



Приложение №8
к решению Совета директоров
АО «Samruk-Kazyna Construction»
от «04» ноября 2019 года
протокол №145

УТВЕРЖДЕНА
решением Совета директоров
АО «Samruk-Kazyna Construction»
от «04» ноября 2019 года
протокол №145

**ПОЛИТИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ
КОНТРОЛЮ АО «SAMRUK-KAZYNA CONSTRUCTION»**

Нур-Султан 2019г.

Оглавление

| | |
|--|----|
| Раздел 1. Общие положения. | 3 |
| Раздел 2. Термины и сокращения. | 3 |
| Раздел 3. Цели и задачи корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля | 6 |
| Раздел 4. Компоненты КСУР. | 6 |
| Раздел 5. Принципы КСУР. | 8 |
| 5.1 Осуществление Советом директоров надзорной функции за управлением рисками. | 8 |
| 5.2 Создание операционных структур. | 9 |
| 5.3 Определение желаемой культуры. | 13 |
| 5.4 Демонстрация приверженности к основным ценностям. | 15 |
| 5.5 Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала. | 15 |
| 5.6 Анализ условий ведения деятельности. | 15 |
| 5.7 Определение Риск-аппетита. | 15 |
| 5.8 Оценка альтернативных стратегий. | 16 |
| 5.9 Формулирование бизнес-целей. | 17 |
| 5.10 Выявление (идентификация) рисков. | 17 |
| 5.11 Оценка существенности рисков. | 19 |
| 5.12 Приоритизация рисков. | 23 |
| 5.13 Реагирование на риски. | 24 |
| 5.14 Комплексный взгляд на риски. | 27 |
| 5.15 Оценка существенных изменений. | 27 |
| 5.16 Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ). | 27 |
| 5.17 Повышение эффективности управления рисками. | 28 |
| 5.18 Использование информации и технологии. | 28 |
| 5.19 Распространение информации о рисках. | 28 |
| 5.20 Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности. | 29 |
| Раздел 6. Заключительные положения. | 29 |

Раздел 1. Общие положения

1. Настоящая Политика АО «Samruk-Kazyna Construction» (далее – Общество) по управлению рисками и внутреннему контролю (далее – Политика) разработана в соответствии с Кодексом корпоративного управления АО «Самрук-Қазына», Политикой по управлению рисками и внутреннего контроля АО «Самрук-Қазына», рекомендациями Комитета спонсорских Организаций Комиссии Трэдвэй (COSO) в области управления рисками и внутреннего контроля.

2. Политика определяет основные принципы и подходы к организации корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе.

3. Детальное описание методов и процедур процесса управления рисками, включая порядок проведения и формы отчетности по управлению рисками, задачи, функции и ответственность участников процесса управления основными видами рисков, мероприятия по управлению рисками и другие сопутствующие процесса управления рисками представлены во внутренних документах Общества (включая настоящую Политику), утвержденных решением Совета директоров и Правления Общества в соответствии с компетенцией каждого органа.

4. Должностные лица и работники Общества при осуществлении своих обязанностей и реализации поставленных задач обязаны руководствоваться Политикой.

5. Политика распространяется на дочерние организации, входящие в группу Общества, всеми голосующими акциями (долями участия) которых прямо или косвенно владеет Общество.

6. Политика размещается на интернет-сайте Общества и ее основные положения раскрываются в годовом отчете Общества.

Раздел 2. Термины и сокращения

7. В Политике используются следующие термины и сокращения:

| | |
|----------------------------------|---|
| владелец процессного риска | - владелец бизнес-процесса; |
| владелец риска | - работник или структурное подразделение, или коллегиальный орган Общества, ответственные за аспекты управления определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или возможного влияния последствий от реализации риска на Общество; |
| внутренний контроль | - процесс, предназначенный для обеспечения «разумной уверенности» касательно достижения операционных |

| | |
|------------------------------------|---|
| | целей, целей в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства требований внутренних нормативных документов Общества, осуществляемый Советом директоров Общества, Правлением и работниками Общества, является частью КСУР; |
| Дочерняя организация (ДО) | юридическое лицо, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которого принадлежат Обществу на праве собственности; |
| Карта рисков | - графическое изображение рисков Общества на консолидированной основе; расположенных в прямоугольной таблице, по вертикальной оси которой указан размер ущерба риска, а по горизонтальной - вероятность его возникновения; |
| Ключевой рисковый показатель (КРП) | - индикатор, сигнализирующий о тенденциях изменения риск-факторов и возможной реализации рисков, способных оказать негативное влияние на деятельность Общества; |
| компании | - ДО или юридическое лицо, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которого принадлежат Обществу на праве доверительного управления; |
| контроль (контрольная процедура) | - элемент внутреннего контроля, документально зафиксированные набор действий, конфигурация систем или организация процессов, позволяющие снизить вероятность реализации риска или смягчить его последствия, контрольная процедура является неотъемлемой частью бизнес-процессов; |
| модель «Три линии защиты» | подход к организации КСУР, основанный на том, что для эффективного управления рисками и внутреннего контроля под руководством Совета директоров Общества необходимо разделить роли и обязанности между тремя отдельными группами (линиями защиты): бизнес-функциями (каждое структурное подразделение Общества), функцией мониторинга рисков и контроля (Риск-подразделение и комплаенс-контролер), функция независимой оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля (Служба внутреннего аудита); |
| профиль риска | - комплексный обзор рисков Общества, позволяющий рассматривать виды, степень влияния и взаимозависимость рисков, их последствия на результаты деятельности Общества; |
| Регистр рисков | - документ, содержащий информацию об |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | идентифицированных рисках Общества на консолидированной основе (описание риска, риск-факторы, владелец риска, показатели оценки риска и др), помимо рисков Общества Регистр включает риски ДО, вошедшие в красные зоны карт рисков ДО; |
| риск | - вероятность возникновения событий, которые могут оказать влияние на достижение стратегических и бизнес целей Общества; |
| Риск-аппетит | - приемлемый размер риска и/или убытка, который Общество готово принять при достижении поставленных целей; |
| Риск-подразделение | - структурное подразделение Общества, ответственное за организацию системы управления рисками и внутреннего контроля; |
| Толерантность | - приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной бизнес-цели вследствие реализации риска; |
| управление рисками (риск-менеджмент) | - культура, компетенции методы и подходы, интегрированные во все процессы Общества (<i>начиная со стратегического планирования и заканчивая управлением эффективностью</i>), на которые полагается Общество (<i>чтобы управлять рисками</i>) при создании, сохранении и реализации стоимости. Риск-менеджмент является одним из ключевых элементов корпоративного управления; неотъемлемой частью процесса принятия управленческих решений на всех уровнях организации. В Политике термины «управление рисками», «риск-менеджмент», «корпоративная система управления рисками (КСУР)» используются взаимозаменяемо; |
| участник КСУР | - Совет директоров, его комитеты, Служба внутреннего аудита, Правление, работники Общества, Риск-подразделение, структурные подразделения Общества, риск-координаторы. |

Термины и определения, не раскрытые в Политике, используются в значении, определенном в законодательстве Республики Казахстан, Уставе и иных внутренних документах Общества.

Раздел 3. Цели и задачи корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля

8. КСУР призвана обеспечить *разумную уверенность* достижения следующих целей:

- 1) стратегические цели;
- 2) операционные цели - эффективное и результативное использование ресурсов, сохранность активов;
- 3) цели в области подготовки достоверной отчетности;
- 4) цели в области соблюдения применимого законодательства и внутренних требований.

