

*Приложение №2  
к решению Совета директоров  
АО «СПК «Astana»  
от «21» сентября 2020 года №21*

**«УТВЕРЖДЕНА»**  
решением Совета директоров  
акционерного общества  
«Социально-предпринимательская  
корпорация «Astana»  
от « 21 » сентября 2020 года  
Протокол № 21

**Политика управления рисками  
Акционерного общества  
«Социально-предпринимательская корпорация «Astana»**

Разработал:  
Главный менеджер Департамента  
стратегического развития  
(риск-менеджер)

## Оглавление

1. Назначение	3
2. Область применения	3
3. Термины, определения и сокращения	3
4. Общие положения	5
5. Цели и задачи системы управления рисками	5
6. Основные принципы по управлению рисками	6
7. Структура системы управления рисками	6
8. Участники системы управления рисками	8
9. Процесс управления рисками	12
10. Контрольные действия	17
11. Определение риск-аппетита и уровней толерантности	17
12. Обмен информацией и коммуникация	19
13. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами Общества	20
14. Развитие культуры управления рисками	22
15. Заключительные положения	23

## 1. Назначение

Настоящая Политика управления рисками акционерного общества «Социально-предпринимательская корпорация «Astana» (далее – Политика) определяет цели, задачи, принципы и методы управления рисками, а также организацию управления рисками в акционерном обществе «Социально-предпринимательская корпорация «Astana» (далее – Общество).

## 2. Область применения

Действие Политики распространяется на все виды деятельности Общества и является обязательным для применения всеми структурными подразделениями, работниками Общества, а также дочерними организациями Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, работники Общества руководствуются положениями, изложенными в настоящей Политике.

Политика является обязательной для ознакомления всеми работниками Общества.

## 3. Термины и основные понятия, используемые в документе

**Общество** - Акционерное общество «Социально-предпринимательская корпорация «Astana»;

**Единственный акционер** - акимат города Нур-Султан в лице ГУ «Управление активов и государственных закупок города Нур-Султан»;

**Совет директоров** – орган управления в Обществе, который образуется путем избрания его членов Единственным акционером Общества, отвечающий за общее руководство и контроль за деятельностью Общества и Правления;

**Правление** – исполнительный орган Общества, выступающий коллегиально;

**Предприятия Общества** - дочерние организации Общества;

**COSO** – Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (модель управления рисков и внутреннего контроля);

**Система управления рисками**- ключевой компонент системы корпоративного управления, имеющая набор взаимосвязанных элементов объединенный в единый процесс, в рамках которого Совет директоров, Правление, руководители структурных подразделений и работники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Общества, а также в управлении

этимися событиями в рамках приемлемого для акционеров уровня рисков;

**Риск** - потенциальное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или отрицательное воздействие на достижение стратегических целей Общества;

**Владелец риска**- владелец процесса, лицо (работник/структурное подразделение), ответственное за все аспекты управления риском, возникшим в ходе его деятельности по его бизнес-процессу, включая, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество;

**Риск-координатор** - работник структурного подразделения, в обязанности которого входит координация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении, утверждаемый приказом Председателя Правления Общества;

**Риск-менеджер**- работник/работники, ответственные за организацию деятельности по управлению рисками;

**Карта рисков** – графическое описание выявленных рисков Общества, которое составляется на основе регистра рисков и контролей бизнес-процессов, включает распределение рисков в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или влияние риска, а по другой – вероятность или частота его возникновения;

**Регистр рисков** - представляет собой структурированный перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности, распределенных по предварительным основным категориям рисков. По каждому риску должны быть определены владельцы риска;

**Ключевые риски Общества** - риски, которые по итогам оценки расположились в красной/ оранжевой зоне на карте рисков Общества и риски из других зон, которые по мнению руководства/ владельца рисков/ риск-менеджера могут оказать наиболее негативное воздействие на достижение Обществом краткосрочных и долгосрочных целей;

**Классификатор рисков**- перечень категорий рисков, который распределен по определенным стратегическим целям;

**Качественная оценка**- это определение степени влияния риска на деятельность Общества, в соответствии с внутренними критериями, и вероятности риска, основанной на коллективной и экспертной оценке;

