

Корпоративный контроль

Управление корпоративными конфликтами

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 КМГ при содействии Корпоративного секретаря КМГ. Если в корпоративный конфликт вовлечен председатель Совета директоров КМГ, такие случаи рассматриваются Комитетом Совета директоров КМГ по назначениям и вознаграждению. В 2025 году подобных ситуаций не было.

Внутренний аудит

Функцию внутреннего аудита в Компании осуществляет Служба внутреннего аудита (СВА), которая функционально подотчетна Совету директоров КМГ и курируется Комитетом по аудиту. Организационная независимость СВА обеспечивает объективность и беспристрастность выполняемых аудиторских и консультационных заданий.

Деятельность СВА регламентируется законодательством Республики Казахстан, Уставом, Корпоративным стандартом АО «Самрук-Қазына» и международными профессиональными стандартами внутреннего аудита. Миссия СВА заключается в предоставлении Совету директоров объективных гарантий и консультаций для повышения эффективности систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Ключевые задачи СВА

- Оценка надежности системы внутреннего контроля и управления рисками
- Оценка достоверности, полноты, объективности системы бухгалтерского учета и составления на ее основе финансовой отчетности в КМГ и ДЗО
- Оценка рациональности использования ресурсов КМГ и ДЗО и применяемых методов обеспечения сохранности активов

- Контроль соблюдения законодательства, корпоративных норм и правил операционной, инвестиционной и финансовой деятельности

Комитет по аудиту регулярно рассматривает отчеты СВА, планы работ, стратегию развития службы, а также вопросы бюджетирования и кадрового обеспечения. Особое внимание уделяется профессиональному развитию аудиторов как одному из ключевых факторов обеспечения высокого качества аудитов.

Внешняя независимая оценка деятельности СВА

В соответствии с Международными стандартами внутреннего аудита проводится периодическая внешняя независимая оценка деятельности СВА. Деятельность СВА Компании признана полностью соответствующей требованиям Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, лучшим международным практикам, Положению о Службе внутреннего аудита КМГ, Кодексу деловой этики КМГ и иным применимым внешним и внутренним нормативным актам, регулирующим функции внутреннего аудита.

В 2026 году планируется проведение очередной внешней независимой оценки деятельности СВА на соответствие обновленным Международным стандартам внутреннего аудита, вступившим в действие в 2025 году.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля

Оценка эффективности системы внутреннего контроля является неотъемлемой частью деятельности СВА и проводится в рамках каждого аудиторского задания. В ходе аудитов осуществляется анализ и оценка дизайна и функционирования контрольных процедур.

Заключение об эффективности системы внутреннего контроля регулярно отражается в отчетах о деятельности СВА, направляемых на рассмотрение Комитета по аудиту и Совета директоров по итогам отчетного периода.

Внешний аудит

Для обеспечения объективной оценки достоверности финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО, КМГ ежегодно привлекает независимого внешнего аудитора. Кандидатура аудитора одобряется Советом директоров и утверждается Общим собранием акционеров.

Решением годового Общего собрания акционеров от 28 мая 2024 года в качестве аудиторской организации для проверки отчетности КМГ на период 2025–2029 годов утверждено ТОО «ПрайсуотерхаусКуперс» (PwC).

Выбор внешнего аудитора и независимость

Процедура выбора аудитора регламентируется правилами закупок АО «Самрук-Қазына» и осуществляется Единой конкурсной комиссией, в состав которой входят представители Комитетов по аудиту Фонда и КМГ. Ключевыми критериями отбора являются качество услуг, прозрачность процедур и отсутствие конфликта интересов.

Работа Службы внутреннего аудита в 2025 году

В отчетном году деятельность СВА осуществлялась в соответствии с утвержденным Советом директоров КМГ Годовым аудиторским планом, сформированным на основе рискоориентированного подхода.

- Количественные показатели: при плане 28 аудиторских заданий фактически проведено 30, включая две внеплановые проверки.
- Результативность: по итогам проверок разработаны рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов и усилению контрольных процедур. Степень исполнения рекомендаций по состоянию на 31 декабря 2025 года составила 91,8 %.
- Охват: аудиторские проверки охватили ключевые направления деятельности, включая процедуры закупок, исполнение договоров, производственную деятельность, техническое состояние установок и оборудования, инвестиционную деятельность, капитальные вложения, учет нефти и нефтепродуктов, управление рисками, информационные технологии и информационную безопасность, охрану труда и промышленную безопасность.