Тогда как КСУР концентрируется на достижении целей по четырем вышеобозначенным категориям, внутренний контроль концентрируется на достижении операционных целей, целей в области подготовки достоверной отчетности и соблюдения применимого законодательства и внутренних требований.

9. Риск-менеджмент и внутренний контроль начинается с каждого отдельно взятого работника, в связи с чем эффективность КСУР и внутреннего контроля имеет определенные ограничения. Ошибки, сговор двух или более лиц, другие ограничения, связанные с человеческим фактором, не позволяют иметь абсолютную гарантию в достижении целей организации, а приводят к возможности предоставления только *разумной уверенности*.

10. Задачами КСУР и внутреннего контроля являются:

- 1) повысить риск-культуру и интегрировать риск-менеджмент и внутренний контроль во все аспекты деятельности Общества;
- 2) снизить волатильность результатов деятельности за счет повышения способности Общества предупреждать ситуации, угрожающие целям, эффективно реагировать на негативные «сюрпризы» и сокращать последствия таких ситуаций, если они наступают, до приемлемого уровня;
- 3) обеспечить использование возможностей для увеличения стоимости активов и прибыльности Общества в долгосрочной перспективе.

Раздел 4. Компоненты КСУР

11. Риск-менеджмент состоит из следующих взаимосвязанных компонентов¹, соответствующих жизненному циклу бизнеса: управление и культура; стратегия и постановка целей; эффективность деятельности; мониторинг и внедрение изменений; информация, коммуникация и отчетность.

Внутренний контроль состоит из компонентов, тесно пересекающихся с компонентами КСУР: контрольная среда (включает организационную структуру, честность и этические нормы, философию и стиль руководства,

¹ Источник: Концептуальные основы управления рисками организаций (COSO): интеграция со стратегией и показателями эффективности.

кадровую политику, компетентность работников, пересекается с компонентом «управление и культура»), оценка рисков (тесно пересекается с компонентом «эффективность деятельности»), контрольные процедуры (является частью управления рисками), информация и коммуникации, мониторинг (тесно пересекаются с компонентами «мониторинг и внедрение изменений», «информация, коммуникация и отчетность»).

Учитывая, что внутренний контроль - это неотъемлемая часть КСУР и компоненты КСУР и внутреннего контроля тесно пересекаются, в целях исключения дублирования сходных по смыслу принципов, в Политике представлены принципы только по структуре КСУР с расширением в части описания требований к контрольным процедурам. При этом следует учитывать помимо прочего следующее:

- тогда как КСУР фокусируется на создании и сохранении стоимости, внутренний контроль фокусируется на принятии мер по реагированию на риски не достижения конкретных целей;

- концепция КСУР в отличие от концепции внутреннего контроля включает определение Риск-аппетита, Толерантности, комплексного обзора рисков, делает акцент на риск-культуре, при этом наличие Риск-аппетита, Толерантности, комплексный обзор рисков, уровень риск-культуры в Обществе существенно влияют на функционирование внутреннего контроля в Обществе.

12. Компонент «Управление и культура» соответствует этапу определения миссии, видения, ценностей организации и основывается на принципах:

- Осуществление Советом директоров Общества надзорной функции за управление рисками.
- Создание операционных структур.
- Определение желаемой культуры.
- Демонстрация приверженности к основным ценностям.
- Привлечение, развитие и удержание квалифицированных специалистов.

13. Компонент «Стратегия и постановка целей» соответствует этапу разработки стратегии и основывается на принципах:

- Анализ условий ведения деятельности.
- Определение риск-аппетита.
- Оценка альтернативных стратегий.
- Формулирование бизнес-целей.

14. Компонент «Эффективность деятельности» соответствует этапу формулировки бизнес-целей и основывается на принципах:

- Выявление рисков.
- Оценка существенности рисков.
- Приоритизация рисков.

- Реагирование на риски.
- Комплексный взгляд на риски.

15. Компонент «Мониторинг и внедрение изменений» соответствует этапу внедрения стратегии и оценки эффективности деятельности и основывается на принципах:

- Оценка существенных изменений.
- Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ).
- Повышение эффективности управления рисками.

16. Компонент «Информация, коммуникация и отчетность» содействует увеличению стоимости и основывается на принципах:

- Использование информации и технологий.
- Распространение информации о рисках.
- Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

Раздел 5. Принципы КСУР

5.1 Осуществление Советом директоров надзорной функции за управлением рисками

17. Совет директоров Общества осуществляет надзор за эффективностью управления рисками и внутреннего контроля посредством выполнения следующих функций в области управления рисками:

- определяет цели (краткосрочные и долгосрочные) Общества;
- утверждает организационную структуру, отвечающую потребностям Общества и обеспечивающую эффективное управление рисками;
- утверждает Политику по управлению рисками и внутреннего контроля Общества, другие политики в области управления рисками Общества;
- в рамках Политики: утверждает принципы и подходы к организации КСУР, требования к организации внутреннего контроля и проведению контрольных процедур, распределение ролей участников КСУР в области управления рисками и внутреннего контроля Общества;
- утверждает Риск-аппетит, Толерантность, Ключевые рисковые показатели, Регистр, Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски, отчеты по рискам Общества, матрицы рисков и контролей;
- обеспечивает надлежащее рассмотрение вопросов, входящих в компетенцию Совета директоров Общества, с учетом сопутствующих рисков при принятии решений;
- предпринимает соответствующие меры для того, чтобы убедиться, что действующая система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным Советом директоров Общества принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует, в том числе (но не ограничиваясь) рассматривает отчеты Службы внутреннего аудита об оценке эффективности КСУР и внутреннего контроля, анализирует заключения

внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управления рисками.

18. Совет директоров Общества должен на регулярной основе определять для себя обладает ли он необходимыми независимостью, навыками, опытом и знаниями бизнеса и имеет ли он доступ к полной информации по текущим вопросам деятельности Общества для осуществления надзора за управлением рисками и внутренним контролем.

19. Комитет по аудиту Общества оказывает содействие Совету директоров Общества по вопросам контроля за надежностью и эффективностью КСУР и внутреннего контроля.

5.2 Создание операционных структур

20. Правление Общества обеспечивает создание и поддержание эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля путем выполнения следующих функций:

- обеспечивает реализацию Политики, разработку и внедрение внутренних нормативных документов, их актуализацию с учетом изменений во внешней и внутренней среде бизнеса и информирует Совет директоров Общества обо всех утвержденных внутренних нормативных документах в области управления рисками и внутреннего контроля;

- исполняет решения Совета директоров Общества, рекомендации Комитета по аудиту Общества в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;

- распределяет полномочия, обязанности и ответственность за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля между руководителями нижеследующего уровня и / или руководителями структурных подразделений / владельцами бизнес-процессов;

- обеспечивает внедрение процедур управления рисками и внутреннего контроля работниками, обладающими соответствующей квалификацией и опытом;

- обеспечивает интеграцию управления рисками и внутреннего контроля со всеми бизнес-процессами Общества, в том числе, но не ограничиваясь, рассматривает и обсуждает информацию о рисках в рамках отчетов о результатах деятельности по различным направлениям и в рамках рассмотрения вопросов, входящих в компетенцию Правления Общества;

- одобряет Риск-аппетит, Толерантность, Регистр и Карту рисков, КРП, План мероприятий по реагированию на риски, матрицу рисков и контролей, отчеты по рискам Общества для последующего вынесения на рассмотрение Советом директоров Общества;

- рассматривает вопросы по лимитам Общества и иные вопросы в соответствии с внутренними нормативными документами Общества;

- обеспечивает разработку планов непрерывности деятельности,

регламентирующих способы управления инцидентами, восстановления и поддержки деятельности до установленного уровня в случае нарушений (включая план непрерывности в области информационных технологий);

- проводит мониторинг КСУР и внутреннего контроля, в том числе мониторинг соблюдения внутренних нормативных документов в области управления рисками и внутреннего контроля, соблюдения Риск-аппетита и Толерантности, рассматривает отчеты по рискам Общества, результаты мониторинга контрольных процедур и принимает соответствующие меры в рамках своей компетенции;

- предоставляет Совету директоров заявление об эффективности и полноте внутренних контролей в рамках отчета по рискам Общества.

