



**SAMRUK - ENERGY**

**БОЛАТ НУРЖАНОВ АТЫНДАҒЫ  
ЭКИБАСТУЗ 1-МЭС**

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ АРНАУЛЫҚ ЭНЕРГЕТИКА ҚОҒАМЫ

Система управления качеством, охраной окружающей среды, профессиональной безопасностью и здоровьем, энергоэффективностью

Стандарт предприятия. Политика управления рисками  
СТП 03.004/4.08/01-16

УТВЕРЖДЕН

Решением Наблюдательного совета  
ТОО «Экибастузская ГРЭС-1 имени Булата Нуржанова»

Протокол № 11

от « 30 » 12 2015 г. \_\_\_\_\_

Введен в действие

приказом генерального директора

Товарищества с ограниченной ответственностью  
«Экибастузская ГРЭС – 1 имени Булата Нуржанова»

от « 14 » 02 2016г. № 0155

## СТАНДАРТ ПРЕДПРИЯТИЯ


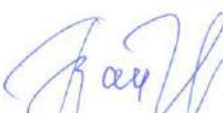



### ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

### ТОВАРИЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЭКИБАСТУЗСКАЯ ГРЭС-1 ИМЕНИ БУЛАТА НУРЖАНОВА»

г. Экибастуз  
2016 г.



## Предисловие

Система управления качеством, охраной окружающей среды, профессиональной безопасностью и здоровьем, энергоэффективностью Стандарт предприятия. Политика управления рисками		
Подготовлено:		Разработчик:
Дата/Подпись:	 17.02.2016г.	Начальник отдела корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля Айтимбетова А.И.
Рассмотрено:		
Дата/Подпись:	17.02.16 	Финансовый директор Тайчикенова А. З.
Дата/Подпись:	17.02.2016 	Ответственный за СМК и СЭМ, начальник ПТО Серьянов С.Б.
Дата/Подпись:	 17.02.16г.	Начальник юридического отдела Гоенко А.А.
Нормоконтроль:		
Дата/Подпись:	 14.02.16г.	Инженер по стандартизации Саповская Е. С.
Срок пересмотра		2019г.

Настоящая политика не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения ТОО «Экибастузская ГРЭС-1»

## Содержание

1. Область применения.....	4
2. Нормативные ссылки.....	4
3. Термины и их определения.....	4
4. Общие положения.....	5
5. Цели и задачи.....	6
6. Структура КСУР.....	9
7. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации ....	14
8. Процесс функционирования КСУР: Расчет риск-аппетита.....	16
9. Идентификация рисков.....	18
10. Оценка рисков.....	20
11. Управление рисками.....	21
12. Контрольные действия.....	24
13. Обмен информацией и мониторинг.....	24
14. Требования к конфиденциальности информации о рисках.....	27
15. Ответственность.....	28
Приложение 1.....	29
Приложение 2.....	31
Лист ознакомления.....	32
Лист регистрации изменений (дополнений).....	33
Лист исправлений.....	34

## 1. Область применения

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

## 2. Нормативные ссылки

1. Настоящая Политика разработана с учетом требований законодательства Республики Казахстан, и следующими внутренними нормативными документами Товарищества (не ограничиваясь):

- 1) Устав Товарищества;
- 2) Политика управления рисками АО «Самрук-Энерго»;
- 3) Стандарт предприятия 02.004/3.002-14 «Управление документами».

## 3. Термины и их определения

2. В настоящем документе применяются следующие определения и сокращения:

1) Риск представляет собой потенциальное событие (или стечение обстоятельств) в будущем, которое в случае своей реализации может оказать существенное негативное влияние на достижение Товариществом своих долгосрочных и краткосрочных целей.

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

3) Ключевые риски – риски, которые попадают в красную и оранжевую зону карты рисков.

4) 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 организации.

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

6) 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 Товарищество.

7) Отдел корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля – ответственное структурное подразделение Товарищества по вопросам управления рисками.

8) Дочерняя и зависимая организация (далее - ДЗО) - юридическое лицо более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которого прямо или косвенно принадлежат Обществу.

9) Риск-менеджер – работник структурного подразделения, ответственного за управление рисками.

10) Внешние лица – лица, не являющиеся сотрудниками Товарищества.

11) Фактор риска (риск-фактор) – это условия, состояние, обстоятельства, при которых проявляются причины риска, приводящие к реализации риска.

12) Внешние риск факторы – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Товарищества и не зависящие от деятельности Товарищества.

13) Внутренние риск факторы – факторы риска, связанные с внутренними процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами, активами Товарищества и возникающие в рамках операционной деятельности Товарищества.

14) 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.

