



Оценка деятельности  
Систем управления рисками и  
внутреннего контроля  
АО «Шардаринская  
гидроэлектростанция»

31 июля 2019 года

**Подготовлено для:**

Жанабаева Бакытбека Каипжановича  
Председателя правления  
АО «Шардаринская гидроэлектростанция»  
Республика Казахстан  
Туркестанская область, город Шардара  
улица Ельмуратова, дом 13

**Выполнено:**

Альберто Симончини  
Партнер  
ТОО «Crowe Audit KZ»  
Моб. +7 727 311 14 04  
Офис +7 701 515 56 94  
a.simoncini@crowe.kz

## Оглавление

1. ИСТОРИЯ ОБРАЗОВАНИЯ	1
2. ОСНОВНОЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	2
3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	3
4. СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ	4-6
5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	7-14
6. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	15-19
7. ВЫВОД	20-21
АППЕНДИКС	22
ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ СОКРАЩЕНИЯ	23

«31» июля 2019 года

Уважаемый Бакытбек Каипжанович,

В соответствии с условиями договора мы выполнили работы по оценке деятельности Систем управления рисками и внутреннего контроля АО «Шардаринская гидроэлектростанция».

Наша работа заключалась в изучении внутренних документов, регулирующих деятельность Систем управления рисками и внутреннего контроля, изучены отчеты по управлению рисками, представленными Совету директоров за период 2018 года (за 1-3 кварталы) для сопоставления на соответствие действующим внутренним нормативам Общества и требованиям международного стандарта оценки рисков и их управления.

Наш отчет представляется исключительно для использования Заказчиком и не должен использоваться для какой-либо другой цели. Заказчик может раскрывать этот отчет лишь тем, у кого есть право к его доступу. Этот отчет не относится к какой-либо другой информации Компании.

Консультант не несет ответственности за какие-либо прямые или косвенные потери, или ущерб, которые могут нанести иные лица, использовавшие содержащуюся в настоящем отчете информацию или мнение.

Консультант, а также отдельные лица, принимавшие участие в выполнении настоящей работы, не заинтересованы в настоящее время и, по всей видимости, в будущем, в правовой деятельности Компании, что могло бы повлиять на необоснованное и предвзятое мнение.

Пользуясь случаем, выражаем искреннюю благодарность персоналу Компании за сотрудничество и помощь во время проведения оценки.

*С уважением,*

**Альберто Симончини**  
Партнер  
ООО «Crowe Audit KZ»

## История образования

Гидротехнический комплекс Шардаринского гидроузла на реке Сырдарья построен по проекту Среднеазиатского отделения института «Гидропроект» им. Сергея Яковлевича Жука согласно утвержденному МСХ СССР протоколу № 21 от «21» октября 1960 года.

Назначение гидроэлектростанции комплексное: ирригация, энергетика, борьба с наводнениями, рыбоводство. Водохранилище русловое, створ плотины гидроэлектростанции расположен в городе Шардара, Туркестанская область, Республика Казахстан.

В соответствии с решением института «Гидроэнергопроект» (Средне-Азиатское отделение) в 1960 году были закончены технические доработки проекта Шардаринского водохранилища и производилась выдача рабочих чертежей по которым и осуществлялось строительство. Первым руководителем управления Шардарастрой был А. К. Касымов, штаб управления которого расположился на местности «Жаушикум».

Регулирование стока сезонное, частично многолетнее. Дата приемки в эксплуатацию Шардаринской гидроэлектростанции – «10» / «15» октября 1967 года. Шардаринская гидроэлектростанция является замыкающей гидроэлектростанцией Нарын – Сырдаринского каскада ГЭС.

АО «Шардаринская гидроэлектростанция» со 100-процентным участием государства создано постановлением Южно-Казахстанского территориального комитета государственного имущества и приватизации № 585 от «25» августа 1998 года во исполнение Постановления Правительства Республики Казахстан № 76 от «04» февраля 1998 года на базе имущественного комплекса Шардаринской гидроэлектростанции. При этом АО «Шардаринская гидроэлектростанция» является правопреемником прав и обязанностей РГП «Шардаринская ГЭС с водохранилищем» согласно разделительного баланса от «22» сентября 1998 года.

Уставный капитал на момент образования Общества составлял 130 188 000 (сто тридцать миллионов сто восемьдесят восемь тысяч) тенге. Согласно решению Совета директоров Компании (протокол № 1 от «25» января 2008 года) увеличен размер уставного капитала Общества путем капитализации прибыли, полученной Обществом за 2006 год, посредством выпуска акции на общую сумму в размере 202 567 000 (двести два миллиона пятьсот шестьдесят семь тысяч) тенге, которая зарегистрирована Агентством Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций. Выпуск акции внесен в Государственный реестр эмиссионных ценных бумаг. Уставной капитал Общества с «30» июля 2008 года составляет 332 755 000 (триста тридцать два миллиона семьсот пятьдесят пять тысяч) тенге.

## Основной вид деятельности

Согласно утвержденному Единственным акционером - Уставу Компании от 30 октября 2017 года, основной вид деятельности Общества является получение чистого дохода, путем осуществления следующих видов деятельности:

- Производство электроэнергии;
- Продажа электроэнергии потребителю.