21. Для обеспечения горизонтальной коммуникации и эффективного внедрения КСУР в Обществе функционирует Комитет по управлению рисками, который является консультативно совещательным органом при Правлении Общества, вырабатывающий предложения в части управления рисками, в основные функции которого входит следующее:

- обсуждение вопросов управления рисками в Обществе и его ДО, выносимых на рассмотрение Правления Общества и/или уполномоченных органов ДО и затрагивающих интересы Общества;

- рассмотрение вопросов, связанных с периодическим обновлением и совершенствованием внутренних нормативных документов по управлению рисками Общества и его ДО, предполагаемых и/или рекомендуемых к использованию Обществом;

- рассмотрение ключевых рисков Общества и эффективности мер по управлению рисками, актуальных для Общества и его ДО;

- рассмотрение и предварительное одобрение риск-аппетита, уровней толерантности по каждому риску и лимитов для вынесения на утверждение Правлением и Советом директоров Общества;

- рассмотрение и предварительное одобрение регистра рисков, карты рисков, ключевых рисковых показателей, плана мероприятий по минимизации рисков, матрицы рисков и контролей для вынесения на утверждение Советом директоров Общества;

- рассмотрение и предварительное одобрение Плана работ КСУР на ежегодной основе;

- рассмотрение и предварительное одобрение предложений по назначению Владельцев рисков, риск-координаторов;

- рассмотрение новых подходов к управлению рисками и их применимости к Обществу и его ДО, и вопросов, связанных с проведением обучающих мероприятий в области управления рисками;

- иные функции согласно поручениям Правления и Совета директоров Общества.

22. Работа Комитета по управлению рисками регулируется Положением о Комитете по управлению рисками, утвержденным решением Правления

Общества.

23. Совет директоров и Правление Общества при выполнении своих функций опираются на модель «Три линии защиты».

24. Первая линия защиты (бизнес-функции) представлена структурными подразделениями в лице каждого работника в рамках своей компетенции. Работники Общества (владельцы рисков) при выполнении должностных обязанностей непосредственно управляют рисками и выполняют контрольные процедуры в рамках своей компетенции, в том числе выполняют следующие основные функции:

- идентифицируют и оценивают риски, предлагают и реализуют стратегии реагирования на риски (принятие, уклонение от риска, увеличение риска, сокращение риска или передача) и конкретные меры по реагированию на риски, при необходимости предлагают пути совершенствования КСУР в рамках курируемой деятельности на постоянной основе;

- разрабатывают и актуализируют политики и процедуры, регламентирующие вверенные им бизнес-процессы;

- определяют/ документируют/ совершенствуют дизайн контроля и выполняют контрольные процедуры, разрабатывают матрицы рисков и контролей в рамках вверенных бизнес-процессов на постоянной основе;

- соблюдают Риск-аппетит по всем его составляющим в пределах компетенции;

- заполняют базу реализованных и потенциальных рисков в соответствии с внутренним нормативным документом по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков;

- отслеживают внешние и внутренние факторы, которые могут оказать существенное влияние на риски, связанные с выполнением своих функций;

- предоставляют своевременную и полную информацию о рисках заинтересованным лицам, в том числе (но не ограничиваясь) предоставляют Риск-подразделению на ежеквартальной основе информацию в целях регулярного мониторинга Толерантности, КРП; определения Толерантности, формирования Регистра и Карты рисков, Плана мероприятий по реагированию на риски, отчетов по рискам; а также направляют сведения об изменениях в профиле риска (включая помимо прочего данные о превышении или приближении к пороговому значению КРП), новых рисках и предложения о мерах по реагированию в течение одного рабочего дня с даты обнаружения нового риска или изменений в риске.

25. В каждом структурном подразделении Общества назначается риск-координатор, деятельность которого регулируется внутренним нормативным документом по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков.

Риск-координаторы обеспечивают представление в Риск-подразделение информации о потенциальных и реализованных рисках в курируемом структурном подразделении.

26. Вторая линия защиты (функции мониторинга) представлена Риск-

подразделением, его курирующим членом Правления Общества и Службой комплаенс Общества.

Вторая линия защиты отвечает за мониторинг внедрения структурными подразделениями (бизнес-функциями) эффективной практики управления рисками и внутреннего контроля, соблюдение законодательства и внутренних нормативных документов Общества, предполагаемых нарушений Кодекса поведения, внутренних документов Общества и/или законодательства по вопросам противодействия коррупции и иных применимых к Обществу регуляторных требований.

Риск-подразделение выполняет следующие функции:

- координирует процессы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе;
- обеспечивает функционирование внутренней контрольной среды, осуществляет мониторинг контрольных процедур в Обществе;
- разрабатывает и актуализирует внутренние нормативные документы в области управления рисками и внутреннего контроля для Общества и компаний, информирует об утвержденных документах владельцев рисков, вносит предложения по интегрированности управления рисками и внутреннего контроля в бизнес-процессы;
- формирует ежегодно не позднее 05 ноября года, предшествующего прогнозируемому, Регистр и Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски, ежеквартально не позднее 20 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом, отчеты по рискам;
- формирует Риск-аппетит;
- при подготовке отчетов по рискам, а также при рассмотрении материалов, выносимых на рассмотрение Правления и Совета директоров Общества, критически оценивает полноту охвата рисков, выявленных владельцами рисков, и достаточность мер реагирования на эти риски, анализирует портфель рисков и вырабатывает предложения по стратегии реагирования и, при необходимости, перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками, акцентирует внимание руководства на новых рисках и существенных изменениях в рисках;
- по мере необходимости организует обучение, предоставляет методологическую и практическую поддержку владельцам рисков и компаниям в области управления рисками и внутреннего контроля;
- администрирует базу данных реализованных и потенциальных рисков на постоянной основе;
- взаимодействует со Службой внутреннего аудита Общества (далее – СВА) в том числе, но не ограничиваясь, в части формирования годового аудиторского плана, карты гарантий, обсуждает результаты аудиторских проверок и мониторинга контрольных процедур, обменивается знаниями и методологиями.

Риск-подразделение и курирующий член Правления являются

ответственными за информирование Совета директоров Общества, Комитета по аудиту и Правления Общества по вопросам текущего состояния рисков и принимаемым мерам реагирования, изменениях в контрольной среде, существенных отклонениях в процессе управления рисками и внутреннего контроля, реализуемым мерам по совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, иным вопросам в сфере управления рисками.

Во избежание конфликта интересов член Правления, курирующий Риск-подразделение, не должен совмещать функции по экономическому планированию, корпоративному финансированию, казначейству, инвестиционной деятельности, внутреннему аудиту, не должен быть членом Комитета по аудиту Общества.

Риск-подразделение и курирующий член Правления должны иметь доступ ко всей информации, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей.

Комплаенс-контролер отвечает за разработку и внедрение программы комплаенс, направленной на управление рисками нарушения Кодекса поведения, законодательства по вопросам противодействия коррупции и иных применимых к Обществу и регуляторных требований.