**Количественная оценка** – математический прогноз и расчет вероятности реализации рисков, а также потенциального материального ущерба риска;

**Предупредительные мероприятия** – текущие действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые проводятся

до реализации риска, в целях оперативного воздействия на причины реализации рисков;

**Реактивные мероприятия** – планируемые действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые будут проведены после реализации риска, в целях оперативного реагирования и снижения негативных последствий в результате реализации риска;

**Риск-аппетит**- степень риска, которую Общество считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей;

**Уровень толерантности (риск-толерантность)**- приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели. Уровень толерантности позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения уровня риск-аппетита.

#### **4. Общие положения**

4.1. Настоящая Политика разработана в соответствии с внутренними нормативными документами, регулирующими деятельность Общества, в соответствии с требованиями интегрированной модели по управлению рисками (COSO) и учитывает основы общепризнанных концепций и стандартов в области управления рисками.

4.2. Целью настоящей Политики является поддержание системы управления рисками (далее – СУР), которая позволяет исполнительному органу и органам управления Общества эффективно управлять и распределять по приоритетным направлениям ресурсы для обеспечения приемлемого для Общества уровня рисков и управление ими в ситуации неопределенности за счет идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков.

#### **5. Цели и задачи СУР**

5.1. Целью СУР является обеспечение достижения целей деятельности Общества, определенных его стратегией, путем развития и поддержания организационной структуры, процессов и ресурсов, направленных на выявление, оценку, управление и мониторинг рисков.

5.2. Основными задачами СУР являются:

- предупреждение возникновения рисков событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей;
- сокращение влияние таких событий, если они наступают, до приемлемого уровня;
- совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риск-факторы;
- рациональное использование капитала;

- интеграция процесса управления рисками в ключевые бизнес-процессы Общества;
- создание такой системы работы с рисками, чтобы владельцы рисков самостоятельно производили идентификацию и оценку рисков, применяли стандартные методы по управлению рисками и на основании их разрабатывали мероприятия (контрольные процедуры);
- построение вертикального процесса управления рисками и функционирование системы управления рисками на всех уровнях управления, начиная с верхнего уровня до линейного уровня.

## 6. Основные принципы по управлению рисками

СУР основывается на следующих принципах:

- **Целостность** - рассмотрение элементов совокупного риска Общества и его предприятий в разрезе СУР;
- **Открытость** – запрет на рассмотрение СУР как автономной или обособленной части;
- **Структурность** – комплексная система управления рисками имеет четкую структуру;
- **Информированность** – наличие объективной, достоверной и актуальной информации;
- **Непрерывность** - процесс управления рисками на постоянной основе;
- **Цикличность** – процесс управления рисками, представляющий собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов;
- **Непрерывное совершенствование** – совершенствование работы по управлению рисками, включая информационные системы, процедуры и технологии с учетом стратегических задач, изменений во внешней среде, нововведений в мировой практике управления рисками.

## 7. Структура СУР

7.1.В Обществе организационная структура СУР обеспечивает поток информации по вертикали и горизонтали.

7.2.По вертикали снизу вверх поступает информация, обеспечивающая Единственного акционера, Совет Директоров, Правление Общества сведениями: о текущей деятельности, о принятых

рисках в ходе деятельности, их оценке, контроле, методах реагирования и уровне управления самих рисков.

7.3. Решения, направляемые сверху вниз, обеспечивают доведение до Общества и его предприятий целей, стратегий и поставленных задач путем принятия решений Единственным акционером, Советом директоров, Правлением Общества, а также утверждения документов по управлению рисками Общества.

7.4. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений Общества, его предприятий и риск-менеджера;

7.5. Структура СУР Общества представлена на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Общества (рисунок 1):

Рисунок 1 «Организационная структура СУР»



## 8. Участники СУР

8.1. **Единственный акционер** на основании информации, представленной Советом директоров, Правлением Общества, принимает стратегические решения в целях управления рисками Общества.