Целью создания Общества являются усиление координации действий по эксплуатации водно-энергетического комплекса Нарын – Сырдарьинского каскада, повышение эффективности использования потенциала водного бассейна, оптимизация энергоснабжения и энергетических режимов в южном регионе Республики Казахстан.

На гидроэлектростанции механическая энергия движущихся масс воды преобразуется в электрическую с помощью гидротурбин и гидрогенераторов, размещаемых вместе с многочисленным вспомогательным оборудованием в зданиях ГЭС.

Вся отпускаемая электроэнергия реализуется в южном регионе Республики Казахстан.

### Краткая характеристика

- Название ГЭС - Шардаринская гидроэлектростанция
- Председатель правления - Жанабаев Бакытбек Каипжанович
- Заместитель Председателя Правления - Главный инженер - Сайманов Сейтмурат Мырзабекович
- Заместитель Председателя Правления по финансово-экономическим вопросам - Үсіпбек Әділхан Бегетайұлы
- Списочная численность - 157 человек
- Структура предприятия - цеховая
- Количество цехов - 4
- Тип гидроэлектростанции - русловая
- Назначение - ирригация, энергетика, борьба с наводнениями
- Место расположение станции - в среднем течении реки Сырдарья
- Установленная мощность - 100 мВт
- Количество агрегатов - 4 шт.
- Гарантированная мощность - 11 мВт
- Среднеголетняя выработка - 377 млн. кВт

### Выработка электроэнергии

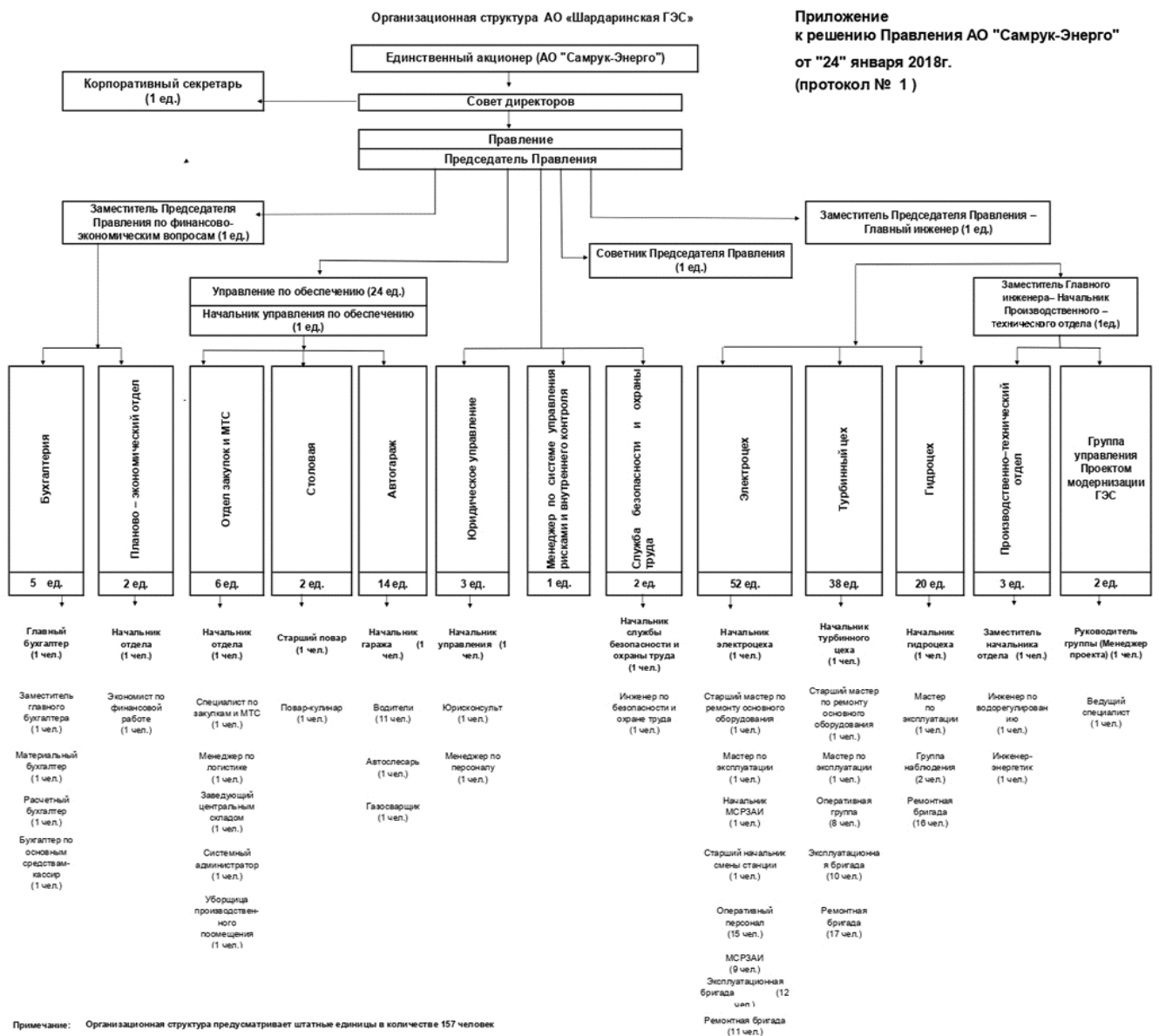
За время работы Шардаринской гидроэлектростанции, введенной в эксплуатацию в 1967 году, максимальный объем выработки электрической энергии при половодье в 1969 году был достигнут - 648,1 млн. кВт/час.

