

**Утверждена  
решением Совета директоров  
АО «Шардаринская ГЭС»  
от «18» сентября 2014г.  
(протокол № 7)**



---

**Политика управления рисками  
АО «Шардаринская ГЭС»**

---

**Шардара, 2014**



Содержание

1	Назначение .....	3
2	Определения и сокращения .....	3
3	Область применения .....	3
4	Ответственность .....	5
5	Нормативные ссылки и сопутствующие документы .....	5
6	Общие положения .....	5
7	Структура КСУР .....	9
8	Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации .....	14
9	Процесс функционирования КСУР: Расчет риск-аппетита .....	17
10	Идентификация рисков .....	19
11	Оценка рисков .....	21
12	Управление рисками .....	22
13	Контрольные действия .....	25
14	Обмен информацией и мониторинг .....	26
15	Требования к конфиденциальности информации о рисках .....	29
16	Критерии эффективности КСУР .....	30



## 1 Назначение

1. Настоящая политика управления рисками АО «Шардаринская ГЭС» (далее – Политика) разработана в соответствии с Политикой управления рисками АО «Самрук-Энерго» и нормативными правовыми актами, регулирующими деятельность АО «Шардаринская ГЭС» (далее - Общество).

2. Настоящий документ отражает видение, цели и задачи корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР) в Обществе, определяет структуру управления рисками, основные компоненты системы управления рисками, обеспечивает систематический и последовательный подход при осуществлении процесса управления рисками, общие подходы к классификации рисков Общества, элементы, связывающие КСУР Общества с процессами планирования, бюджетирования и мотивации а также критерии эффективности КСУР Общества.

3. Методы и процедуры по рискам, специфичным для Общества, определяются органом управления и исполнительным органом Общества. Методы и процедуры оценки и управления основными видами финансовых рисков, определяются АО «Самрук-Энерго» (далее – Единственный акционер).

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

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

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

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

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

## 2 Определения и сокращения

7. В настоящем документе применяются следующие определения и сокращения:

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



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

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

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

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

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

7) **Риск-менеджер** – работник Общества, ответственный за управление рисками.

8) **Внешние лица** – лица, не являющиеся сотрудниками Общества.

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

10) **Внешние риск факторы** – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Общества и не зависящие от деятельности Общества.

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

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

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



### **3 Область применения**

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

### **4 Ответственность**

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

10. Ответственность за управление настоящими Правилами несет подразделение/лицо ответственное за управление рисками Общества.

### **5 Нормативные ссылки и сопутствующие документы**

11. Настоящее Положение разработано с учетом требований следующих нормативных документов:

- 1) Устав Общества;
- 2) Политика управления рисками АО «Самрук-Энерго».

### **6 Общие положения**

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

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

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

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



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

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

13. Основными задачами КСУР являются:

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

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

3) эффективно реагировать на неожиданные ситуации и управлять ими;

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

5) предоставлять разумные гарантии заинтересованным сторонам о том, что Общество Эффективно управляет рисками.

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

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

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

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

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

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

15. КСУР не может гарантировать успех Общества, однако эффективное управление рисками, может предоставить серьезные выгоды:

1) большую определенность в достижении стратегических и операционных



целей, установленных с учетом рисков и аппетита на риски, путем идентификации и управления множеством рисков в комплексе;

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

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

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

5) улучшение качества процесса принятия решений и повышение прозрачности;

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

7) улучшение показателей эффективности деятельности.

16. Целями настоящей Политики являются:

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

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

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

17. Задачами настоящей Политики являются:

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

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

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

4) повышение эффективности использования и распределения ресурсов;

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

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

18. Детальное описание методов и процедур процесса управления рисками, включая порядок предоставления и формы отчетности по управлению рисками, задачи, функции и ответственность участников процесса управления основными



видами рисков, мероприятия по управлению рисками и другие составляющие процесса управления рисками представлены во внутренних документах Общества (включая настоящую Политику), **утвержденных Советом директоров** или Правлением Общества в соответствии с компетенцией каждого органа.