8.2. **Совет Директоров** обеспечивает наличие эффективной СУР и за создание культуры «осознания рисков», которая отражает политику риск-менеджмента Общества.

Совет Директоров Общества играет ключевую роль в осуществлении надзора за СУР и осуществляет следующие функции в области управления рисками Общества:

- утверждение Стратегии развития системы управления рисками Общества
- утверждение Политики управления рисками Общества (изменения и дополнения в Политику вносятся по мере необходимости решением Совета директоров Общества)
- утверждение Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками Общества (1 раз в год)
- рассмотрение отчетов по исполнению Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками Общества (1 раз в полугодие)

8.3. **Комитет Совета директоров по внутреннему аудиту** регулирует вопросы внутреннего и внешнего аудита, финансовой отчетности, внутреннего контроля и управления рисками, соблюдения законодательства Республики Казахстан, внутренних документов и иные вопросы по поручению Совета директоров.

В задачи Комитета Совета директоров по внутреннему аудиту входят разработка и предоставление рекомендаций Совету директоров Общества для принятия решений по вопросам в области системы внутреннего контроля и СУР Общества.

8.4. **Служба внутреннего аудита** представляет Совету Директоров независимую и объективную информацию, предназначенную для обеспечения эффективного управления Обществом, путем привнесения системного подхода в совершенствование СУР, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Основной задачей Службы внутреннего аудита в области управления рисками являются оценка надежности и эффективности СУР в Обществе.

Служба внутреннего аудита в области СУР выполняет следующие функции:

- проводит оценку адекватности и эффективности системы внутреннего контроля в Обществе, тестирование операций и систем функционирования процедур внутреннего контроля;

- проводит оценку полноты применения и эффективности методологии оценки рисков и процедур управления рисками в Обществе;
- проводит проверку соблюдения требований законодательства Республики Казахстан, международных соглашений, внутренних документов Общества, в том числе настоящей Политики, а также выполнения указаний уполномоченных и надзорных органов, решений органов Общества и оценивает системы, созданные в целях соблюдения этим требованиям;
- проводит оценку эффективности получения соответствующими органами и подразделениями Общества информации по вопросам, связанным с рисками и внутренним контролем;
- участвует в разработке внутренних документов Общества, касающихся корпоративного управления, внутреннего контроля и управления рисками;
- консультирует Совет директоров, Исполнительный орган, структурные подразделения Общества и дочерние организации Общества по вопросам организации систем внутреннего контроля и внутреннего аудита.

**8.5. Правление Общества** ответственно за организацию эффективной СУР и создание структуры контроля над рисками для обеспечения выполнения и следования корпоративным политикам, где работники имеют четко определенные обязанности по риск-менеджменту и несут ответственность за выполнение своих обязанностей. Правление вправе осуществлять часть функций в области управления рисками через создание соответствующих комиссий либо комитетов.

Правление Общества обеспечивает целостность и функциональность СУР путем осуществления следующих функций:

- реализация и обеспечение соблюдения требований настоящей Политики и других внутренних документов по управлению рисками структурными подразделениями Общества;
- утверждение правил и процедур управления рисками Общества;
- утверждение регистра, карты рисков Общества;
- организация эффективной СУР, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;
- предоставление на рассмотрение и утверждение Совету директоров Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками Обществе, а также отчетов по управлению ключевыми рисками на полугодовой основе;
- предварительное рассмотрение Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками и отчетов по управлению рисками Общества на консолидированной основе и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;

- совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками.

**8.6. Работники, ответственные за организацию деятельности по управлению рисками (Риск-менеджер), осуществляют следующие функции (включая, но не ограничиваясь):**

- организация и координация процесса идентификации и оценки рисков, а также разработка и согласование с владельцами рисков регистра и карты рисков, ключевых рисков показателей, плана мероприятий по управлению ключевыми рисками Общества, а также проведение мониторинга реализации плана;

- информирование Правления и Совета директоров Общества о существенных отклонениях в процессе управления рисками;

- внедрение и совершенствование процесса управления рисками в Обществе;

- подготовка и предоставление информации по рискам (в том числе на консолидированной основе) Правлению и Совету директоров Общества;