15) Событие – происшествие или случай, имеющие внутренний или внешний источник по отношению к организации, оказывающие влияние на достижение поставленных целей.

16) Общество – АО «Самрук-Энерго»

17) Фонд – АО «Самрук-Казына»

#### **4. Общие положения**

3. Настоящая политика управления рисками (далее – Политика) разработана в соответствии с Политикой управления рисками АО «Самрук-Энерго» (далее - Общество) и внутренними нормативными документами ТОО «Экибастузская ГРЭС-1 (далее – Товарищество).

4. Товарищество осознает важность управления рисками как ключевого компонента системы корпоративного управления, направленного на своевременную идентификацию и принятие мер по снижению уровня рисков, которые могут негативно влиять на стоимость и репутацию Товарищества.

5. Управление рисками в Товариществе осуществляется путем внедрения Корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР) на всех уровнях Товарищества. КСУР – это набор взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс, в рамках которого Наблюдательный совет, руководство и работники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Товарищества, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для акционеров уровня риска.

6. Настоящий документ определяет:

1) Организационную структуру КСУР Товарищества;

2) Общие подходы к классификации рисков Товарищества;

3) Последовательные этапы процесса управления рисками и обмена информацией о рисках внутри структурных подразделений Товарищества;

4) Механизмы осуществления мониторинга КСУР и отдельных аспектов деятельности Товарищества в части управления рисками;

5) Элементы, связывающие КСУР Товарищества с процессами планирования, бюджетирования и мотивации;

6) Рекомендации по внедрению Товариществом системы по управлению рисками, а также критерии эффективности КСУР Товарищества.

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

1) Структура и требования к минимальному содержанию отчета по рискам (Приложение 1);

2) Сроки предоставления отчетов по рискам (Приложение 2).

8. 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.

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

## 5. Цели и задачи

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

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

2) формирование возможности для Товарищества задавать и отслеживать качество управления рисками Товарищества на основе четких и понятных критериев;

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

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

5) систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках Товарищества, повышение управляемости бизнеса;

6) в конечном итоге – повышение капитализации Товарищества посредством повышения эффективности и оптимизации управления рисками.

11. Основными задачами КСУР Товарищества являются:

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

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

3) эффективно реагировать на неожиданные ситуации и управлять ими;

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

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

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

2) Бюджетный процесс. Информация о рисках и планах по управлению ими может служить твердым обоснованием заявок Товарищества на выделение ресурсов, в том числе финансовых.

3) Система мотивации и оценки результатов деятельности. Оценка эффективности управления рисками должно служить одним из критериев оценки результатов деятельности Товарищества, его подразделений и отдельных сотрудников.

4) Мониторинг рисков на должном уровне. Оценка рисков служит обоснованием целесообразности рассмотрения и мониторинга того или иного существенного риска на более высоком уровне управления Товариществом.

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

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

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

3) эффективное соответствие законодательным и регуляторным требованиям и требованиям управления;

4) способность отслеживать и реагировать на изменения и тренды во внешней среде;

5) улучшение качества процесса принятия решений и повышение прозрачности;

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

7) улучшение показателей эффективности деятельности;

8) своевременное выявление новых возможностей и рынков и превращение их в капитал.

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

15.Целями настоящей Политики являются:

1) построение эффективной комплексной системы и создание интегрированного процесса управления рисками, как элемента управления

Товариществом, 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 и защиты стоимости Товарищества от рисков;

2) обеспечение принятия Товариществом приемлемых рисков, адекватных масштабам ее деятельности;

3) определение риск-аппетита и обеспечение эффективного управления принятыми рисками.

16. Задачами настоящей Политики являются:

1) создание полноценной базы для процесса принятия решений и планирования;

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

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

4) повышение эффективности использования и распределения ресурсов;

5) предотвращение потерь и убытков путем повышения эффективности деятельности Товарищества, обеспечивающее защиту активов Товарищества;

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 Товарищества (включая настоящую Политику), утвержденных Наблюдательным Советом.

18. Товарищество должно принимать меры по построению системы управления рисками основанной на международных стандартах.

19. Регламентирующие документы в области КСУР пересматриваются (при необходимости, включая настоящую Политику) не реже одного раза в год для того, чтобы обеспечить их соответствие целям, масштабам и сложности деятельности Товарищества и системам управления рисками Товарищества.

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

21. Внутри Товарищества должен существовать постоянный обмен информацией для повышения уровня осведомленности о рисках, развития риск-культуры и эффективного управления рисками. Должна обеспечиваться постоянная осведомленность руководства Товарищества о существующих рисках и управлении ими.

22. 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. Руководство Товарищества, должно быть информировано о недостатках системы управления рисками.