Этот рекордный показатель был побит в 2010 году: к 20 декабря Шардаринская гидроэлектростанция, работающая еще на старом оборудовании, выработала 648,9 млн. кВт/час электрической энергии.

Благодаря отлаженной работе станции и профессионализму работников АО «Шардаринская гидроэлектростанция» к концу 2010 года Шардаринской гидроэлектростанцией был выработан рекордный объем - 670 млн. кВт/час электрической энергии.

# Организационная структура

Ниже представлена организационная структура Компании, утвержденная решением Правления АО «Самрук-Энерго» (Единственного акционера) от «24» января 2018 года.



Источник:  
 Официальный интернет-ресурс Компании  
<https://www.sharges.kz/ru/about/org-structure>

## Состав Правления

### Председатель Правления

**Жанабаев Бакытбек Каипжанович**



Краткое описание возложенных функций:

- Общее руководство деятельностью Общества и его Правления.
- Руководство производственной и финансово – экономической деятельностью Общества.
- Организация и обеспечение закупок товаров, работ и услуг в строгом соответствии с планом закупок и бюджетом Общества.
- Открытие счетов в банках и подписание платежных документов Общества.
- Распоряжение средствами Общества в пределах, установленных законодательством и положениями Устава Общества, решениями Единственного акционера, Совета директоров и Правления.
- Контроль над деятельностью работников Группы управления Проектом модернизации гидроэлектростанции (далее – ГУП).
- Организация работ и контроль за исполнением мероприятий по Проекту «Модернизация Шардаринской ГЭС», проверка графика выполнения работ, проектов производства работ и чертежей, предоставляемых подрядчиками.
- Сотрудничество с техническим консультантом – компанией Fichtner в соответствии с заключенными контрактами.

Курирование деятельности подотчётных управлений / менеджера / служб, находящихся в прямом подчинении Председателя Правления:

- Юридическое управление
- Менеджер по системе управления рисками и внутреннего контроля
- Служба безопасности и охраны труда

## Заместитель Председателя Правления – Главный Инженер

Сайманов Сейтмурат Мырзабекович



Краткое описание возложенных функций:

- Осуществлять руководство деятельностью соответствующих структурных подразделений и отвечает за их результативность.
- Организовывать согласованную работу производственных цехов, служб и вспомогательных подразделений по обеспечению технически правильной эксплуатации и своевременного ремонта энергетических агрегатов, обеспечивающих бесперебойную выработку электроэнергии, безостановочное функционирование гидроэлектростанции и всего комплекса в целом.
- Обеспечивать необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, работ и услуг.
- Организовывать выполнение всех организационно-технических мероприятий по повышению мощности гидроэлектростанции, предусмотренных инвестиционной программой модернизации.
- Руководить планированием работы цехов, разработкой графика ремонта энергетического оборудования и энергосетей.
- Участвовать в разработке планов перспективного развития энергохозяйства, планов повышения эффективности производства, в подготовке предложений по реконструкции, внедрению средств комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, рассматривать проект реконструкции и модернизации систем энергоснабжения гидроэлектростанции.
- Давать заключения разработанным проектам, участвовать в испытаниях и приемке энергоустановок и сетей в промышленную эксплуатацию.
- Организовать контроль и выполнение требований законодательства по лицензируемым видам деятельности.
- Руководить деятельностью работников структурных подразделений Общества, осуществляющих обслуживающие производства.

Курирование деятельности подотчётных структурных подразделений, находящихся в прямом подчинении заместителя Председателя Правления:

- Производственно-технический отдел
- Электро-цех
- Турбинный цех
- Гидро-цех



## Заместитель Председателя Правления по Финансово-Экономическим вопросам

Үсіпбек Әділхан Бегетайұлы



Краткое описание возложенных функций:

- Оперативное управление текущей экономической и финансовой деятельностью, координация разработки и контроль над реализацией бизнес – планов, бюджета и Инвестиционной программы, внесения в них изменений и дополнений.
  - Организация финансового планирования, бухгалтерского, финансового, налогового и статистического учета.
  - Руководство формированием и ведением учетной политики, совершенствованием планирования экономических показателей, обеспечение бюджетной эффективности.
  - Работа с налоговыми органами, банками и иными финансовыми учреждениями, органами статистики.
  - Налаживание внешнеэкономических связей с отечественными и иностранными компаниями, изучение и внедрение передового опыта привлечения инвестиций.
- Обеспечение максимальной доходности Общества путем установления наиболее выгодного тарифа на электроэнергию с учетом постоянного анализа рынка и в соответствии с законодательством об электроэнергетике.
  - Подписание платежных документов Общества.
  - Организация разработки среднесрочного плана финансово – хозяйственной деятельности Общества.
  - Обеспечение представления Единственному акционеру прогнозных показателей размера дивидендов на государственный пакет акций до первого апреля года, предшествующего планируемому.
  - Руководство мерами по закупке товара-материальных ценностей в рамках бюджета и плана закупок Общества, контроль и ответственность за проведение маркетинга цен на товары, работы и услуги.
  - Осуществление иных функций, возложенных на него Председателем Правления, в том числе замещение Председателя Правления во время его отсутствия.