27. Третья линия защиты (независимая гарантия) представлена СВА, которая проводит независимую оценку эффективности и содействует совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, оказывает поддержку Комитету по аудиту и Совету директоров Общества, предоставляет им независимую оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

5.3 Определение желаемой культуры.

28. Культура управления рисками (риск-культура) является основой риск-менеджмента, это убеждения, понимание и знания в области управления рисками, разделяемые и применяемые всеми должностными лицами и работниками при выполнении своих обязанностей.

Риск-культура является частью корпоративной культуры Общества. Уровень риск-культуры определяет то, каким образом риски выявляются, оцениваются и управляются с момента разработки стратегии до ее реализации и мониторинга эффективности.

29. Риск-культура основана на четырех принципах:

29.1 Тон на высшем уровне: Совет директоров, Правление и Руководство Общества задают тон сверху и при принятии решений исходят из оптимального баланса между долгосрочной стоимостью, прибыльностью и рисками, связанными как с принятием, так и не принятием решений, руководство поощряет у подчиненных риск-ориентированное поведение. Каждый вопрос в повестке заседаний органов Общества должен сопровождаться анализом рисков и соответствия установленному Риск-аппетиту.

29.2 Корпоративное управление: Деятельность Общества направлена на создание такой контрольной среды, которая обеспечивает понимание работниками того, что Политика и все внутренние нормативные документы являются обязательными для соблюдения. Все должностные лица и работники Общества четко осознают свою зону ответственности и полномочия по управлению рисками и внутреннему контролю. Владельцы рисков в рамках своей компетенции понимают риски, управляют ими и должным образом информируют о рисках в соответствии с внутренними нормативными документами Общества.

29.3 Принятие решений: Внутренняя среда характеризуется открытостью коммуникаций и прозрачностью информации о рисках, это способствует открытому и конструктивному обсуждению сопутствующих рисков и потенциальных возможностей между работниками и должностными лицами Общества и позволяет совместно принимать эффективные решения в ответ на внешние вызовы.

Система вознаграждения на всех уровнях использует финансовые и не финансовые стимулы для Руководства и работников в формировании у них правильного отношения к риску в процессе принятия управленческих решений. При развитой риск-культуре принимаемые решения четко определены Риск-аппетитом.

29.4 Компетенция: Организационная структура Общества базируется на модели «трех линий защиты». Риск-подразделение эффективно выполняет роль второй линии защиты, тем самым повышая уверенность Руководства в достижении целей Общества. Риск-подразделение поддерживает курс на постоянное развитие риск-культуры в Обществе, в том числе, с использованием механизмов адаптационного курса для вновь принятых работников Общества, предоставления документов по рискам в рамках введения в должность членов Совета директоров Общества, и др. Риск-подразделение при необходимости могут инициировать анонимные опросы по рискам среди работников Общества.

30. Источниками информации об уровне риск-культуры для Правления и Совета директоров Общества могут являться документы по оценке эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, отчеты по диагностике корпоративного управления в компаниях и др.

31. В Обществе действует политика инициативного информирования, которая устанавливает порядок информирования о нарушениях Кодекса поведения, требований по борьбе с коррупцией, мошенничестве, взяточничестве и иных нарушениях.

32. На постоянной основе для обсуждения планов и обмена информацией организовываются заседания структурных подразделений второй и третьей линии защиты.

5.4 Демонстрация приверженности к основным ценностям.

33. Приверженность Общества ценностям является основой для эффективного функционирования КСУР.

В Обществе определены ценности, основные принципы и стандарты поведения, руководствуясь которыми работники и должностные лица совместно смогут обеспечить защиту интересов и доверие заинтересованных сторон, что в конечном счете будет способствовать достижению стратегических целей Общества.

5.5 Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала.

34. Руководство при надзоре со стороны Совета директоров Общества определяет потребность в человеческих ресурсах, необходимых для достижения целей Общества. В Обществе должны быть разработаны планы распределения обязанностей при наступлении кризисных ситуаций, планы преемственности для ключевого персонала.

Внутренние нормативные документы в области управления человеческими ресурсами определяют основу для привлечения, развития и удержания квалифицированного персонала.

5.6 Анализ условий ведения деятельности.

35. Для поддержки миссии, видения и ценностей Общество учитывает внешнюю и внутреннюю среду в процессе разработки стратегии.

Внешняя среда включает политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические факторы. Взаимоотношения Общества с внешней средой (бизнес структурами, социальными, регуляторными, другими государственными органами) находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование.

5.7 Определение Риск-аппетита.

36. Риск-аппетит формируется параллельно с процессом стратегического планирования. В течение трех месяцев после утверждения / пересмотра Стратегии развития Общества, Риск-подразделение принимает меры по вынесению Риск-аппетита на утверждение Совета директоров Общества.

37. Риск-аппетит учитывает миссию, видение и стратегические цели, определяется в отношении инвестиционной, финансовой и операционной деятельности в контексте создания, сохранения и реализации стоимости активов Общества.

38. Риск-аппетит определяет верхний предел уровня критических рисков на консолидированной основе, который Общество готово принять.

39. Ежегодно до 5 ноября Риск-подразделение проводит анализ актуальности Риск-аппетита, и в течение трех месяцев с даты обнаружения существенных изменений во внутренней (например, при изменении стратегии) или внешней среде (например, новые регуляторные требования), Риск-подразделение инициирует вопрос о пересмотре Риск-аппетита.

40. Риск-аппетит устанавливается не более, чем на период действия/утверждения Стратегии развития Общества, в виде качественных и количественных показателей. Показатели Риск-аппетита могут принимать годовые значения (например, убытки от операционной деятельности, накопленные в течение финансового года, не должны превышать 10% от EBITDA) и/или более долгосрочные показатели (например, дисконтированная сумма потерь от инвестиции в капитал, ожидаемая в течение всего срока жизни инвестиционного проекта или ДО, не должны превышать 3% от собственного капитала Общества). При формировании Риск-аппетита в обязательном порядке учитывается профиль риска и анализируется влияние потерь (равных размеру Риск-аппетита) на финансовые результаты Общества.

41. Риск-аппетит интегрируется в процесс принятия решений на всех уровнях Общества. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня риск-аппетита в Обществе применяется Толерантность. Риск-аппетит, Толерантность, Ключевые рискованные показатели и лимиты по рискам взаимосвязаны и постоянно отслеживаются на предмет их соблюдения.

42. Соблюдение Риск-аппетита является обязательным для работников Общества при проведении транзакций, инициировании сделок, анализе проектов и для должностных лиц Общества при принятии управленческих решений.

5.8 Оценка альтернативных стратегий.

43. При выборе стратегии Общество учитывает профиль риска и Риск-аппетит, а также анализирует альтернативные стратегии на предмет рисков и возможностей каждой из альтернатив.

Понимание профиля риска позволяет определять потребность в ресурсах для реализации стратегии, оставаясь в пределах Риск-аппетита.

Управление рисками включает оценку стратегий с двух сторон: 1) вероятность того, что стратегия не будет соответствовать миссии, видению и ценностям Общества; 2) последствия от реализации выбранной стратегии.

Если риск, связанный с конкретной стратегией, превышает установленный Риск-аппетит, необходимо выбрать альтернативную стратегию или пересмотреть Риск-аппетит.

5.9 Формулирование бизнес-целей.

44. Общество формулирует бизнес-цели в соответствии с внутренними нормативными документами по стратегическому и бизнес-планированию.