23. Каждый работник Товарищества в той или иной степени является ответственным за управление рисками.

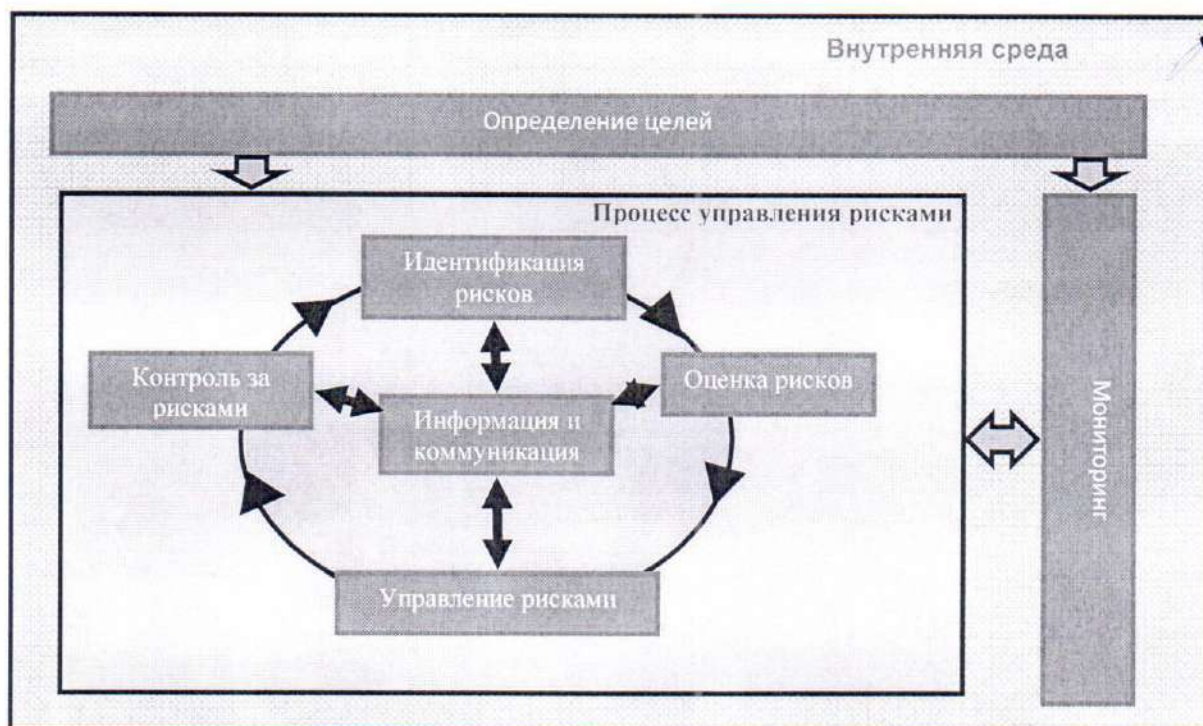
24. Внедрение корпоративной системы управления рисками в Товариществе подразумевает установление и развитие необходимой инфраструктуры и культуры, а также охватывает применение логических и систематических методов идентификации, анализа и оценки, мониторинга, контроля и управления рисками, присущими всем направлениям деятельности, функциям или процессам Товарищества в целях предотвращения потерь и максимизации выгоды.

## 6. Структура КСУР

25. Управление рисками в Товариществе является постоянным, динамичным и непрерывным процессами состоящим из компонентов согласно следующей схеме:

Рисунок 1

Процесс управления рисками



26. Внутренняя среда определяет общее отношение Товарищества 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 Товарищества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами.

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

- 1) идентификация и рассмотрение всех форм рисков при принятии решений и

поддержка комплексного видения рисков руководством Товарищества;

2) создание и оценка в Товариществе, такого профиля рисков, который наилучшим образом отвечает целям Товарищества в целом;

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

4) отслеживание соответствия внутренним политикам и процедурам Товарищества и состояние системы корпоративного управления;

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

6) понимание, что Политика и процедуры управления рисками являются обязательными.

28. Взаимоотношения Товарищества с внешней средой (бизнес структурами, социальными, регуляторными, другими государственными и финансовыми органами) находят свое отражение во внутренней среде Товарищества 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.

29. Основными принципами процесса управления рисками в Товариществе являются:

1) целостность – рассмотрение элементов совокупного риска группы Товарищества в разрезе корпоративной системы управления рисками;

2) открытость – запрет на рассмотрение корпоративной системы управления рисками как автономной или обособленной;

3) структурность – комплексная система управления рисками имеет четкую структуру;

4) информированность – управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;

5) непрерывность – процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе;

6) цикличность – процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов.

