образец пор. 01.

УТВЕРЖДЕНА
решением Совета Директоров
АО «Тыныс»
от «4» августа 2014 года
протокол № 29

Политика управления рисками акционерного общества «Тыныс»

Кокшетау, 2014

Содержание

1. Общие положения и цели Корпоративной системы управления рисками...3

2. Основные понятия, организационная структура и уровни подотчетности КСУР ... 8

2.1 Основные понятия КСУР ... 8

2.2 Структура КСУР ... 9

2.3 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации ... 17

3. **Процесс функционирования КСУР** ... 18

3.1 Расчет риск-аппетита ... 18

3.2 Идентификация рисков ... 21

3.3 Оценка рисков ... 23

3.4 Управление рисками ... 25

3.5 Контрольные действия ... 28

3.6 Обмен информацией и мониторинг ... 29

4. Требования к конфиденциальности информации о рисках ... 32

5. Критерии эффективности КСУР ... 33

1. Общие положения и цели Корпоративной системы управления рисками

1. Настоящая Политика управления рисками АО «Тыныс» (далее – Политика) разработана в соответствии с Законом Республики Казахстан «О Фонде национального благосостояния», Уставом и внутренними документами АО «НК «Казахстан инжиниринг» (далее – Компания).

2. Общество осознает важность управления рисками как ключевого компонента системы корпоративного управления Общества на консолидированной и отдельной основе, направленного на своевременную идентификацию и принятие мер по снижению уровня рисков, которые могут негативно влиять на стоимость и репутацию Общества.

3. Управление рисками в Обществе на консолидированной основе осуществляется путем внедрения Корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР). КСУР – это набор взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс, в рамках которого Совет директоров, руководство и работники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Общества, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для акционеров уровня риска.

4. Настоящий документ определяет:

—Организационную структуру КСУР Общества;

—Общие подходы к классификации рисков Общества;

—Последовательные этапы процесса управления рисками и обмена информацией о рисках внутри Общества;

—Механизмы осуществления мониторинга КСУР и отдельных аспектов деятельности Общества в части управления рисками;

—Элементы, связывающие КСУР Общества с процессами планирования, бюджетирования и мотивации;

—Рекомендации по внедрению Общества на консолидированной основе системы по управлению рисками, а также критерии эффективности КСУР Общества.

5. Политика также включает следующие Приложения, которые являются неотъемлемой частью Политики:

- Структура и требования к минимальному содержанию отчета по рискам (приложение 1)

6. Политика не ставит целью охватить все возможные сценарии, которые могут возникнуть в процессе практического применения КСУР, предполагая, что процесс управления рисками, являясь частью ежедневного процесса управления, должен предоставлять свободу применения различных стилей управления и творческого подхода.

7. Внедрение и совершенствование КСУР является необходимым условием достижения стратегических и операционных целей Общества и является одной из важнейших задач в ближайшей перспективе.

8. Основной целью КСУР является повышение эффективности управления угрозами и возможностями, что должно способствовать процессу увеличения капитализации. КСУР также ставит перед собой следующие цели:

— разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и управлению рисками в Обществе, упрощение процедур обмена информацией о рисках по вертикали (управление) и по горизонтали (обмен опытом);

— формирование возможности для Общества задавать и отслеживать качество управления рисками на основе четких и понятных критериев;

— формирование информационной базы для построения системы учета активов, их рыночной стоимости и оценки акционерного капитала;

— оперативное реагирование на возникающие рисковые события, отслеживание изменений внешней и внутренней среды;

— организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью снижения их до приемлемого уровня либо передачи третьим сторонам (страхование, хеджирование);

— систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках Общества, повышение управляемости бизнеса;

— в конечном итоге – повышение капитализации Общества посредством повышения эффективности и оптимизации управления рисками.

9. Основными задачами КСУР Общества являются:

— предупреждать возникновение событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей;

— сократить влияние таких событий, если они наступают, до приемлемого уровня;

— эффективно реагировать на неожиданные ситуации и управлять ими;

— поддерживать систематический процесс управления рисками, являющийся частью общего процесса обеспечения эффективной внутренней контролирующей среды;

— предоставлять разумные гарантии заинтересованным сторонам о том, что Общество эффективно управляет рисками.

10. КСУР служит инструментом, поддерживающим процесс принятия управленческих решений и ежедневную операционную деятельность Общества. Поэтому КСУР призвана способствовать получению дополнительного практического эффекта в следующих областях деятельности Общества:

— *Процесс стратегического планирования.* КСУР является простым и практичным инструментом для выполнения требований регламентов Общества по стратегическому планированию в части, касающейся выявления, оценки и управления рисками.

— *Бюджетный процесс.* Информация о рисках и планах по управлению ими может служить твердым обоснованием заявок Общества и отдельных

подразделений на выделение ресурсов, в том числе финансовых.

— *Система мотивации и оценки результатов деятельности.* Оценка эффективности управления рисками должно служить одним из критериев оценки результатов деятельности Общества, его подразделений и отдельных сотрудников.

— *Межфункциональное и внутригрупповое взаимодействие.* Планы по управлению межфункциональными и внутригрупповыми рисками служат эффективным и прозрачным инструментом распределения ответственности и координации деятельности различных подразделений Общества в ходе осуществления процесса управления такими рисками.

— *Мониторинг рисков на должном уровне.* Оценка рисков служит обоснованием целесообразности рассмотрения и мониторинга того или иного существенного риска на более высоком уровне управления Общества.

11. КСУР не может гарантировать успех Общества, однако эффективное управление рисками, реализуемое интегрировано и последовательно в масштабах Общества , может предоставить серьезные выгоды:

— большую определенность в достижении стратегических и операционных целей, установленных с учетом рисков и аппетита на риски, путем идентификации и управления множеством рисков в комплексе;

— снижение негативных непредвиденных событий, сокращение нестабильности и повышение прибыльности путем обеспечения принятия Обществом приемлемых рисков, адекватных масштабам его деятельности;

— эффективное соответствие законодательным и регуляторным требованиям и требованиям управления;

— способность отслеживать и реагировать на изменения и тренды во внешней среде;

— улучшение качества процесса принятия решений и повышение прозрачности;

— повышение контроля над убытками и расходами, а также поддержание оптимальной по затратам контролирующую среду;

— улучшение показателей эффективности деятельности;

— своевременное выявление новых возможностей и рынков и превращение их в капитал.

12. Политики и процедуры КСУР внедряются поэтапно, поэтому даты для внедрения и полного соответствия будут зависеть от конкретной фазы развития общей КСУР.

13. Службы внутреннего аудита (далее – СВА) организаций, Общества, проводят периодическую проверку - анализ пробелов и недостатков в системе управления рисками (в том числе привлекая внешнего независимого консультанта). По рекомендациям СВА или внешнего независимого консультанта составляются ежегодные планы по совершенствованию КСУР Общества.

14. Миссией настоящей Политики является поддержание системы

риск-менеджмента, которая позволяет исполнительным органам и органам управления организаций, Общества, эффективно управлять и распределять по приоритетным направлениям ресурсы для обеспечения приемлемого для Общества уровня рисков и получения наибольшей отдачи от таких вложений за счет идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков.

15. Целями настоящей Политики являются:

— построение эффективной комплексной системы и создание интегрированного процесса управления рисками, как элемента управления Общества, а также постоянное совершенствование деятельности на основе наиболее передовой практики и единого стандартизированного подхода к методам и процедурам управления рисками, для обеспечения стабильности своей деятельности от рисков;

— обеспечение принятия Обществом приемлемых рисков, адекватных масштабам ее деятельности;

— определение риск-аппетита и обеспечение эффективного управления принятыми рисками.

16. Задачами настоящей Политики являются:

— создание полноценной базы для процесса принятия решений и планирования;

— обеспечение непрерывного согласованного процесса управления рисками, основанного на своевременной идентификации, оценке, анализе, мониторинге, контроле для обеспечения достижения поставленных целей;

— внедрение и совершенствование системы управления, позволяющей предотвращать и минимизировать потенциально негативные события;

— повышение эффективности использования и распределения ресурсов;

— предотвращение потерь и убытков путем повышения эффективности деятельности Общества, обеспечивающее защиту активов Общества и акционерного капитала;

— обеспечение эффективности бизнес-процессов, достоверности внутренней и внешней отчетности и содействие соблюдению юридических норм.