19. Регламентирующие документы в области КСУР пересматриваются (при необходимости, включая настоящую Политику) не реже одного раза в год для того, чтобы обеспечить их соответствие целям, масштабам и сложности деятельности Общества и системам управления рисками Общества, учесть передовую практику риск-менеджмента и накопленный опыт, а также учесть новые регуляторные требования, опыт и стандарты риск-менеджмента.

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

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

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

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

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

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

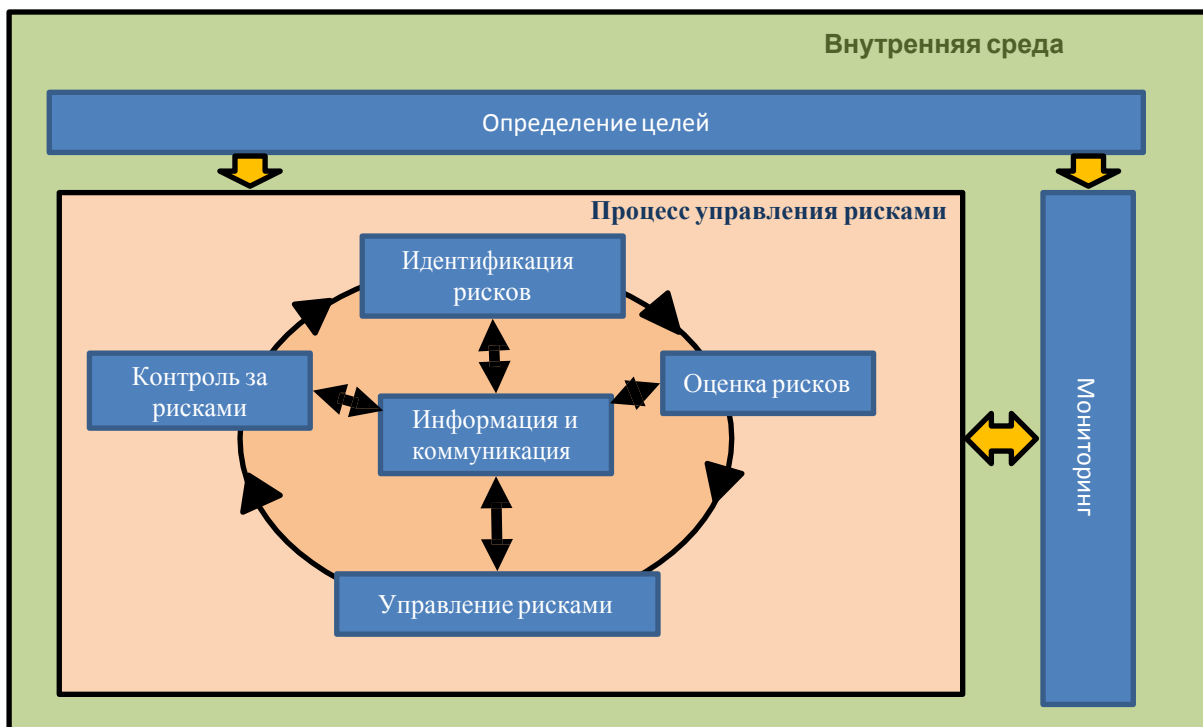




## 7 Структура КСУР

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

**Рисунок 1:** Процесс управления рисками



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

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

- 1) идентификация и рассмотрение всех форм рисков при принятии решений и поддержка комплексного видения рисков руководством Общества;
- 2) поддержка ощущения собственности и ответственности за риски и управления рисками на соответствующих уровнях иерархии управления (Общество, структурные подразделения и т.д.). При этом управление рисками не



означает перенос ответственности на других;

3) отслеживание соответствия внутренним политикам и процедурам Общества и состояние системы корпоративного управления;

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

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

29. Основными принципами процесса управления рисками в Обществе являются:

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

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

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

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

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

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

30. Структура системы управления рисками в Обществе представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Общества: Совет директоров, Правление, работник Общества, ответственный за управление рисками, иные структурные подразделения.

31. **Первый уровень представлен Советом директоров.** Совет директоров играет ключевую роль в осуществлении надзора за системой управления рисками.

