



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Структура и подходы в управлении.....31

Деловая этика36

СТРУКТУРА И ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ GRI 102-18, 102-44

Казахстанский филиал «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» был основан в 1997 г. как совместное предприятие для осуществления деятельности по эксплуатации Карачаганакского нефтегазоконденсатного месторождения (далее – Карачаганакское месторождение или КНГКМ) в соответствии с Окончательным соглашением о разделе продукции (далее – ОСРП). GRI 102-5

КПО аккумулирует в себе опыт пяти международных нефтегазовых компаний (далее – Подрядные или материнские компании, «Шелл» заменила «Биджи» в 2016 г.):



29,25%



29,25%



18%



13,5%



10%

В Компании действуют комплексные и четко налаженные процессы управления, включая управление рисками, внутреннего контроля и обеспечения нормативно-правового соответствия. Это является залогом успешного развития предприятия. Комплексный управленческий подход ставит своей основной задачей принятие грамотных решений и внедрение механизмов контроля для обеспечения систематичного и эффективного претворения в жизнь стратегий, задач и указаний, исходящих от высшего руководства.

СТРУКТУРА

Организационная структура КПО разработана в целях достижения поставленных бизнес-задач на благо Республики Казахстан, представленной Полномочным органом в лице ТОО «PSA», и наших Материнских компаний.

Два основных руководящих органа КПО: Совместный комитет по управлению (СКУ) и Совместный комитет по сбыту (СКС), формируются представителями каждой из пяти Подрядных компаний и Полномочного органа согласно положениям ОСРП. На заседаниях СКУ Полномочный орган имеет один голос и подрядные компании совместно имеют один голос. Для принятия решения необходимы положительные голоса всех сторон. СКС имеет такую же систему голосования, как и СКУ.

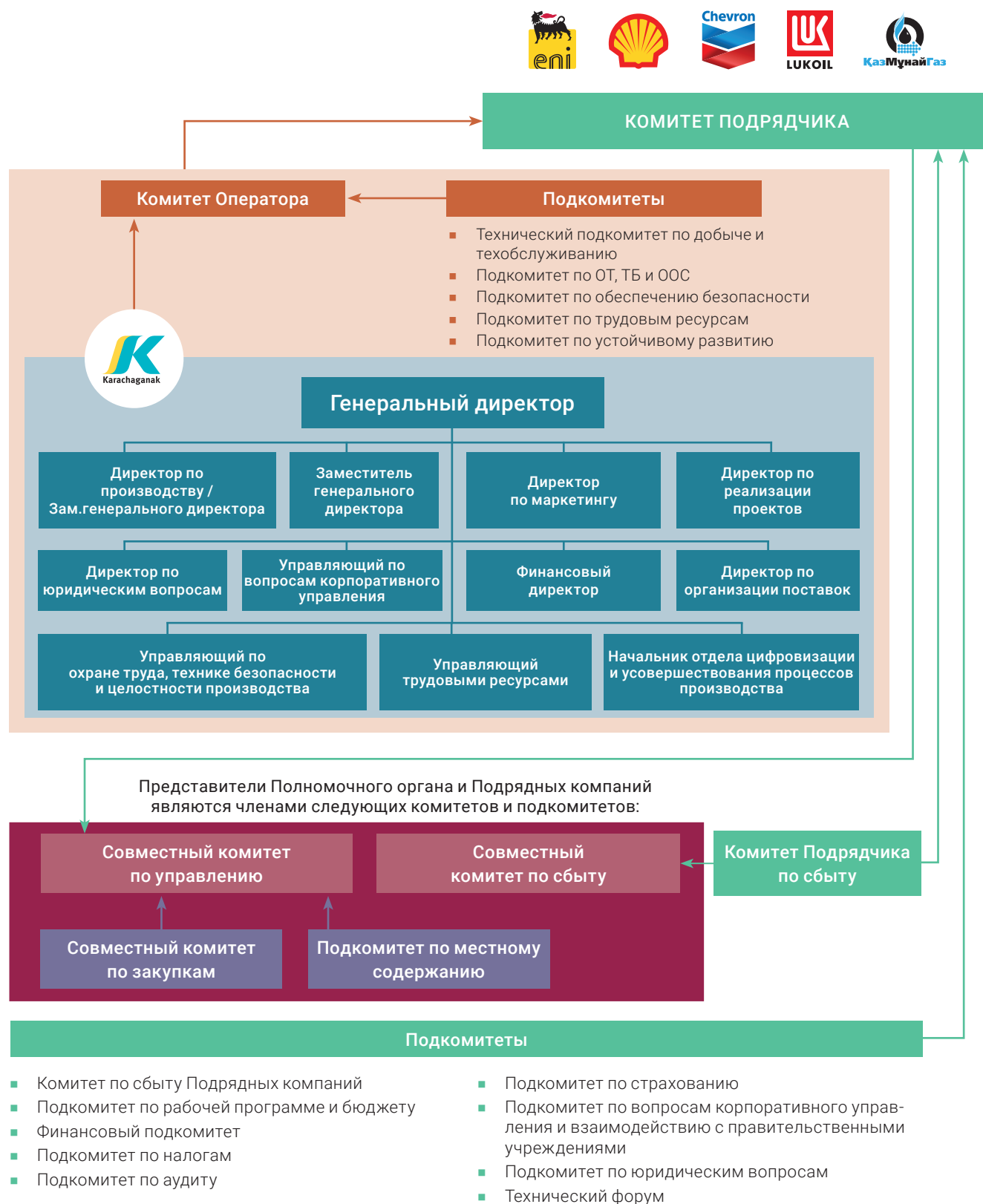
Кроме комитетов на предприятии учреждена система подкомитетов. Графически полная структура управления представлена на рис. 6. Детально функции комитетов и подкомитетов были описаны в Отчете об устойчивом развитии за 2018 год (стр. 33–34).