17. Детальное описание методов и процедур процесса управления рисками, включая порядок предоставления и формы отчетности по управлению рисками, задачи, функции и ответственность участников процесса управления основными видами рисков, мероприятия по управлению рисками и другие составляющие процесса управления рисками представлены во внутренних документах Общества (включая настоящую Политику).

18. Общество должно принимать меры по построению системы управления рисками основанной на международных стандартах и лучших мировых практиках управления рисками.

19. Регламентирующие документы в области КСУР, включая настоящую Политику, пересматриваются для того, чтобы обеспечить их соответствие целям, масштабам и сложности деятельности Общества и системам управления рисками Общества, учесть передовую практику риск-

менеджмента и накопленный опыт, а также учесть новые регуляторные требования, опыт и стандарты риск-менеджмента.

20. Ответственность за разработку документов, регламентирующих процесс управления рисками, возлагается на структурное подразделение, ответственное за управление рисками.

21. Управление рисками должно происходить в контексте определенных целей, задач, поставленных перед Обществом, которые вытекают из утвержденных стратегий, планов развития и других внутренних документов. Общество должно не реже одного раза в год определять аппетит на риск, т.е. способность принимать на себя риски для достижения своих целей.

22. В Обществе должен существовать постоянный обмен информацией для повышения уровня осведомленности о рисках, развития риск-культуры и эффективного управления рисками. Все работники своевременно получают задания со стороны руководства относительно управления рисками, четко понимают свою роль, работу, которую они должны проводить, и как они должны взаимодействовать со своими коллегами. Должна обеспечиваться постоянная осведомленность исполнительных органов и органов управления организаций Общества о существующих рисках и управлении ими. Также должна существовать эффективная коммуникация с третьими сторонами, такими как клиенты, партнеры, регуляторные и надзорные органы и акционеры.

23. Мониторинг КСУР является важной частью всего процесса управления рисками и оценивает как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов. Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения Политики, процедур и мероприятий системы управления рисками и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки рисков и эффективности постоянного мониторинга.

24. Каждый работник Общества в той или иной степени является ответственным за управление рисками.

25. Правила и методы управления рисками, специфичными для Общества (например, риски на производстве), определяются органами управления и исполнительными органами организаций. Правила и методы оценки основных видов финансовых рисков, являющихся общими для Общества.

26. Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями Общества и всеми работниками Общества . При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, работники Общества руководствуются положениями, изложенными в Политике.

27. Принимая во внимание основные цели Общества, а также консолидацию финансовых результатов в финансовой отчетности Общества,

корпоративная система управления рисками Общества должна иметь одной из своих целей - внедрение и совершенствование единой системы управления рисками Общества.

28. Внедрение корпоративной системы управления рисками в Обществе подразумевает установление и развитие необходимой инфраструктуры и культуры, а также охватывает применение логических и систематических методов идентификации, анализа и оценки, мониторинга, контроля и управления рисками, присущими всем направлениям деятельности, функциям или процессам Общества.

29. При осуществлении своей деятельности в рамках Политики Общество учитывает интересы и последствия реализации рисков для Единственного акционера Общества, и других заинтересованных сторон.

30. Политика и другие документы в области управления рисками доступны всем работникам и должностным лицам Общества. Изменения в системе управления рисками доводятся до всех работников и должностных лиц Общества посредством электронной почты или электронного документооборота.

2. Основные понятия, организационная структура и уровни подотчетности КСУР

2.1 Основные понятия КСУР

31. В настоящем документе используются следующие основные понятия:

— **Внешние лица** – лица, не являющиеся сотрудниками Общества.

— **Единственный акционер** – единственный акционер Общества.

— **Отдел корпоративного управления и управления рисками** – ответственное структурное подразделение Общества по вопросам управления рисками.

— **Общество** – акционерное общество «Тыныс».

— **Ключевой риск** – риск, характеризующийся высокими значениями вероятности, частоты и/или силе влияния и которые попадают в красную и оранжевую зону карты рисков.

— **Ключевой рисковый показатель (КРП)** – это ранние индикаторы, предоставляющие ранние сигналы изменения риск-факторов в различных областях деятельности. КРП позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисковых событий или минимизации их влияния на деятельность Общества.

— **Кросс-функциональное взаимодействие в рамках управления рисками** - процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов), который основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных функций (бизнес-процессов) информации.

— **Риск** – представляет собой потенциальное событие (или стечение

обстоятельств) в будущем, которое в случае своей реализации может оказать существенное негативное влияние на достижение Общества своих долгосрочных и краткосрочных целей.

— **Риск-аппетит** – это степень риска, выраженная в количественных показателях, которую Общество считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей. Общество в пределах своего риск-аппетита определяет приемлемые границы аппетита на риски (например, лимиты инвестиций в один проект, лимиты заимствования и т.д.).

— **Риск–координатор** – работник структурного подразделения Общества, за исключением ОКУ и УР, определяемые в соответствии с внутренними документами Компании и ответственный за координацию процессов управления рисками в пределах одного структурного подразделения Общества, в частности, за идентификацию и оценку рисков, сбор и актуализацию информации о рисках, консультирование работников структурного подразделения по методологии управления рисками, обеспечение информацией заинтересованных сторон.

— **Риск-менеджер** – работник структурного подразделения, ответственного за управление рисками.

— **Риск-толерантность** – это приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели. Риск-толерантность позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения уровня риск-аппетита.

— **Собственник риска/владелец риска** - лицо (работник/структурное подразделение/коллегиальный орган), ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество.

— **Событие** – происшествие или случай, имеющее внутренний или внешний источник по отношению к организации, оказывающее влияние на достижение поставленных целей.

— **Фактор риска (риск-фактор)** – это условия, состояние, обстоятельства, при которых проявляются причины риска, приводящие к реализации риска. Существуют внешние и внутренние риск факторы:

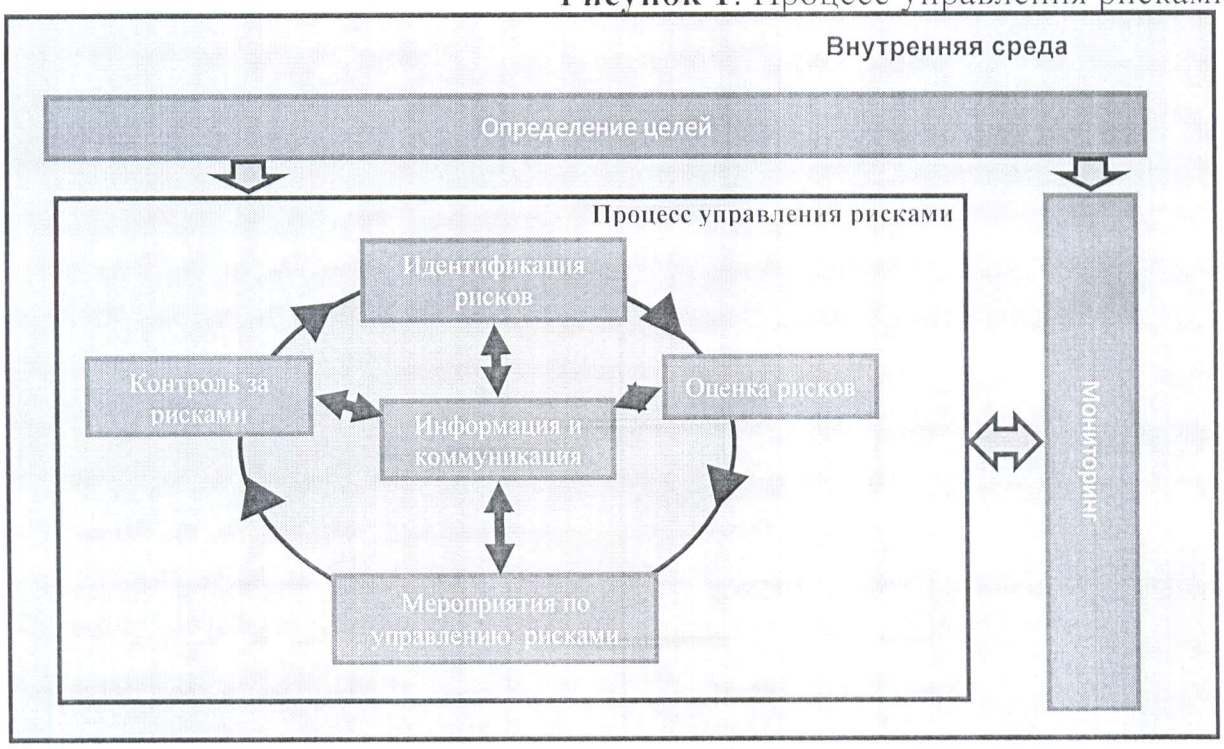
— **Внешние риск факторы** – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Общества.