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

1) утверждение Политики управления рисками Общества;

2) утверждение других политик в области управления рисками Общества;

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

4) постановка целей (краткосрочных и долгосрочных) Общества;

5) утверждение правил и процедур управления рисками Общества;

6) анализ заключений внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управлению рисками и результатов проверок, проведенных СВА;

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

8) утверждает матрицы рисков и контролей;

9) утверждение **отчетов** по рискам (структура и содержание отчета по рискам приведены в Приложении 1);



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

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

12) утверждение показателя эффективности системы управления рисками и ежегодно оценивает эффективность системы управления рисками компании;

13) рассмотрение отчетов по эффективности системы управления рисками;

14) **ежеквартально рассматривает отчеты руководителя структурного подразделения по управлению рисками с описанием и анализом ключевых рисков компании, а также сведениями по реализации планов и программ по минимизации ключевых рисков Общества;**

15) определение форм и сроков представления Совету директоров финансовой и управленческой отчетности, обеспечивающей возможность проведения анализа и оценки финансовых показателей Общества;

16) утверждение риск-аппетита Общества;

17) утверждает лимиты;

18) утверждение ключевых рисковых показателей;

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

34. Правление Общества обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем осуществления следующих функций:

1) реализация Политики управления рисками;

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

3) предоставление Совету директоров отчетов, согласно утвержденным нормативным документам;

4) обеспечение соблюдения положений настоящей Политики структурными подразделениями Общества;

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



б) рассмотрение отчетов по управлению рисками Общества и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;

7) утверждение мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками в Обществе и некоторых мероприятий в группе Общества в рамках нормативных документов, утвержденных Советом директоров;

8) совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками.

35. В Обществе необходимо соблюдать следующие требования:

1) лицо, ответственное за управление рисками в компании не должно совмещать функции, связанные с финансовыми рисками (экономическое планирование, корпоративные финансы, казначейство, бухгалтерский учет);

2) допускается совмещение функций по управлению рисками с функциями по корпоративному управлению и стратегическому планированию;

36. Третьим уровнем в процессе управления рисками является **структурное подразделение / работник Общества ответственный за управление рисками**, основными функциями которого являются (включая, но не ограничиваясь):

1) подготовка рекомендаций по развитию политик, процедур и структуры управления рисками;

2) разработка процедур по мониторингу рисков Общества;

3) обеспечение поддержки структурным подразделениям компании по вопросам функционирования системы управления рисками;

4) мониторинг и информирование Правления и Совета директоров о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками;

5) отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски Общества;

б) предоставление **ежеквартальных отчетов и проведение не менее двух встреч** с Советом директоров для представления информации с описанием и анализом рисков Общества, а также сведений о реализации планов и программ по минимизации рисков Общества;

7) координирование программ обучения по вопросам управления рисками;

8) осуществление мониторинга соблюдения лимитов и политик по управлению ключевыми рисками Общества;

9) координация процесса подготовки регистра рисков, карты рисков и матрицы рисков и контролей, обеспечение проведения встреч, обсуждение, сведение данных и представление проектов материалов утверждение **Совету директоров**;

10) осуществление мониторинга реализации планов и программ по минимизации рисков;

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



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

13) подготовка и предоставление информации по рискам Правлению Общества и Совету директоров Общества;

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

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

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

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

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

38. Работники структурного подразделения / лицо Общества, ответственное за управление рисками, должен взаимодействовать с другими подразделениями Общества, а также внешними и внутренними аудиторами Общества для эффективной реализации целей и задач системы управления рисками.

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

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

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

1) идентификация и оценка рисков на ежегодной основе с



ежеквартальным пересмотром;

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

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

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

5) содействие процессу развития риск-коммуникации;

6) предоставление информации по реализованным рискам;

42. Для поддержания и повышения риск-культуры в Обществе проводится обучение для ознакомления новых сотрудников и периодическое ознакомление всех сотрудников Общества (как минимум, на ежегодной основе) с действующей КСУР Общества. По окончании обучения проводится тестирование для подтверждения полученных знаний.

