

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Управление рисками в КМГ осуществляется путем внедрения корпоративной системы управления рисками (КСУР) на всех уровнях Группы компаний КМГ. 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.

Политика по КСУР КМГ и его дочерних и зависимых обществ (ДЗО) определяет терминологию, цели, задачи, основные принципы организации и функционирования КСУР, организационную структуру КСУР для Группы компаний КМГ. КСУР направлена на достижение оптимального баланса между ростом стоимости Компании, ее прибыльностью и рисками.

ПРИНЦИПЫ КСУР

Политика Компании в области управления рисками основывается на следующих принципах:

1. единство методологической базы: процессы в КСУР реализуются на основе единых методологических подходов во всех структурных единицах Группы компаний КМГ;
2. непрерывность: КСУР функционирует на постоянной основе;
3. комплексность: КСУР охватывает все направления деятельности Компании и все виды возникающих в их рамках рисков. Контрольные процедуры существуют во всех бизнес-процессах Группы компаний КМГ на всех уровнях управления;
4. подотчетность: организационная структура КСУР определяет компетенцию по принятию решений и контролю в области управления рисками на всех уровнях Группы компаний КМГ;
5. информированность и своевременность сообщения: процесс управления рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;
6. рациональность: Группа компаний КМГ рационально использует ресурсы на осуществление мероприятий по управлению рисками, обеспечивая их экономическую эффективность;
7. разумная уверенность: КСУР может предоставить только разумные гарантии достижения стратегических и операционных целей Компании, но не может дать абсолютную гарантию в силу присущих ограничений внешней и внутренней среды (человеческий фактор, использование принципа целесообразности внедрения контрольных процедур и т.д.);
8. адаптивность: КСУР регулярно совершенствуется для идентификации всех возможных рисков деятельности и максимально эффективного применения методов контроля и управления рисками;
9. четкая регламентация: все операции проводятся в соответствии с порядком их осуществления, установленным внутренними документами КМГ и его ДЗО;

10. активное участие руководства: руководство Компании активно участвует и оказывает поддержку при внедрении и совершенствовании системы управления рисками в Группе компаний КМГ.

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 КСУР.

Компания постоянно совершенствует КСУР и регулярно улучшает нормативно-методическую базу по управлению рисками. Подтверждая свою приверженность непрерывному развитию и совершенствованию КСУР, в 2019 году Компания реализовала следующие меры и мероприятия:

- актуализирован состав Комитета по рискам КМГ;
- руководитель Службы внутреннего аудита (СВА) утвержден в качестве постоянного приглашенного эксперта без права голоса на заседания Комитета по рискам;
- проведен опрос по оценке культуры управления рисками в КМГ. Отчет по результатам опроса рассмотрен Комитетом по рискам КМГ;
- утвержден План мероприятий по улучшению риск-культуры КМГ на 2020 год;
- Советом директоров КМГ утверждены заявление о риск-аппетите, Регистр рисков и План мероприятий по управлению рисками, карта рисков, уровни толерантности к рискам и Регистр ключевых рисков показателей КМГ на 2020 год;
- утверждены методологические документы по СВК и СУНД;
- утверждены Классификатор бизнес-процессов КМГ на 2019 год, Календарный план-график по разработке и актуализации матриц рисков и контролей и блок-схем КМГ на 2019 и 2020 годы, Матрица рисков и контролей корпоративного уровня КМГ, дорожная карта совершенствования СВК и СУНД КМГ и ДЗО;
- утвержден Регистр риск-координаторов КМГ;
- за счет включения совместных предприятий, а также увеличения покрытий и введения новых продуктов страхования расширена Корпоративная программа перестрахования;
- проведена передислокация Kazakhstan Energy Reinsurance Company Ltd. из Бермуд на площадку Международного финансового центра «Астана» (МФЦА) в г. Нур-Султан. В результате передислокации из Группы компаний КМГ была исключена контролируемая иностранная компания для целей местного налогообложения.

В рамках исполнения Плана мероприятий по обеспечению соблюдения Закона Республики Казахстан «О противодействии коррупции» в ДЗО АО «Самрук-Қазына» на 2019 год, утвержденным приказом председателя правления Фонда, совместно со Службой комплаенс и структурными

подразделениями КМГ сформирована рабочая группа, определена методика оценки коррупционных рисков, проведены обучающие сессии, подготовлен Реестр коррупционных рисков, решением Совета директоров КМГ утвержден Отчет об оценке коррупционных рисков и План мероприятий по минимизации.