Офис КПО в г. Уральске

Рис. 6. Высшие звенья управления Карачаганакским проектом (по состоянию на 01.04.2021 г.)

GRI 102-18, 102-44



Прим.: Полномочный орган Республики Казахстан представлен ТОО «PSA»

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КПО GRI 103-2

По всем аспектам своей деятельности, в соответствии с ОСПП, КПО ведет работу, руководствуясь международными стандартами. Стандарты внедряются посредством ряда регламентов, процедур и соответствующих рациональных практик, лежащих в основе системы управления КПО.

Системы менеджмента КПО, связанные с устойчивым развитием, приведены в следующей таблице:

Табл. 5. Системы управления по вопросам устойчивого развития GRI 103-2

Устойчивое развитие	Корпоративное управление	Производственные вопросы	Охрана труда, промышленной безопасности и целостности производства	Вклад в социальную сферу	Соблюдение правовых и этических норм
■ Кодекс устойчивого развития	■ Руководство по системе корпоративного управления КПО; ■ Система менеджмента по вопросам корпоративного управления.	■ Руководство по системе управления производством; ■ Система управления директором маркетинга; ■ Система управления финансовым директором; ■ Политика по системе управления компетенциями.	■ Политика в области ОТ, ТБ и ООС и правила; ■ Ежегодный План по улучшению ОТ, ТБ и ООС; ■ Политика в области охраны труда и пропаганды здорового образа жизни; ■ Энергетическая политика и Руководство по системе энергоменеджмента; ■ Руководство по системе управления безопасностью.	■ Политика по местному содержанию; ■ Система управления офиса в Нур-Султане и секретариата СКУ; ■ Положение и стандарты в сфере социальной деятельности КПО; ■ Политика в области спонсорства и благотворительности; ■ Положение об управлении трудовыми ресурсами; ■ Система управления отдела социальных проектов.	■ Кодекс поведения КПО; ■ Политика касательно конфликта интересов; ■ Политика по обеспечению соответствия.

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ ОТ, ТБ И ООС GRI 103-1, 103-2, 403-1, 403-7, 403-8

Компания КПО управляет вопросами ОТ, ТБ и ООС в рамках одноименной интегрированной системы менеджмента, сертифицированной на соответствие международным стандартам ISO 14001:2015 (Система экологического управления), ISO 45001:2018 (Охрана труда и промышленной безопасности) и ISO 50001:2018 (Управление энергопотреблением).