Курирование деятельности подотчётных отделов, находящихся в прямом подчинении заместителя Председателя Правления:

- Бухгалтерия
- Планово-экономический отдел

## Система управления рисками

Система управления рисками (СУР) — комплекс правил, документов и мероприятий по идентификации, оценке рисков, реагированию на риски, а также мониторингу и контролю их уровня.

Основные цели:

- разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и управлению рисками, упрощение процедур обмена информацией о рисках по вертикали (управление) и по горизонтали (обмен опытом);
- оперативное реагирование на возникающие рисковые события, отслеживание изменений внешней и внутренней среды;
- организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью снижения их до приемлемого уровня либо передачи третьим сторонам (страхование, хеджирование);
- систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках, повышение управляемости бизнеса;
- в конечном итоге – повышение капитализации Общества посредством повышения эффективности и оптимизации управления рисками.

Основные задачи:

- предупреждать возникновение событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей;
- сократить влияние таких событий, если они наступают, до приемлемого уровня;
- эффективно реагировать на неожиданные ситуации и управлять ими;
- поддерживать систематический процесс управления рисками, являющийся частью общего процесса обеспечения эффективной внутренней контролирующей среды;
- предоставлять разумные гарантии заинтересованным сторонам о том, что Общество эффективно управляет рисками.

Выгоды от эффективного управления СУР:

- большую определенность в достижении стратегических и операционных целей, установленных с учетом рисков и аппетита на риски, путем идентификации и управления множеством рисков в комплексе;
- снижение негативных непредвиденных событий, сокращение нестабильности и повышение прибыльности путем обеспечения принятия Обществом приемлемых рисков, адекватных масштабам его деятельности;
- эффективное соответствие законодательным и регуляторным требованиям и требованиям управления;
- способность отслеживать и реагировать на изменения и тренды во внешней среде;
- улучшение качества процесса принятия решений и повышение прозрачности;
- повышение контроля над убытками и расходами, а также поддержание оптимальной по затратам контролируемую среду;
- улучшение показателей эффективности деятельности.

## Уровни контроля



Совет директоров – 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.



Правление – обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем организации эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски.



Менеджер по системе управления рисками и внутреннего контроля – предоставляет ежеквартальные отчеты и проводит 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.

## Риск – аппетит

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.

Риск-аппетит Общества на плановый период утверждается Советом директоров и имеет следующие характеристики:

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

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.

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.

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

В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня риск-аппетита в Обществе применяется риск-толерантность, который утверждается на уровне толерантности:

- Объективный подход. Учитывает требования законов, нормативно-правовых актов государственных надзорных органов, внутренних документов. При изменении требований со стороны надзорных органов соответствующий пороговый уровень должен быть пересмотрен.
- Субъективный подход. Уровни толерантности к ключевым рискам определяются путем опроса или анкетирования среди экспертов. При данном подходе эксперты на основании имеющегося опыта и знаний определяют пороговый уровень, который и является уровнем толерантности к ключевому риску.

## Идентификация риска

Определяют из себя подверженность Общества влиянию событий, наступление которых может негативно отразиться на способность достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи. Целью процедуры идентификации рисков является обнаружение рисков и включение их в Регистр 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 определяется собственник риска, т.е. подразделения, которые имеют дело с этим риском в силу своих функциональных обязанностей. Регистр риска дополняется структурными подразделениями на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

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

Так для классификации рисков в Обществе используется группировка рисков по следующим основным категориям:

- (С) стратегический риск – риск возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, и других внешних факторов системного характера;
- (Ф) финансовый риск – 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);
- (П) правовой риск – риски возникновения потерь вследствие несоблюдения требований законодательства Республики Казахстан, в отношениях с нерезидентами Республики Казахстан – законодательств других государств, а также внутренних правил и процедур;
- (О) операционный риск – риск возникновения убытков, несчастных случаев на производстве в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны работников (включая риски персонала), функционирования информационных систем и технологий (технологические риски), производственной безопасности, а также вследствие внешних событий.

## Оценка риска

Процесс оценки рисков проводится с целью выявления наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на достижение стратегических целей и задач в основной деятельности Общества. Риски вносятся на рассмотрение Совета директоров, который принимает решения об управлении и контроле рисками.

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

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.

### **Система управления рисками**

Процесс управления рисками является неотъемлемой составляющей деятельности Общества. Данный процесс направлен на идентификацию, оценку и мониторинг всех существенных рисков, а также на принятие мер по снижению уровня рисков, которые могут негативно влиять на деятельность и репутацию Общества.

Система управления рисками Общества охватывает все финансовые, операционные, стратегические и правовые риски, и обеспечивает осуществление всех операций Общества, предполагающих возникновение рисков, в рамках установленных лимитов и ограничений.

Совет директоров обеспечивает надежное, прозрачное и эффективное функционирование системы управления рисками и проведение оценки рисков в целом по Обществу.

Совет директоров совместно с Правлением осуществляют рассмотрение и утверждение карты рисков, регистра рисков, матриц рисков и контролей, а также отчетности по рискам Общества.