При постановке целей Общество принимает во внимание, что агрессивная цель может привести к большему объему риска. В связи с этим при постановке целей Общество учитывает Риск-аппетит.

45. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня Риск-аппетита устанавливается Толерантность, которая отражает приемлемое отклонение от некоторых бизнес-целей вследствие реализации рисков.

Толерантность подлежит ежеквартальному мониторингу и может быть пересмотрена в случае изменений во внешней и внутренней среде.

5.10 Выявление (идентификация) рисков.

46. Идентификация рисков важна как метод оптимизации расходов Общества, поскольку заблаговременное выявление рисков, определение адекватных мероприятий по их минимизации и устранению последствий, позволяет запланировать источники и объемы финансирования таких мероприятий, что, в конечном итоге, влияет на эффективность деятельности Общества.

47. Риски выявляются как в ходе инвентаризации рисков (ежегодно в рамках подготовки Регистра, ежеквартально в рамках подготовки отчетов по рискам), так и в ходе текущей деятельности. При обнаружении существенного риска, ранее не включенного в Регистр, владелец риска должен информировать об этом Риск-подразделение. Риск-подразделение анализирует полученную информацию, и в случае необходимости включает новый риск в Регистр рисков.

48. Для идентификации рисков работники Общества могут использовать следующие методы и инструменты:

42.1. Идентифицируют *риски, которые могут повлиять на достижение поставленных целей*, задач, ключевых показателей деятельности.

42.2. Проводят *отраслевые и международные сравнения* на предмет выявления потенциальных событий, характерных для организаций, подобных Обществу и компаниям по отраслевой специфике или функциональной деятельности.

42.3. Обсуждают риски внутри каждого структурного подразделения для определения рисков, влияющих на деятельность каждого такого подразделения и в целом на Общество и ДО. Риск-подразделение в целях интеграции существенных рисков каждого структурного подразделения в Регистр инициатируют *встречи*, в ходе которых обсуждается проект Регистра рисков или изменения в Регистр рисков.

42.4. Риск-подразделение проводит целевое *интервьюирование* ключевых работников (экспертов) Общества для открытого обсуждения существующих и потенциальных рисков и путей их управления.

42.5. Анализируют *отчеты по результатам аудиторских проверок и др.*

42.6. Проводят *анализ Near Miss*. Near Miss это инциденты, связанные с нарушением бизнес-процессов, операционных, производственных регламентов, которые при определенных обстоятельствах, могли бы привести к рискам (травмам, пожару, разливу, аварии и т.д.), но не привели. Чем больше Near Miss, тем выше вероятность возникновения риска. Near Miss должны регистрироваться владельцами рисков и компаниями в электронной базе реализованных и потенциальных рисков.

42.7. Используют *Электронную базу реализованных и потенциальных рисков*. Риск-подразделение администрирует базу, а структурные подразделения Общества и ДО предоставляют информацию о реализованных рисках. Электронная база реализованных и потенциальных рисков регулируется соответствующим внутренним нормативным документом.

42.8. Проводят SWOT анализ, включающий анализ внутренних (сильные и слабые стороны) и внешних (угрозы и возможности) факторов, а также используют иные инструменты выявления рисков.

49. Идентифицированные риски систематизируются в форме Регистра рисков, с использованием следующей классификации рисков по типам:

- стратегический риск – 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 – 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 корпоративных контрагентов, физических лиц, банки второго уровня и по требованиям в других странах);

- правовые риски - 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 - 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. Выделяют следующие факторы операционного риска: внешние и внутренние мошенничества; трудовые споры; сбои в бизнес-

процессах и информационных и технических системах; ущерб материальным активам; несчастные случаи на производстве; сбои в договорных отношениях с клиентами.

50. Регистр рисков содержит как минимум следующую информацию: тип и наименование риска; риск-факторы (внутренние и внешние); последствия реализации рисков; владельца риска; присущую и остаточную оценку риска; при наличии, Ключевой риск-показатель. В Регистре рисков должны быть отражены на какую бизнес-цель влияет каждый риск, а также Толерантность в отношении бизнес-цели.

5.11 Оценка существенности рисков.

51. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества на консолидированной основе и достижение стратегических целей и задач. Результаты оценки риска определяют выбор мер реагирования на риск. Информация по наиболее значимым рискам должна выноситься на рассмотрение Совета директоров, который принимает решения об управлении и контроле по этим рискам.

52. Риски оцениваются владельцами рисков с точки зрения вероятности или частоты их наступления и влияния на стратегию и бизнес-планы, с использованием качественных и количественных методов. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования рисков. 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.

53. Качественная оценка рисков проводится либо путем целевого интервьюирования ключевых работников, либо путем анкетирования, при котором экспертам предлагается выбрать риски, которые они считают наиболее значимыми для Общества, оценить их по предложенной балльной шкале, а также дать предложения (рекомендации) по управлению ими. Может использоваться комбинация обоих методов: широкое анкетирование работников Общества на основе электронной системы анкетирования и интервьюирование руководителей структурных подразделений и управляющих директоров Общества.

54. При количественной оценке риск оценивается сначала на гросс-основе, затем на нетто-основе с учетом принимаемых мер по управлению рисками.

Для количественной оценки могут использоваться следующие методы и инструменты:

54.1 Количественная оценка риска *на базе стоимости имущества*, которое может быть повреждено в результате наступления риска. При такой модели

строятся сценарии материального ущерба при наступлении риска, и подсчитывается восстановительная стоимость имущества, которое может быть повреждено и подлежит впоследствии ремонту или замещению. Обычно используется для количественной оценки операционных рисков (материальный ущерб имуществу в результате техногенных катастроф, пожара и т.д.).

54.2 Количественная оценка *на основе расчета неполученного дохода*. Такая оценка обычно используется для оценки рисков прерывания производства или нарушения поставок.

54.3 Количественная оценка риска *на основе сравнительного анализа*. Оценка максимального ущерба от некоторых видов рисков, например, рисков ответственности за причинение вреда или за экологическое загрязнение, не может быть рассчитана по каким-либо формулам, и поэтому для количественной оценки таких рисков используется прецедентная статистика (отраслевая и территориальная). Для оценки таких рисков обычно оцениваются сценарии их наступления и стороны, которые могут быть вовлечены (понести ущерб), а также общее влияние такого риска, и на основе существующей информации (статистики) о стоимости ущерба при реализации таких сценариев определяется максимальный возможный ущерб. Прецедентная статистика также используется при оценке влияния каких-либо рисков на рыночную стоимость акций и других ценных бумаг компании.

54.4 Количественная оценка риска *на основе статистических моделей*. Такая оценка применяется для рисков, которые имеют конкретное денежное выражение и зависимость от определенных внешних факторов (например, колебания цен на нефть, колебания валютных курсов, процентных ставок и т.д.) и базируются на построении статистических зависимостей (например, с использованием методов регрессионного анализа). В этом случае можно четко определить, при каких условиях наступивший риск может оказаться существенным.

Основные методы оценки рисков в рамках данного подхода используются Обществом в раздельности или комбинированно и могут включать:

54.4.1 *Стоимость под риском* (Value-at risk - VaR) – величина, которую не превысят ожидаемые в течение заданного периода времени потери от переоценки рыночных риск-факторов с заданной вероятностью. Величина VaR имеет денежное выражение.

54.4.2 *Денежные потоки под риском* (Cash-flow at risk - CFaR) – величина, которая выражает оценку максимальных отклонений денежных потоков от запланированных значений, которые не будут превышены в течение заданного периода времени с заданной вероятностью.

54.5 *Стресс тестирование*. Это метод изменения рыночных риск-факторов на исключительные, но возможные значения.