В 2020 г. КПО повторно прошла сертификацию и получила сертификаты о соответствии требованиям всех этих международных стандартов ISO. Достижение этой задачи стало демонстрацией нулевого влияния пандемии КВИ на процесс сертификации и обязательств КПО в области ОТ, ТБ и ООС.

Большая работа над поддержанием данного процесса ведется сотрудниками КПО и подрядных организаций. Постоянное совершенствование и приверженность является главным приоритетом Компании в обеспечении здоровья и безопасности персонала с минимальным воздействием на окружающую среду.

Требования КПО в области ОТ, ТБ и ООС широко распространены и изложены в специальном приложении ко всем контрактам, заключаемым Компанией. Для снижения потенциальных рисков и обеспечения безопасных условий труда в КПО внедрены соответствующие процедуры.

Ежегодно в КПО проводится ряд программ, тренингов, инициатив и кампаний с целью повышения культуры ОТ, ТБ и ООС. Такие инициативы включают, но не ограничиваются вводными инструктажами, специализированным профобучением, а также такими программами, как «Программа лидерства и культуры по технике безопасности», «Карточка ОТ, ТБ и ООС», «Программа поощрения в области ОТ, ТБ и ООС», «Оценка рисков для здоровья», «Программа развития экологической культуры и повышения осведомленности» и другими. В 2020 г. КПО провела 6 внутренних аудитов и 22 аудита в области ОТ, ТБ и ООС.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ GRI 102-15

Организация и проведение нефтегазовых операций требует тщательного подхода с учетом возможного воздействия на здоровье сотрудников, окружающую среду и производственные активы. Как добросовестный недропользователь, компания КПО уделяет особое внимание управлению бизнес-рисками, которые включают, но не ограничиваются следующими:

- безопасность персонала на производстве: риск выбросов сероводорода;
- дорожно-транспортные происшествия: потеря управления транспортным средством;
- риск целостности производства;
- риски загрязнения окружающей среды: потенциальные разливы, образования отходов и выбросов в атмосферу, отзыв разрешения на выбросы;
- отсутствие четкой долгосрочной стратегии;
- риск потери политической и социальной стабильности;
- риск потери возможностей реализации нефтегазовой продукции;
- риски несоблюдения этических норм нашим персоналом, нашими подрядчиками и субподрядчиками;
- сложности с привлечением и удержанием квалифицированных местных кадров;
- риск невозмещения расходов материнских компаний;
- подверженность серьезным инцидентам кибер-атак.

В КПО официально действует процесс управления рисками с целью выявления и эффективного управления бизнес-рисками, а также рисками по безопасности в ходе ее деятельности.

Процедура и Система управления рисками определяют и описывают этот процесс, а также устанавливает распределение функций и обязанностей по всей Компании. Директорат по вопросам корпоративного управления отвечает за систему управления рисками и ведение корпоративного реестра рисков. Данный реестр содержит перечень потенциальных рисков, а также соответствующие планы мероприятий, направленные на их снижение.

Ключевые риски промышленной безопасности включены в реестр с помощью программы «Модель барьеров», которая содержит подробное их описание. Эти риски находятся под контролем директората по охране труда, технике безопасности и целостности производства и регулируются Системой управления рисками.

В 2020 г. КПО инициировала изменения в подходе в области управления рисками в сторону интеграции. Данный подход направлен на синхронизацию бизнес-целей и задач Компании с бизнес-рисками на всех уровнях организации.

Все бизнес-риски в виде корпоративного реестра рисков выносятся на рассмотрение Комитета по управлению рисками с участием высшего руководства КПО. После каждого совещания данного Комитета, Директор по вопросам корпоративного управления предоставляет Комитету Подрядчика корпоративный реестр рисков с подробным описанием наиболее критичных рисков Компании. **GRI 102-33**

Меры снижения ключевых рисков по существенным социальным, экологическим и экономическим темам раскрыты детально в соответствующих главах Отчета.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ GRI 103-3

КПО использует аудит в качестве одного из инструментов для обеспечения соответствия своей деятельности необходимым требованиям. Отдел внутреннего корпоративного аудита КПО обеспечивает как внутреннюю, так и независимую проверку в целях повышения эффективности деятельности КПО и достижения поставленных производственных задач с помощью системного и всестороннего подхода. Такой подход помогает оценить и повысить эффективность процессов управления рисками, контроля и управления.

