақтау; қауіпсіз еңбек жағдайларын жасау; қауіпті өндірістік факторларды анықтау мен жою; қоршаған ортаға ықпалдың төмендеуі; нөлдік жарақат алу деңгейі және қызметкерлердің денсаулығы мен қауіпсіздігіне төнетін тәуекелдерді жоюға бейілділік; жұмыскерлердің өмірі мен денсаулығына немесе айналасындағы адамдарға нақты қауіп төндіретін жағдай туындаған кезде жұмысты орындаудан бас тарту құқығына кепілдік беру.

**Инвестициялық қызмет**

- Ірі инвестициялық жобаларды іске асыру кезінде тәуекелдерді бөлу мақсатында стратегиялық әріптестерді тарту.
- Жер қойнауын пайдалану жобаларын стратегиялық әріптестермен бірлесіп, негізінен кэрри-қаржыландыру талаптары бойынша жүзеге асыру.
- Инвестициялық жобаның бекітілген құнын асырып жіберуге жол бермеу, сондай-ақ жобаны іске асыру мерзімдерін сақтау.

- Жаңа инвестициялық жобалардың рентабельділік индексі (PI) 1,3-тен төмен болмауы тиіс.
- Жаңа инвестициялық жобаларды қарастырған кезде олардың Компанияның акционерлік құнына ықпалын ескеру қажет.
- Геологиялық барлау кезеңіндегі жаңа жер қойнауын пайдалану инвестициялық жобаларының алдын ала бағалаулары оң болуы (expected monetary value, EMV > 0) тиіс.
- Көмірсутек шикізаты (КСШ) қорының қамтамасыз етілуінің төмендеуіне жол бермеу.

Ішкі бақылау жүйесі (ІБЖ)

Аудиторлық іс-шаралардың қорытындылары бойынша тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау қызметі келесі құрылымдық бөлімшелерге блок-схемаларды, сондай-ақ тәуекелдер мен бақылаулар матрицасын әзірлеу және жаңарту бөлігінде әдіснамалық қолдау көрсетеді:

- ҚМГ Корпоративтік орталығының Бюджеттеу және жоспарлау департаментіне — «Бюджеттеу» бизнес-процесі бойынша;
- Әкімшілік жұмыс басқармасына — «Өкілдік шығыстарды басқару» бизнес-процесі бойынша;
- ҚМГ Адами ресурстарды басқару департаментіне — «Іссапарларды басқару» бизнес-процесі бойынша.

ЕТҰ-дағы «Сатып алу» бизнес-процесіндегі бақылау рәсімдерінің орындалуын талдау сатып алу шарттары бойынша іріктеу жүргізілген кезде бақылау рәсімдерінің объективті бағалауға мүмкіндік беретін жеткілікті көлемде жүзеге асырылатынын көрсетті.

Есепті жылы ЕТҰ-дағы Ішкі бақылау жүйесі және Қызметтің үздіксіздігі жүйесі деңгейінің жетілуін өзін-өзі бағалау мақсатында сауалнама жүргізілді. ҚМГ-ның еншілес ұйымдары бағаланған критерийлер COSO әдіснамасы (5 компонент) мен ҚМГ және оның ЕТҰ-дағы ішкі бақылау жүйесін бағалау әдістемесі негізінде әзірленді. Нәтижелер жалпы алғанда ЕТҰ-ларда Ішкі бақылау және Қызметтің үздіксіздігі жүйелерін енгізу бағытында жұмыс жүргізіліп жатқанын көрсетті. Орташа өлшенген көрсеткіш өткен жылғы деңгейде қалып, 79 % болды. Нәтижелер негізінде бақылауды басқару және қызметтің үздіксіздігін қамтамасыз ету жөніндегі қызметті жақсартуға бағытталған ұсынымдар әзірленді. Ішкі бақылау жүйесі және Қызметтің үздіксіздігі жүйесі бағыттары бойынша қазіргі уақытта ең озық ұйымдар қатарында ҚТО, ЕМГ, ПМХЗ бар.

Ішкі бақылау және Қызметтің үздіксіздігі жүйелерін енгізу және жетілдіру бойынша жетекші позицияда тұрған ЕТҰ-ға ҚТО, ПМХЗ, АМӨЗ, ӨМГ, ЕМГ, ММГ, ҚОА, ҚТМ жатады.

Қалған ЕТҰ-лар бойынша Ішкі бақылау және Қызметтің үздіксіздігі жүйелерін енгізуді және жетілдіруді жақсарту мақсатында түсіндіру жұмыстары жүргізілуде.

Есепті кезеңде ЕТҰ-лардың тәуекел-менеджерлерінің лауазымдық нұсқаулықтарына талдау жүргізілді. Нәтижесінде тәуекел-менеджерлердің функционалы үздік тәжірибелерді ескере отырып жаңартылды, бұл ішкі бақылау жүйесінің тиімділігін арттыруға ықпал етеді. Осы бағыттағы жұмыс ЕТҰ-ларда жалғасуда.

Тәуекел-менеджмент бойынша біліктілікті арттыру мақсатында ЕТҰ-лардың 104 қызметкері «Мақсаттар, тәуекелдер, шешімдер» және «Тәуекел-менеджмент практикасы: ISO 31000 және COSO ERM құралдары» тақырыптары бойынша оқытудан сәтті өтті.

Өндірістік қауіпсіздік департаментінің қызметіне талдау жүргізіліп, оның нәтижелері бойынша жоспарлау және тексерулерді жүргізу барысында ішкі бақылауларды жетілдіру жөнінде ұсынымдар берілді.

ЕТҰ-ның 104 қызметкері тәуекел-менеджмент бойынша біліктіліктерін арттыру мақсатында оқудан өтті