30. Структура системы управления рисками в Товариществе представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений: Наблюдательный Совет, Генеральный директор, структурное подразделение, ответственное за управление рисками.

31. Первый уровень представлен Наблюдательным Советом. Наблюдательный совет играет ключевую роль в осуществлении надзора за системой корпоративного управления рисками.

32. Наблюдательный Совет осуществляет следующие функции в области управления рисками:

1) утверждение Политики управления рисками Товарищества;

2) утверждение других политик в области управления рисками Товарищества;

3) утверждение уровней ответственности по мониторингу и контролю над рисками Товарищества путем утверждения настоящей Политики;

4) постановка целей (краткосрочных и долгосрочных) Товарищества;

- 5) утверждение правил и процедур управления рисками Товарищества;
- 6) анализ заключений внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управлению рисками и результатов проверок, проведенных СВА;
- 7) утверждение регистра, карты рисков Товарищества и плана мероприятий по управлению критическими рисками;
- 8) утверждает матрицы рисков и контролей;
- 9) утверждение отчетов по рискам (структура и содержание отчета по рискам приведены в Приложении 1);
- 10) утверждает показатели эффективности системы управления рисками и ежегодно оценивает эффективность системы управления рисками компании;
- 11) рассмотрение отчетов по эффективности системы управления рисками;
- 12) ежеквартально рассматривает отчеты руководителя структурного подразделения по управлению рисками с описанием и анализом ключевых рисков компании, а также сведениями по реализации планов и программ по минимизации ключевых рисков Товарищества;
- 13) утверждение риск-аппетита Товарищества;
- 14) утверждает лимиты;
- 15) утверждение ключевых рисковых показателей;

33. Второй уровень – Генеральный директор Товарищества, ответственный за организацию эффективной системы управления рисками для обеспечения выполнения и следования настоящей Политики Товарищества. Генеральный директор ответственен за создание культуры «осознания рисков», которая отражает политику риск-менеджмента. Также он отвечает за создание эффективной системы управления рисками так, что работники имеют четко определенные обязанности по риск-менеджменту и несут ответственность за выполнение своих обязанностей.

34. Генеральный директор обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем осуществления следующих функций:

- 1) реализация Политики управления рисками;
- 2) организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;
- 3) обеспечение соблюдения положений настоящей Политики структурными подразделениями Товарищества;
- 4) рассмотрение отчетов по управлению рисками Товарищества и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;
- 5) утверждение мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками в Товариществе в рамках нормативных документов, утвержденных Наблюдательным советом;
- 6) совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками;

35. В Товариществе необходимо соблюдать следующие требования:

- 1) структурное подразделение (лицо), ответственное за управление рисками в компании не должно совмещать функции, связанные с финансовыми рисками (экономическое планирование, корпоративные финансы, казначейство, бухгалтерский учет);
- 2) допускается совмещение функций по управлению рисками с функциями по корпоративному управлению и стратегическому планированию.

36. Для обеспечения горизонтальной коммуникации и эффективного внедрения КСУР в Товариществе, функционирует Комитет по рискам и системе менеджмента, который является консультативно-совещательным органом при Руководстве Товарищества, вырабатывающим предложения в части управления рисками, в основные функции которого входит следующее:

- 1) рассматривает ключевые риски Товарищества и эффективность мер по управлению рисками;
- 2) согласовывает риск-аппетит, уровни толерантности по каждому риску и лимиты для вынесения на утверждение Наблюдательного совета;
- 3) согласовывает ключевые рискованные показатели для вынесения на утверждение Наблюдательного совета;
- 4) рассматривает предложения подразделения по управлению рисками по развитию политик, процедур и структуры управления рисками для вынесения на утверждение Наблюдательного совета;
- 5) согласовывает регистр рисков, карту рисков, матрицу рисков и контролей для вынесения на утверждение Наблюдательного совета;
- 6) обсуждение вопросов управления рисками в Товариществе, выносимых на рассмотрение Наблюдательного совета;
- 7) рассмотрение внутренних нормативных документов по управлению рисками Товарищества;
- 8) анализ существующих критических рисков Товарищества и методов управления ими;
- 9) рассмотрение новых подходов к управлению рисками и их применимости к Товариществу;
- 10) иные функции согласно поручениям Наблюдательного совета и Руководства Товарищества.

37. Работа Комитета по рискам регулируется Положением о Комитете по рискам, утверждаемом руководством Товарищества.