КПО разрабатывает годовой план по всем аспектам деятельности, включая такие области, как эффективность бизнес-процессов и системы управления в области ОТ, ТБ и ООС, соблюдение законодательства и внутренних регламентов, достоверность финансовой и управленческой отчетности, а также последующие действия по исправлению выявленных недостатков. Также, Материнские компании КПО ежегодно проводят независимый аудит для обеспечения дополнительной степени качества в области управления рисками, контроля и управления. Результаты аудита сообщаются высшему руководству КПО и Материнским компаниям в рамках Подкомитета по аудиту.

Еще один инструмент, который применяет Компания – это механизм оценки эффективности проектов. Данный метод применяется для всех проектов расширения и представляет собой легко адаптируемый, в зависимости от сложности проекта, механизм, призванный помочь ответственным за проект получить наиболее эффективную отдачу от инвестиций. Сверх того, оценка эффективности затрат, а также функциональные технические проверки, экспертная помощь и семинары проводятся на каждом этапе в рамках многоступенчатой проверки – от этапа идентификации проекта до его ввода в эксплуатацию. Представители Материнских компаний участвуют в оценке эффективности крупных капитальных проектов, в то время как аналогичная работа по небольшим проектам проводится непосредственно в КПО.

Дополнительно, эффективность системы контроля Компании, а также соблюдения законов РК, обеспечивается работой над соответствием сертификации по стандартам ISO, включая обзорные аудиты Системы экологического управления (ISO 14001:2015), Охраны труда и промышленной безопасности (ISO 45001:2018) и Системы управления энергопотреблением (ISO 50001:2018).

ИНИЦИАТИВА ПРОЗРАЧНОСТИ ДОБЫВАЮЩИХ ОТРАСЛЕЙ GRI 102-13

КПО поддерживает Инициативу прозрачности добывающих отраслей (ИПДО) в целях обеспечения прозрачности доходов и всей цепочки создания стоимости при управлении природными ресурсами Республики Казахстан (РК).

В 2020 г. КПО оплатила налоги и платежи в бюджет РК в сумме 971 млн долл. США. (по курсу внутренней системы бухгалтерского учета SAP) в соответствии с требованиями заполнения ИПДО. Данные сведения отражены в

16-м Национальном отчете по Инициативе прозрачности добывающих отраслей РК за 2020 год.

КПО самостоятельно представляет ИПДО-отчеты по своим налоговым обязательствам в полномочные органы РК с 2014 года.

В таблице 6 представлены данные выплат КПО в период с 2014 по 2020 год.

Табл. 6. Уплаченные КПО налоги и обязательные платежи, 2014–2020 гг. (долл. США)

2014	2015	2016	2017*	2018	2019	2020**
2,1 млрд	1,2 млрд	0,369 млрд	0,746 млрд	1,9 млрд	1,6 млрд	0,971 млрд

Примечание:

* Расхождение с суммой в 897 млн, опубликованной в Отчете об устойчивом развитии за 2017 год, объясняется отражением суммы возврата после проведения сверки данных плательщика и получателя на более позднем этапе.

** Начиная с 2020 г. при конвертации с казахстанского тенге в долл. США КПО выполняет расчет по курсу на момент оплаты в соответствии с внутренней системой бухгалтерского учета SAP, а не по курсу НБ РК на конец отчетного периода.

Сведения о налогах, уплаченных компанией КПО в государственный бюджет РК, имеются в открытом доступе по ссылке <http://egsu.energo.gov.kz> в разделе «Итоговый отчет по налоговым и неналоговым платежам/поступлениям плательщиков нефтегазового и горнорудного секторов РК».

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА GRI 102-16

ДЕЛОВЫЕ ПРИНЦИПЫ КПО

КПО осуществляет свою деятельность в соответствии с «Деловыми принципами КПО», введенными в 2019 г.

Деловые принципы КПО определяют основные принципы, которыми руководствуется Компания при осуществлении своей деятельности, и устанавливают высокие стандарты эффективности и этические нормы поведения. Мы также ожидаем, что все заинтересованные стороны, в том числе подрядчики и поставщики, будут уважать и придерживаться этих принципов в своей работе.