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

43. 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.

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

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

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



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

1) процесс разработки стратегических планов должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;

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

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

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

2) владелец риска должен объективно оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации предлагаемого им Плана мероприятий по управлению рисками, и отражать полученную оценку в соответствующем отчете о риске;

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

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

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

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

2) инициаторы процесса получения/предоставления кредита (привлечения/предоставления заемных средств) должны включать анализ рисков для финансовой устойчивости Общества согласно Политике управления долгом и



финансовой устойчивостью АО «Самрук-Казына», включая, но не ограничиваясь, анализ эффекта на соблюдение нормативов, установленных Правлением Общества, внешними кредиторами (если имеются).

3) инициаторы процесса предоставления кредита (займа) и финансовых гарантий контрагентам должны включать анализ кредитного риска согласно Правилам установления лимитов на корпоративных контрагентов АО «Самрук-Энерго», Правилам по предоставлению гарантий АО «Самрук-Энерго», Внутренней кредитной политике группы акционерного общества «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына».

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

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

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

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

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

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

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

## **9 Процесс функционирования КСУР: Расчет риск-аппетита**

53. После определения стратегических целей (стратегических направлений развития) Общество идентифицирует риски, которые могут помешать Обществу





достичь поставленных целей. Общество также определяет аппетит на риск – количество риска, который является приемлемым для Общества в достижении поставленных целей.

54. Общество определяет риск-аппетит для каждой из стратегических целей (стратегических направлений деятельности).

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

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

- 1) отражает стратегию Общества, включая цели, бизнес-планы, финансовые ограничения и ожидания заинтересованных сторон;
- 2) охватывает все ключевые аспекты (направления) деятельности;
- 3) учитывает желание и возможность принимать риск;
- 4) определяет отношение Общества к риску;
- 5) периодически пересматривается с учетом отрасли и рыночных условий;
- 6) требует эффективного мониторинга самого риска;
- 7) включает как количественные, так и качественные показатели;

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

1) **Объективный подход.** Учитывает требования законов, нормативно-правовых актов государственных надзорных органов, внутренних документов. В некоторых случаях уровни толерантности к ключевым рискам устанавливаются согласно регулирующим документам, а также нормативным документам государственных надзорных органов. При изменении требований со стороны надзорных органов соответствующий пороговый уровень должен быть пересмотрен.

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

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

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

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



- 1) сопоставляются фактические результаты отклонения уровней толерантности к рискам от плановых показателей;
- 2) в случае отклонения, структурное подразделение, ответственное за управление рисками, совместно с заинтересованными структурными подразделениям определяют причины и предпринимают дополнительные меры по снижению влияния, в результате которых выравниваются фактические показатели уровней толерантности в рамках установленного планового коридора к каждому риску или пересматривают его.

## 9 Идентификация рисков

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

71. Идентификация рисков – это определение подверженности Общества влиянию событий, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи. Целью процедуры идентификации рисков является обнаружение рисков и включение их в Регистр рисков.

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

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

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

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

76. Каждый работник Общества на постоянной основе идентифицирует и оценивает риски, влияющие на достижение поставленных перед Обществом и в частности перед каждым работником Общества целей и задач.



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

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

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

80. Идентифицированные события и риски систематизируются в форме регистра рисков. **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 собственники риска, т.е. подразделения, которые имеют дело с этим риском в силу своих функциональных обязанностей. Регистр риска дополняется структурными подразделениями Общества на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

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

82. Результаты идентификации и оценки рисков предоставляются Правлению и Совету директоров Общества, **в виде Отчета** по рискам, который включает информацию о критических рисках, планах мероприятий по управлению критическими рисками.