Комитет по аудиту КМГ осуществляет непрерывный мониторинг соблюдения внешним аудитором принципов независимости. Компания строго придерживается законодательных требований по ротации аудиторских организаций (не реже одного раза в семь лет).

Неаудиторские услуги

В соответствии с Политикой КМГ предоставление внешним аудитором любых услуг, не связанных с аудитом финансовой отчетности, требует предварительного одобрения Комитета по аудиту.

Действует ограничение: стоимость неаудиторских услуг за отчетный год не должна превышать 50 % от средней стоимости услуг по аудиту за три предыдущих года. В 2025 году доля неаудиторских услуг в общем объеме вознаграждения внешнего аудитора составила 26,5 %.

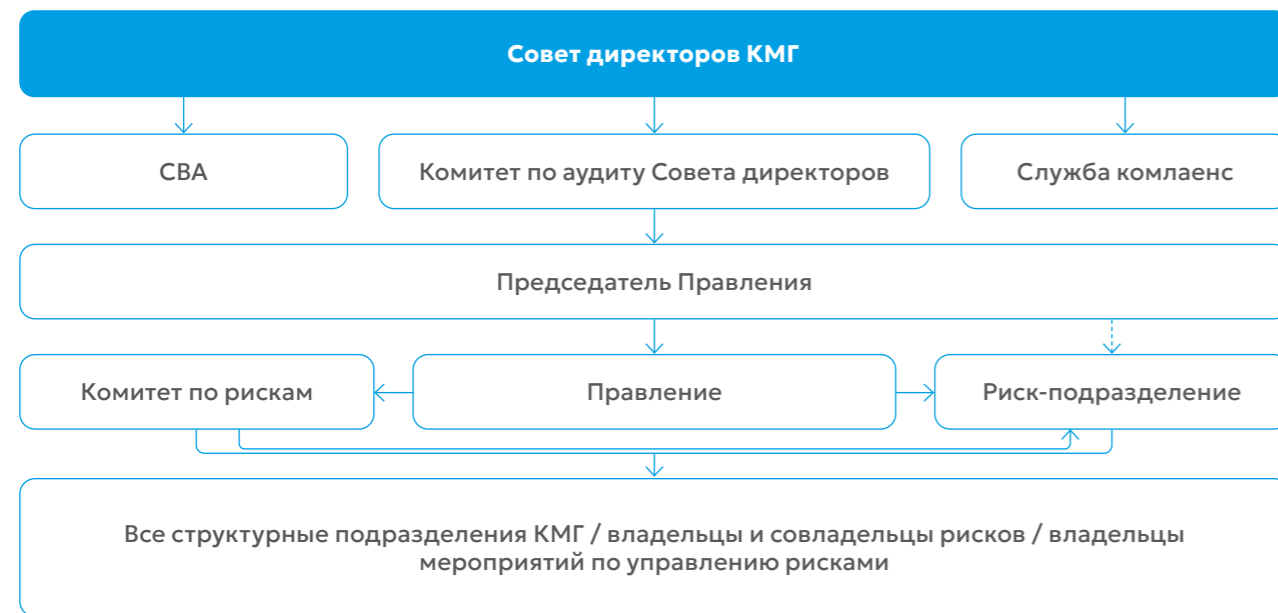
Система риск-менеджмента и внутреннего контроля КМГ

В Компании и ее дочерних организациях функционирует интегрированная корпоративная система управления рисками (КСУР), которая является частью единой системы управления рисками Фонда и ключевым компонентом системы корпоративного управления. КСУР направлена на выявление и минимизацию рисков, обеспечивая устойчивое развитие Компании и повышение ее способности адаптироваться к изменениям, при этом способствуя достижению оптимального баланса между ростом стоимости, прибыльностью и рисками.

Система реализуется на всех уровнях управления с участием Совета директоров, исполнительного руководства и сотрудников Компании и обеспечивает разумную уверенность в достижении:

- стратегических целей — создание и сохранение стоимости, повышение устойчивости и инвестиционной привлекательности;
- операционных целей — эффективность деятельности и сохранность активов;
- целей в области отчетности — подготовка достоверной финансовой и управленческой информации;
- целей соблюдения — соответствие требованиям законодательства и внутренних нормативных документов.