Владельцы бизнес-процессов и участники системы внутреннего контроля совместно со структурным подразделением, ответственным за внутренний контроль и управление рисками/менеджером по системе управления рисками и внутреннего контроля, проводят оценку и идентификацию процессных рисков на местах, а также несут ответственность за документирование идентифицированных процессных рисков в матрицах рисков и контролей.

Структурное подразделение, ответственное за внутренний контроль и управление рисками/менеджер по системе управления рисками и внутреннего контроля, оказывает методологическую поддержку в процессе идентификации и документирования процессных рисков, а также осуществляет контроль качества предоставленной владельцами бизнес-процессов информации.

Структурное подразделение, ответственное за внутренний контроль и управление рисками/менеджер по системе управления рисками и внутреннего контроля, несет ответственность за проведение процедур по идентификации существенных рисков, формированию карты и регистра рисков, предоставлению своевременной отчетности по системе управления рисками Совету директоров и Правлению, обеспечению документирования всех процедур в рамках управления рисками.

### **Политика управления рисками**

Политика по управлению рисками предназначена для регулирования управления рисками и содержит комплекс основных мер и принципов, условий принятия управленческих решений и иных мероприятий, осуществляемых в Обществе.

Совет директоров несет ответственность за утверждение Политики по управлению рисками.

Правление несет ответственность за разработку Политики по управлению рисками, классифицирующей виды рисков, методы и способы управления рисками и преследующей следующие цели:

- непрерывное выявление и оценка всех существенных рисков, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение целей Общества;
- разработка и внедрение методологии выявления, предотвращения и расчета величины влияния возможных рисков.

Структурное подразделение, ответственное за внутренний контроль и управление рисками/менеджер по системе управления рисками и внутреннего контроля, обеспечивает классификацию рисков, оказывающих влияние на деятельность Общества, установление лимитов и коэффициентов для контроля рисков на уровне приемлемости, анализ внутренних и

внешних факторов для целей прогнозирования вероятности возникновения рисков и предоставление планов и рекомендаций в рамках управления рисками.

## Управление рисками

### План управления критическими рисками

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

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.

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

- уменьшение и контролирование рисков - воздействие на риск путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий в случае реализации риска, что включает изменение степени вероятности реализации риска в сторону уменьшения и изменение причин возникновения или последствий от реализации риска в целях снижения уровня возможных потерь;
- удержание/ принятие риска, подразумевающее, что его уровень допустим, и принимается возможность его проявления, также возможно принятие остаточного риска после применения мероприятий по его минимизации;
- финансирование рисков - передача/разделение риска или частичная передача риска другой стороне, включая использование различных механизмов (заключение контрактов, страховых соглашений, определение структуры), позволяющих разделить ответственности и обязательств;
- уход (уклонение) от риска/избежание риска путем принятия решения против продолжения или принятия действия, которое является источником возникновения риска.
- последующее воздействие – стратегия, предусматривающая воздействие на последствия реализации рискового события. Обычно данная стратегия применяется в отношении рисков, характеризующихся низким уровнем управляемости и/или низкой вероятностью реализации. Данный вид стратегии может включать страхование, хеджирование рисков, а также разработку планов чрезвычайных мероприятий, планов по обеспечению непрерывности бизнеса.

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

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

## Уменьшение и контроль

Уменьшение и контроль рисков подразумевает мероприятия, направленные на:

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

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.

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.

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.

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

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

## Удержание рисков

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

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).

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.

## Финансирование рисков

Финансирование (перенос) рисков включает следующие инструменты:

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



- хеджирование (для «спекулятивных» рисков – риски, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам);
- перенос риска по контракту (перенос ответственности за риск на контрагента за дополнительное вознаграждение или соответствующее увеличение стоимости контракта);
- условная кредитная линия – доступ к банковскому финансированию на согласованных условиях при наступлении определенных событий;
- другие альтернативные методы финансирования рисков.

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

### **Уход от риска / избежание риска**

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.

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.

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.

### **Контрольные действия**

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).

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.

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

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.

## Система внутреннего контроля

Система внутреннего контроля определяет понятие, цели и задачи системы внутреннего контроля, принципы ее функционирования, ключевые области и основные компоненты системы внутреннего контроля, процедуры внутреннего контроля при осуществлении деятельности Обществом, компетенции и ответственность субъектов внутреннего контроля по исполнению процедур внутреннего контроля и оценке системы внутреннего контроля Общества.

### Ответственность

Совет директоров совместно с Правлением Общества обеспечивает создание контрольной среды, выражающей и демонстрирующей работникам Общества существенность, важность и необходимость внутреннего контроля и соблюдения этических норм на всех уровнях деятельности.

Совет директоров является ответственным за организацию, мониторинг и оценку эффективности системы внутреннего контроля Общества с применением риск - ориентированного подхода.

Комитет по аудиту Совета директоров является ответственным за обеспечение надежности и эффективности системы внутреннего контроля и формирование рекомендаций по ее дальнейшему совершенствованию.

Правление Общества является ответственным за разработку и внедрение утвержденного Советом директоров положения о системе внутреннего контроля, надежное и эффективное функционирование системы внутреннего контроля, мониторинг системы внутреннего контроля, совершенствование процессов и процедур внутреннего контроля.

Владельцы бизнес-процессов являются ответственными за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и совершенствование контрольных процедур, поддержание эффективного функционирования системы внутреннего контроля в соответствии со своими должностными обязанностями, в рамках вверенных им бизнес-процессов.