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

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

- сбор, рассмотрение и согласование регулярных отчетов по рискам аппарата Правления и дочерних организаций;

- согласование проектов стратегической направленности, инвестиционных и пилотных проектов Общества, в части достаточности раскрытия и анализа информации по рискам;

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

- осуществление анализа и проверки нормативной и рабочей информации дочерних организаций в области управления рисками;

- выдвижение предложений в части проведения обучающих семинаров и тренингов по управлению рисками для работников Общества;

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

- выявление возможных случаев возникновения риска, реальных или потенциальных, отрицательных тенденций,

свидетельствующих об усилении риска, анализ факторов, вызвавших риск, и оценка масштабов предполагаемого убытка.

Ответственность, полномочия риск-менеджера и требования к предоставляемой отчетности, предусмотрены настоящей Политикой, Положением о структурном подразделении, ответственном за управление рисками, и должностной инструкцией риск-менеджера и другими ВНД Общества.

Риск-менеджер должен взаимодействовать с другими подразделениями Общества и дочерними организациями, а также внешними и внутренними аудиторами Общества для эффективной реализации целей и задач СУР.

Риск-менеджер должен иметь доступ к информации, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностных инструкциях данных работников.

**8.7. Структурные подразделения Общества (владельцы рисков).** Одним из важных элементов в структуре системы управления рисками являются структурные подразделения Общества (в том числе и в лице каждого работника). Владельцы рисков играют ключевую роль в процессе управления рисками. Работники Общества на ежедневной основе работают с рисками, управляют ими и проводят мониторинг их потенциального влияния в сфере своих функциональных обязанностей. Структурные подразделения ответственны за выполнение плана мероприятий по управлению рисками, своевременное выявление и информирование о значительных рисках, а также о реализованных рисках в сфере своей деятельности и предоставление предложений по управлению рисками для включения в план мероприятий.

Основными функциями структурных подразделений Общества в процессе управления рисками являются:

- идентификация и оценка рисков;
- участие в разработке методической и нормативной документации в области СУР в рамках их компетенции;
- своевременное формирование и предоставление отчетности по потенциальным и реализованным рискам риск-менеджеру;
- участие в разработке (предоставление необходимой информации) Плана мероприятий по управлению рисками;
- реализация утвержденных мероприятий по реагированию и управлению рисками и предоставление отчетности на регулярной основе по исполнению Плана мероприятий по управлению рисками;
- предоставление отчетности о результатах выполнения Плана мероприятий по управлению рисками риск-менеджеру;

- своевременное реагирование на реализованные риски и доведение информации до риск-менеджера;
- содействие процессу развития риск-коммуникации в Обществе;
  - выделение ресурсов в случае необходимости принятия оперативных мер по управлению рисками или для снижения негативных последствий уже реализовавшихся рисков;
  - оптимизация бизнес-процессов с целью уменьшения уровня рисков или последствий их реализации;
  - использование информации о рисках при формировании целей и бюджета структурного подразделения;
  - анализ внешних и внутренних факторов, которые потенциально могут привести к изменению оценки выявленных рисков и последующее предоставление информации риск-менеджеру Обществе.

Для эффективности организации работы СУР в каждом структурном подразделении Общества назначается риск-координатор, в обязанности которого входит координация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество с риск-менеджером на всех этапах реализации процедур СУР Общества.

Для поддержания и повышения риск-культуры в Обществе проводится обучение для ознакомления новых работников и периодического ознакомления всех работников Общества (как минимум, на ежегодной основе) с действующей СУР Общества.

## **9. Процесс управления рисками**

Процесс управления рисками это процесс, связанный с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий. Данный процесс является постоянным, динамичным, непрерывным и циклическим процессом, в рамках которого происходит обмен информацией и коммуникация между участниками СУР.

**9.1. Постановка целей** является важнейшим процессом, в рамках которого происходит каскадирование и увязка целей стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования. СУР интегрирована в процессы стратегического планирования, операционной деятельности, бюджетирования, мотивации персонала через процесс ключевых показателей деятельности (далее- КПД).