Организационная структура КСУР



Функции и ответственность участников КСУР

Совет директоров	Выполняет надзор за эффективностью КСУР посредством выполнения следующих функций в области управления рисками: <ul style="list-style-type: none"> • определяет краткосрочные и долгосрочные цели КМГ; • утверждает Политику в области управления рисками; • утверждает риск-аппетит, толерантность, ключевые рискованные показатели, регистр, карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски, консолидированные отчеты по рискам
Комитет по аудиту	<ul style="list-style-type: none"> • Оказывает содействие Совету директоров КМГ по вопросам контроля за надежностью и эффективностью КСУР
Председатель Правления	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает функционирование КСУР; • исполняет решения Совета директоров и рекомендации Комитета по аудиту по вопросам организации КСУР

Правление	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает реализацию Политики КСУР, разработку, утверждение и внедрение ВНД в области управления рисками; • обеспечивает интеграцию управления рисками в бизнес-процессы КМГ; • предварительно одобряет ежеквартальные отчеты по рискам для последующего предоставления Комитету по аудиту и Совету директоров; • рассматривает вопросы, связанные с лимитами, методиками управления рисками и мероприятиями по реагированию; • осуществляет мониторинг, включая соблюдение ВНД, риск-аппетита и уровней толерантности, рассматривает отчеты по рискам и принимает необходимые меры
Служба внутреннего аудита	<ul style="list-style-type: none"> • Проводит независимую оценку эффективности СУР и содействует ее совершенствованию; • оказывает поддержку Комитету по аудиту и Совету директоров КМГ, предоставляя независимые заключения и рекомендации по вопросам управления рисками
Служба комплаенс	<ul style="list-style-type: none"> • Отвечает за разработку и внедрение комплаенс-программы, направленной на управление рисками несоблюдения Кодекса деловой этики, законодательства по противодействию коррупции и иных регуляторных требований, применимых к КМГ и ДЗО
Комитет по рискам	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет предварительный обзор вопросов управления рисками и предоставляет рекомендации Правлению КМГ для принятия решений
Риск-подразделение	<ul style="list-style-type: none"> • Отвечает за информирование Совета директоров, Комитета по аудиту и Правления КМГ по вопросам текущего состояния рисков и принимаемым мерам реагирования, изменениях в контрольной среде, существенных отклонениях в процессе управления рисками, реализуемым мерам по совершенствованию КСУР; • координирует процессы управления рисками в КМГ и ДЗО; • разрабатывает и актуализирует ВНД в области управления рисками, информирует владельцев рисков об утвержденных документах и вносит предложения по интеграции управления рисками в бизнес-процессы; • формирует в установленные сроки ежеквартальные отчеты по рискам; • разрабатывает риск-аппетит с декомпозицией на допустимые уровни по отдельным видам рисков; • при подготовке консолидированных отчетов по рискам и рассмотрении материалов, выносимых на Правление и Совета директоров КМГ, критически оценивает полноту охвата выявленных рисков и достаточность мер реагирования, анализирует портфель рисков, участвует в разработке предложений по стратегии реагирования и при необходимости по перераспределению ресурсов, акцентирует внимание руководства на новых и существенно изменившихся рисках; • оказывает методологическую и практическую поддержку владельцам рисков и структурным подразделениям по рискам в КМГ и ДЗО; • администрирует базу данных реализованных и потенциальных рисков на постоянной основе; • проводит мониторинг кредитных, инвестиционных и рыночных рисков в соответствии с установленными лимитами и требованиями; • координирует страхование и перестрахование рисков и возможных убытков, при необходимости; • проводить автоматизацию основных процессов управления рисками; • проводит оценку и мониторинг вероятности реализации условных обязательств, оценку формирования резервов для возможных дефолтных событий; • взаимодействует с СВА КМГ, включая участие в формировании годового аудиторского плана и карты гарантий, обсуждение результатов проверок и обмен знаниями и методологиями
Структурные подразделения (владельцы рисков/ владельцы мероприятий по управлению рисками)	<ul style="list-style-type: none"> • Несут ответственность за своевременное выявление и информирование о рисках, а также внесение предложений по их управлению; • идентифицируют и оценивают риски, реализуют стратегии реагирования, а также конкретные меры по реагированию, при необходимости вносят предложения по совершенствованию СУР в курируемых направлениях; • разрабатывают и актуализируют политики и процедуры, регламентирующие вверенные им бизнес-процессы; • соблюдают риск-аппетит и их КРП по всем его компонентам в пределах своей компетенции; • заполняют базу реализованных и потенциальных рисков в соответствии с ВНД по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков; • отслеживают внешние и внутренние факторы, способные оказать существенное влияние на риски в рамках выполняемых функций; • предоставляют своевременную и полную информацию о рисках заинтересованным лицам, осуществляют непосредственное управление рисками, мониторят их потенциальное влияние и реализуют мероприятия по управлению рисками