В 2019 году были приняты следующие решения по лимитам на банки-контрагенты КМГ:

- Правление утвердило внутренние лимиты по балансовым и внебалансовым обязательствам на десять банков — контрагентов КМГ;
- Совет директоров установил лимиты по двум банкам — контрагентам КМГ;
- утверждены четыре отчета по соблюдению лимитов на банки — контрагенты КМГ (в составе ежеквартальных отчетов по рискам КМГ).

Проведена оценка влияния действующих и потенциальных антироссийских санкций США на Группу компаний КМГ, а также разработаны меры реагирования на внешние вызовы. Также подготовлена информация о возможном влиянии торгового конфликта между США и Китаем на деятельность КМГ.

ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В 2020 И ПОСЛЕДУЮЩИХ ГОДАХ

- Автоматизация процессов КСУР на базе автоматизированной системы управления рисками по Группе КМГ;
- Разработка матриц рисков и контролей и блок-схем по 24 бизнес-процессам, проведение тестирования (анализа) дизайна контрольных процедур. Проведение анализа текущего уровня зрелости СВК в ДЗО. Координация внедрения СВК в ДЗО. Обучение сотрудников;
- Разработка и утверждение планов обеспечения непрерывности деятельности. Тестирование планов и разработка рекомендаций по улучшению. Проведение

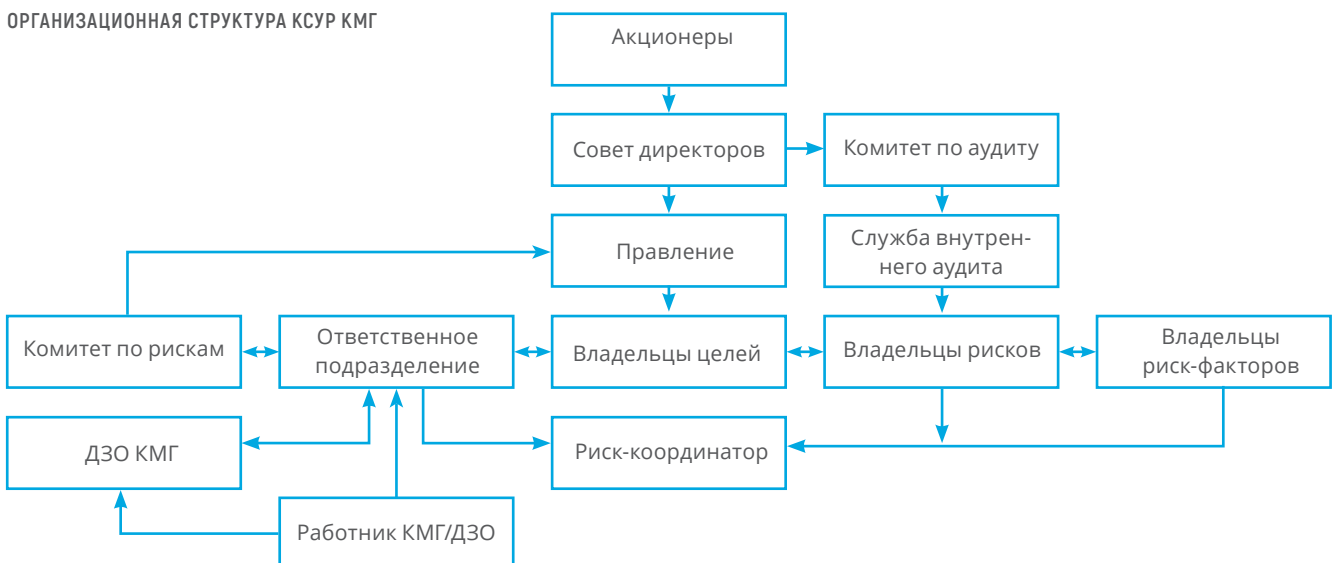
анализа текущего уровня зрелости СУНД в ДЗО. Координация внедрения СУНД в ДЗО. Обучение сотрудников;

- Развитие и управление деятельностью Kazakhstan Energy Reinsurance Company Ltd. на площадке МФЦА, привлечение новых компаний в Корпоративную программу перестрахования (КПП);
- Проработка киберстрахования и его внедрение в КМГ и ДЗО;
- Реализация мероприятий ДПСКУ на 2020 год. Развитие риск-культуры в Группе компаний КМГ;
- Улучшение рейтинга по компоненту «Управление рисками и внутренний контроль» в рамках целевого рейтинга корпоративного управления КМГ.