В зависимости от количества изменяемых риск-факторов различают однофакторное и многофакторное стресс-тестирование.

В зависимости от сценариев изменения риск-факторов различают исторический и экспертный сценарий стресс-тестирования. Исторический сценарий подразумевает изменение риск-фактора, которое имело место в прошлом. Экспертный сценарий определяется ожиданиями различных экспертов (владелец рисков или внешние источники, такие как Bloomberg, Reuters и др.) в отношении значений рыночных риск-факторов.

54.6 Количественная оценка на основе статистического анализа источников операционных рисков, позволяет сделать прогноз потенциальных операционных потерь исходя из размеров операционных убытков, имевших место в Обществе в прошлом. При применении этого метода в качестве исходных данных может использоваться информация, накопленная в электронной базе реализованных и потенциальных рисков.

55. В рамках оценки риска владельцы рисков и Риск-подразделение различают присущий (риск, в отсутствие мер по реагированию) и остаточный (риск, с учетом мер по реагированию) риски. Сопоставление данных величин позволяет выявить меры, которые были не эффективно запланированы или реализованы.

56. Для обеспечения сопоставимости рисков вводится балльная шкала:

Частота или вероятность риска

| Балл | Значение | Частота или вероятность |
|------|------------------|--|
| 1 | Очень редко | Раз в 7 и более лет (или вероятность наступления до 5%) |
| 2 | Редко | Раз в 5 лет (или вероятность наступления до 25%) |
| 3 | Время от времени | Раз в 3 года (или вероятность наступления до 40%) |
| 4 | Часто | Раз в год (или вероятность наступления до 80%) |
| 5 | Очень часто | Раз в полгода и чаще (или вероятность наступления свыше 80%) |

Размер риска, влияние которого возможно количественно оценить

| Балл | Степень влияния | Потенциальный убыток от наступления риска |
|------|------------------|---|
| 1 | Незначительный | Ниже 25% от уровня риск-аппетита |
| 2 | Заметный | 25-50% от уровня риск-аппетита |
| 3 | Крупный | 50-75% от уровня риск-аппетита |
| 4 | Критический | 75-100% от уровня риск-аппетита |
| 5 | Катастрофический | Выше уровня риск-аппетита |

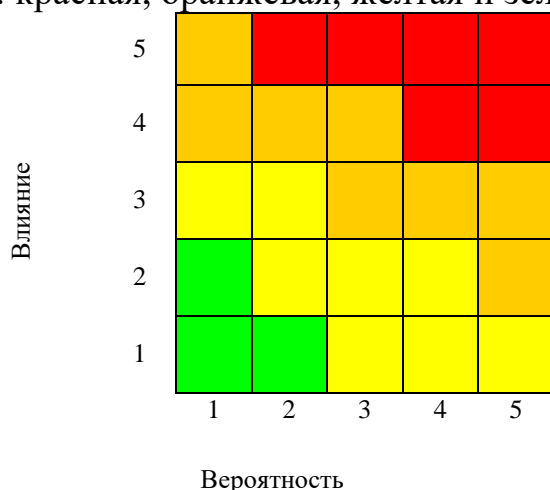
Размер риска, влияние которого сложно количественно оценить (например, риски персонала, репутации и т.д.)

| Балл | Степень влияния | Потенциальный убыток от наступления риска |
|------|-----------------|--|
| 1 | Незначительный | Отсутствие каких-либо последствий в случае реализации риска |
| 2 | Низкий | Последствия от реализации риска не значительные |
| 3 | Средний | Последствия от реализации риска не значительные и могут быть полностью исправлены |
| 4 | Существенный | Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определенной степени |

| | | |
|---|------------------|--|
| 5 | Катастрофический | В случае реализации риска, Общество практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском |
|---|------------------|--|

57. Идентифицированные риски с учетом результатом их оценки отражаются на Карте рисков. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими.

58. Карта рисков включает несколько областей, выделенных разным цветом: красная, оранжевая, желтая и зеленая зоны.



59. На Карту рисков наносятся идентификационные номера рисков (в соответствии с Регистром рисков) в зависимости от показателей частоты (вероятности) наступления и размера (влияния) риска.

60. В ходе оценки рисков, владельцы рисков разрабатывают Ключевые рисковые показатели (КРП) для рисков с присущей оценкой влияния «четыре» и более. Превышение пороговых значений КРП будет являться ранним сигналом необходимости пересмотра риска (оценки риска, меры реагирования и т.д.).

61. Разработанные КРП отображаются в Регистре рисков и утверждаются одновременно с вынесением Регистра и карты рисков на очередной год. Информация по КРП может включать: формулу расчета; источники информации; единицу измерения; частоту мониторинга; пороговый уровень; направление КРП, сигнализирующее о возможной реализации риска.

62. В зависимости от назначения различают:

- опережающие КРП - служат для идентификации рисков, которые могут реализоваться в ближайшем будущем;
- итоговые КРП - служат для идентификации рисков, которые уже реализовались и могут реализоваться повторно.

КРП должны быть измеримы, сопоставимы по происшествию времени, понятны для восприятия, источники данных для их расчетов должны быть доступны.

63. КРП могут определяться на базе:

- внешних и/или внутренних риск-факторов, могут выражаться в виде

коэффициентов, числовых значений;

- предупредительных мер по реагированию на риск, могут выражаться в процентном или фактическом исполнении предупредительных мер;

- ключевых показателей деятельности Общества, могут выражаться в процентном достижении КПД.

64. В качестве внешней информации используются макро/микро-показатели и индексы (такие как: внутренний валовой продукт, уровень безработицы, изменение ставок вознаграждений, страновой рейтинг и т.д.), информация о введении новых законодательных требований и др.

65. Пороговый уровень КРП определяется с использованием следующих подходов: статистический; объективный с использованием внешних и внутренних требований к деятельности Общества; субъективный с использованием инструментов опроса экспертного мнения и др.

66. Владельцы рисков осуществляют мониторинг КРП и предоставляют в Риск-подразделение информацию о фактическом уровне КРП с учетом установленной частоты его мониторинга. А при превышении порогового уровня владелец риска не позднее одного рабочего дня с даты обнаружения анализирует причины отклонения, уведомляет Риск-подразделение и инициирует меры по предотвращению реализации рисков события или недопущению его повторной реализации.

5.12 Приоритизация рисков.

67. 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.

68. Приоритетность рисков устанавливается в соответствии с позицией каждого из рисков на Карте рисков:

- критические риски – красная зона карты рисков – риски, имеющие наиболее высокий приоритет. Такие риски, которые составляют 75% и выше уровня Риск-аппетита;

- крупные риски – оранжевая область карты рисков – вторые по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 50-75% уровня Риск-аппетита;

- средние риски – желтая область карты рисков – третьи по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 25-50% уровня Риск-аппетита;

- низкие риски – зеленая область карты рисков – риски в пределах до 25% уровня Риск-аппетита.

69. Помимо результатов оценки при приоритизации рисков могут учитываться критерии: способность Общества адаптироваться к риску и

реагировать на него, взаимозависимость рисков, в результате которой повышается сложность управления ими, скорость влияния риска на деятельность Общества, продолжительность негативного воздействия последствий риска на Общество и др.

5.13 Реагирование на риски.

70. Общество определяет стратегии реагирования на риск с учетом условий ведения деятельности, соотношения выгод и затрат, обязательств и ожиданий, приоритизации рисков, Риск-аппетита.