Постановка целей на всех уровнях управления Обществом для реализации поставленных целей стратегического,

среднесрочного, краткосрочного планирования приводит к построению дерева целей. Устанавливая цели для менеджмента всех уровней управления, Общество стремится достичь утвержденных показателей эффективности. Для этих целей Общество производит разработку бизнес-планов, планов развития, стратегических направлений развития и долгосрочной стратегии.

Структурные подразделения разрабатывают Планы работ (квартальные, годовые) с обязательным представлением отчетов об исполнении.

Каскадирование целей сверху вниз приводит к персонификации целей, то есть у каждой цели появляется конкретное должностное лицо, ответственное за реализацию поставленной цели, а также в силу своих должностных обязанностей и опыта понимает какие риски могут повлиять на выполнение поставленных им задач.

**9.2. Идентификация** - процесс, в рамках которого определяются внутренние или внешние события, реализация которых может негативно отразиться на достижении Обществом поставленных целей.

Риски Общества необходимо выявлять в рамках ежегодного цикла планирования и бюджетирования и актуализовать в рамках полугодового пересмотра бюджета.

Целью процедуры идентификации рисков является обнаружение рисков и включение их в общий перечень. Идентифицированные события и риски систематизируются в форме Регистра рисков.

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

Идентификацию рисков и соответствующих им риск-факторов производят владельцы рисков. СУР Общества направлена на выявление широкого спектра рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.

Для идентификации рисков используются различные методики и инструменты, такие, как: идентификация рисков на основе поставленных целей и задач, отраслевых и международных сравнений, семинаров и обсуждений, интервьюирования, анкетирования, SWOT-анализа (метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на категории), мозгового штурма, анализа отчетов по результатам аудиторских и прочих отчетов, базы данных реализованных рисков.

В обществе риски классифицируются по следующим категориям:

- стратегические риски;
- финансовые риски;
- правовые риски;
- операционные риски;
- инвестиционные риски.

**9.3. Оценка рисков** проводится с целью определения уровня рисков и выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение его стратегических целей. Данные риски должны выноситься на рассмотрение Совету директоров Общества, который должен принимать решение об управлении и контроле по этим рискам.

Оценка выявленных рисков осуществляется на всех уровнях Общества на ежегодной основе и агрегируется риск-менеджером. В случае существенных изменений в деятельности Общества и изменений в окружающей среде, должна проводиться более частая оценка, что необходимо для обеспечения актуального рискового профиля Общества.

Оценка рисков владельцами рисков проводится на качественной основе, затем при возможности расчета может быть проведена количественная оценка. Для каждого выявленного риска необходимо оценить ущерб для Общества от реализации такого риска и вероятность его реализации.

Все идентифицированные и оцененные риски отражаются в карте и регистре рисков.

**9.4. Регистр рисков** Общества представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности, который также включает различные сценарии возможной реализации риска. По каждому риску определены владельцы риска, т.е. подразделения, которые соприкасаются с риском в силу своих функциональных обязанностей. Регистр риска дополняется структурными подразделениями Общества на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

Результаты идентификации и оценки рисков предоставляются Правлению, включая информацию о критических рисках, планах мероприятий по управлению критическими рисками, которая в последующем направляется Совету директоров Общества.

**9.5. Управление рисками** представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность убытков или получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с рисками деятельности Общества. Для обеспечения эффективности

процесса и снижения затрат на его реализацию, Общество должно сконцентрировать внимание на рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на его финансовое состояние и достижение целей и задач. Общество определяет методы реагирования на риск и разрабатывает план мероприятий по управлению ключевыми рисками. Планы мероприятий по управлению ключевыми рисками Общества ежегодно рассматриваются и утверждаются Советом директоров Общества и являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениями.

Ответственность за выполнение предупредительных мероприятий по управлению рисками несут владельцы рисков.

В соответствии с методологией COSO мероприятия по управлению рисками должны быть разработаны на основании одного из следующих методов:

- уклонение от риска – уклонение/избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне;

- снижение риска – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем;

- перенос (перераспределение) риска – передача или частичная передача риска другой стороне (например, путем заключения договоров страхования, хеджирования, аутсорсинга и др.), позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей Общества.