УЧАСТНИКИ КСУР

Управление рисками является непрерывным процессом в КМГ, осуществляемым на всех уровнях, включая Совет директоров, Правление, руководство и работников. Каждое должностное лицо обеспечивает надлежащее рассмотрение рисков при принятии решений. В целях обеспечения разумной уверенности в части достижения стратегических и операционных целей все участники КСУР осуществляют действия, направленные на выявление потенциальных событий, способных повлиять на деятельность Компании, и на поддержание степени их воздействия в приемлемых (установленных) для Компании границах.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КСУР КМГ



Функциональная карта участников КСУР

Совет директоров	Комитет по аудиту при Совете директоров	Служба внутреннего аудита (СВА)
<ul style="list-style-type: none"> • Утверждение стратегических, среднесрочных и краткосрочных целей; • обеспечение наличия эффективной КСУР, в том числе путем утверждения Политики КСУР; • утверждение риск-аппетита Компании, а также уровней толерантности в отношении рисков КМГ; • утверждение Регистра рисков, карты рисков, ключевого риск-показателя (КРП) и Плана мероприятий по управлению рисками КМГ; • рассмотрение и утверждение ежеквартальных отчетов по рискам; • утверждение показателей эффективности КСУР и обеспечение ежегодной оценки эффективности КСУР КМГ; • утверждение планов обеспечения непрерывности деятельности КМГ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение всех вопросов, касающихся внутреннего и внешнего (финансового) аудита, финансовой отчетности и управления рисками, и выработка рекомендаций Совету директоров; • предварительное рассмотрение перед утверждением Советом директоров риск-аппетита, Регистра рисков, карты рисков, Плана мероприятий по управлению рисками, КРП, ежеквартальных отчетов по рискам, Политики управления рисками и последующих изменений. 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка эффективности процесса управления рисками, уведомление Совета директоров о существенных недостатках в КСУР, а также разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления рисками; • оценка эффективности мероприятий предупреждающего воздействия на риск/риск-фактор (контрольных процедур) и подготовка рекомендаций по устранению выявленных недостатков (при необходимости); • уведомление ответственного подразделения КМГ о новых риск-факторах, идентифицированных в процессе аудиторских проверок, не включенных в Регистр рисков.
Правление	Комитет по рискам при Правлении	Департамент управления рисками
<ul style="list-style-type: none"> • Реализация Политики КСУР, в том числе соблюдение положений Политики КСУР структурными подразделениями КМГ; • организация и эффективное функционирование КСУР; • утверждение Регистра владельцев рисков, владельцев риск-факторов и риск-координаторов; • рассмотрение ежеквартальных отчетов по рискам КМГ и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции; • совершенствование внутренних документов в области управления рисками КМГ и его ДЗО. 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение методологических документов по управлению рисками; • рассмотрение новых подходов к управлению рисками и их применимости к Компании; • рассмотрение предложения по назначению владельцев рисков, владельцев риск-факторов и риск-координаторов; • рассмотрение рисков Компании и эффективности мер по их управлению; • согласование риск-аппетита, уровней толерантности к рискам, Регистра рисков, карты рисков, Плана мероприятий по управлению рисками, КРП, а также ежеквартальных отчетов по рискам. 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и актуализация методологических документов по КСУР, системе внутреннего контроля (СВК) и системе управления непрерывностью деятельности (СУНД); • консультационная поддержка участников КСУР, СВК и СУНД; • проведение обучающих мероприятий по управлению рисками, СВК и СУНД; • подготовка Регистра рисков, карты рисков, Плана мероприятий по управлению рисками, а также ежеквартальной отчетности по рискам; • мониторинг соблюдения уровней толерантности к рискам и КРП; • разработка матриц рисков и контролей и блок-схем по бизнес-процессам (совместно с владельцами бизнес-процессов). Координация внедрения СВК и СУНД в КМГ и его ДЗО; • контроль за исполнением мероприятий по управлению рисками, контроль за состоянием рисков; • взаимодействие со СВА, структурными подразделениями, внешними консультантами и другими заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками, СВК и СУНД в рамках своей компетенции.