— **Внутренние риск факторы** – факторы риска, связанные с внутренними процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами, активами Общества и возникающие в рамках операционной деятельности Общества.

2.2 Структура КСУР

32. Управление рисками в Обществе является постоянным, динамичным и непрерывным процессом и состоящим из компонентов согласно следующей схеме:

Рисунок 1: Процесс управления рисками



33. **Внутренняя среда** определяет общее отношение Общества к рискам, и то, как рассматривают и реагируют на риски его работники. Внутренняя среда является основой для всех других компонентов системы управления рисками, включает философию риск-менеджмента, аппетит на риски, контроль со стороны органов управления, этические ценности, компетенцию и ответственность работников, структуру Общества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами.

34. Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за управление рисками. Внутренняя среда должна поддерживать следующие принципы деятельности Общества:

— идентификация и рассмотрение всех форм рисков при принятии решений и поддержка комплексного видения рисков руководством Общества;

— создание и оценка на уровне Общества, такого профиля рисков, который наилучшим образом отвечает целям Общества в целом;

— поддержка ощущения собственности и ответственности за риски и управление рисками на соответствующих уровнях иерархии управления (Компания, Общество, структурные подразделения и т.д.). При этом управление рисками не означает перенос ответственности на других;

— отслеживание соответствия внутренним политикам и процедурам

Общества и состояние системы корпоративного управления;

— своевременная информация о значимых (критических) рисках и недостатках системы управления рисками;

— понимание, что Политика и процедуры управления рисками являются обязательными.

35. Взаимоотношения Общества с внешней средой (бизнес структурами, социальными, регуляторными, другими государственными и финансовыми органами) находят свое отражение во внутренней среде организаций Общества и влияют на ее формирование. Внешняя среда является сложной по своей структуре и включает различные отрасли, взаимосвязанные между собой, и создает условия для возникновения системных рисков.

36. Основными принципами процесса управления рисками в Обществе являются:

- **целостность** – рассмотрение элементов совокупного риска Общества в разрезе корпоративной системы управления рисками;
- **открытость** – запрет на рассмотрение корпоративной системы управления рисками как автономной или обособленной;
- **структурность** – комплексная система управления рисками имеет четкую структуру;
- **информированность** – управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;
- **непрерывность** – процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе;
- **цикличность** – процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов.

37. Структура системы управления рисками в Обществе представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Общества Советы директоров, Генеральный директор, Заместитель генерального директора по экономике, финансам и коммерции, Отдел корпоративного управления и управления рисками, Служба внутреннего аудита, иные структурные подразделения.

38. Первый уровень представлен **Советом директоров**. Совет директоров играют ключевую роль в осуществлении надзора за системой корпоративного управления рисками.

39. **Совет директоров** Общества осуществляет следующие функции в области управления рисками:

— утверждение Политики управления рисками Общества;

— утверждение других политик в области управления рисками Общества;

— утверждение уровней ответственности по мониторингу и контролю над рисками Общества путем утверждения настоящей Политики;

— постановка целей (краткосрочных и долгосрочных) Общества;

— утверждение правил и процедур управления рисками Общества;

— анализ заключений внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управлению рисками и результатов проверок, проведенных Службой внутреннего аудита;

— утверждение регистра, карты рисков Общества и плана мероприятий по управлению критическими рисками;

— утверждение отчетов по рискам (структура и содержание отчета по рискам приведены в Приложении №1);

— утверждение плана непрерывности деятельности Общества в области информационных технологий и восстановления критичных ИТ ресурсов (разрабатывается структурным подразделением, ответственным за обеспечение ИТ ресурсов);

— утверждение планов непрерывности деятельности Общества, регламентирующих способы управления инцидентами, восстановления и поддержки деятельности Общества до установленного уровня в случае нарушений (разрабатывается ответственным структурным подразделением Общества);

— рассмотрение отчетов по эффективности системы управления рисками;

— утверждение риск-аппетита Общества на консолидированном уровне;

— утверждение ключевых рисковых показателей;

— утверждение уровней толерантности в отношении каждого ключевого риска и установление лимитов для ограничения уровня принимаемых рисков.

— проведение мониторинга деятельности посредством комитетов при Совете директоров Общества.

40. В целях осуществления эффективного управления рисками на комитеты при Совете директоров Общества могут быть возложены функции и полномочия по поддержке Совета директоров, которые определяются соответствующими нормативными документами.

41. В рамках мониторинга развития системы управления рисками Общества на консолидированной основе, Общество представляет ежеквартальные отчеты по рискам на рассмотрение Совета директоров.

42. **Генеральный директор Общества**, ответственен за организацию эффективной системы управления рисками и создание структуры контроля над рисками для обеспечения выполнения и следования корпоративным политикам. **Генеральный директор Общества также** ответственен за создание культуры «осознания рисков», которая отражает политику риск-менеджмента и философию Общества. **Генеральный директор Общества** также отвечает за создание эффективной системы управления рисками так, что работники имеют четко определенные обязанности по риск-менеджменту и несут ответственность за выполнение своих обязанностей. **Генеральный директор Общества** вправе осуществлять часть функций в области управления рисками через создание соответствующих подразделений.

43. Общество обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем осуществления следующих функций:

— реализация Политики управления рисками;

— организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;

— предоставление Совету директоров отчетов, согласно утвержденным нормативным документам;

— обеспечение соблюдения положений настоящей Политики структурными подразделениями Общества;

— утверждение организационной структуры Общества, отвечающей потребностям и обеспечивающей адекватный контроль и снижение рисков;

— рассмотрение отчетов по управлению рисками Общества на консолидированной основе и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;

— утверждение мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками в Обществе в рамках нормативных документов, утвержденных Советом директоров;

— совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками;

— рассмотрение ежеквартальных отчетов Общества по ключевым рискам.

44. В целях эффективной организации управления рисками при **Генеральном директоре Общества** создается консультативно-совещательный орган - **Комитет по рискам**. На Комитет по рискам возлагаются функции и полномочия по системе управления рисками, в том числе:

—предварительного рассмотрения и подготовки рекомендаций **Генеральному директору Общества** для принятия решений по вопросам системы управления рисками Общества.

— рассмотрение внутренних нормативных документов по управлению рисками Общества;

— рассмотрение вопросов управления рисками;

— анализ существующих критических рисков Общества и методов управления ими;

— рассмотрение новых подходов к управлению рисками Общества;

Статус, задачи и функции, состав, права, ответственность и порядок деятельности Комитета по рискам определяется **Генеральным директором Общества**.

45. Второй уровень – **структурное подразделение Общества, ответственное за управление рисками** - Отдел корпоративного управления и управления рисками основными функциями которого являются (включая, но не ограничиваясь):

— организация и координация процесса идентификации и оценки критических рисков, а также согласовывание с владельцами рисков регистра и карты критических рисков, ключевых рисковых показателей, плана мероприятий по управлению критическими рисками Общества, а также проведения мониторинга реализации плана;

— информирование Совета директоров Общества (его Комитетов) о существенных отклонениях в процессах управления рисками;

— внедрение и совершенствование процесса управления рисками в Обществе;

— ведение базы данных реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски;

— подготовка и предоставление информации по рискам (в том числе на консолидированной основе) Совету директоров Общества (его Комитетов);

— участие в организации периодической оценки систем управления рисками Общества путем внесения предложений по оценке подкомпонента «Управление рисками» в рамках диагностики уровня корпоративного управления и предложений по методике оценки эффективности корпоративной системы управления рисками;

— разработка, внедрение и обновление (при необходимости) методологической базы, политик, правил по управлению рисками, процедур по мониторингу рисков;

— обеспечение интегрированности управления рисками в другие бизнес-процессы и развитие культуры риск-менеджмента в Обществе;

— рассмотрение и согласование регулярных отчетов по рискам Общества, вносимых на рассмотрение Советов директоров;

— согласование проектов стратегической направленности, инвестиционных проектов Общества;

— обеспечение методологической и консультационной поддержки работникам Общества по вопросам управления рисками;

— осуществление анализа и проверки нормативной и рабочей документации Общества системы управления рисками;

— выдвижение предложений в части проведения обучающих семинаров и тренингов по управлению рисками для сотрудников Общества;

— взаимодействие со Службой внутреннего аудита Общества в части формирования плана внутреннего аудита, обмена информацией, обсуждения результатов аудиторских проверок, обмена знаниями и методологиями;

— взаимодействие со службами внутреннего аудита/ревизионыыми комиссиями (ревизорами) Обществав целях оказания методологической и консультационной при организации и проведении аудита

— выявление возможных случаев возникновения риска, реальных или потенциальных, отрицательных тенденций, свидетельствующих об усилении риска, анализ факторов, вызвавших риск, и оценка масштабов предполагаемого убытка.