- принятие риска – возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий.

**9.6. Мониторинг и отчетность по управлению рисками** - контроль динамики изменения параметров рисков и эффективности реализации мероприятий и контрольных процедур по управлению рисками.

Мониторинг осуществляется риск-менеджером путем ежемесячного сбора информации по динамике рисков и реализации планов мероприятий и контрольных процедур по их управлению, поступающей от владельцев рисков в соответствии с внутренними документами по управлению рисками.

После утверждения Советом директоров Общества плана мероприятий по управлению ключевыми рисками, риск-менеджер

осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия и формирует отчет об исполнении плана мероприятий по управлению ключевыми рисками Общества с последующим рассмотрением Правлением и Советом директоров Общества.

Одним из главных инструментов мониторинга рисков и риск-факторов является ключевые рисковые показатели (далее - КРП). КРП позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременно меры во избежание наступления рисков событий или минимизации их влияния на деятельность Общества.

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

- определение КРП на основании факторов риска;
- определение КРП на основании предупредительных мероприятий по управлению рисками.

В рамках мониторинга карта и регистр рисков Общества (включая мероприятия по управлению рисками) актуализируются не реже одного раза в год. При этом риск-менеджер, а также любой работник Общества, вправе внепланово инициировать процесс пересмотра рисков, если это необходимо.

В рамках мониторинга рисков:

- идентифицируются новые риски, не документированные в карте и реестре рисков Общества;
- пересматривается оценка уровня риска;
- рассматривается статус внедрения и эффективность мероприятий по управлению рисками. При необходимости разрабатываются дополнительные мероприятия по управлению рисками.

Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения Политики, процедур и мероприятий СУР и целевых проверок.

Внутренний аудит эффективности СУР и проверка исполнения планов по устранению недостатков в СУР и внутреннего контроля проводится Службой внутреннего аудита Общества в соответствии с Планом проведения внутреннего аудита, утвержденным Советом директоров Общества. Внутренний аудит проводится в соответствии с нормативными документами, регулирующие процесс проведения внутреннего аудита.

## **10. Контрольные действия**

10.1. Контрольные действия являются непрерывным и циклическим процессом в составе общей системы управления Обществом, и является составной частью системы управления рисками

Общества. Контрольные действия включены в бизнес-процессы на всех уровнях организаций, входящих в структуру Общества

10.2. После определения 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. Помимо этого, проводится анализ плана мероприятий по управлению ключевыми рисками и определяются контрольные действия для того, чтобы обеспечить эффективное исполнение таких мероприятий.

10.3. Описание бизнес-процессов (как графическое, так и текстовое) осуществляется в соответствии с методами и формами описания бизнес-процессов и формированием матрицы рисков и контролей.

10.4. Ответственность за проведение анализа бизнес-процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут владельцы рисков. Ответственным за координацию контрольных мероприятий и мониторинг исполнения мероприятий по управлению рисками является риск-менеджер.

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

## **11. Определение риск-аппетита и уровней толерантности**

11.1. **Риск-аппетит** определяет уровень риска, который организация может принять на собственное удержание для достижения операционных и финансовых целей. Риск-аппетит зависит от внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся конъюнктура рынка, макроэкономическое состояние экономики, требования государственного регулирования, происходящие изменения в отрасли. Внутренними факторами являются финансовые возможности организации, текущий этап ее жизненного цикла, мнения основных заинтересованных лиц (акционеров, держателей облигаций, аналитиков).

Наличие установленного значения риск-аппетита упрощает процесс управления рисками Общества. В этом случае он сводится к контролю за тем, чтобы текущая величина риска не превышала введенного уровня риск-аппетита. При превышении текущей величины риска над риск-аппетитом организация проводит мероприятия по управлению риском с целью его снижения до уровня риск-аппетита. Если такое превышение происходит, организация проводит необходимые мероприятия с целью снижения риска до уровня риск-аппетита.

При решении вопроса об управлении конкретным риском учитывается соотношение между стоимостью мероприятий по управлению риском и оценкой величины риска. В исключительных случаях текущий уровень риска организации может превышать значение риск-аппетита, если стоимость мероприятий по снижению риска превышает величину риска.