38. Третьим уровнем в процессе управления рисками является структурное подразделение Товарищества, ответственное за управление рисками, основными функциями которого являются (включая, но не ограничиваясь):

- 1) Внедрение разработанных Департаментом управления рисками и внутреннего контроля процедур по мониторингу рисков Товарищества;
- 2) обеспечение поддержки структурным подразделениям компании по вопросам функционирования системы управления рисками;
- 3) мониторинг и информирование Генерального директора о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками;
- 4) подготовка регистра рисков, карты рисков и матрицы рисков и контролей, проведение встреч, обсуждение, сведение данных и представление проектов материалов на согласование в Департамент управления рисками и внутреннего контроля и утверждение в Наблюдательный совет;
- 5) осуществление мониторинга реализации планов и программ по минимизации рисков;

6) проведение ежеквартальных встреч с владельцами рисков Товарищества для обсуждения вопросов идентификации и оценки выявленных и появляющихся рисков компании;

7) ведение базы данных реализованных рисков;

8) подготовка и предоставление информации по рискам Генеральному директору и Департаменту управления рисками и внутреннего контроля;

9) согласование проектов стратегической направленности, инвестиционных проектов Товарищества в части достаточности раскрытия и анализа информации по рискам;

10) выдвижение предложений в части проведения обучающих семинаров и тренингов по управлению рисками для сотрудников Товарищества;

11) взаимодействие с СВА Общества в части формирования плана внутреннего аудита, обмена информацией, обсуждения результатов аудиторских проверок, обмена знаниями и методологиями;

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

39. Ответственность, полномочия работников отдела корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля, ответственного за управление рисками, и требования к предоставляемой отчетности, предусмотрены настоящей Политикой, положением о структурном подразделении, ответственным за управление рисками, и должностными инструкциями работников отдела корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля Товарищества.

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

41. Работники структурного подразделения Товарищества, ответственного за управление рисками, должны иметь доступ к информации, документам Товарищества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностных инструкциях данных работников.

42. Служба внутреннего аудита Общества в процессе управления рисками осуществляет следующие основные функции:

1) аудит процедур управления рисками и методологии по оценке рисков, а также выработка предложений по повышению эффективности процедур управления рисками в Товариществе;

2) для проведения внешней оценки эффективности КСУР не реже одного раза в три года, Товарищество вправе самостоятельно привлекать независимых внешних консультантов. Отчет независимых внешних консультантов выносится на рассмотрение Наблюдательного совета Товарищества;

3) иные функции в соответствии с утвержденными нормативными документами.

43. Одним из важных элементов в структуре системы управления рисками являются структурные подразделения Товарищества в лице каждого работника.

Структурные подразделения (собственники рисков) должны понимать, что они играют ключевую роль в процессе управления рисками. Работники Товарищества 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.

44. Основными функциями структурных подразделений Товарищества в процессе управления рисками являются:

1) идентификация и оценка рисков на ежегодной основе с ежеквартальным пересмотром;

2) участие в разработке методической и нормативной документации в рамках их компетенции;

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

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

5) содействие процессу развития риск-коммуникации;

6) предоставление информации по реализованным рискам.

45. Для эффективности организации работы системы управления рискам в каждом структурном подразделении Товарищества назначается риск-координатор, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество со структурным подразделением, ответственным за управление рисками в Товариществе, на всех этапах реализации процедур КСУР Товарищества.

46. Для поддержания и повышения риск-культуры в Товариществе проводится обучение для ознакомления новых сотрудников с принципами функционирования КСУР Товарищества. По окончании обучения проводится контрольное тестирование для подтверждения полученных знаний.

## **7. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации**

47. Цели деятельности Товарищества определяются на стратегическом уровне и устанавливают основу для разработки операционных целей. Товарищество подвержено действию рисков из внешних и внутренних источников, и основным условием эффективной идентификации, оценки и разработки методов управления рисками является постановка целей.

48. 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.

49. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом стратегического планирования включает процесс разработки стратегических планов, который предусматривает выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;

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

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

2) 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;

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

4) Товарищество должно разработать и утвердить собственные документы по учету и анализу реализованных рисков, согласно внутренним нормативным документам Товарищества и с учетом доступных технологий для автоматизации документирования реализованных рисков;

51. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом инвестиционной деятельности и кредитной деятельности (при получении, предоставлении кредита, финансовой помощи и финансовых гарантий) включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

1) инициаторы инвестиционных проектов (в том числе проектов, вносимых на рассмотрение Кредитного комитета Общества и Инновационно-Инвестиционного совета Общества, или другого уполномоченного коллегиального органа) в процессе рассмотрения и разработки инвестиционных проектов должны предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на реализацию инвестиционного проекта и достижение поставленных целей инвестиционного проекта. Также должен быть предусмотрен комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией проекта;

2) инициаторы процесса получения/предоставления кредита (привлечения/предоставления заемных средств) должны включать анализ рисков для финансовой устойчивости Товарищества.