Внутренний контроль и непрерывность деятельности

Интегрированная система внутреннего контроля (СВК) обеспечивает достижение целей и соблюдение законодательства с акцентом на автоматизацию мониторинга в 2025 году. Система управления непрерывностью деятельности (СУНД) реализует планы для ключевых процессов в ДЗО для защиты от инцидентов. Имущественные интересы защищены корпоративным страхованием.

Развитие КСУР в 2025 году

Система базируется на модели «Три линии защиты» (стандарт COSO), где сотрудники и структурные подразделения являются Первой линией защиты, которые несут ответственность за непосредственное управление рисками на ежедневной основе, а также за своевременное выявление и информирование о значительных рисках. Контрольные подразделения — вторая линия — координирует процессы, формирует отчетность, оказывает методологическую и практическую поддержку включает идентификацию, мониторинг и управление рисками. Третья линия защиты представлена внутренними аудиторами, которые проводят независимую и объективную оценку системы управления рисками и контроля.

В 2025 году КМГ актуализировал консолидированный регистр рисков и утвердил внутренние нормативные документы в новых редакциях:

- Политику по системе управления рисками АО НК «КазМунайГаз» и его дочерних и зависимых организаций (решение Совета директоров КМГ от 10 сентября 2025 года, протокол №15/2025);
- Инструкцию по организации процесса управления рисками с процедурами идентификации и оценки АО НК «КазМунайГаз» и его дочерних и зависимых организаций (решение Правления КМГ от 24 ноября 2025 года, протокол №47).

Дополнительно был усилен мониторинг санкционных и регуляторных рисков, а также запущен пилотный проект по автоматизации ключевых индикаторов рисков. Также продолжается повышение риск-культуры сотрудников.

В 2026 году запланирована оценка эффективности внутренних контролей по пяти инвестиционным проектам в сфере строительства. В рамках мероприятий предусмотрена актуализация ключевых внутренних документов, включая Политику системы внутреннего контроля, Положение о Комитете по рискам, а также

функциональных обязанностей ответственных лиц за управление рисками ДЗО. Дополнительно планируется проведение обучающих и методологических мероприятий для ДЗО, направленных на внедрение новых подходов к управлению рисками. Также будет организовано тестирование и семинары по системам внутреннего контроля, управлению непрерывностью деятельности и модели Three Lines Model.

Риски, реализовавшиеся в 2025 году

В отчетном периоде Группа компаний КМГ столкнулась с реализацией ряда ключевых рисков.

Производственные и охранно-трудовые риски

- Риск несчастных случаев — зафиксировано до 20 происшествий, количество пострадавших в результате несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью, составило 21 человек включая один случай с летальным исходом, что повлияло на показатели производственной безопасности и потребовало дополнительных корректирующих мероприятий.
- Риск аварийных ситуаций — имели место внеплановые отключения электроэнергии, разгерметизация трубопроводов, повреждения коллекторов и иные производственные инциденты, приведшие к технологическим простоям и дополнительным затратам.

Финансово-экономические риски

- Риск неблагоприятного изменения цен на нефть — реализовался на фоне снижения мировых цен и пересмотра базовой цены нефти в Плане развития с 75 до 65 долл. США за баррель, что привело к отклонению по выручки и денежным потокам.
- Валютный риск — выражался в отрицательной курсовой переоценке обязательств и волатильности обменных курсов, что повлияло на финансовый результат.

Экологические и регуляторные риски

- Риск нанесения ущерба окружающей среде — проявился в виде штрафных санкций за закачку сбросов в недра и накопление буровых отходов без соответствующих экологических разрешений.