Структурное подразделение, ответственное за внутренний контроль и управление рисками/менеджер по системе управления рисками и внутреннего контроля, несет ответственность за оказание методологической поддержки владельцам бизнес-процессов в процессе разработки, документирования, внедрения, мониторинга и совершенствования контрольных процедур, формирования Плана мероприятий по совершенствованию системы внутреннего контроля, отчетов по его исполнению, а также за реализацию решений вышестоящих участников системы внутреннего контроля в пределах своей компетенции.

Служба внутреннего аудита является ответственной за непосредственное проведение оценки эффективности системы внутреннего контроля, формирование и представление соответствующей отчетности Комитету по аудиту и Совету директоров.

Система внутреннего контроля Общества является составной частью единой системы внутреннего контроля, создаваемой в консолидированной группе компаний АО «Самрук-Энерго».

## Компоненты системы внутреннего контроля

### Контрольная среда

Контрольная среда является основой для всех компонентов системы внутреннего контроля и обеспечивает наличие четкой структуры и дисциплины среди должностных лиц и участников системы внутреннего контроля. Контрольная среда включает в себя:

- организационную структуру;
- честность и этические нормы;
- философию и стиль руководства;
- кадровую политику;
- компетентность работников.

### **Организационная структура**

В целях эффективности осуществления процессов внутреннего контроля, в организационной структуре Общества необходимо наличие:

- Комитета по аудиту при Совете директоров Общества как надзорного органа за процессами внутреннего контроля;
- Службы внутреннего аудита, которая осуществляет проведение ежегодного внутреннего аудита, оценки эффективности системы внутреннего контроля Общества и формирование отчетности для Комитета по аудиту (при его наличии);
- структурного подразделения, ответственного за вопросы внутреннего контроля и управления рисками/штатной единицы, ответственной за вопросы внутреннего контроля и управления рисками;
- коллегиального органа по вопросам управления рисками (например, Комитета по рискам) при Правлении.

### **Честность и этические нормы**

Ключевыми ценностями и основой деловой этики Общества являются компетентность, честность, прозрачность и осознание социальной ответственности. В Обществе действует Кодекс деловой этики, определяющий и отражающий видение и понимание принципов корпоративной деловой этики участниками системы внутреннего контроля.

Совет директоров и Правление обеспечивают создание и функционирование контрольной среды, выражающей и демонстрирующей работникам Общества важность внутреннего контроля и соблюдения этических норм на всех уровнях управления и направлениях деятельности Общества.

Совет директоров и Правление предпринимают необходимые меры для устранения или уменьшения стимулов и причин, которые могут побудить работников к нечестным, незаконным и неэтичным действиям.

Правление несет ответственность за разработку и внедрение механизмов, определяющих порядок проведения обучения работников в целях повышения индивидуального уровня понимания внутреннего контроля и передачи информации между должностными лицами и работниками.

### **Философия и стиль руководства**

Корпоративные ценности Общества являются его высшими ценностями, которые отражают миссию и видение Общества и устанавливают философию и принципы взаимоотношений как внутри Общества, так и с партнерами, государством и Обществом в целом. Корпоративные ценности Общества ориентированы на:

- социальную ответственность – ответственность перед Обществом за ведение бизнеса, который приносит пользу, способствует социально-устойчивому развитию казахстанского общества путем влияния деятельности Общества на него;
- работников — развитие и мотивацию работников в целях увеличения эффективности, результативности и лояльности к Обществу. Должностные лица проявляют заботу о профессиональном развитии и возможности карьерного роста работников и считают своей основной задачей воспитать сильных специалистов и сформировать кадровый резерв из числа лучших работников;

- корпоративную культуру – уважение, справедливость, вежливость и доброжелательность по отношению к работникам, клиентам, партнерам и Обществу, знание каждым работником миссии, видения и стратегических направлений развития Общества.

Основным корпоративным принципом деятельности Общества является демократичность в принятии решений, означающая принятие решений на основе мнения каждого сотрудника, где каждый высказывает свою точку зрения.

### **Кадровая политика**

Кадровая политика Общества направлена на подбор и сохранение высококвалифицированных и мотивированных работников.

Владельцы бизнес-процессов, ответственных за кадровую политику, несут ответственность за непосредственное выполнение процедур найма (проводящийся на конкурсной основе), оценки деятельности, оплаты труда работников, обучения персонала, ротации ключевых работников и иных процедур, связанных с управлением персоналом, и предоставление соответствующей отчетности на рассмотрение Правлению.

### **Компетентность работников**

Компетентность работников отражает знания и навыки, необходимые для выполнения поставленных задач и является основой успешной реализации стратегических целей Общества. В связи с этим, существование эффективных и надежных процедур найма работников и обучения персонала является важным направлением деятельности Общества и основывается на положениях Кадровой политики Общества.

Распределение и делегирование полномочий осуществления мониторинга выполнения поставленных задач, в рамках организационной структуры, осуществляется в соответствии с Уставом Общества.

Владельцы бизнес-процессов несут ответственность за мониторинг выполнения должностных (функциональных) обязанностей работников Общества, определенных в должностных инструкциях, за предоставление обратной связи работникам и проведение оценки эффективности деятельности работников.