3) инициаторы процесса предоставления кредита (займа) и финансовых гарантий контрагентам должны включать анализ кредитного риска.

52. В случае, когда исполнение Планов мероприятий по управлению рисками требует привлечения временных или административных ресурсов смежных функциональных подразделений (кросс-функциональные риски) Товарищества, Владелец риска, при поддержке сотрудника структурного подразделения управления рисками должен согласовать выделение соответствующих ресурсов с руководителями этих подразделений.

53. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом бюджетирования:

1) перед утверждением Плана мероприятий по управлению рисками

Наблюдательным советом, 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;

2) заполнение таблицы факторов и рисков Планов развития согласно Правилам разработки, согласования, утверждения, корректировки, исполнения и мониторинга исполнения Планов развития ДЗО Общества осуществляется на основе утвержденного регистра рисков.

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

1) Обязанности участников КСУР по выполнению всех процедур, предусмотренных для них системой, должны быть формально закреплены, и должен проводиться мониторинг выполнения или невыполнения соответствующих обязанностей в течение отчетного периода;

2) Рекомендуется также предусматривать механизмы поощрения, призванные мотивировать руководителей и сотрудников Товарищества действовать в рамках системы управления рисками должным образом, в соответствии с установленными сроками и целевыми показателями.

## **8. Процесс функционирования КСУР: Расчет риск-аппетита**

55. После определения стратегических целей Товарищества (стратегических направлений развития) Товарищество идентифицирует риски, которые могут помешать Товариществу достичь поставленных целей. Товарищество также определяет аппетит на риск – количество риска, который является приемлемым для Товарищества в достижении поставленных целей.

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

57. Риск-аппетит (заявление о риск-аппетите) Товарищества на плановый период утверждается Наблюдательным советом и имеет следующие характеристики:

1) отражает стратегию Товарищества, включая цели, бизнес-планы, финансовые ограничения и ожидания заинтересованных сторон;

2) охватывает все ключевые аспекты (направления) деятельности;

3) учитывает желание и возможность принимать риск;

4) определяет отношение Товарищества к риску;

5) периодически пересматривается с учетом отрасли и рыночных условий;

6) требует эффективного мониторинга самого риска;

7) включает как количественные, так и качественные показатели.

58. При расчете количественного риск-аппетита Товарищество 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.

59. Расчет количественного риск-аппетита производится структурным подразделением (лицом), ответственным за управление рисками и выносится на утверждение Наблюдательным советом.



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

61. Расчет количественного риск-аппетита Товарищества производится на основании коэффициента К2.1 (согласно Политике управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Казына»), целевое значение которого для Товарищества утверждается Правлением Общества, или на основании ковенантов, установленных кредиторами по привлеченным заимствованиям. При этом из установленных ограничений используется наиболее строгий показатель.

62. Чем выше фактическое значение коэффициента К2.1 тем ниже финансовая устойчивость, тем меньше емкость заимствования и тем меньше риска готово принять Товарищество и тем меньше риск-аппетит.

63. Контроль осуществляется в рамках общего контроля процесса определения и оценки рисков и обеспечивается СВА Общества.

64. Все результаты и предложения по риск-аппетиту Товарищества должны согласовываться с заинтересованными структурными подразделениями, в том числе, ответственными за стратегию, планирование, корпоративное финансирование.

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

66. Товарищество 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).

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

68. Решением органа управления утверждаются уровни толерантности к ключевым рискам на основании двух основных подходов:

1) 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.

2) 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.

69. 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)»).

70. 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 Товариществу более высокую степень уверенности в достижении поставленных целей.

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

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

2) в случае отклонения, структурное подразделение, ответственное за управление рисками, совместно с заинтересованными структурными подразделениями 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.

## **9. Идентификация рисков**

72. Товарищество идентифицирует потенциальные события в соответствии Правилами идентификации и оценки рисков Товарищества, которые могут влиять на деятельность Товарищества, 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.

73. Идентификация рисков – это определение подверженности Товарищества 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.

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

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

76. 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 Товарищества, повышения осведомленности о рисках и методах их управления, а также концентрации внимания на наиболее критических рисках.

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

78. Риск-координатор в каждом структурном подразделении Товарищества на постоянной основе идентифицирует и оценивает риски, влияющие на достижение поставленных перед Товариществом и в частности перед каждым работником Товарищества целей и задач.

79. КСУР Товарищества 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.

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

81. 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 Товарищества.