71. Различают следующие стратегии реагирования:

- *принятие* риска, подразумевающее, что его уровень допустим и не планируется принимать меры по его снижению;
- *уклонение* от риска путем отказа от деятельности, которая может привести к возникновению риска;
- *осознанное увеличение* риска в целях получить больше финансовых и других выгод;
- *сокращение* риска - воздействие на вероятность наступления и/или влияние риска (размер потерь) путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий на случай реализации риска;
- *передача* (финансирование) риска - передача другой стороне или частичное распределение риска.

72. Сокращение стратегического риска Общества осуществляется путем мониторинга исполнения утвержденных стратегии, плана развития, по результатам которого принимаются корректирующие меры.

73. Методы сокращения финансовых рисков включают (не исчерпывающий перечень):

- для кредитных рисков - установление лимитов на уровень принимаемого кредитного риска. Лимиты по кредитным рискам регулируются внутренним нормативным документом по управлению кредитными рисками;
- для рыночных рисков – контроль и расчет уровня возможных потерь, применение инструментов хеджирования и диверсификации. Методы реагирования регламентированы внутренним нормативным документом по управлению рыночными рисками;
- для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки Общества и компаний. Пороговые значения коэффициентов финансовой устойчивости регулируются внутренним нормативным документом по управлению долгом и финансовой устойчивости.

74. Методами сокращения правовых рисков Общества являются мониторинг изменений законодательства и юридическая экспертиза документов, которые регулируют внутренние процедуры Общества или в соответствии с которым у Общества возникают обязательства.

75. Сокращение операционных рисков в Обществе осуществляется путем

проведения анализа установленных бизнес-процессов и разработки соответствующих планов мероприятий по их усовершенствованию, внедрение 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.

76. Передача (финансирование) рисков включает следующие инструменты:

- страхование (используется в отношении рисков, наступление которых влечет за собой только убытки и не может приводить к получению дохода), регулируется корпоративным стандартом по организации страховой защиты;

- хеджирование (используется в отношении рисков, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам) регулируется внутренним нормативным документом по хеджированию;

- 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.

77. В случае, если применяемые методы по реагированию на риски связаны с затратами и эти затраты являются существенными, анализируется:

- насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет иной стратегии по реагированию на риски;

- какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия.

78. В ходе идентификации и текущей деятельности владельцами рисков представляются предложения в отношении стратегий и мер реагирования для свода Риск-подразделению, для дальнейшего включения в План мероприятий по реагированию на риски.

79. План является обязательным для исполнения всеми структурными подразделениями Общества и включает меры, сроки исполнения, ответственные лица.

80. Для предупреждения и ограничения некоторых рисков и возможных неправомерных действий используются внутренние контроли.

81. Контрольные процедуры должны осуществляться на всех уровнях Общества и направлены на:

- снижение вероятности возникновения возможных рисков;
- предотвращение возникновения ошибок и/или определение ошибок после их совершения;
- выявление и устранение дублирующих и избыточных операций;
- выявление недостатков и областей для улучшения;
- дальнейшее совершенствование внутреннего контроля.

82. Внедрение эффективных контрольных процедур предусматривает

разработку/актуализацию владельцами бизнес-процессов блок-схем и матриц рисков и контролей по бизнес-процессам, тестирование Риск-подразделением дизайна контрольных процедур и оценку Риск-подразделением и СВА операционной эффективности, принятие всеми участниками КСУР мер по совершенствованию внутреннего контроля в Обществе.

83. Контрольные процедуры включают в себя:

- 1) установление целей, распределение полномочий и ответственности на всех уровнях Общества;
- 2) установление полномочий по санкционированию операций: утверждение и осуществление операций только теми лицами, которые наделены соответствующими полномочиями;
- 3) разделение обязанностей и отсутствие конфликтов интересов при выполнении должностными лицами и работниками Общества своих обязанностей;
- 4) создание и обеспечение функционирования надежной системы информационного обеспечения и эффективных каналов обмена информацией между органами, структурными подразделениями и работниками Общества;
- 5) доведение до сведения всех работников и должностных лиц Общества их обязанностей по соблюдению внутреннего контроля и осознание ими своей роли в управлении рисками и внутреннем контроле;
- 6) установление ключевых показателей деятельности Общества;
- 7) установление критериев и оценку эффективности деятельности органов, структурных подразделений и работников Общества;
- 8) управление рисками Общества;
- 9) мониторинг приобретения/отчуждения, реструктуризации активов Общества и соблюдение имущественных прав на них (сохранность активов);
- 10) мониторинг эффективного использования ресурсов Общества;
- 11) мониторинг исполнения бизнес-плана и бюджета Общества;
- 12) диагностика корпоративного управления в компаниях;
- 13) контроль за реализацией инвестиционных проектов;
- 14) контроль за соблюдением установленного порядка ведения бухгалтерского и налогового учета, составления и своевременного представления отчетности (бухгалтерской, налоговой, управленческой, др);
- 15) контроль за соблюдением требований применимого законодательства, внутренних нормативных документов Общества;
- 16) контроль за исполнением решений, принимаемых органами Общества;
- 17) контроль за исполнением рекомендаций аудиторской организации, осуществляющей аудит годовой финансовой отчетности Общества, а также рекомендаций СВА;
- 18) контроль за соблюдением установленных процедур раскрытия информации Обществом;

- 19) контроль за соблюдением установленного порядка документооборота в Обществе;
- 20) оценку эффективности управления рисками и внутреннего контроля;
- 21) надлежащее документирование процедур внутреннего контроля;
- 22) иные процедуры.

Дополнительное распределение ответственности, требования к формированию контрольных процедур и построению матриц рисков и контролей, порядок мониторинга контрольных процедур, других функций в области внутреннего контроля приведены во внутреннем нормативном документе по организации и осуществлению внутреннего контроля.

5.14 Комплексный взгляд на риски.

84. Комплексный взгляд на риски позволяет определить насколько остаточный профиль рисков соответствует установленному Риск-аппетиту.

85. Обзор портфеля рисков дает возможность выявлять компенсирующие риски (выступающие в качестве естественного хеджирования), риски, имеющие положительную и отрицательную корреляцию, существенность которых повышается / понижается вместе с их постепенной консолидацией на корпоративном уровне.

5.15 Оценка существенных изменений.

86. Общество отслеживает внешние и внутренние изменения, которые могут существенно повлиять на стратегию и план развития и при необходимости актуализирует Риск-аппетит, Толерантность, Регистр и Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски. Риск-подразделение принимает меры по вынесению на рассмотрение Совета директоров Общества актуализированных документов по рискам в течение трех месяцев с даты обнаружения существенного изменения.

5.16 Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ).

87. Анализ рисков и эффективности деятельности интегрирован в деятельность Общества. Общество проводит обзор результатов деятельности, в том числе в разрезе отдельных направлений, с учетом рисков: рассматриваются риски, которые повлияли на результативность; насколько эффективно риски были ранее оценены и определены меры по реагированию; насколько эффективно были реализованы сами меры.

88. Если результативность Общества превышает допустимые отклонения, может потребоваться пересмотр бизнес-целей, желаемой культуры, Риск-аппетита, приоритизации рисков, мер реагирования и др.

5.17 Повышение эффективности управления рисками.

89. Общество стремится совершенствовать управление рисками и внутренний контроль Общества на постоянной основе.

90. Владельцы рисков при необходимости обновляют политики и процедуры по управлению рисками, совершенствуют дизайн контрольных процедур в рамках вверенных им бизнес-процессов и др.