### **Контрольные процедуры**

Процедуры внутреннего контроля являются документально зафиксированной системой мероприятий и действиями по обеспечению эффективного внутреннего контроля за исполнением целей, задач и планов Общества, выявлению и совершению нестандартных операций, а также предупреждению, ограничению и предотвращению рисков и возможных неправомерных действий со стороны должностных лиц и работников Общества.

Контрольные процедуры осуществляются на всех уровнях Общества и подлежат соблюдению органами и работниками Общества.

Совет директоров и Правление Общества обеспечивают разработку, утверждение, формализацию и документирование контрольных процедур по трем ключевым областям (операционная деятельность, подготовка финансовой отчетности и соблюдение нормативных и законодательных требований), направленных на:

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

Структурное подразделение, ответственное за внутренний контроль и управление рисками/менеджер по системе управления рисками и внутреннего контроля, обеспечивает своевременное предоставление информации касательно идентифицированных процессных рисков Правлению Общества.

Структурное подразделение, ответственное за внутренний контроль и управление рисками/менеджер по системе управления рисками и внутреннего контроля, обеспечивает своевременное оказание методологической поддержки владельцам бизнес-процессов в части документирования идентифицированных процессных рисков и определения контрольных процедур по основным и вспомогательным бизнес-процессам в матрицах рисков и контролей, и блок-схемах бизнес-процессов.

Владельцы бизнес-процессов обеспечивают взаимодействие со структурным подразделением, ответственным за внутренний контроль и управление рисками/ менеджером по системе управления рисками и внутреннего контроля, в части идентификации процессных рисков и определения контрольных процедур. В рамках такого взаимодействия владельцы бизнес-процессов разрабатывают/актуализируют блок-схемы по курируемым ими бизнес-процессам с указанием рисков процессного уровня и контрольных процедур, разрабатывают/актуализируют матрицы рисков и контролей по курируемым ими бизнес-процессам, формируют план мероприятий по дальнейшему совершенствованию системы внутреннего контроля.

Служба внутреннего аудита несет ответственность за проведение тестирования операционной эффективности контрольных процедур и документирование результатов проверки. Тестирование осуществляется на основании матриц рисков и контролей, предоставленных структурным подразделением, ответственным за внутренний контроль и управление рисками/ менеджером по системе управления рисками и внутреннего контроля. По результатам тестирования Служба внутреннего аудита документирует выявленные недостатки и области для улучшения и предоставляет соответствующую отчетность в Комитет по аудиту или непосредственно Совету директоров Общества (в случае отсутствия Комитета по аудиту), а также другим заинтересованным сторонам в Обществе.

### **Оценка эффективности системы внутреннего контроля**

Оценка эффективности системы внутреннего контроля проводится для определения вероятности возникновения ошибок, влияющих на достижение целей и достоверность отчетности Общества, выяснения существенности этих ошибок и, определения способности системы внутреннего контроля обеспечить выполнение поставленных перед ней целей и задач.

Ежегодная процедура оценки эффективности системы внутреннего контроля предусматривает непосредственное вовлечение должностных лиц и участников системы внутреннего контроля в данный процесс.

Совет директоров несет ответственность за проведение ежегодных оценок эффективности системы внутреннего контроля. Совет директоров формирует свое собственное мнение об ее эффективности после надлежащего и тщательного (основанного на отчетах) изучения информации и гарантиях, доведенных до него Службой внутреннего аудита, Комитетом по аудиту и Правлением.

Служба внутреннего аудита/независимый консультант осуществляет оценку эффективности системы внутреннего контроля в соответствии с методикой оценки эффективности системы внутреннего контроля, утвержденной Советом директоров или Единственным акционером Общества.

Отчет об оценке эффективности системы внутреннего контроля должен содержать перечень наблюдений, представляющий собой описание обнаруженных несоответствий и недостатков системы внутреннего контроля, и рекомендации по совершенствованию системы внутреннего контроля в разрезе компонентов и критериев оценки в соответствии с Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита.

Владельцы бизнес-процессов и участники системы внутреннего контроля обеспечивают непосредственное содействие Службе внутреннего аудита/независимому консультанту в процессе оценки эффективности системы внутреннего контроля.

Эффективность системы внутреннего контроля Общества оценивается по следующей рейтинговой шкале:

Итоговый балл эффективности Системы внутреннего контроля	Рейтинг эффективности
до 20%	Внутренний контроль отсутствует
21% - 40%	Низкий
41% - 60%	Средний
61% - 80%	Выше среднего
Свыше 80%	Высокий

По результатам оценки эффективности системы внутреннего контроля Правление Общества обеспечивает разработку Плана мероприятий по совершенствованию системы внутреннего контроля, содержащего конкретные мероприятия в разрезе обнаруженных несоответствий и недостатков системы внутреннего контроля, сроки их исполнения и ответственность участников системы внутреннего контроля.

План мероприятий по совершенствованию системы внутреннего контроля утверждается Советом директоров, с учетом предварительного рассмотрения и принятия решения Комитетом по аудиту.