Меры по нивелированию последствий и предотвращению повторной реализации риска

Несмотря на отдельные негативные события, все реализованные риски находились в пределах допустимых уровней и не оказали критического влияния на устойчивость деятельности, а также достижение стратегических и операционных целей. По всем направлениям применены меры по снижению последствий и недопущению повторной реализации, в том числе:

- усиление системы охраны труда, промышленной и транспортной безопасности, а также развитие корпоративной системы безопасности и производственного контроля;
- повышение готовности к ликвидации аварийных разливов нефти, реализация мероприятий по минимизации воздействия на окружающую среду и применение механизмов экологического страхования;
- взаимодействие с уполномоченными государственными органами и участие в обсуждении нормативных правовых актов, а также реализация комплексных мер по внедрению автоматизированных систем мониторинга и контроля;
- повышение финансовой устойчивости, включая реализацию антикризисных мероприятий, оптимизацию портфеля инвестиционных проектов и поэтапное снижение долговой нагрузки.

Управление рисками в текущих геополитических реалиях

В 2025 году на фоне обострения геополитической и военно-политической обстановки существенно возросла вероятность реализации следующих рисков:

- риск ужесточения санкционных ограничений,
- риск снижения объемов транспортировки и экспорта нефти,
- риск задержек и удорожания реализации инвестиционных проектов,
- риск недополучения дивидендов от мегапроектов.

Контекст

Рост указанных рисков обусловлен тем, что ряд государств (США и Великобритания) внесли в санкционные перечни отдельных партнеров Компании, ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «НК «Роснефть», а также сохраняющейся уязвимостью инфраструктуры Каспийского трубопроводного консорциума (КТК) к внешним воздействиям и инцидентам.

Несмотря на то что санкционные ограничения прямо не распространяются на Группу компаний КМГ, сохраняется риск негативных последствий

для совместных проектов, в том числе возможных отказов в поставках товаров, работ и услуг со стороны контрагентов, находящихся под юрисдикцией США и Великобритании.

15 октября 2025 года Великобритания ввела санкции в отношении ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «НК «Роснефть». Одной из мер стало ограничение доступа к банковским операциям на территории Европы.

23 октября 2025 Управление по контролю за иностранными активами Министерства финансов США (OFAC) ввело санкции в отношении ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «НК «Роснефть». Одна из мер — это ограничение доступа к банковским операциям.

Компания ПАО «ЛУКОЙЛ» является партнером КМГ по проектам ТШО (5%), КТК (12,5%), Карачаганак (13,5%) и ККО (50%). По ТШО, Карачаганак и КТК получены исключения по санкциям, по ККО таких исключений не имеется.

Согласно требованиям Указа Президента США №14024, юридические лица, прямо или косвенно принадлежащие «Роснефти» или ЛУКОЙЛу на 50% и более, рассматриваются как включенные в SDN OFAC list (Specially Designated Nationals and Blocked Persons List¹) даже при отсутствии их в списках SDN. Поэтому ожидаются ограничения по проекту ККО (ТОО «Kalamkas-Khazar Operating»).

Последствия для проекта Каламкас-море и Хазар

Имеются ограничения или невозможность размещения риска страховыми компаниями морского проекта ККО на международном рынке перестрахования (традиционные перестраховочные партнеры КМГ отказываются от страхового покрытия из-за ЛУКОЙЛа). Без страхового покрытия привлечение КМГ внешнего финансирования для проекта ККО невозможно. Реализация санкционного риска создает угрозу модели проекта ККО, значительно сужая возможные механизмы финансирования КМГ. В настоящее время стороны в процессе оценки и рассмотрения возможных вариантов дальнейшей реализации проекта.

Риски для инфраструктуры КТК

Также в отчетном периоде фиксировались случаи временных ограничений и остановок работы инфраструктуры КТК, связанные с инцидентами и внеплановыми ремонтными мероприятиями, что повышало риск нарушения устойчивости экспортных поставок.

¹ Список специально обозначенных граждан и заблокированных лиц (Список SDN).

17 февраля 2025 года была произведена атака беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) на насосную станцию «Кропоткинская», были повреждены турбина и трансформаторы. 29 ноября 2025 была зафиксирована атака БЭК (безэкипажных катеров) на морской терминал КТК, вследствие чего был поврежден ВПУ-2. 25 января 2026 года взамен ВПУ-2 был введен в эксплуатацию ВПУ-3, пропускная способность морского терминала восстановлена.

