



УТВЕРЖДЕНА
решением Совета директоров АО
«Международное информационное
агентство «Казинформ»
от «28» мая 2021 года
протокол № 3

**ПОЛИТИКА
управления рисками
АО «Международное информационное агентство
«Казинформ»**

г.Нур-Султан, 2021 год

Оглавление

1. Назначение	3
2. Сфера действия.....	3
3. Термины и основные понятия, используемые в документе.....	3
4. Общие положения.....	4
5. Цели и задачи СУР	5
6. Основные принципы по управлению рисками.....	5
7. Организационная структура СУР.....	5
8. Компоненты СУР.....	6
9. Принципы функционирования СУР.....	7
9.1. Осуществление Советом директоров надзорной функции за управлением рисками.	7
9.2. Создание операционных структур.....	8
9.3. Определение желаемой культуры.....	10
9.4. Демонстрация приверженности к основным ценностям.....	11
9.5. Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала.	11
9.6. Анализ условий ведения деятельности.....	12
9.7. Определение Риск-аппетита.....	12
9.8. Оценка альтернативных стратегий (решений).....	13
9.9. Формулирование бизнес-целей.....	13
9.10. Выявление (идентификация рисков).....	14
9.11. Оценка существенности рисков.....	15
9.12. Приоритизация рисков.	18
9.13. Реагирование на риски.....	19
9.14. Комплексный взгляд на риски.	21
9.15. Оценка существенных изменений.	21
9.16. Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ).	21
9.17. Повышение эффективности управления рисками.....	22
9.18. Использование информации и технологии.	22
9.19. Распространение информации о рисках.....	22
9.20. Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.....	22
10. Заключительные положения.	23
11. Приложения.....	23
<i>Приложение 1. Структура и содержание отчета по рискам</i>	24
<i>Приложение 2. Сроки предоставления отчетов по рискам</i>	25
<i>Приложение 3. Регистр рисков</i>	26
<i>Приложение 4. База данных реализованных рисков</i>	27
<i>Приложение 5. План мероприятий по реагированию на риски</i>	28

1. Назначение

1. Политика управления рисками АО «Международное информационное агентство «Казинформ» (далее – Политика) устанавливает цели и задачи системы управления рисками (далее – СУР), определяет организационную структуру СУР и функции ее участников, описывает основные процессы управления рисками в АО «Международное информационное агентство «Казинформ» (далее – Общество).

2. Сфера действия

2. Действие Политики распространяется на все виды деятельности Общества и является обязательным для применения всеми структурными подразделениями и работниками Общества.

3. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, работники Общества руководствуются положениями, изложенными в настоящей Политике.

3. Термины и основные понятия, используемые в документе.

- **COSO** – Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея;
- **Система управления рисками** – набор взаимосвязанных элементов, объединенный в единый процесс, в рамках которого Совет директоров, Правление, руководители структурных подразделений и работники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Общества, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для акционера уровня риска.
- **Владелец риска** - владелец процесса, лицо (работник/структурное подразделение), ответственное за все аспекты управления риском, возникшим в ходе его деятельности по его бизнес-процессу, включая, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество;
- **Внешние факторы** – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Общества и не зависящие от деятельности Общества;
- **Внутренние факторы** – факторы риска, возникающие в рамках операционной деятельности Общества;
- **Идентификация рисков** - процесс выявления, составления перечня и описания элементов риска с включением их в Регистр рисков и карту рисков;
- **Карта рисков** - графическое отображение рисков Общества в зависимости от величины их потенциального влияния и вероятности реализации;
- **Качественная оценка** – это определение степени влияния риска на деятельность Общества, в соответствии с внутренними критериями, и вероятности риска, основанной на коллективной и экспертной оценке;
- **Ключевой рисковый показатель (КРП)** – это ранние индикаторы, представляющие 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;
- **Ключевые риски Общества** – риски, которые по итогам оценки расположились в красной/оранжевой зоне на карте рисков Общества и риски из других зон, которые, по мнению руководства/владельца рисков/риск-менеджера могут оказать наиболее негативное воздействие на достижение Обществом своих краткосрочных и долгосрочных целей;
- **Ключевые показатели деятельности (КПД)** – количественно измеримые параметры, отражающие степень достижения цели/задачи или запланированного результата процесса;