46. Структурное подразделение (отдел корпоративного управления и управления рисками), ответственное за управление рисками в Обществе не должно совмещать функции, связанные с финансовыми рисками (экономическое планирование, корпоративные финансы, казначейство, бухгалтерский учет);

Допускается совмещение функций по управлению рисками с функциями по внутреннему контролю.

В Обществе допускается совмещение функций по управлению рисками также с функциями по корпоративному управлению и стратегическому планированию.

Во избежание конфликта интересов, руководитель структурного подразделения (отдел корпоративного управления и управления рисками), ответственного(ое) за управление рисками в Обществе не должен быть членом Комитета по аудиту Общества.

47. Ответственность, полномочия работников структурного подразделения Общества, ответственного за управление рисками, и требования к предоставляемой отчетности, предусмотрены настоящей Политикой, положением о структурном подразделении, ответственном за управление рисками, и должностными инструкциями работников структурного подразделения Общества, ответственного за управление рисками.

48. Работники структурного подразделения Общества, ответственного за управление рисками, должны взаимодействовать с другими подразделениями Общества, а также внешними и внутренними аудиторами Общества для эффективной реализации целей и задач системы управления рисками.

49. Работники структурного подразделения Общества, ответственного за управление рисками, должны иметь доступ к информации, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике, положением о структурном подразделении, ответственном за управление рисками, и должностных инструкциях данных работников.

50. **Служба внутреннего аудита** Общества – третий уровень, осуществляет следующие основные функции:

— аудит процедур управления рисками и методологии по оценке рисков, а также выработка предложений по повышению эффективности процедур управления рисками;

— представление отчета по оценке эффективности системы управления рисками для Совета директоров Общества, в том числе не реже одного раза в три года отчета о независимой оценки эффективности системы управления рисками;

— аудит процедур в рамках плана по совершенствованию КСУР один раз в три года, который подготавливается внешним аудитором, и обновляется на регулярной основе;

— иные функции в соответствии с утвержденными нормативными документами.

51. Одним из важных элементов в структуре системы управления рисками являются **структурные подразделения** Общества в лице каждого работника – являющихся собственниками/владельцами рисков. Структурные подразделения (собственники рисков) должны понимать, что они играют ключевую роль в процессе управления рисками. Работники Общества на ежедневной основе работают с рисками, управляют ими и проводят мониторинг их потенциального влияния в сфере своих функциональных обязанностей. Структурные подразделения ответственны за выполнение плана мероприятий по управлению рисками, должны своевременно выявлять и информировать о значительных рисках в сфере своей деятельности и давать предложения по управлению рисками для включения в план мероприятий.

52. Основными функциями структурных подразделений Общества в процессе управления рисками являются:

— идентификация и оценка рисков на ежегодной основе с ежеквартальным пересмотром;

— участие в разработке методической и нормативной документации в рамках их компетенции;

— внесение предложений по совершенствованию и устранению недостатков системы внутреннего контроля и управления рисками;

— внесение предложений по разработке планов мероприятий по управлению рисками и по мерам снижения рисков;

— реализация утвержденных мероприятий по реагированию и управлению рисками и предоставление отчетности на регулярной основе по исполнению мероприятий по управлению рисками;

— содействие процессу развития риск-коммуникации;

— предоставление информации по рискам, включая информацию по реализованным рискам, в подразделение по управлению рисками.

53. Для эффективности организации работы системы управлении рисками в каждом структурном подразделении Общества назначается риск-менеджер, в порядке и условиях, установленных внутренними документами Общества, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество со структурным подразделением, ответственным за управление рисками в Обществе, на всех этапах реализации процедур КСУР Общества.

54. Для поддержания и повышения риск-культуры в Обществе проводится обучение для ознакомления новых сотрудников и периодического ознакомление всех сотрудников Общества (как минимум, на ежегодной основе) с действующей КСУР. По окончании обучения, сотрудники структурных подразделений, координирующие вопросы системы управления рисками (риск-менеджеры) сдают контрольное тестирование для подтверждения полученных знаний.

2.3 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации

55. Цели деятельности Общества определяются на стратегическом уровне и устанавливают основу для разработки операционных целей. Общество подвержена действию рисков из внешних и внутренних источников, и основным условием эффективной идентификации, оценки и разработки методов управления рисками является постановка целей.

56. Цели Общества определяются до идентификации потенциальных рисков, которые могут негативно влиять на их достижение. Корпоративное управление рисками позволяет удостовериться, что в Обществе существует процесс определения целей и задач, которые согласованы с миссией и соответствуют аппетиту на риск Общества на консолидированной основе.

57. Общество ежегодно или по мере необходимости устанавливает альтернативные пути достижения своих целей и определяет риски, связанные с такими альтернативами или событиями, которые могут влиять на достижение целей. Такой анализ дает основу для идентификации рисков.

58. Процесс управления рисками основывается на кросс-функциональном взаимодействии. Процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов)) основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных подразделений (участников и руководителей бизнес-процессов) информации.

59. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **стратегического планирования** включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

— процесс разработки стратегии и планов развития должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;

— стратегические планы Общества должны предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив.

60. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **операционной деятельности** включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

— планы мероприятий по управлению рисками (а также, при необходимости, их отдельные этапы) должны быть включены в соответствующие годовые планы деятельности структурных подразделений Общества.

— владелец риска должен объективно оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации предлагаемого им Плана мероприятий по управлению рисками, и отражать полученную оценку

в соответствующем отчете о риске;

— сотрудникам структурных подразделений должны быть выделены необходимые временные и административные ресурсов для выполнения мероприятий, предусмотренных Планами мероприятий по управлению рисками;

— сотрудники структурных подразделений Общества (риск-менеджеры) представляют отчет по реализованным рискам согласно Методике учета реализованных рисков Общества. Общество должно разработать и утвердить собственные документы по учету и анализу реализованных рисков, согласно внутренним нормативным документам Общества и с учетом доступных технологий для автоматизации документирования реализованных рисков;

— инициаторы вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров Общества в свои материалы (пояснительные записки) включают пункты с описанием рисков, связанных как с принятием, так и не принятием выносимых решений.

61. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **бюджетирования**:

— перед утверждением Плана мероприятий по управлению рисками Советом директоров Общества, владельцам рисков необходимо предусмотреть необходимые финансовые ресурсы для реализации предлагаемого Плана мероприятий по управлению рисками и проработать данный вопрос со структурным подразделением, ответственным за бюджетирование;

62. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **мотивации персонала** включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

— обязанности участников КСУР по выполнению всех процедур, предусмотренных для них системой, должны быть формально закреплены, и должен проводится мониторинг выполнения или невыполнение соответствующих обязанностей в течение отчетного периода;

— рекомендуется также предусматривать механизмы поощрения, призванные мотивировать руководителей и сотрудников Общества действовать в рамках системы управления рисками должным образом, в соответствии с установленными сроками и целевыми показателями.

3. Процесс функционирования КСУР

3.1 Расчет риск-аппетита

63. После определения стратегических целей (стратегических направлений развития) Общество идентифицирует риски, которые могут помешать Обществу достичь поставленных целей. Общество также определяет аппетит на риск – количество риска, который является приемлемым для Общества в достижении поставленных целей.

64. Общество определяет риск-аппетит для каждой из стратегических

целей (стратегических направлений деятельности).

65. Риск-аппетит определяет верхний предел уровня критических рисков на консолидированном уровне, который Общество готово принять. Он также влияет на распределение ресурсов, на организацию процессов и создание инфраструктуры внутри организации, необходимой для эффективного мониторинга и реагирования на риски.