В целом транспортировка казахстанской нефти в отчетном году осуществлялась без существенных ограничений за счет:

- замены критически важного оборудования КТК;
- диверсификации маршрутов транспортировки нефти;
- оперативного взаимодействия с государственными органами.

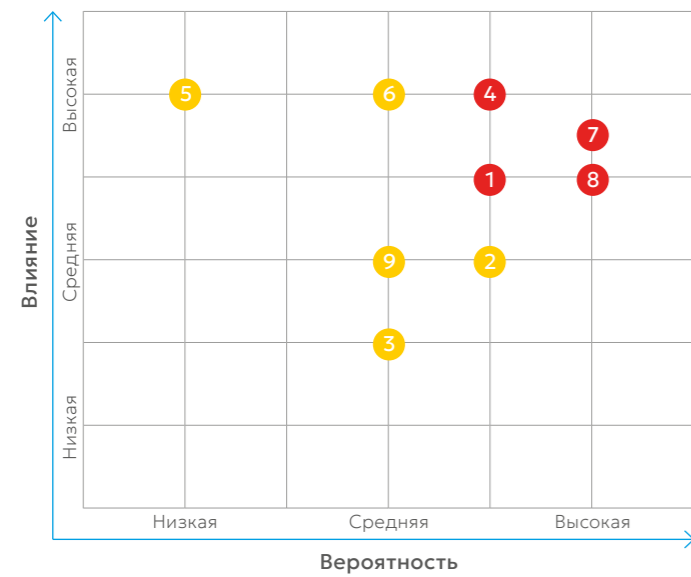
В 2026 году запланирована поэтапная замена выносных причальных устройств.

В рамках мероприятий по минимизации санкционных рисков ТОО «Казахстанско-Китайский Трубопровод» в координации с государственными органами проводит работу с OFAC США по получению разрешений на транзит нефти ПАО «НК «Роснефть» в объеме до 10 млн тонн в КНР, что направлено на снижение вероятности применения вторичных санкций и обеспечение устойчивости транзитных потоков.

Профиль рисков и Карта рисков

Профиль рисков устойчив, но чувствителен к стресс-сценариям от внешних факторов: цен на нефть, геополитики и санкций. Совет директоров придерживается умеренно-консервативного риск-аппетита.

Карта рисков



- 1 Риск производственного травматизма
- 2 Риск снижения объемов добычи
- 3 Риск негативного воздействия на экологию
- 4 Риск ужесточения санкций
- 5 Риск дефицита ликвидности
- 6 Инвестиционные (проектные) риски
- 7 Высокая волатильность цен на нефть
- 8 Риск снижения объемов транспортировки и реализации нефти на экспорт
- 9 Риск геологоразведочных работ

Код риска	Риск	Оценка	Угрозы	Меры
1	Риск производственного травматизма	Красная зона	Несчастные случаи, связанные с трудовой деятельностью, производственный травматизм	Обеспечение безопасности и охраны труда, обеспечение промышленной и транспортной безопасности, развитие системы корпоративной безопасности
2	Риск снижения объемов добычи	Оранжевая зона	Естественное падение добычи на зрелых месторождениях	Увеличение эффективности производственных процессов, снижение себестоимости добываемого углеводородного сырья, реабилитация месторождений, проведение переговоров с государством о дальнейшей оптимизации налогового бремени по зрелым месторождениям