82. Идентифицированные события и риски систематизируются в форме регистра рисков. Регистр рисков Товарищества представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Товарищество 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 Товарищества на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

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

84. Результаты идентификации и оценки рисков предоставляются Наблюдательному совету Товарищества, а также в Департамент управления рисками и внутреннего контроля Общества, в виде Отчета по рискам, который включает информацию о критических рисках, планах мероприятий по управлению критическими рисками.

85. Для классификации рисков в Товариществе используется группировка рисков по следующим категориям:

1) 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;

2) 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);

3) правовые риски (П) – риски возникновения потерь вследствие

несоблюдения требований законодательства Республики Казахстан, в отношениях с нерезидентами Республики Казахстан - законодательств других государств, а также внутренних правил и процедур;

4) операционный риск (О) - риск возникновения убытков, несчастных случаев на производстве в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны работников (включая риски персонала), функционирования информационных систем и технологий (технологические риски), производственной безопасности, а также вследствие внешних событий.

## 10. Оценка рисков

86. 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.

87. 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.

88. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Товарищества и достижение стратегических целей и задач. Эти риски должны выноситься на рассмотрение Наблюдательного совета, который должен принимать решения об управлении и контроле по этим рискам.

89. В рамках проведения оценки и анализа рисков в Товариществе используются качественный, количественный анализы или их комбинация, которые создают методическую базу процесса управления рисками.

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

91. 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.

92. Все идентифицированные и оцененные риски отражаются на карте рисков. Карта рисков графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков Товарищества, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения. На карте 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 вверх 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.

## 11. Управление рисками

93. Товарищество определяет методы реагирования на риск и разрабатывают план управления критическими рисками.

94. 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 Товарищества. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию, Товарищество 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 Товарищества ежегодно рассматриваются, утверждаются органом управления Товарищества и являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениям.

95. 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:

1) 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;

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

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

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

5) 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.

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

97. Структурные подразделения Товарищества, являющиеся владельцами рисков, ежеквартально в установленной форме сдают отчеты в Отдел корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля

Товарищества по реализации утвержденных планов мероприятий согласно Правилам идентификации и оценки рисков.

98. Уменьшение и контроль рисков подразумевает мероприятия, направленные на:

- 1) предупреждение убытков – сокращение вероятности наступления определенного риска (убытка);
- 2) контроль убытков – сокращение размера убытка в случае наступления риска;
- 3) диверсификация – распределение риска с целью снижения его потенциального влияния.

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

100. Методы уменьшения и контроля финансовых рисков Товарищества включают:

1) для кредитных рисков - установление 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.

2) 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.

3) для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки Товарищества. Лимиты на степень долговой нагрузки и финансовой устойчивости регулируются Политикой управления долгом и финансовой устойчивостью Фонда.

4) 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.

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

102. Уменьшение и контроль стратегического риска Товарищества 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.

103. Уменьшение и контроль операционных рисков в Товариществе 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.

104. В случае, если применяемые методы по уменьшению и контролю рисков связаны с затратами и эти затраты являются существенными, проводится следующий анализ:

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

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

105. **Удержание рисков.** В ходе выявления и оценки ключевых рисков рассчитывается риск-аппетит Товарищества.

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

107. Распределение риск-аппетита Товарищества 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 Товарищества.

108. Финансирование (перенос) рисков включает следующие инструменты:

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

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

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

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

5) другие альтернативные методы финансирования рисков.

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

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

111. 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.

112. 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.

## **12. Контрольные действия**

113. 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).

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

115. Ответственность за проведение анализа бизнес-процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут собственники рисков - руководители соответствующих структурных подразделений Товарищества.

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

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

## **13. Обмен информацией и мониторинг**

118. Структура управления рисками в Товариществе обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали. При этом информация, поступающая снизу вверх, обеспечивает Генерального директора и Наблюдательный Совет 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 Товарищества.

119. Цели процесса регулярного обмена информацией о рисках внутри Товарищества состоят в том, чтобы:

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



2) своевременно доводить до сведения Наблюдательного совета информацию обо всех рисках, управление которыми необходимо осуществлять на соответствующем уровне Товарищества;

3) 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.);

4) обеспечить эффективный обмен информацией в ходе управления кросс-функциональными рисками Товарищества.

120. В процессе реализации каждого компонента системы управления рисками обеспечивается обмен информацией между структурными подразделениями Товарищества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках системы управления рисками, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения. На рассмотрение Наблюдательного совета представляются не реже одного раза в год: предложения по риск-аппетиту Товарищества, регистр рисков, карта рисков и план мероприятий по управлению рисками.

121. Информация и коммуникация в Товариществе 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, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции.