66. Риск-аппетит (заявление о риск аппетите) Общества на консолидированной основе на плановый период утверждается Советом директоров и имеет следующие характеристики:

— отражает стратегию группы Общества, включая цели, бизнес-планы, финансовые ограничения и ожидания заинтересованных сторон;

— охватывает все ключевые аспекты (направления) деятельности;

— учитывает желание и возможность принимать риск;

— определяет отношение Общества к риску;

— периодически пересматривается с учетом отрасли и рыночных условий;

— требует эффективного мониторинга самого риска;

— включает как количественные, так и качественные показатели.

67. При расчете количественного риск-аппетита Общества придерживается принципа консерватизма в расчетах и использует финансовые показатели за несколько прошлых лет для расчета средневзвешенных показателей за период, что позволяет минимизировать случайные колебания. Затем средневзвешенные показатели умножаются на предельные показатели.

68. Расчет количественного риск-аппетита производится структурным подразделением (лицом), ответственным за управление рисками и вносится на утверждение органа управления.

69. При расчете количественного риск-аппетита определяется такой уровень аппетита на риск, который не нарушает принципов финансовой устойчивости. Таким образом, чем выше долговая нагрузка на консолидированном уровне, тем ниже риск-аппетит. Такой подход обеспечивает запас ликвидности для денежного покрытия убытков в случае потерь от рисков.

70. Расчет количественного консолидированного риск-аппетита для Общества производится на основании коэффициента К1.1 (согласно Политике управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Казына»), целевое значение которого для Общества определяется Единственным акционером Общества, и/или на основании ковенантов, установленных кредиторами по привлеченным заимствованиям. При этом из установленных ограничений используется наиболее строгий показатель.

71. Расчет количественного риск-аппетита для Общества на основании коэффициента К1.1 на консолидированной основе производится в следующем порядке:

1) рассчитываются среднеарифметические показатели «Итого долг», «Итого Капитал» с аудированных годовых финансовых отчетностей за три последних года, а также включая плановые показатели на планируемые год;

2) на основе среднеарифметических данных рассчитывается средний показатель «Долг/Капитал»;

3) показатель, полученный в п.2 настоящего пункта, отнимается от норматива «Долг/Капитал» (коэффициента К1.1), установленный Единственным акционером Общества, для расчета коэффициента свободной емкости заимствования.

4) коэффициент свободной емкости заимствования, полученный в п.3 настоящего пункта, умножается на среднеарифметический показатель «Капитал», для расчета свободной емкости заимствования.

5) полученная из п.4 настоящего пункта свободная емкость заимствования умножается на 12%, для получения уровня риск-аппетита.

72. Если ковенанты по уровню долговой нагрузки, установленные кредиторами являются более строгими, тогда для определения свободной емкости заимствования используются предельные показатели ковенантов на основании аудированной финансовой отчетности за последний год.

73. Контроль осуществляется в рамках общего контроля процесса определения и оценки рисков и обеспечивается Службой внутреннего аудита Общества.

74. Все результаты и предложения по риск-аппетиту Общества должны согласовываться с заинтересованными структурными подразделениями, в том числе, ответственными за стратегию, планирование, корпоративное финансирование. Полученный расчетный риск-аппетит должен быть соизмерим с прогнозной чистой прибылью Общества на рассматриваемый год. Совет директоров Общества должен видеть какую часть чистой прибыли Общество готово потерять для покрытия рисков.

75. Полученный показатель риск-аппетита принимается за основу принятия дальнейших решений по управлению рисками.

76. Общество на консолидированной основе обеспечивает риск-аппетит за счет принятия на свой баланс незабюджетированных убытков (т.е. финансирования убытков по мере их наступления за счет текущих денежных потоков или собственного капитала).

77. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня риск-аппетита в Обществе применяется риск-толерантность. Риск-толерантность измеряется в тех же единицах, что и аналогичные цели.

78. Совет директоров Общества утверждает уровни толерантности к ключевым рискам на основании двух основных подходов:

— объективный подход. Учитывает требования законов, нормативно-правовых актов государственных надзорных органов, внутренних документов. В некоторых случаях уровни толерантности к ключевым рискам устанавливаются согласно регулирующим документам, а также нормативным

документам государственных надзорных органов. При изменении требований со стороны надзорных органов соответствующий пороговый уровень должен быть пересмотрен.

— субъективный подход. Уровни толерантности к ключевым рискам определяются путем опроса или анкетирования среди экспертов. При данном подходе эксперты на основании имеющегося опыта и знаний определяют пороговый уровень, который и является уровнем толерантности к ключевому риску.

79. Толерантность к Ключевым показателям деятельности (далее – КПД), предельное допустимое отклонение от КПД, указываются владельцами КПД в Планах развития (в таблице факторов и рисков в графе «Пороговое значение КПД (толерантность к риску)».

80. Деятельность в пределах уровней толерантности к ключевым рискам обеспечивает руководству более высокую степень уверенности в том, что риск-аппетит не будет превышен. Это, в свою очередь, дает Обществу более высокую степень уверенности в достижении поставленных целей.

81. После утверждения риск-толерантности, проводится мониторинг уровней риск-толерантности. Уровни риск-толерантности пересматриваются в случае возникновения/выявления новых рисков либо при наступлении рисковых событий. Структурное подразделение, ответственное за управление рисками, на ежеквартальной основе проводит мониторинг соблюдения уровней риск-толерантности к ключевым рискам в соответствии со следующим порядком:

— сопоставляются фактические результаты отклонения уровней толерантности к рискам от плановых показателей;

— в случае отклонения, структурное подразделение, ответственное за управление рисками, совместно с заинтересованными структурными подразделениям определяют причины и предпринимают дополнительные меры по снижению влияния, в результате которых выравниваются фактические показатели уровней толерантности в рамках установленного планового коридора к каждому риску или пересматривают его.

3.2 Идентификация рисков

82. Общество идентифицирует потенциальные события в соответствии Правилами идентификации и оценки рисков Общества, которые могут влиять на деятельность Общества и определяет, представляют ли они собой возможности или риски. При идентификации событий рассматриваются различные внутренние и внешние факторы, которые могут вызывать риски и возможности, в масштабах организации.

83. Идентификация рисков – это определение подверженности Общества на консолидированной и отдельной основе влиянию событий, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи. Целью

процедуры идентификации рисков является обнаружение рисков и включение их в Регистр рисков.

84. Идентификация рисков и наличие реального объективного взгляда на имеющиеся риски является одной из основ эффективного управления рисками, содействующих в достижении Общества поставленных целей.

85. Идентификация рисков предоставляет инструмент определения направления и необходимости усовершенствования процесса управления рисками.

86. Идентификация рисков позволяет повысить уровень уверенности в достижении поставленных задач путем получения обзора рисков и их основных характеристик, определения взаимосвязи рисков друг с другом, ранжирования уровня рисков Общества, повышения осведомленности о рисках и методах их управления, а также концентрации внимания на наиболее критических рисках.

87. Идентификация рисков предоставляет инструмент для регистрирования и заявления возможных отрицательных событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей и задач, поставленных перед Обществом и каждым его работником, а также определения направления и необходимости усовершенствования процесса управления рисками.

88. Каждый работник Общества (владелец рисков) на постоянной основе идентифицирует и оценивает риски, влияющие на достижение поставленных перед Обществом и в частности перед каждым работником Общества целей и задач.

89. КСУР Общества направлена на выявление широкого спектра рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.

90. В соответствии с основными международными стандартами управления рисками Общество на регулярной основе проводит идентификацию рисков с участием работников всех структурных подразделений в целях выявления максимального спектра рисков, повышения осведомленности об окружающих рисках и стимулирования развития риск-культуры.

91. Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как идентификация рисков на основе поставленных целей и задач, отраслевых и международных сравнений, семинаров и обсуждений, интервьюирования, базы данных произошедших убытков и т.д. более подробно описанных в Правилах идентификации и оценки рисков.

92. Идентифицированные события и риски систематизируются в форме регистра рисков. **Регистр рисков** Общества представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается в своей деятельности, который также включает различные сценарии возможной реализации риска. По каждому риску определены собственники риска, т.е. подразделения, которые

имеют дело с этим риском в силу своих функциональных обязанностей. Регистр риска дополняется структурными подразделениями Общества на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

93. Идентификацию рисков и утверждение Регистра рисков Общества рекомендуется проводить до утверждения Планов развития в целях обеспечения заблаговременной подачи заявок на расходы в связи с реализацией плана мероприятий по управлению рисками.