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

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

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

3) правовые риски (П) - риски возникновения потерь вследствие несоблюдения требований законодательства Республики Казахстан, в отношениях



с нерезидентами Республики Казахстан - законодательств других государств, а также внутренних правил и процедур;

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

## 10 Оценка рисков

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

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

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

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

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

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

90. Все идентифицированные и оцененные риски отражаются на карте рисков. **Карта рисков** графическое и текстовое описание ограниченного числа



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

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

## 11 Управление рисками

**92.** Общество определяет методы реагирования на риск и разрабатывают **план управления критическими рисками.**

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

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

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

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

3) финансирование рисков - передача/разделение риска или частичная



передача риска другой стороне, включая использование различных механизмов (заключение контрактов, страховых соглашений, определение структуры), позволяющих разделить ответственности и обязательств;

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

5) последующее воздействие – стратегия, предусматривающая воздействие на последствия реализации рискового события. Обычно данная стратегия применяется в отношении рисков, характеризующихся низким уровнем управляемости и/или низкой вероятностью реализации. Данный вид стратегии может включать страхование, хеджирование рисков, а также разработку планов чрезвычайных мероприятий, планов по обеспечению непрерывности бизнеса.

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

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

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

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

2) контроль убытков – сокращение размера убытка в случае наступления риска;

3) диверсификация – распределение риска с целью снижения его потенциального влияния.

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

99. Методы уменьшения и контроля финансовых рисков Общества включают:

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

2) для рыночных рисков – контроль и расчет уровня возможных потерь, применение инструментов хеджирования и диверсификации. Оценка рыночных



рисков регулируется Правилами управления валютными рисками, Правилами управления процентным риском.

3) для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки Общества. Лимиты на степень долговой нагрузки и финансовой устойчивости регулируются Политикой управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Казына».

4) риск возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны сотрудников (включая риски персонала), функционирования информационных систем и технологий (технологические риски), а также вследствие внешних событий.

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

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

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

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

- 1) насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет удержания и/или финансирования (переноса) рисков;
- 2) какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия по сравнению со стоимостью удержания/переноса рисков.

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

105. Риск-аппетит Общества финансируется за счет текущих доходов Общества и нераспределенного дохода прошлых лет и не имеет непосредственной





аллокации на незапланированные убытки (т.е. убытки вследствие наступления рисков непосредственно уменьшают прибыль Общества).

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

107. **Финансирование (перенос) рисков** включает следующие инструменты:

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

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

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

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

5) другие альтернативные методы финансирования рисков.

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

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

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

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

## 12 Контрольные действия

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



мероприятий (часто контрольные действия сами по себе являются методом управления риском).

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

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

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

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

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

### 13 Обмен информацией и мониторинг

118. Структура управления рисками в Обществе 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, стратегий и поставленных задач путем утверждения внутренних документов, регламентов и поручений. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества и взаимодействие структурных подразделений, ответственных за управление рисками.

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

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

2) своевременно доводить до сведения Совета директоров Общества информацию обо всех рисках, управление которыми необходимо осуществлять на



соответствующем уровне Общества;

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

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

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

121. Информация и коммуникация в Обществе позволяют обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о рисках, повышает уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски. Соответствующая информация определяется, фиксируется и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции.

122. Подразделения Общества постоянно ведут мониторинг и информируют подразделение/работника, ответственное(го) за управление рисками, о произошедших убытках, согласно Регламенту учета и анализа реализованных рисков, утверждаемому Правлением АО «Самрук-Казына». По каждому реализованному риску проводится анализ причин возникновения убытков, и принимаются меры по предупреждению подобных инцидентов в будущем.

123. Общество предоставляет в АО «Самрук-Энерго» информацию о рисках в целях консолидации и информирования Правления и Совета директоров АО «Самрук-Энерго» в соответствии с утвержденными нормативными документами.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1) Наименование КРП;



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

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

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

134. Минимальные требования по содержанию отчета по рискам представлены в Приложении 1 настоящей Политики. Сроки предоставления отчетов по рискам Правлению Общества и Совету Директоров Общества представлены в Приложении 2 настоящей Политики.

135. Внутренний аудит системы управления рисками и проверка исполнения планов по устранению недостатков в системе управления рисками и внутреннего контроля проводится в соответствии с Планом проведения внутреннего аудита, утвержденным Советом Директоров Общества.