Код риска	Риск	Оценка	Угрозы	Меры
3	Риск негативного воздействия на экологию	Желтая зона	1. Глобальное снижения спроса на углеводородное сырье в связи с ускоренным низкоуглеродным развитием. 2. Несвоевременная реализация мероприятий по повышению энергоэффективности в ДЗО КМГ. 3. В зависимости от скорости перехода на альтернативные источники энергии целевые индикаторы Программы низкоуглеродного развития КМГ могут показать отставание от мировых лидеров нефтегазовой отрасли. 4. Перебои в поставке электроэнергии из ВИЭ, закупленной в целях реализации энергоперехода	1. Сохранение и наращивание экспорта нефти одновременно с реализацией оптимальной конфигурации «углеродной нейтральности КМГ». 2. Поиск и привлечение стратегических партнеров, поиск и адаптация альтернативных технологий. 3. Контроль реализации Программы, создание отдельного органа координации и мониторинга, закупка зеленой энергии. 4. Инвестиции для поддержания резервных мощностей
4	Риск ужесточения санкций	Красная зона	Ужесточение международной санкционной политики в отношении стратегического партнера или КМГ	Мониторинг санкционного законодательства, привлечение международных юридических консультантов, выход или реализация доли участия в совместном предприятии в пользу другой стороны, привлечение новых стратегических партнеров
5	Риск дефицита ликвидности	Оранжевая зона	Ухудшение финансовой устойчивости и понижение кредитных рейтингов	Снижение уровня долга, обеспечение возврата займов и финансовой помощи, сокращение расходов, оптимизация портфеля активов, проектов
6	Инвестиционные (проектные) риски	Красная зона	1. Выход стратегического партнера из проектов (участвует в финансировании, технологиях и управлении). 2. Отсутствие источников финансирования проектов. 3. Низкая рентабельность потенциальных для приобретения/участия проектов ВИЭ	1. Обеспечение принципов корпоративного управления, привлечение новых стратегических партнеров. 2. Реализация мероприятий по повышению доходности и улучшению финансового состояния с целью обеспечения достаточного денежного потока для инвестиций, поиск новых инструментов финансирования. 3. Проработка оптимальных условий на стадии приобретения долей участия / инициации проектов ВИЭ, обращение к мерам государственной поддержки и инвестиционным предпочтениям
7	Высокая волатильность цен на нефть	Красная зона	Неблагоприятное изменение цен на нефть. Рост волатильности на сырьевых рынках	Повышение финансовой устойчивости, реализация антикризисных мер, оптимизация портфеля инвестиционных проектов, постепенное снижение долга
8	Риск снижения объемов транспортировки и реализации нефти на экспорт	Красная зона	1. Ограничение транспортировки, остановка добычи на крупных месторождениях (Тенгиз, Кашаган, Карачаганак), затоваривание хранилищ, недополучение прибыли. 2. Ужесточение международной санкционной политики в отношении стратегического партнера или КМГ	1. Развитие дополнительных маршрутов транспортировки нефти. 2. Производство и замена критически важного оборудования КТК. 3. Мониторинг санкционного законодательства, привлечение юридических консультантов, выход или реализация доли участия в совместном предприятии в пользу другой стороны, привлечение новых стратегических партнеров
9	Риск геологоразведочных работ	Оранжевая зона	1. Отрицательные результаты бурения: отсутствие коммерческого обнаружения УВС. 2. Недостаточный и (или) несвоевременный объем финансирования геологоразведочных работ	1. Применение новых технологий (сейсморазведка), привлечение стратегических партнеров на условиях кэрри-финансирования. 2. Проведение переговоров со стратегическими партнерами о выделении дополнительных объемов финансирования

Заявление о риск-аппетите

Риск-аппетит становится управляющим элементом, характеризующий собственный уровень удержания риска, в рамках которого Компания может достигать поставленных стратегических и операционных целей.

Утвержденные параметры риск-аппетита декомпозируются на допустимые уровни по ключевым видам рисков, включая финансовый, операционный и инвестиционный, и отчитываются при принятии решений.

Отдельные выдержки из заявления о риск-аппетите Компании на 2025 год**Финансовая деятельность**

- Соблюдать ковенанты, установленные в долговых инструментах.
- Поддерживать положительным консолидированным свободный денежный поток (до выплаты основного долга).
- Не допускать снижения запланированного дивидендного потока от дочерних организаций в пользу АО НК «КазМунайГаз» в 2025 году.

- Не допускать нарушение коэффициентов финансовой устойчивости АО НК «КазМунайГаз» ниже минимально установленных значений.
- Поддерживать кредитные рейтинги АО НК «КазМунайГаз»: S&P, Moody's, Fitch на уровне не ниже текущих «BB+», «Baa1», «BBB».