94. Результаты идентификации и оценки рисков предоставляются Совету директоров Общества, а также соответствующим комитетам, в виде Отчета по рискам, который включает информацию о критических рисках, планах мероприятий по управлению критическими рисками.

95. Для классификации рисков в Обществе используется группировка рисков по следующим категориям:

— **стратегический риск (С)** – риск возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, и других внешних факторов системного характера;

— **финансовые риски (Ф)** – включают риски, связанные со структурой капитала и снижением финансовой прибыльности. Финансовые риски включают в себя рыночные риски (колебания процентных и валютных ставок, колебания цен на природные ресурсы), риски ликвидности, кредитные риски (на корпоративные контрагенты, банки второго уровня и по требованиям в других странах);

— **правовые риски (Н)** - риски возникновения потерь вследствие несоблюдения требований законодательства Республики Казахстан, в отношениях с нерезидентами Республики Казахстан - законодательств других государств, а также внутренних правил и процедур;

— **операционный риск (О)** - риск возникновения убытков в результате производственной аварии, пожара, взрыва и т.д., недостатков или ошибок технологий, производственной безопасности вследствие которых подвергается угрозе не только жизнь и здоровье человека, но и наносится ущерб финансово – хозяйственной деятельности, окружающей среде, социальной стабильности, недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны работников (включая риски персонала), функционирования информационных систем а также вследствие внешних событий.

3.3 Оценка рисков

96. Идентификация и оценка рисков направлены на предоставление общего видения по существующим рискам и их размерам путем осуществления базового ранжирования для определения наиболее «слабых» мест. Данный процесс позволяет провести оценку используемых методов и процедур управления основными рисками.

97. Оценка вероятности реализации и возможного влияния рисков позволяет развить понимание о рисках, предоставляет необходимую информативную базу для принятия решений о необходимости управления определенным риском, а также наиболее подходящих и экономически эффективных стратегиях по его сокращению.

98. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач. Эти риски должны вноситься на рассмотрение Совета директоров, который должен принимать решения об управлении и контроле по этим рискам.

99. В рамках проведения оценки и анализа рисков в Обществе используются качественный, количественный анализы, включая SWOT – анализ, или их комбинация, которые создают методическую базу процесса управления рисками.

100. Оценка рисков включает рассмотрение источников и причин возникновения каждого риска, негативные последствия при их реализации, и вероятность, что определенное событие произойдет.

101. Первоначально оценка рисков проводится на качественной основе, затем для наиболее значимых рисков может быть проведена количественная оценка. Риски, которые не поддаются количественной оценке, нет надежной статистической информации для их моделирования или построение таких моделей не является целесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования рисков.

102. Все идентифицированные и оцененные риски отражаются на карте рисков. **Карта рисков** представляет собой графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков Общества, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения. На карте рисков вероятность или частота отображается по горизонтальной оси, а сила воздействия или значимость - по вертикальной оси. В этом случае вероятность появления риска увеличивается слева направо при продвижении по горизонтальной оси, а воздействие риска увеличивается снизу верх по вертикальной оси. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению.

103. Для определения уровня сила воздействия или значимость риска на Компании на консолидированной уровне, используется консолидированный риск-аппетит Общества .

104. Идентификация и оценка рисков Общества в комплексе осуществляется согласно Правилам идентификации и оценки рисков Общества.

105. Обществом проводится оценка отдельных рисков с использованием различных количественных методов как VAR, гэп-анализ, метод исторического симулирования, стресс-тестирования и т.д. Порядок оценки регламентируется правилами управления процентным, валютным рисками и риском потери ликвидности и другими внутренними нормативными документами Общества.

3.4 Управление рисками

106. Общество определяет методы реагирования на риск и разрабатывают план мероприятий по управлению критическими рисками.

107. Управление рисками представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность убытков или получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с рисками деятельности Общества. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию, Общество должно сконцентрировать внимание на рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на его финансовое состояние и достижение целей и задач. Планы мероприятий по управлению критическими рисками Советом директоров Общества и являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениям.

108. Выбор методов реагирования на риски и разработка планов мероприятий по управлению рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска, включает в себя следующие стратегии реагирования:

— уменьшение и контролирование рисков – воздействие на риск путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий в случае реализации риска, что включает изменение степени вероятности реализации риска в сторону уменьшения и изменение причин возникновения или последствий от реализации риска в целях снижения уровня возможных потерь;

— удержание/принятие риска, подразумевающее, что его уровень допустим, и принимается возможность его проявления, также возможно принятие остаточного риска после применения мероприятий по его минимизации;

— финансирование рисков – передача/разделение риска или частичная передача риска другой стороне, включая использование различных механизмов (заключение контрактов, страховых соглашений, определение структуры), позволяющих разделение ответственности и обязательств;

— уход (уклонение) от риска/избежание риска путем принятия решения против продолжения или принятия действия, которое является источником возникновения риска.

— последующее воздействие – стратегия, предусматривающая воздействие на последствия реализации рискового события. Обычно данная стратегия применяется в отношении рисков, характеризующихся низким

уровнем управляемости и/или низкой вероятностью реализации. Данный вид стратегии может включать страхование, хеджирование рисков, а также разработку планов чрезвычайных мероприятий, планов по обеспечению непрерывности бизнеса.

109. Предложения в отношении стратегий, методов и планов по управлению рисками представляются Владельцами рисков и вносятся в план мероприятий по управлению рисками.

110. Структурные подразделения Общества, являющиеся владельцами рисков, ежеквартально в установленной форме сдают отчеты по реализации утвержденных планов мероприятий согласно Правилам идентификации и оценки рисков.

111. **Уменьшение и контроль рисков** подразумевает мероприятия, направленные на:

— предупреждение убытков – сокращение вероятности наступления определенного риска (убытка);

— контроль убытков – сокращение размера убытка в случае наступления риска;

— диверсификация – распределение риска с целью снижения его потенциального влияния.

112. Методы уменьшения и контроля рисков предполагают внедрение процедур и процессов в Обществе, направленных на уменьшение возможности наступления убытков.

113. Методы уменьшения и контроля финансовых рисков Общества включают:

— для кредитных рисков – установление/определение лимитов на уровень принимаемого кредитного риска корпоративных контрагентов, банков второго уровня, а также установление лимитов к размеру требований в других странах. Лимиты по кредитным рискам регулируются Правилами управления кредитным риском по корпоративным контрагентам, Правилами установления лимитов по балансовым и внебалансовым обязательствам на банки-контрагенты, Правилами установления страновых лимитов, Внутренней кредитной политикой, Правилами предоставления гарантий и иными документами, принятыми в их развитие.

— для рыночных рисков – контроль и расчет уровня возможных потерь, применение инструментов хеджирования и диверсификации. Оценка рыночных рисков регулируется Правилами управления валютными рисками, Правилами управления процентным риском.

— для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки Общества. Лимиты на степень долговой нагрузки и финансовой устойчивости регулируются Политикой управления долгом и финансовой устойчивостью Общества.

— риск возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны сотрудников (включая риски персонала), функционирования

информационных систем и технологий (технологические риски), а также вследствие внешних событий.

114. Методами уменьшения и контроля нормативно-правовых рисков Общества являются проведение мониторинга изменений законодательства юридической службой Общества, которая совместно с заинтересованными структурными подразделениями оценивает влияние изменений на деятельность Общества и разрабатывает меры, необходимые для их принятия. Любой документ, который регулирует внутренние процедуры Общества или в соответствии с которым у Общества возникают обязательства, должен пройти обязательную экспертизу в юридической службе Общества.

115. Уменьшение и контроль стратегического риска Общества осуществляется путем мониторинга исполнения утвержденных краткосрочных и долгосрочных планов и стратегий, по результатам которого принимаются корректирующие меры, в том числе для отражения изменений во внутренней и внешней среде.

116. Уменьшение и контроль операционных рисков в Обществе осуществляется путем проведения анализа установленных бизнес-процессов и разработки соответствующих планов мероприятий по их усовершенствованию, внедрение системы внутренних контролей. Для операционных рисков на производстве уменьшение и контроль рисков осуществляется путем соблюдения правил охраны и безопасности труда, правил по соблюдению экологической безопасности, правил работы на производстве.