- **Количественная оценка** – математический прогноз и расчет вероятности реализации рисков, а также потенциального материального ущерба риска;
- **Модель «Три линии защиты»** - подход к организации СУР, основанный на том, что для эффективного управления рисками под руководством Совета директоров Общества необходимо разделить роли и обязанности между тремя отдельными группами (линиями защиты): бизнес-функциями (каждое структурное подразделение Общества), функцией мониторинга рисков и контроля (риск-менеджер), функция независимой оценки эффективности управления рисками (Служба внутреннего аудита);
- **Оценка рисков** - определение степени вероятности риска и размеров потенциального ущерба, осуществляемое посредством сопоставления последствий и вероятности наступления событий, которая направлена на предоставление общего видения по существующим рискам и их размерам путем осуществления базового ранжирования для определения наиболее уязвимых мест;
- **Предупредительные мероприятия** – текущие действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые проводятся до реализации риска, в целях оперативного воздействия на причины реализации рисков;
- **Регистр рисков** - перечень рисков, с которыми может столкнуться Общество в своей деятельности;
- **Риск** - представляет собой потенциальное событие (или стечение обстоятельств) в будущем, которое в случае своей реализации может оказать существенное негативное влияние на достижение Обществом своих долгосрочных и краткосрочных целей;
- **Риск-аппетит** – это степень риска, которую Общество считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей;
- **Риск-координатор** – работник Общества, ответственный за организацию работы по управлению рисками в пределах структурного подразделения или проекта, через которого осуществляется коммуникации с риск-менеджером на всех этапах реализации процедур систем управления рисками;
- **Риск-менеджер** – работник Общества, ответственный за организацию деятельности по управлению рисками;
- **Риск-культура** – показатель внутренней среды, при котором руководство и работники Общества принимают решения и осуществляют свою операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей.
- **Уровень толерантности (риск-толерантность)** – это приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели. Уровень толерантности позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения уровня риск-аппетита.

4. Общие положения

4. Политика разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом, Кодексом корпоративного управления Общества, с учетом Концептуальных основ управления рисками, рекомендованных Комитетом спонсорских Организаций Комиссии Трэдвэй (COSO ERM).

5. Миссией настоящей Политики является поддержание системы риск-менеджмента, которая позволяет Обществу эффективно управлять и распределять по приоритетным направлениям ресурсы для обеспечения приемлемого для Общества уровня рисков и получения наибольшей отдачи от таких вложений за счет идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков.

6. Политика размещается на интернет-сайте Общества. Изменения в СУР доводятся до всех работников и должностных лиц Общества посредством электронной почты.



5. Цели и задачи СУР

7. СУР призвана обеспечить разумную уверенность достижения следующих целей:

- стратегические цели;
- операционные цели – эффективное и результативное использование имущества, сохранность активов;
- цели в области подготовки достоверной отчетности;
- цели в области соблюдения применимого законодательства.

8. Основными задачами СУР являются:

- повышение риск-культуры и интеграция риск-менеджмента во все аспекты деятельности Общества;
- построение эффективной системы управления рисками;
- предупреждение возникновения событий, угрожающих достижению стратегических и операционных целей, сокращение их влияния, если они наступают, до приемлемого уровня;
- оперативное и эффективное реагирование на возникающие рискованные события и управление ими;
- поддержание систематического процесса управления рисками, являющегося частью общего процесса обеспечения эффективной внутренней контролирующей среды;
- предоставление разумных гарантий заинтересованным сторонам о том, что Общество эффективно управляет рисками.

6. Основные принципы по управлению рисками

9. Общество определяет следующие основные принципы управления рисками:

- **Целостность** – рассмотрение элементов совокупного риска Общества в разрезе СУР;
- **Открытость** – запрет на рассмотрение СУР как автономной или обособленной;
- **Структурность** – комплексная система управления рисками имеет четкую структуру;
- **Информированность** – управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;
- **Непрерывность** – процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе;
- **Цикличность** – процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов;
- **Непрерывное совершенствование** – совершенствование работы по управлению рисками, включая информационные системы, процедуры и технологии с учетом стратегических задач, изменений во внешней среде, нововведений в мировой практике управления рисками.
- **Экономическая целесообразность** – сопоставимость возможного ущерба и затрат на минимизацию риска: стоимость мер контроля риска должна быть меньше величины возможных потерь от этого риска.

7. Организационная структура СУР

10. Организационная структура СУР в Обществе представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением коллегиальных органов Общества и структурных подразделений, вместе образующих три линии защиты.