Риск-аппетит позволяет:

- определить, какие риски Общество может принять;
- сформулировать понятную позицию руководства Общества относительно рисков;
- упростить процесс управления рисками;
- избежать случаев, когда размер убытка от наступления риска может привести Общество к банкротству.

Определение риск-аппетита Общества на консолидированной основе проводится риск-менеджером и выносится на утверждение Совету директоров Общества.

11.2. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня риск-аппетита в Обществе применяются уровни толерантности к ключевым рискам.

Уровни толерантности к ключевым рискам определяются владельцами рисков на основании двух основных подходов:

- субъективный подход;
- объективный подход.

Для надлежащего определения допустимого уровня риска обозначаются цели, на достижение которых может повлиять наступление данного риска. После обозначения целей и единицы их измерения владельцы риска определяют возможные параметры отклонения показателей деятельности от целевых.

Допустимый уровень риска по отдельному риску или группе рисков не должен превышать размер риск-аппетита, определенного Обществом.

Риск-менеджер вправе давать рекомендации по изменению/установлению допустимого уровня риска в случае, если на их взгляд допустимый уровень риск завышен.

Служба внутреннего аудита в ходе аудиторских проверок проверяет адекватность установленного уровня допустимого уровня риска.

## **12. Обмен информацией и коммуникация**

12.1. Структура управления рисками в Обществе обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали. При этом информация, поступающая снизу вверх, обеспечи-

вает Правление и Совет директоров Общества сведениями: о текущей деятельности; о принятых в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методах реагирования и уровне управления ими.

12.2. Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение целей, стратегий и поставленных задач путем утверждения внутренних документов, регламентов и поручений. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества и взаимодействие риск-менеджера путем четкой регламентации бизнес-процессов, включая прописанную ответственность участников процесса, проведения тематических совещаний и рабочих групп.

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

- закрепить персональную ответственность за управление теми или иными значительными рисками за владельцами рисков;
- своевременно доводить до сведения Совета директоров Общества информацию обо всех ключевых рисках, управление которыми необходимо осуществлять на соответствующем уровне Общества;
- своевременно доводить до сведения исполнителей мероприятий по управлению рисками информацию об их персональной ответственности за выполнение соответствующих мероприятий (включая ожидаемый результат, сроки, ресурсы);
- обеспечить эффективный обмен информацией в ходе управления кросс-функциональными рисками Общества.

Передаваемая информация определяется, фиксируется и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции. Качество информации в системе управления рисками отвечает следующим критериям:

- адекватность содержания;
- своевременность информации;
- актуальность информации;
- точность информации;
- доступность информации.

12.4. Общество доводит до партнеров, внешних аудиторов, рейтинговых агентств и других заинтересованных сторон информацию по управлению рисками, обеспечив при этом соответствие степени детализации раскрываемой информации характеру и масштабам деятельности Общества.

12.5. Все материалы и документы, подготовленные в рамках СУР, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения.

12.6. В Обществе существует два вида источника информации по рискам: отчетность, формируемая Обществом, и отчетность, формируемая дочерними организациями.

12.7. Структурные подразделения и дочерние организации Общества постоянно ведут мониторинг и информируют риск-менеджера о произошедших убытках и негативных последствиях (инцидентах). При необходимости владелец рисков с участием риск-менеджера проводит анализ причин возникновения убытков и негативных последствий и принимаются меры по предупреждению подобных инцидентов в будущем.

### **13. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами Общества**

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

13.2. Цели Общества определяются до идентификации потенциальных рисков, которые могут негативно влиять на их достижение.

13.3. Процесс управления рисками основывается на кросс-функциональном взаимодействии. Процесс управления 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.

13.4. **Стратегическое планирование.** Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом стратегического планирования включает следующее, не ограничиваясь:

- процесс разработки стратегических планов должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей и устойчивое развитие;
- стратегические планы Общества должны предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив.