122. Подразделения Товарищества постоянно ведут мониторинг и информируют подразделение, ответственное за управление рисками, о произошедших убытках, согласно Регламенту учета и анализа реализованных рисков, утверждаемому Правлением Фонда. По каждому реализованному риску проводится анализ причин возникновения убытков, и принимаются меры по предупреждению подобных инцидентов в будущем.

123. Товарищество 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 Товарищества.

124. Товарищество осуществляет мониторинг и контролирует свои риски в соответствии с основными принципами, политиками, правилами и положениями, установленными Наблюдательным советом Товарищества или /Советом директоров Общества.

125. 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 рисков событий или минимизации их влияния на деятельность организации.

126. Разработка КРП должна производиться как минимум для рисков с присущей оценкой влияния «четыре» и более, что позволит управлять всеми критическими рисками.

127. В целях повышения эффективности мониторинга рисков в Товариществе применяются КРП с использованием двух подходов:

1) 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 Товариществу. 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.

2) определение КРП на основании предупредительных мероприятий по управлению рисками – структурное подразделение, ответственное за управление рисками совместно с задействованными структурными подразделениями Товариществу 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.

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

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

2) субъективный подход – на основании проведения опроса или анкетирования ключевых сотрудников Товарищества, которые являются экспертами в соответствующей области. Эксперты на основании имеющегося опыта и знаний определяют пороговый уровень по отношению к КРП.

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

- 1) Наименование КРП;
- 2) Формула расчета;
- 3) Источники информации;
- 4) Единица и частота измерения;
- 5) Направление КРП, сигнализирующее о возможной реализации риска;
- 6) Пороговый уровень.

130. 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 Генерального директора и Наблюдательного совета.

131. После утверждения Наблюдательным советом планов мероприятий по управлению критическими рисками, структурное подразделение, ответственное за управление рисками осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия.

132. Минимальные требования по содержанию отчета по рискам представлены в Приложении 1 настоящей Политики. Сроки предоставления отчетов по рискам Наблюдательному совету представлены в Приложении 2 настоящей Политики.

133. Содержание и сроки предоставления информации по рискам Товарищества в Общество приведены в Приложении 1 и в Приложении 2, результаты обработки информации, полученной от Товарищества используются при подготовке ежеквартальных отчетов по рискам Общества на консолидированной основе Совету директоров Общества.

#### **14. Требования к конфиденциальности информации о рисках**

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

135. Члены Наблюдательного совета, Генеральный директор и сотрудники структурного подразделения, ответственного за управления рисками обладают неограниченным доступом к любой информации о рисках Товарищества.

136. 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.

137. Данные документы являются открытыми документами и доступны для ознакомления и пользования широким кругом лиц. :

- 1) Политика управления рисками,
- 2) Правила идентификации и оценки рисков
- 3) Регламент учета и анализа реализованных рисков

138. Документы распространяются исключительно в режиме «Для служебного пользования» (далее – ДСП):

1) Правила по отдельным видам рисков, включая правила по отдельным видам финансовых рисков (Риск потери ликвидности, Правила управления валютным риском,

2) Правила управления процентным риском)а также отчеты по ним (включая отчет по финансовой устойчивости),

- 3) Критерии эффективности КСУР

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

1) Управление рисками проводится на постоянной основе, процесс управления рисками увязан с процессами стратегического и операционного планирования, бюджетирования, мотивации персонала;

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

3) В долгосрочной перспективе КСУР выступает не как субъект потребления ресурсов, а как инструмент их более экономного использования;

4) Эффективность КСУР Товарищества подтверждается результатами независимых проверок, проведенных внутренними и/или внешними аудиторами или независимыми экспертами, признается членами Наблюдательного совета, Генеральным директором и руководителями структурных подразделений, рейтинговыми агентствами, инвесторами, кредиторами, персоналом

Товарищества, государственными органами, средствами массовой информации.

## **15. Ответственность**

140. Ответственность за предоставление своевременной, достоверной, полной и адекватной информации, используемой для формирования отчета по рискам, регистра рисков, плана мероприятий по минимизации ключевых рисков Товарищества несут владельцы рисков.

141. Ответственность за управление настоящими Правилами несет структурное подразделение ответственное за управление рисками Товарищества.

## Структура и требования к минимальному содержанию отчета по рискам

### 1. Карта и регистр рисков:

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

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

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

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

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

6) 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:

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

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

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-Казына» и национальных институтах развития, национальных компаниях и других юридических лицах, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Казына».

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

### Сроки предоставления отчетов по рискам

Для Товарищества 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 органом управления Товарищества.

Сроки предоставления Товариществом 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	Департамент управления рисками и внутреннего контроля Общества	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	Наблюдательный совет Товарищества	согласно плану работы Наблюдательного совета Товарищества.