11. Первым уровнем в процессе управления рисками являются структурные подразделения Общества – владельцы рисков. Структурные подразделения Общества 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

реагированию на риски, своевременно выявляют и информируют руководство Общества и риск-менеджера о значительных рисках в сфере своей деятельности и дают предложения по управлению рисками для включения в план мероприятий по реагированию на риски.

12. Второй уровень представлен Правлением Общества, которое ответственно за организацию эффективной системы управления рисками, обеспечивая работников четко обозначенными обязанностями по риск-менеджменту, ответственностью за выполнение своих обязанностей, созданием структуры контроля над рисками для выполнения и следования общей корпоративной политике. Правление ответственно за создание культуры «осознания рисков», которая отражает политику риск-менеджмента Общества. Правление вправе осуществлять часть функций в области управления рисками через создание соответствующих комитетов.

13. Третий уровень составляет Совет директоров Общества (включая Комитет по аудиту), который играет ключевую роль в осуществлении надзора за системой управления рисками.

14. По линиям защиты Общества систему управления рисками можно разделить на три уровня:

- первая линия – структурное подразделение Общества;
- вторая линия – риск-менеджер;
- третья линия – Служба внутреннего аудита (далее - СВА).

8. Компоненты СУР

15. Риск-менеджмент состоит из следующих взаимосвязанных компонентов, соответствующих жизненному циклу бизнеса: 1) управление и культура; 2) стратегия и постановка целей; 3) эффективность деятельности; 4) мониторинг и внедрение изменений; 5) информация коммуникация и отчетность.

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

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

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

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

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

- Выявление рисков;
- Оценка существенности рисков;
- Приоритизация рисков;
- Реагирование на риски;
- Комплексный взгляд на риски.

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



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

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

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

9. Принципы функционирования СУР

9.1. Осуществление Советом директоров надзорной функции за управлением рисками.

21. Совет директоров Общества осуществляет надзор за эффективностью управления рисками посредством выполнения следующих функций:

- определяет цели (краткосрочные и долгосрочные) Общества;
- утверждает организационную структуру, отвечающую потребностям Общества и обеспечивающую эффективное управление рисками;
- утверждает Политику по управлению рисками, другие внутренние документы в области управления рисками Общества;
- в рамках Политики утверждает принципы и подходы к организации СУР, распределение ролей участников СУР в области управления рисками Общества;
- определяет сроки предоставления отчетности по рискам;
- утверждает риск-аппетит, толерантность, ключевые рисковые показатели, Регистр, Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски, отчеты по рискам Общества, матрицы бизнес-процессов, рисков и контролей;
- обеспечивает надлежащее рассмотрение вопросов, входящих в компетенцию Совета директоров Общества, с учетом сопутствующих рисков при принятии решений;
- предпринимает соответствующие меры для того, чтобы убедиться, что действующая система управления рисками соответствует определенным Советом директоров Общества принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует;
- утверждает показатели эффективности СУР, методику, определяющую показатели эффективности системы управления рисками;
- рассматривает отчеты СВА об оценке эффективности СУР, анализирует заключения внешних аудиторов по улучшению системы управления рисками.

22. Совет директоров Общества должен на регулярной основе определять для себя обладает ли он необходимыми независимыми навыками, опытом и знаниями, квалификацией и позитивными достижениями в деловой и (или) отраслевой среде и имеет ли он доступ к полной информации по текущим вопросам деятельности Общества для осуществления надзора за управлением рисками.

23. Комитет по аудиту Общества оказывает содействие Совету директоров Общества по вопросам контроля за надежностью и эффективностью СУР посредством выполнения следующих функций:

- анализирует отчеты СВА и внешних аудиторов о состоянии системы управления рисками;
- анализирует эффективность средств системы управления рисками Общества, а также дает предложения по этим смежным вопросам;
- осуществляет контроль за выполнением рекомендаций СВА и внешних аудиторов в отношении системы управления рисками;

- проводит регулярные встречи с руководством Общества для рассмотрения ключевых рисков и проблем контроля и соответствующих планов Общества в управлении рисками;
- предварительно одобряет Политику и другие внутренние документы в области управления рисками Общества;
- предварительно одобряет показатели эффективности системы управления рисками Общества, методику, определяющую показатели оценки эффективности СУР;
- предварительно одобряет отчеты по эффективности СУР, подготовленных СВА Общества;
- предварительно одобряет риск-аппетит, толерантность, ключевые рисковые показатели, Регистр, Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски, отчеты по рискам Общества, матрицы бизнес-процессов, рисков и контролей.