13.5. **Операционная деятельность.** Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом операционной деятельности включает следующее, не ограничиваясь:

- владельцы рисков должны идентифицировать и оценить операционные риски и присущие им риск-факторы, влияющие на достижение КПД;

- мероприятия по управлению рисками (а также, при необходимости, их отдельные этапы) должны быть включены в соответствующие годовые/полугодовые планы деятельности структурных подразделений Общества;

- владельцы рисков должны объективно оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации предлагаемого им Плана мероприятий по управлению рисками, и отражать текущее состояние риск-факторов в соответствующем отчете по рискам;

- работникам структурных подразделений должны быть выделены необходимые временные и административные ресурсы для выполнения мероприятий, предусмотренных Планом мероприятий по управлению рисками;

- работники структурных подразделений Общества представляют сведения по реализованным рискам;

- проекты, внедряемые с целью расширения предоставляемых услуг/сервиса Обществом и повышения качества оказываемых услуг проходят необходимую оценку рисков на выявление наступления рискованных событий при их реализации;

- инициаторы вопросов, выносимых на рассмотрение Правления Общества в свои материалы (пояснительные записки) включают пункты с описанием рисков, связанных как с принятием, так и непринятием выносимых решений.

**13.6. Планово-финансовая деятельность.** Взаимосвязь процесса управления рисками с планово-финансовым процессом включает следующее, не ограничиваясь:

- процесс разработки финансовых планов/планов развития Общества должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных целей и устойчивое развитие;

- при организации и оптимизации управления движением финансовых ресурсов должен быть предусмотрен комплекс мер, контрольных процедур, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта от основных рисков Общества;

- владелец рисков, при проведении казначейских операций должен осуществлять оценку и анализ влияния риск-факторов с целью соблюдения принципов безопасности (сохранности капитала), ликвидности (возможности в кратчайшие сроки преобразовать активы в денежные средства) и доходности (наибольший доход, который может быть получен при условии соблюдения принципов безопасности и ликвидности) согласно внутренним нормативным документам по казначейским операциям Общества;

- управление денежными потоками производится с учетом прогнозирования денежных потоков и оптимального распределения денежной позиции по составу с целью минимизации риск-факторов, влияющих на ликвидность.

**13.7. Инвестиционная деятельность.** Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом инвестиционной деятельности включает (не ограничиваясь) то, что инициаторы инвестиционных проектов в процессе рассмотрения и разработки инвестиционных проектов должны предусматривать выявление рисков, способных оказывать влияние на реализацию и достижение поставленных целей инвестиционного проекта. Также должен быть предусмотрен комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией проекта.

**13.8. Управление персоналом.** Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом управления персоналом включает следующее, не ограничиваясь:

- обязанности участников СУР при выполнении всех процедур, предусмотренных для них системой, должны быть формально закреплены, и должен проводиться мониторинг выполнения или невыполнения соответствующих обязанностей в течение отчетного периода;

- механизмы поощрения, призванные мотивировать руководителей и работников Общества действовать в рамках системы управления рисками должным образом в соответствии с установленными сроками и целевыми показателями.

## **14. Развитие культуры управления рисками**

Для развития культуры управления рисками в Обществе проводятся мероприятия по укреплению компетенций работников в области управления рисками, в том числе:

- на постоянной основе проводятся семинары и тренинги для работников по управлению рисками Общества, включающие информацию о статусе и результатах внедрения управления рисками в Обществе, основных элементах и инструментах управления рисками, обязанностях работников;

- вновь принятым работникам Общества предоставляются информационные материалы об управлении рисками;

- ежегодная оценка культуры управления рисками методом анкетирования работников Общества;

- привлечение сторонних организаций для проведения обучающих мероприятий в области управления рисками курирует административный департамент Общества при содействии

структурного подразделения, ответственного за вопросы управления рисками в Обществе.

## **15. Заключительные положения**

15.1. Политика вступает в силу и вводится в действие с даты утверждения документа Советом директоров Общества.

15.2. Если в результате изменения действующего законодательства Республики Казахстан или Устава Общества отдельные пункты Политики вступят с ними в противоречие, Политика применяется в части, не противоречащей действующему законодательству и Уставу Общества.