### Отчет Совета директоров по внутреннему контролю

Совет директоров несет ответственность за раскрытие информации о системе внутреннего контроля в ежегодном отчете, представляемом Акционеру, в котором должен:

- описать действующий процесс по идентификации, оценке и управлению существенными рисками, с которыми сталкивается Общество;
- указать, что процесс осуществлялся в течение анализируемого года и актуализирован (подтвержден) к дате одобрения годового отчета;
- указать, что процесс регулярно оценивается Советом директоров и соответствует требованиям настоящего Положения, т.е. подтвердить свою ответственность за организацию системы внутреннего контроля и оценку ее эффективности, в том числе с пояснением, что такая система представляет только разумную, но не абсолютную, гарантию от существенных искажений и потерь.

Ежегодный отчет Совета директоров должен содержать:

- краткое описание процесса, который применяется для оценки эффективности системы внутреннего контроля в соответствии с разделом 6.5 Положения;
- описание мер, принимаемых для работы по существенным аспектам любых значительных проблем внутреннего контроля, которые отражены в годовом отчете;
- гарантию того, что в отчете представлена значимая объективная, достоверная и своевременная информация высокого уровня;
- дополнительную информацию (при необходимости) для понимания процессов управления рисками и системы внутреннего контроля в Обществе.

## Вывод

Изучив предоставленную информацию Обществом, Консультант пришел к выводу, что деятельность Систем управления рисками и внутреннего контроля осуществляется в рамках установленных правил Общества и его Единственного акционера. Каких-либо критических нарушений в оцениваемый период (2018 календарный год) – не обнаружено.

Вместе с тем, ниже представлены риски, возникновение которых, по мнению Консультанта, могут тем или иным образом отразиться на основной деятельности Общества.

### Внутренний аудит (Корпоративный риск)

В соответствии с организационной структурой Общества, установлено, что рабочая единица «внутренний аудитор / аудит» не предусмотрена.

Функция внутреннего аудита, в соответствии с внутренними нормативными документами Общества, отнесена к компетенции внутреннего аудита Единственного акционера (АО «Самрук-Энерго»).

В ходе изучения представленной Консультанту документации, за анализируемый период (2018 календарный год) отсутствовал годовой план внутреннего аудита, а также аудиторские отчеты по проведенным внутренним аудитам процессов в Обществе.

После указанных замечаний, Обществом для изучения Консультантом, дополнительно предоставлены отсутствующие документы, годовой аудиторский план службы внутреннего аудита Единственного акционера на 2018 год, а также соответствующие настоящему плану, аудиторские отчеты.

### Операционный риск

Ежедневный контроль Общества за операционной деятельностью каждого департамента / подразделения в Обществе заключается в надзоре за исполнением приказов и распоряжений.

В ходе изучения всей деятельности Общества, в соответствии с требованиями международного стандарта систем внутреннего контроля, в частности – операционной деятельности, Консультантом обнаружено, отсутствие автоматизации Операционного контроля. Согласование приказов / распоряжений между членами Правления и подразделениями в Обществе проходят на бумажном носителе.

На наш взгляд, в Обществе имеются риски, которые определенным образом в будущем могут повлиять на деятельность Компании в целом или в частности.

Настоящее обстоятельство, по состоянию на анализируемый период, не проявило негативных последствий на операционной деятельности Компании. Однако, отсутствие в Обществе автоматизированной системы согласования / ведения переписки между подразделениями / электронного архивирования документа-оборота, создают условия потери информации и риск несвоевременного исполнения обязательств по договорам в отношении с контрагентами.

Автоматизация процессов в разы сократит затрачиваемое время работников для бумажной регистрации документов, их согласования по уровням контроля, и архивацию. Усовершенствование операционного контроля, позволит прозрачно вести контроль за соблюдением работниками внутренних правил Общества. Появится возможность прослеживания за достижениями работников по KPI.

Одним из рекомендуемых решений является разработка автоматизированной системы на базе 1С, с полной или частично-основной интеграцией с материнской компанией. Платформа 1С

---

является приемлемой, но не обязательной операционной системой для автоматизации процессов.

### **Валютный риск**

Одним из основных установленных рисков является девальвированное национальной валюты. В момент заключения договора подряда между Обществом и ANDRITZ HYDRO GmbH от 18 декабря 2013 года, стоимость EBPO, согласно официальным данным Национального Банка РК, составляла 212.07 тенге, по состоянию на дату выхода настоящего отчета, стоимость EBPO составляет 428.52 тенге.

Обществу предлагается в последующих периодах с идентичными валютными договорами с контрагентами, для минимизации валютных рисков, пользоваться финансовыми инструментами (пример: страхование, SWAP-деривативы).



## Аппендикс

### Изученные документы в ходе составления отчета

1. Положение «О Совете директоров»;
2. Устав;
3. Организационная структура;
4. Положение «О комитете по аудиту Совета директоров»;
5. Политика управления рисками;
6. Положение «О системе внутреннего контроля»;
7. Должностная инструкция менеджера по системе управления рисками и внутреннего контроля;
8. Компетенция членов Правления;
9. Отчеты по управлению рисками за 2018 год;
10. Договор с контрагентом (по модернизации ГЭС);
11. Информация с электронного сайта Общества (<https://www.sharges.kz>).

---

## Использованные сокращения (аббревиатуры) в настоящем отчете

Акционерное общество «Шардаринская гидроэлектростанция» - Общество / Компания / Заказчик;

Акционерное общество «Самрук-Энерго» - Единственный акционер;

Товарищество с ограниченной ответственностью ТОО «Crowe Audit KZ» - Консультант