<p>Владельцы целей (работники Компании, осуществляющие руководство КМГ/ДЗО)</p>	<p>Владельцы рисков (работники Компании не ниже уровня заместителя руководителя с прямым подчинением первому руководителю)</p>	<p>Владельцы риск-факторов (работники Компании не ниже уровня руководителя функционального блока / структурного подразделения)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность за достижение утвержденных производственных/непроизводственных целевых показателей; • согласование значений рисков в количественном/качественном выражении, влияющих на достижение установленных КПД (цели) и согласование Плана мероприятий по управлению рисками; • контроль за своевременной реализацией утвержденного Плана мероприятий по управлению рисками. 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление риск-факторами, реализация которых может привести к наступлению производственного/непроизводственного риска; • надлежащее управление и контроль за риск-факторами, сопряженными с осуществлением процессов, курируемых владельцем риск-факторов; • предоставление своевременной и полной информации о состоянии риск-факторов и исполнении мероприятий по управлению риск-факторами в ответственное подразделение КМГ; • разработка и внедрение плана непрерывности деятельности; • разработка механизмов управления отдельными видами рисков, контрольными процедурами, сопряженными с осуществлением процессов, курируемых владельцами риск-факторов КМГ (корпоративные стандарты, регламенты, политики по управлению отдельными видами рисков), направленных на снижение уровня риска. 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление риск-факторами, реализация которых может привести к наступлению производственного/непроизводственного риска; • надлежащее управление и контроль за риск-факторами, сопряженными с осуществлением процессов, курируемых владельцем риск-факторов; • предоставление своевременной и полной информации о состоянии риск-факторов и исполнении мероприятий по управлению риск-факторами в ответственное подразделение КМГ; • разработка и внедрение плана непрерывности деятельности; • разработка механизмов управления отдельными видами рисков, контрольными процедурами, сопряженными с осуществлением процессов, курируемых владельцами риск-факторов КМГ (корпоративные стандарты, регламенты, политики по управлению отдельными видами рисков), направленных на снижение уровня риска.
<p>Дочерние организации и зависимые общества, в том числе совместно контролируемые организации и совместные предприятия КМГ (ДЗО КМГ)</p>	<p>Риск-координатор (ответственный работник структурного подразделения, назначаемый владельцем риска/риск-фактора)</p>	<p>Работник КМГ/ДЗО</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение своевременной организации процесса идентификации и оценки рисков в соответствии с методологическими документами КСУР; • надлежащее управление и контроль за рисками, сопряженными с осуществлением процессов ДЗО; • своевременное предоставление отчетности по рискам, а также полной информации о состоянии производственных/непроизводственных рисков и исполнении мероприятий по их управлению, реализованным рисковыми событиями в ответственное подразделение КМГ; • разработка и внедрение плана непрерывности деятельности ДЗО. 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация и координация работ по управлению рисками/риск-факторами в своем структурном подразделении и взаимодействие с ответственным подразделением. 	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнение должностных обязанностей в области управления рисками в соответствии с должностными инструкциями; • своевременное уведомление ответственного подразделения КМГ/ДЗО и непосредственного руководителя о любых совершенных или возможных ошибках/недостатках, которые привели или могут привести к потенциальным убыткам, а также о потенциальных и реализованных рисковом событиях в порядке и сроки, установленные внутренними документами КСУР; • прохождение обучения в области управления рисками в соответствии с утвержденной программой обучения.

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В КСУР

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.

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 действующей системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) в соответствие с принципами и подходами, установленными Советом директоров.

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ (СВК)

СВК является неотъемлемой частью КСУР. СВК использует модель COSO и включает пять взаимосвязанных компонентов.

СХЕМА СТРУКТУРЫ СВК



В КМГ и ДЗО внедряется СВК, которая направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении целей КМГ в трех ключевых областях:

- повышение эффективности операционной деятельности;
- подготовка полной и достоверной финансовой отчетности;
- соблюдение требований законодательства Республики Казахстан и внутренних документов КМГ.

СВК является ключевым компонентом системы корпоративного управления КМГ и определяется как совокупность

процессов и процедур, норм поведения и действий, способствующих эффективной и рациональной деятельности, направленных на обеспечение достижения КМГ своих операционных целей и минимизации рисков процессного уровня.

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.

Ежегодно в КМГ утверждается Календарный план-график, в соответствии с которым разрабатываются блок-схемы и матрицы рисков и контролей по бизнес-процессам, происходит тестирование (анализ) дизайна контрольных процедур и разрабатываются рекомендации по их совершенствованию. Аналогичную работу проводят ДЗО. Результаты работ по СВК доводятся до владельцев бизнес-процессов, СВА, Правления и Совета директоров.