117. В случае, если применяемые методы по уменьшению и контролю рисков связаны с затратами и эти затраты являются существенными, структурными подразделениями (владельцами рисков) проводится следующий анализ:

— насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет удержания и/или финансирования (переноса) рисков;

— какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия по сравнению со стоимостью удержания/переноса рисков.

118. **Удержание рисков:** В ходе выявления и оценки ключевых рисков рассчитывается риск-аппетит Общества.

119. Риск-аппетит Общества финансируется за счет текущих доходов Общества и нераспределенного дохода прошлых лет и не имеет непосредственной аллокации на незапланированные убытки (т.е. убытки вследствие наступления рисков непосредственно уменьшают прибыль Общества).

120. Распределение риск-аппетита Общества по рискам основывается на анализе влияния каждого из рисков и стоимости переноса рисков, т.е. чем дороже стоимость переноса рисков, тем более высокая вероятность удержания риска за счет собственных средств Общества.

121. **Финансирование (перенос) рисков** включает следующие

инструменты:

— страхование (для «чистых» рисков – риски, наступление которых влечет за собой только убытки и не может приводить к получению дохода);

— хеджирование (для «спекулятивных» рисков – риски, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам);

— перенос риска по контракту (перенос ответственности за риск на контрагента за дополнительное вознаграждение или соответствующее увеличение стоимости контракта);

— условная кредитная линия – доступ к банковскому финансированию на согласованных условиях при наступлении определенных событий;

— другие альтернативные методы финансирования рисков.

122. Основным отличительным признаком этих инструментов является наличие «платы» за риск, что, соответственно, требует оптимального применения этого инструмента с целью снижения расходов Общества.

123. **Уход от риска/избежание риска** включает в себя действия, направленные на прекращение или отказ от осуществления операций, которые потенциально приведут к негативным последствиям для Общества.

124. Выбор наиболее подходящей опции производится с учетом балансирования затрат, связанных с определенным методом, с преимуществами, которые влечет его использование, и других прямых и косвенных затрат.

125. Применение соответствующих мер и методов реагирования на риски описывается в плане мероприятий по управлению критическими рисками. Данный план включает в себя перечень необходимых действий и ответственных исполнителей.

3.5 Контрольные действия

126. После определения перечня ключевых рисков и мероприятий по управлению рисками, определяются основные бизнес-процессы, подверженные этим рискам. Проводится пошаговый анализ бизнес-процессов для определения необходимости и целесообразности включения соответствующих контрольных действий. Кроме того, проводится анализ запланированных мероприятий по управлению рисками и определяются контрольные действия и (или) показатели, необходимые для того, чтобы обеспечить эффективное исполнение таких мероприятий (часто контрольные действия сами по себе являются методом управления риском).

127. Контрольные действия - это политики и процедуры, которые помогают обеспечить выполнение мер по управлению рисками. Контрольные действия включены в бизнес-процессы Общества. Контрольные действия включают широкий спектр мер, таких как одобрение, авторизация, верификация, согласование, анализ проведения операций, безопасность активов и распределение обязанностей.

128. Ответственность за проведение анализа бизнес-процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных

контрольных действий несут собственники рисков - руководители соответствующих структурных подразделений Общества.

129. Основные результаты и выводы процесса управления рисками в Общества отображаются в форме регулярной отчетности по рискам и мероприятиям по реагированию на них.

130. На основании регулярной отчетности по рискам в Обществе ведется контроль над текущими рисками и исполнением мер по реагированию на риски.

131. Работники и должностные лица Общества вправе конфиденциально заявить в Совет директоров Общества о нарушении или неверном исполнении процедур управления рисками или внутреннего контроля или других политик, а также случаях мошенничества, нарушения законодательства.

3.6 Обмен информацией и мониторинг

132. Структура управления рисками в Обществе обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали. При этом информация, поступающая снизу вверх, обеспечивает Совет директоров сведениями: о текущей деятельности; о принятых в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методов реагирования и уровне управления ими. Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение целей, стратегий и поставленных задач путем утверждения внутренних документов, регламентов и поручений. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества и взаимодействие структурных подразделений, ответственных за управление рисками, в Обществе.

133. Цели процесса регулярного обмена информацией о рисках внутри Общества состоят в том, чтобы:

— закрепить персональную ответственность за управление теми или иными значительными рисками за соответствующими руководителями (Владельцами рисков);

— своевременно доводить до сведения Совета директоров Общества информацию обо всех рисках, управление которыми необходимо осуществлять на соответствующем уровне;

— своевременно доводить до сведения исполнителей мероприятий по управлению рисками информацию об их персональной ответственности за выполнение соответствующих мероприятий (включая ожидаемый результат, сроки, ресурсы и пр.);

— обеспечить эффективный обмен информацией в ходе управления кросс-функциональными рисками Общества.

134. В процессе реализации каждого компонента системы управления рисками обеспечивается обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках системы управления рисками, проходят согласование с

заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения. На рассмотрение Совета директоров представляются не реже одного раза в год: предложения по риск-аппетиту Общества, регистр рисков, карта рисков и план мероприятий по управлению рисками, ключевые рисковые показатели и уровни толерантности в отношении каждого риска.

135. Информация и коммуникация в Обществе позволяют обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о рисках, повышает уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски. Соответствующая информация определяется, фиксируется и предоставляется в форме и в сроки, установленными внутренними документами.

136. Подразделения Общества (владельцы рисков) постоянно ведут мониторинг и информируют подразделение, ответственное за управление рисками, о произошедших убытках, согласно Методике учета реализованных рисков, утверждаемой Советом директоров Общества. По каждому реализованному риску структурными подразделениями (владельцами рисков) совместно с Отделом корпоративного управления и управления рисками проводится анализ причин возникновения убытков, и принимаются меры по предупреждению подобных инцидентов в будущем.

137. Общество доводит до партнеров, кредиторов, внешних аудиторов, рейтинговых агентств и других заинтересованных сторон (в том числе в составе годового отчета) информацию по управлению рисками, обеспечив при этом соответствие степени детализации раскрываемой информации характеру и масштабам деятельности Общества.

138. В Обществе осуществляется мониторинг эффективности системы управления рисками (включая существующие методы управления и средства контроля над рисками) и, по необходимости, ее модификация и усовершенствование. Мониторинг проводится на регулярной основе не реже одного раза в год.

139. Общество осуществляет мониторинг и контролирует свои риски в соответствии с основными принципами, политиками, правилами и положениями, установленными Советом директоров Общества.

140. Одним из главных инструментов мониторинга рисков и риск-факторов является ключевые рисковые показатели (далее – КРП). КРП – это индикаторы, предоставляющие организации ранние сигналы изменения риск-факторов в различных областях деятельности. КРП позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисковых событий или минимизации их влияния на деятельность организации.

141. Разработка КРП должна производиться как минимум для рисков с присущей оценкой силы воздействия или значимость «четыре» и более, что позволит управлять всеми критическими рисками.

142. В целях повышения эффективности мониторинга рисков в Обществе применяются КРП с использованием двух подходов:

— определение КРП на основании риск-факторов – определяются риск-факторы по каждому ключевому риску. Риск-факторы могут быть как внешние, так и внутренние по отношению к Обществу. Риск-факторы анализируются на предмет измеримости. По каждому риск-фактору определяются соответствующие единицы измерения и частота измерения показателя, которые могут быть выражены в виде коэффициентов, процентов, чисел и т.д.;

— определение КРП на основании предупредительных мероприятий по управлению рисками – структурное подразделение, ответственное за управление рисками совместно с задействованными структурными подразделениями Общества (владельцами рисков) определяют единицу измерения уровня исполнения для каждого предупредительного мероприятия по управлению риском, частоту измерения показателя и источник информации для расчета. КРП, разработанный на основании предупредительных мероприятий, может быть выражен в процентном выражении или в фактическом исполнении предупредительных мероприятий.

143. Определение пороговых уровней КРП осуществляется с применением объективного и субъективного подходов:

— объективный подход – на основании существующих Законов Республики Казахстан, нормативно-правовых актов государственных надзорных органов и внутренних требований Общества;

— субъективный подход – на основании проведения опроса или анкетирования структурных подразделений или других ключевых сотрудников Общества (владельцев рисков), которые являются экспертами в соответствующей области. Эксперты на основании имеющегося опыта и знаний определяют пороговый уровень по отношению к КРП.