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

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

137. Члены Совета директоров Общества, члены Правления Общества, Члены Кредитного комитета и сотрудники структурного подразделения, ответственного за управления рисками обладают неограниченным доступом к любой информации о рисках Общества.

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

139. Следующие документы: Политика управления рисками, Правила идентификации и оценки рисков являются открытыми документами и доступны для ознакомления и пользования широким кругом лиц.



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

## 15 Критерии эффективности КСУР

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

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

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

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

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

142. Оценка КСУР Общества проводится в соответствии с Методикой оценки эффективности СУР, рекомендованной СВА Единственного акционера.



Приложение 1

**Структура и требования к минимальному содержанию отчета по рискам**

1. Карта и регистр рисков:
  - a) Карта рисков на прогнозный год, изменения в карте рисков за отчетный квартал, с предоставлением подробной информации по изменениям в динамике ключевых рисков.
  - b) Отдельное выделение критических рисков с указанием причин возникновения, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния.
  - c) Регистр рисков на прогнозный год, регистр рисков с внесенными корректировками ежеквартально, при необходимости.
  - d) План мероприятий по управлению рисками раз в год, внесенные изменения в план по управлению рисками ежеквартально при необходимости.
  - e) Исполнение плана мероприятий по управлению рисками ежеквартально с оценкой эффективности предпринимаемых мер за отчетный период.
  - f) Новые выявленные риски (угрозы), с указанием причин возникновения, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния.
2. Риск-аппетит на прогнозный год (раз в год), скорректированный риск-аппетит ежеквартально при необходимости.
3. КРП по ключевым рискам и их динамика, включая КРП которые могут оказать существенное влияние на портфель рисков.
4. Отчет по финансовым рискам:
  - a) Финансовые риски в соответствии с Правилами управления отдельными видами финансовых рисков (валютный, процентный, страновой, кредитный риск по корпоративным контрагентам, кредитный риск по банкам контрагентам).
  - b) Информацию о соблюдении/несоблюдении лимитов по рискам, в том числе лимитам на банки-контрагенты.
  - c) Отчет по финансовой устойчивости, включающий информацию о долговой нагрузке и исполнению ковенантных обязательств согласно Политике управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Казына».
5. Отчет по критическим операционным рискам с результатом их качественно/количественной оценки.
6. Отчет по рискам инвестиционных проектов, включая реализованные риски инвестиционных проектов.
7. Информация по реализованным рискам (ежеквартально) с обязательным указанием ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке) и предпринятых действий по реагированию на данные риски с оценкой эффективности предпринятых мероприятий. Сравнительный анализ потерь от реализованных рисков за период (ежеквартально) с утвержденным риск-аппетитом. Данный раздел также должен включать информацию по авариям и катастрофам и несчастным случаям на производстве (включая информацию по количеству пострадавших, в том числе количество летальных исходов).
8. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками, при необходимости.
9. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования систем управления рисками в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии).
10. Информацию о соблюдении регуляторных требований в области управления рисками;
11. Отчет по страхованию согласно Политики по организации страховой защиты в АО «Самрук-Казына» и национальных институтах развития, национальных компаниях и других юридических лицах, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Казына».
12. Заявление исполнительного органа с подтверждением эффективности / не эффективности системы управления рисками.



Приложения 2

**Сроки предоставления отчетов по рискам**

Для Общества обязательными отчетами по управлению рисками являются:

- формы отчетности по каждому риску (предоставляются в соответствии с утвержденным пакетом форм управленческой отчетности);
- отчет по финансовой устойчивости (предоставляется в соответствии с Политикой управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Казына» (включается в отчет по финансовым рискам);
- отчет по рискам, утверждаемый органом управления Общества.

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

Наименование документа	Пользователи документа	Сроки предоставления
Форма отчетности СУО (включая) формы отчетности по рискам	Департамент управления рисками и внутреннего контроля АО «Самрук-Энерго»	За 1-й и 3-й кварталы отчетная дата + 35 календарных дней, за 2-й 4-й квартал отчетная дата + 45 календарных дней
Отчет по рискам, включая Отчет по финансовым рискам	Совет директоров Общества	согласно плану работы Совета директоров.