КОРПОРАТИВНОЕ СТРАХОВАНИЕ

Страхование в Группе компаний КМГ является одним из важнейших инструментов обеспечения контроля рисков и управления финансами. Страхование позволяет защитить имущественные интересы Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

Функция страхования централизована для соблюдения единого корпоративного стандарта организации страховой защиты при реализации комплексного подхода 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.

При страховании основных производственных активов КМГ осуществляет страхование рисков причинения ущерба (потери) имуществу из-за аварии и других случайных воздействий, при страховании ответственности — на случай возможных исков со стороны третьих лиц при ведении производственной деятельности.

В перестрахование принимаются перестраховочные компании с кредитным рейтингом не ниже «А-» по шкале Standard & Poors. В целях достижения наилучших для Группы компаний КМГ условий страхования и управления страхуемыми рисками учитывается лучшая практика нефтегазовой отрасли.

КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
<p>Риск снижения объемов добычи</p> <p>Ключевым операционным риском является снижение объемов добычи на зрелых месторождениях.</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>Риск производственного травматизма</p> <p>Несоблюдение работниками установленных правил в области охраны труда, нарушение производственной дисциплины может являться источником возникновения угрозы жизни и ущерба здоровью работников.</p>	<p>С целью недопущения несчастных случаев на производстве Компания реализует 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>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> Более подробная информация в разделе «Страхование ответственности»</p>
<p>Риски негативного воздействия на экологию и риски 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>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; • взаимодействие с заинтересованными сторонами по экологическим вопросам; • 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 законодательства.</p>

Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
<p>Риск дефицита газа</p> <p>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 из-за недостаточной развитости ресурсной базы по добыче газа.</p>	<p>Компанией предусмотрена реализация ряда проектов по увеличению ресурсной базы товарного газа путем расширения мощностей по переработке попутного нефтяного газа, сокращения обратной закачки газа и сжигания попутного нефтяного газа на месторождениях. Запланирована и ведется работа по разработке новых перспективных месторождений, а также увеличение добычи газа на существующих месторождениях.</p>
<p>Геологический риск</p> <p>Реализация новых разведочных проектов всегда связана с геологическими рисками, обусловленными неопределенностью геологического строения (необнаружение залежей углеводородов, неподтверждение оценки извлекаемых запасов нефти (газа)).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор, анализ, обобщение и пополнение базы данных геолого-геофизических данных; • планирование геофизических методов поисков и разведки углеводородов, применение эффективных методик исследований, обработки и интерпретации данных; • проведение высокоразрешающей 2D- и 3D-сейсморазведки; • 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 саггу-финансирования для снижения финансового эффекта геологических рисков.
<p>Социальная обстановка в регионах присутствия</p> <p>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; • выстраивается система единой молодежной политики, предусматривающая формирование активной жизненной позиции у молодых работников, вовлечение молодежи и непосредственное участие в социальной и производственной жизни; • проводятся регулярные опросы, анализ и мониторинг удовлетворенности и социальной стабильности в регионах присутствия и по результатам разрабатывается соответствующий План мероприятий.
<p>Риски ликвидности и финансовой устойчивости</p> <p>Ключевыми рисками для Компании являются риски, связанные с ликвидностью и финансовой устойчивостью.</p>	<p>Для преодоления этих рисков, наряду с мероприятиями по управлению долговой нагрузкой и недопущению дефицитов ликвидности, Компания сосредоточена на повышении эффективности операционной деятельности, четкой приоритизации капитальных затрат, приверженности финансовой дисциплине, рационализации портфелей активов и проектов Компании, переходе на портфельное управление проектами.</p>
<p>Комплаенс-риски</p> <p>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 правонарушений и недобросовестных действий как со стороны третьих лиц, так и со стороны работников Компании, установлению порядка проведения внутренних расследований по фактам совершения противоправных и недобросовестных действий со стороны работников Компании. В Компании функционирует телефон доверия.</p> <p>Компания приняла политики и стандарты, а также обязательства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • по внедрению и усилению систем внутреннего и комплаенс-контроля; • ведению антикоррупционного мониторинга; • проведению анализа коррупционных рисков; • формированию антикоррупционной культуры; • установлению организационно-правовых механизмов, обеспечивающих подотчетность, подконтрольность и прозрачность процедур принятия решений; • принятию и соблюдению норм деловой этики; • предотвращению конфликта интересов.

Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
<p>Колебание цен на нефть</p> <p>Компания подвержена риску волатильности цен на энергоносители.</p>	<p>Компания на постоянной основе осуществляет мониторинг и анализ динамики цен и спроса на нефть и нефтепродукты. Модель стратегического и текущего планирования Компании основана на сценарном подходе и предусматривает внесение соответствующих корректировок.</p> <p>Компания обладает внутренними резервами и в состоянии провести оптимизацию затрат и капитальных вложений, чтобы выполнить свои обязательства. при снижении цен на нефть, газ и нефтепродукты, а также не исключает возможности приобретения финансовых инструментов для защиты от существенного падения цен на нефть.</p>
<p>Страновые риски и риски 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>Рост киберпреступности в мировом масштабе и усиление влияния цифровизации на производственные и управленческие процессы в Компании повышают риски атак на информационно-коммуникационную систему Компании с целью нарушения ее целостности, доступности и конфиденциальности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Внедряются специализированные аппаратно-программные средства информационной безопасности для обеспечения автоматизированного мониторинга внешних и внутренних угроз; • на регулярной основе проводится тестирование уязвимости системы к внешним атакам, анализ безопасности инфраструктуры информационных технологий, аудит сетевых компонентов, своевременный контроль безопасности операционных систем; • проводится поддержание соответствия системы менеджмента информационной безопасности Компании действующим международным стандартам.
<p>Репутационные риски</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, включающий публикации в СМИ, организацию брифингов, пресс-конференций, выступлений руководства с целью освещения различных аспектов деятельности Компании и повышения информированности заинтересованных сторон.</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.</p> <p>Обеспечивается соотношение активов и обязательств, номинированных в иностранной валюте, рассчитывается выручка с учетом влияния валютного риска.</p>
<p>Налоговый риск</p> <p>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.</p> <p>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>

Описание риска и возможных последствий	Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском
<p>Риск изменения процентных ставок и ликвидности банков второго уровня</p> <p>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.</p> <p>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 LIBOR и EURIBOR. Увеличение этих процентных ставок может привести к удорожанию обслуживания долга Компании. Рост стоимости кредитов для Компании может негативно сказаться на показателях ее платежеспособности и ликвидности.</p> <p>КМГ реализовал меры по существенному снижению уровня долга Компании и улучшению операционной эффективности для вывода Компании в «зеленую зону» кредитного риска.</p>
<p>Инвестиционные (проектные) риски</p> <p>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 т.д.</p>
<p>Риски изменения применимого законодательства, а также риски судебных исков и арбитражных разбирательств</p> <p>На результаты деятельности Компании могут оказывать влияние изменения в применимом законодательстве, включая недропользование, 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.</p> <p>Компания на постоянной основе осуществляет мониторинг законодательства, судебной и правоприменительной практики, активно применяет их при разрешении правовых вопросов и споров, возникающих в процессе осуществления деятельности.</p>

Описание риска и возможных последствий

Меры, принимаемые для снижения риска и управления риском

Риск угрозы пандемии COVID-19

Вспышка коронавируса COVID-19 самым негативным образом отразилась на торговле и экономике всего мира.

На результаты деятельности Компании может оказать длительное воздействие негативных риск-факторов, связанных с угрозой пандемии COVID-19:

- существенное снижение цен на энергоресурсы;
- угроза здоровью работников и членов их семей, необходимость введения карантинного режима в организации и ограничение деятельности вследствие карантинных мер;
- ограничение импорта товаров, работ, услуг из Китая / ограничения в перемещении рабочей силы, в связи с мерами, принимаемыми правительством Китая в целях нераспространения COVID-19 (в том числе запрет на выезд из Китая граждан);
- а также ограничения авиа/жд сообщения с Китаем может привести к срыву сроков реализации инвестиционных проектов, с существенной долей китайских товаров/работ/услуг, вовлечения иностранной рабочей силы из Китая;
- снижение объема экспорта газа в Китай в связи с существенным снижением спроса на газ со стороны Китая.

Компания осуществляет постоянный мониторинг изменения ситуации с распространением COVID-19 в мире, а также проводит все необходимые профилактические мероприятия по недопущению заражения и распространения COVID-19 на рабочих местах.

Компания обеспечивает готовность к ухудшению эпидемиологической обстановки, а также реализацию ряда мер по обеспечению непрерывности деятельности на случай выявления COVID-19.