144. Разработанные КРП отображаются в регистре рисков и утверждаются одновременно с утверждением регистра рисков, карты рисков и риск-аппетита на очередной год. Информация по КРП должна включать:

— Наименование КРП;

— Формула расчета;

— Источники информации;

— Единица и частота измерения;

— Направление КРП, сигнализирующее о возможной реализации риска;

— Пороговый уровень.

145. Мониторинг корпоративной системы управления рисками является важной частью всего бизнес-процесса и оценивает как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов. Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения политики, процедур и мероприятий системы управления рисками и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки рисков и эффективности постоянного мониторинга. Недостатки системы управления рисками должны доводиться до сведения Совета директоров Общества.

146. После утверждения Советом директоров Общества планов мероприятий по управлению критическими рисками, структурное подразделение, ответственное за управление рисками осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия.

147. Минимальные требования по содержанию отчета по рискам Общества представлены в Приложении №1 настоящей Политики. Сроки предоставления консолидированных отчетов по рискам Совету директоров Общества представлены в Приложении №2 настоящей Политики.

148. Внутренний аудит системы управления рисками и проверка исполнения планов по устранению недостатков в системе управления рисками и внутреннего контроля проводится Службой внутреннего аудита Общества в соответствии с годовым аудиторским планом, утвержденным Советом директоров Общества. Внутренний аудит проводится в соответствии с нормативными документами, регулирующими процесс проведения внутреннего аудита.

При этом Обществом раз в три года обеспечивается проведение аудит системы управления рисками и проверка исполнения планов по устранению недостатков в системе управления рисками и внутреннего контроля независимыми внешними консультантами.

4. Требования к конфиденциальности информации о рисках

149. Решение о допуске тех или иных должностных лиц Общества к детальной информации об описании, оценке или Планах мероприятий по управлению теми или иными рисками принимается Владельцем рисков.

150. Члены Совета директоров Общества (его комитетов), сотрудники структурного подразделения, ответственного за управления рисками обладают неограниченным доступом к любой информации о рисках Общества.

151. Внешним лицам, получающим доступ к информации о рисках и о Планах мероприятий по управлению ими, может быть предоставлен доступ только после подписания соглашения о неразглашении конфиденциальной информации.

152. Следующие документы: Политика управления рисками, Правила идентификации и оценки рисков, а также Методика учета реализованных рисков, иные документы по системе управления рисками, за исключением документов, указанных в пункте 153, являются открытыми документами и доступны для ознакомления и пользования широким кругом лиц.

153. Правила по отдельным видам рисков, включая правила по отдельным видам финансовых рисков (Риск потери ликвидности, Правила управления валютным риском, Правила управления процентным риском) а также отчеты по ним (включая отчет по финансовой устойчивости), распространяются исключительно в режиме «Для служебного пользования» (далее – ДСП).

5. Критерии эффективности КСУР

154. Эффективность КСУР может быть оценена на основе следующих количественных и качественных критериев:

— управление рисками проводится на постоянной основе, процесс управления рисками увязан с процессами стратегического и операционного планирования, бюджетирования, мотивации персонала;

— информация, генерируемая КСУР, активно используется и учитывается в процессе принятия управленческих решений, в том числе касающихся приоритизации задач и эффективного распределения ресурсов;

— в долгосрочной перспективе КСУР выступает не как субъект потребления ресурсов, а как инструмент их более экономного использования.

155. Эффективность КСУР Общества подтверждается результатами независимых проверок, проведенных внутренними и/или внешними аудиторами или независимыми экспертами, признается членами Совета директоров Общества, Генеральным директором Общества и руководителями структурных подразделений, рейтинговыми агентствами, инвесторами, кредиторами, персоналом Общества , государственными органами, средствами массовой информации.

156. Оценка КСУР Компании проводится в соответствии с Методикой оценки эффективности КСУР, утвержденной советом директоров Общества.

Приложение 1. Структура и требования к минимальному содержанию отчета по рискам

1. Карта и регистр рисков:

a) Карта рисков на прогнозный год, изменения в карте рисков за отчетный квартал, с предоставлением подробной информации по изменениям в динамике ключевых рисков.

b) Отдельное выделение критических рисков с указанием причин возникновения, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния.

c) Регистр рисков на прогнозный год, регистр рисков с внесенными корректировками ежеквартально, при необходимости.

d) План мероприятий по управлению рисками раз в год, внесенные изменения в план по управлению рисками ежеквартально при необходимости.

e) Исполнение плана мероприятий по управлению рисками ежеквартально с оценкой эффективности предпринимаемых мер за отчетный период.

f) Новые выявленные риски (угрозы), с указанием причин возникновения, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния.

2. Риск-аппетит на прогнозный год (раз в год), скорректированный риск-аппетит ежеквартально при необходимости.

3. КРП по ключевым рискам и их динамика, включая КРП которые могут оказать существенное влияние на портфель рисков.

4. Отчет по финансовым рискам:

a) Финансовые риски в соответствии с Правилами управления отдельными видами финансовых рисков (валютный, процентный, страновой, кредитный риск по корпоративным контрагентам, кредитный риск по банкам контрагентам).

b) Информацию о соблюдении/несоблюдении лимитов по рискам, в том числе лимитам на банки-контрагенты.

c) Отчет по финансовой устойчивости, включающий информацию о долговой нагрузке и исполнению ковенантных обязательств согласно Политике управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Казына».

5. Отчет по критическим операционным рискам с результатом их качественно/количественной оценки.

6. Отчет по рискам инвестиционных проектов, включая реализованные риски инвестиционных проектов.

7. Информация по реализованным рискам (ежеквартально) с обязательным указанием ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке) и предпринятых действий по реагированию на данные риски с оценкой эффективности предпринятых мероприятий. Сравнительный анализ потерь от реализованных рисков за период (ежеквартально) с утвержденным риск-аппетитом. Данный раздел также должен включать информацию по авариям и катастрофам и несчастным случаям на производстве (включая информацию по количеству пострадавших, в том числе количество летальных исходов).

8. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками, при необходимости.

9. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования систем управления рисками в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии).

10. Информацию о соблюдении регуляторных требований в области управления рисками;

11. Отчет по страхованию согласно Политики по организации страховой защиты в АО «Самрук-Қазына» и национальных институтах развития, национальных компаниях и других юридических лицах, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына».

12. Заявление исполнительного органа с подтверждением эффективности / не эффективности системы управления рисками.

Приложение 2. Сроки предоставления отчетов по рискам

Для Общества обязательными отчетами по управлению рисками являются:

1) формы отчетности по каждому риску (предоставляются в соответствии с утвержденным пакетом форм управленческой отчетности);

2) отчет по финансовой устойчивости (предоставляется в соответствии с Политикой управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Казына» (включается в отчет по финансовым рискам);

3) отчет по рискам, утверждаемый Советом директоров.

Сроки предоставления форм отчетности по рискам (согласно установленным формам) и отчета по рискам:

Наименование документа	Пользователи документа	Сроки предоставления
Форма отчетности СУО (включая) формы отчетности по рискам	Отдел корпоративного управления и управления рисками	Ежеквартально, отчетная дата + 20 календарных дней
Форма отчетности СУО (включая) формы отчетности по рискам	Отдел корпоративного управления и управления рисками	За 1-й и 3-й кварталы отчетная дата + 35 календарных дней, за 2-й 4-й квартал отчетная дата + 45 календарных дней
Отчет по рискам, включая Отчет по финансовым рискам	Отдел корпоративного управления и управления рисками	Ежеквартально, отчетная дата + 35 календарных дней
Отчет по рискам, включая Отчет по финансовым рискам	Генеральный директор Общества	не позднее 25 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом, согласно плану работы Совета директоров Общества.

Сроки предоставления отчета по рискам на консолидированной основе:

Наименование документа	Пользователи документа	Сроки предоставления
Отчет по рискам, включая Отчет по финансовым рискам (консолидировано)	Генеральный директор Общества	не позднее 25 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом
Отчет по рискам + Отчет по финансовым рискам (консолидировано)	Совет директоров Общества	не позднее чем за 10 дней до заседания Совета директоров, согласно плану работы Совета директоров