Полная версия документа «Деловые принципы КПО» и ознакомительное видео доступны на вебсайте КПО по данной ссылке.

КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ GRI 103-2

Все аспекты нормативно-правового соответствия в рамках организации КПО регулируются Системой обеспечения нормативно-правового соответствия. Кодекс поведения является основополагающим документом этой системы, в котором описаны этические принципы, ценности и нормы поведения при работе как внутри Компании, так и за ее пределами, в том числе во взаимоотношениях с поставщиками, подрядчиками и иными контрагентами.

Кодекс Поведения предоставляет сотрудникам КПО более подробное руководство по способу применения «Деловых принципов», стандартов эффективности и этических норм поведения, требуемых от наших сотрудников. В Кодексе описаны такие вопросы, как внешняя торговля, охрана труда и техника безопасности, информирование, подарки и знаки гостеприимства. Полная версия документа «Кодекс поведения КПО» доступна на вебсайте КПО по данной ссылке.

Рис. 7. Деловые принципы КПО

ДЕЛОВЫЕ ПРИНЦИПЫ КПО ОХВАТЫВАЮТ СЕМЬ ОСНОВНЫХ КАТЕГОРИЙ:

- 1  Охрана труда, техника безопасности и охрана окружающей среды
- 2  Соблюдение норм деловой этики
- 3  Экономика
- 4  Сотрудники
- 5  Местные сообщества
- 6  Информирование и взаимодействие
- 7  Соблюдение правовых норм

Обучение Кодексу поведения и антикоррупционный тренинг **GRI 205-2**

КПО настаивает на создании и поддержании честной и справедливой деловой среды, в которой этические принципы ведения бизнеса, изложенные в Кодексе поведения, являются основой всех взаимоотношений.

Все вновь прибывшие сотрудники Компании посещают вводный курс по Кодексу поведения. Кроме этого, каждый работник Компании обязан на ежегодной основе ознакомиться с требованиями и подтвердить своё согласие с предложенными личными обязательствами по вопросам соответствия этическим требованиям. Кодекс поведения и другие политики этического соответствия, а также практические тесты, доступны каждому работнику в Интранет-сети КПО для ознакомления и прохождения в режиме онлайн.

В 2020 г. в связи с ситуацией с COVID-19 сотрудники отдела по нормативно-правовому соответствию оперативно перенесли очные тренинги в онлайн-формате. Таким образом, для всех сотрудников КПО, которые должны были пройти очное обучение, были успешно организованы несколько дистанционных обучающих сессий.



У административного здания на Карачаганакском
перерабатывающем комплексе

Горячая линия и другие меры обеспечения соблюдения соответствия **GRI 102-17, 103-3**

Для выполнения программы юридического соответствия с 2012 г. в Компании введена бесплатная, анонимная и конфиденциальная Горячая линия.

Горячая линия является важным инструментом, позволяющим обеспечить справедливую и безопасную рабочую среду для сотрудников, поставщиков и заинтересованных лиц КПО. Темы для обращения могут включать в себя такие потенциальные правовые и этические нарушения, как дискриминация, сексуальное домогательство, конфликты интересов, угроза безопасности или причинение вреда окружающей среде и/или неправомерные финансовые действия или взяточничество. Обратившийся может подать заявку по должностному нарушению по телефону или заполнить онлайн-форму. Далее заявление отправляется в Отдел по нормативно-правовому соответствию на рассмотрение и определение необходимых мер. В некоторых случаях, сотрудники Компании могут обращаться напрямую в Юридический директорат.

В 2020 г. в отдел по нормативно-правовому соответствию поступило 102 заявления. Все полученные заявления были рассмотрены, и приняты соответствующие меры. Большая часть обращений относилась к вопросам взаимоотношений на рабочих местах, при этом 93 заявления были разрешены и закрыты в соответствии с требованиями Процедуры по расследованию нарушений нормативно-правового соответствия и/или Положения по решению дисциплинарных вопросов, в зависимости от природы заявления.

Обращения рассматриваются группой по расследованию нормативно-правового соответствия, и в случае необходимости, принимаются соответствующие меры по устранению последствий. В настоящее время в Компании внедряется новая процедура расследования с целью более эффективного управления полученными заявлениями и мерами по устранению последствий.