**Операционная деятельность**

- Обеспечить социальную стабильность в трудовых коллективах предприятий группы компаний АО НК «КазМунайГаз». Соблюдать права сотрудников, не допускать дискриминацию и неравные условия труда и найма.
- Запрет на транзакции, приводящие к нарушению режима международных санкций.
- В отношении рисков информационной безопасности (в том числе киберрисков) АО НК «КазМунайГаз»:
 - обеспечивает доступность сервисов в случае нарушения работы информационно-коммуникационной инфраструктуры на уровне не меньше 99,7 % (в год);
 - не допускает нарушения целостности информационных ресурсов, ПО и оборудования;
 - не допускает потери или иного несанкционированного раскрытия конфиденциальной информации.
- Неприемлемы любые проявления коррупции, мошенничества и нарушения деловой этики.
- Следовать принципу нулевой терпимости в отношении потерь и ущербов, связанных с загрязнением окружающей среды.
- Обеспечить достижение целевых показателей по размеру углеродного следа.
- В отношении производственной безопасности Компания обеспечивает: соблюдение национальных и международных стандартов в области ОТ и ПБ; создание безопасных условий труда; выявление и устранение опасных производственных факторов; снижение воздействия на ОС; приверженность нулевому травматизму и устранению рисков для здоровья и безопасности сотрудников; гарантию права сотрудников на отказ от выполнения работ при возникновении ситуации, обоснованно создающей угрозу жизни и здоровью сотрудников либо окружающих людей.

**Инвестиционная деятельность**

- При реализации крупных инвестиционных проектов привлекать стратегических партнеров с целью разделения рисков.
- Производить реализацию проектов по недропользованию совместно со стратегическими партнерами преимущественно на условиях кэрри-финансирования.
- Не допускать превышения утвержденной стоимости инвестиционного проекта, а также соблюдать сроки реализации проекта.

- Новые инвестиционные проекты должны иметь (profitability index) PI не ниже 1,3.
- Рассмотрение новых инвестиционных проектов обеспечить с учетом их влияния на акционерную стоимость Компании.
- Новые инвестиционные проекты недропользования на этапе геологоразведки должны иметь предварительные оценки, показывающие положительное (expected monetary value) EMV > 0.
- Не допускать сокращения обеспеченности запасов углеводородного сырья (УВС).

Система внутреннего контроля (СВК)

По результатам аудиторских мероприятий Службой управления рисками и внутреннего контроля, следующим структурным подразделениям оказывается методологическая поддержка в части разработки и актуализации блок-схем, а также матрицы рисков и контролей:

- Департаменту бюджетирования и планирования Корпоративного центра КМГ по бизнес-процессу «Бюджетирование»;
- управлению административной работы по бизнес-процессу «Управление представительскими расходами»;
- Департаменту управления человеческими ресурсами КМГ — по бизнес-процессу «Управление служебными командировками».

Анализ исполнения контрольных процедур в бизнес-процессе «Закупки» в ДЗО продемонстрировал, что при проведении выборки по договорам закупок контрольные процедуры осуществляются в достаточном объеме, обеспечивающем возможность объективной оценки.

В целях проведения самооценки уровня зрелости СВК и СУНД в ДЗО в отчетном году проведено анкетирование. Критерии, по которым оценивались дочерние организации КМГ, разработаны на основе методологии COSO (пять компонентов) и Методики оценки системы внутреннего контроля в КМГ и его ДЗО. Результаты показали, что в целом ДЗО проводят работу, направленную на внедрение СВК и СУНД. Средневзвешенный показатель остался на уровне прошлого года и составил 79 %. По результатам подготовлены рекомендации направленные на улучшение деятельности по управлению контролем и непрерывностью деятельности. Наиболее продвинутыми

компаниями в рамках направлений СВК и СУНД в настоящее время являются компании КТО, ЭМГ, ПНХЗ.

По внедрению и совершенствованию СВК и СУНД в ДЗО на лидирующих позициях можно отметить КТО, ПНХЗ, АНПЗ, ОМГ, ЭМГ, ММГ, КОА, КТМ.

По остальным ДЗО проводится разъяснительная работа по улучшению внедрения и совершенствования СВК и СУНД.

В отчетном периоде проведен анализ должностных инструкций риск-менеджеров ДЗО. По результатам, функционал риск-менеджеров актуализирован с учетом лучших практик, что способствует повышению эффективности системы внутреннего контроля. Работа ДЗО в данном направлении продолжается.

В целях повышения квалификации по риск-менеджменту — 104 сотрудника ДЗО успешно прошли обучение по темам «Цели, Риски, Решения», «Практика риск-менеджмента: инструменты ISO31000 и COSO ERM».

Проведен анализ деятельности Департамента производственной безопасности, по итогам которого направлены рекомендации по совершенствованию внутренних контролей при планировании и проведении проверок.

104 сотрудника ДЗО

успешно прошли обучение в целях повышения квалификации по риск-менеджменту