91. Риск-подразделение:

- не реже одного раза в год анализирует Политику и другие внутренние нормативные документы по управлению рисками и внутреннему контролю на предмет их точности и актуальности и определяют целесообразность пересмотра и/или внесения изменений и дополнений. В случае целесообразности, пересмотренные документы в установленном порядке выносятся на утверждение уполномоченных органов Общества;

- в рамках исполнения ежегодного графика мониторинга контрольных процедур готовит рекомендации по совершенствованию дизайна контролей по процессам – объектам мониторинга;

- в рамках рассмотрения материалов, инициируемых владельцами рисков, вносит предложения по совершенствованию процедур управления рисками и контрольных процедур.

- выполняет другие меры по повышению эффективности КСУР и внутреннего контроля в Обществе.

92. СВА Общества независимо оценивает эффективность КСУР и внутреннего контроля, и предоставляют рекомендации по их совершенствованию.

5.18 Использование информации и технологии.

93. Общество использует информацию из внешних и внутренних источников и технологии для поддержки управления рисками и внутреннего контроля.

94. Для поддержания качества информации, в Обществе действует система управления данными.

95. Информационные технологии используются для автоматизации процессов КСУР с учетом результатов анализа «выгоды – затраты».

5.19 Распространение информации о рисках.

96. Структура управления рисками обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали.

При этом информация, поступающая снизу - вверх, обеспечивает Совет

директоров и Правление Общества 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, стратегии, желаемой культуры, Риск-аппетит и Толерантность, путем утверждения внутренних нормативных документов и поручений.

Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества и взаимодействие Риск-подразделения со структурными подразделениями, ответственными за управление рисками и внутренний контроль, в компаниях.

97. Каналы связи позволяют обеспечивать участников КСУР достоверной и своевременной информацией о рисках, повышают уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски. Соответствующая информация готовится и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции.

98. Доступ к информации осуществляется с учетом действующего в Обществе режима распространения информации.

5.20 Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

99. В Обществе ежеквартально готовится отчет по рискам, основными пользователями которого являются: Совет директоров, Комитет по аудиту, Правление Общества, Комитет по управлению рисками, владельцы рисков. Компании обязаны предоставлять в Общество отчетность по рискам компаний в сроки не позднее 30 числа месяца, следующего за отчетным кварталом и с учетом минимальных требований к содержанию отчетов по рискам, установленных в Приложении 1 к Политике.

100. Отчетность по корпоративной культуре, эффективности деятельности (в том числе в разрезе направлений деятельности) готовится и распространяется в соответствии с отдельными внутренними нормативными документами Общества.

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

Раздел 6. Заключительные положения.

102. Вопросы, не урегулированные Политикой, регулируются законодательством Республики Казахстан, Кодексом корпоративного управления АО «Самрук-Қазына» и иными внутренними нормативными

документами Общества. В случае изменения законодательства или нормативных актов Республики Казахстан и вступления в противоречие с ними отдельных статей настоящей Политики, эти статьи утрачивают силу. До момента внесения соответствующих изменений в Политику, необходимо руководствоваться правовыми актами Республики Казахстан.

Приложение 1. Минимальные требования к содержанию отчета по рискам

1. Карта и Регистр рисков:
 - Карта и Регистр рисков на прогнозный год с учетом изменений в рисках за отчетный квартал (при наличии), включая информацию о новых рисках.
 - Статус Толерантности и КРП.
 - Отдельное выделение критических рисков с указанием причин возникновения и Плана мероприятий по реагированию на них.
 - Статус исполнения Плана мероприятий по реагированию в отношении критических рисков за отчетный квартал.
 - Информация о неисполнении Плана мероприятий по реагированию в отношении не критических рисков (при наличии).
 - Изменения за отчетный квартал в Плате мероприятий по реагированию на риски (при наличии).
2. Отчет о соблюдении Риск-аппетита и, при необходимости, предложения по пересмотру Риск-аппетита.
3. Отчетность по финансовым рискам согласно внутренним нормативным документам по управлению отдельными видами рисков.
4. Информация по рискам инвестиционных проектов, реализуемых в рамках государственных программ, а также поручений Президента РК и Правительства РК.
5. Информация по реализованным рискам с обязательным указанием ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке) и предпринятых действиях по реагированию на данные риски с оценкой эффективности мероприятий. Данный раздел также должен включать информацию по авариям и катастрофам, несчастным случаям на производстве.
6. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками и внутреннего контроля (при наличии).
7. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования КСУР и внутреннего контроля в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии).
8. Информацию о корпоративной программе перестрахования рисков, реализуемой в соответствии с внутренним нормативным документом по организации страховой защиты.
9. Заявление об эффективности / неэффективности управления рисками и внутреннего контроля (не реже одного раза в три года с учетом охвата мониторинга контрольных процедур).

Приложение №2
к Политике по управлению рисками и внутреннему контролю
АО «Samruk-Kazyna Construction»

МАТРИЦА РИСКОВ И КОНТРОЛЕЙ

| № | Процесс | Под-процесс/шаг | Код риска процесса | Описание риска процесса | Цель контрольной процедуры | Код ДКП | Существующая ДКП | | Владелец ДКП | Частота ДКП | Тип ДКП (ручной/авто) | | |
|---|--|-------------------------------|--------------------|--|--|---------|---|--------------------------------|------------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| | | | | | | | Описание ДКП | Ссылка на документ | | | (Ручной/автомат) | (Превентив./Детектив) | (Основной/компенсирующий) |
| 1 | Процессы управления рисками и внутреннего контроля | Идентификация и оценка рисков | P_ | Не все риски идентифицированы, план мероприятий не достаточно эффективен | Заблаговременное выявление рисков, определение адекватных мероприятий по их минимизации и устранению последствий | ДКП_ | 1. Установление целей и зада, разграничение полномочий подразделений, работников и должностных лиц, 2 Проверка полноты и достоверности регистра рисков | Политика по управлению рисками | Служба по управлению рисками | | IT-зависимый | Превентивный | Основной |
| 2 | Процессы управления рисками и внутреннего контроля | Определение риск-аппетита | P_ | Установление необоснованных пороговых значений уровней толерантности | Установление порогового значения допустимого уровня риска. | ДКП_ | Проверка расчетов риск-аппетита и уровней толерантности. Согласование и визирование | Политика по управлению рисками | Служба по управлению рисками | Ежегодно | IT-зависимый | Превентивный | Основной |
| 3 | Процессы управления рисками и | Установление лимитов | P_ | Риск несения финансовых расходов | Сокращение финансовых | ДКП_ | 1. Контроль исполнения решений, | Политика по | Служба по управ | На постоян | IT-зависимый | Превентивный | Основной |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----|--|---|------|---|--------------------------------|------------------------------|-------------|--------------|--------------|----------|
| | внутреннего контроля | на банки-контрагенты | | | расходов в случае реализации риска | | принимаемых органами Общества 2. Установление полномочий и ответственности | управлению рисками | лению рисками | нной основе | | | |
| 4 | Процессы управления рисками и внутреннего контроля | Мониторинг рисков | P_ | Несвоевременное или неполное предоставление информации | Внедрение инструментов мониторинга и управления рисками | ДКП_ | Проверка полноты при формировании отчетов по управлению рисками и мониторинга КРП | Политика по управлению рисками | Служба по управлению рисками | | ИТ-зависимый | Превентивный | Основной |
| 5 | Процессы управления рисками и внутреннего контроля | Формирование экспертного заключения по проектам | P_ | Неполное отражение рисков по проекту | Контроль за рисками инвестиционных проектов | ДКП_ | Установление полномочий и ответственности между линиями защиты | Политика по управлению рисками | Служба по управлению рисками | | ИТ-зависимый | Превентивный | Основной |