9.2. Создание операционных структур

24. Правление Общества несет ответственность за организацию эффективной СУР и осуществляет следующие функции:

- обеспечивает реализацию и обеспечение соблюдения положений настоящей Политики управления рисками и других внутренних нормативных документов по управлению рисками;
- исполняет решения Совета директоров Общества, рекомендации Комитета по аудиту Общества в области организации системы управления рисками;
- распределяет полномочия, обязанности и ответственность за конкретные процедуры управления рисками между руководителями нижеследующего уровня и/или руководителями структурных подразделений/владельцами бизнес-процессов;
- обеспечивает интеграцию управления рисками со всеми бизнес-процессами Общества, в том числе, но не ограничиваясь, рассматривает и обсуждает информацию о рисках в рамках отчетов о результатах деятельности по различным направлениям и в рамках рассмотрения вопросов, входящих в компетенцию Правления Общества;
- одобряет риск-аппетит, толерантность, Регистр и Карту рисков, КРП, План мероприятий по реагированию на риски, матрицу рисков и контролей, отчеты по рискам Общества для последующего вынесения на рассмотрение Советом директоров Общества;
- рассматривает вопросы Общества в рамках своей компетенции, установленной законодательством и внутренними нормативными документами Общества;
- обеспечивает разработку планов непрерывности деятельности, регламентирующих способы управления инцидентами, восстановления и поддержки деятельности до установленного уровня в случае нарушений (включая план непрерывности в области информационных технологий);
- проводит мониторинг СУР, в том числе мониторинг соблюдения внутренних нормативных документов в области управления рисками, соблюдения риск-аппетита и толерантности, рассматривает отчеты по рискам Общества, результаты мониторинга контрольных процедур и принимает соответствующие меры в рамках своей компетенции.

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

26. Первая линия защиты в процессе управления рисками представлена структурными подразделениями в лице его руководителя и каждого работника в рамках своей компетенции (владельцы рисков).

27. Руководители структурных подразделений Общества играют ключевую роль в процессе управления рисками и несут персональную ответственность за своевременное выявление и информирование о значительных рисках в сфере своей деятельности, представление предложений по управлению рисками для включения в план мероприятий по реагированию на риски, выполнение утвержденных планов мероприятий по минимизации рисков и координацию действий участников

мероприятий, своевременное предоставление информации обо всех реализовавшихся рисках риск-менеджеру Общества.

28. Владельцы рисков непосредственно управляют рисками и выполняют контрольные процедуры в рамках своей компетенции, в том числе выполняют следующие основные функции:

- идентифицируют риски и проводят мониторинг их потенциального влияния в сфере своих функциональных обязанностей, предлагают и реализуют стратегии реагирования на риски (принятие, уклонение от риска, увеличение риска, сокращение риска или передача) и конкретные меры по реагированию на риски, при необходимости, предлагают пути совершенствования СУР в рамках курируемой деятельности на постоянной основе;
- разрабатывают и актуализируют политики и процедуры, регламентирующие вверенные им бизнес-процессы;
- определяют/ документируют/ совершенствуют дизайн контроля и выполняют контрольные процедуры, разрабатывают матрицы рисков и контролей в рамках вверенных бизнес-процессов на постоянной основе;
- соблюдают риск-аппетит по всем его составляющим в пределах компетенции;
- заполняют базу реализованных рисков;
- отслеживают внешние и внутренние факторы, которые могут оказать существенное влияние на риски, связанные с выполнением своих функций;
- предоставляют риск-менеджеру на ежеквартальной основе не позднее 15 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, своевременную и полную информацию о рисках (Отчет об исполнении Плана мероприятий по реагированию на риски и Отчет по реализованным рискам) в целях регулярного мониторинга толерантности, КРП, Плана мероприятий по реагированию на риски; определения толерантности, формирования Регистра и Карты рисков, Плана мероприятий по реагированию на риски, отчетов по рискам;
- предоставляют предварительные расчеты по оценке риск-аппетита и риск-толерантности для проверки подразделением, ответственным за планирование и финансы;
- направляют сведения риск-менеджеру об изменениях в профиле риска (включая помимо прочего данные о превышении или приближении к пороговому значению КРП), новых рисках и предложения о мерах по реагированию в течение одного рабочего дня с даты обнаружения нового риска или изменений в риске.

29. В каждом структурном подразделении Общества на основании приказа Председателя Правления может быть назначен риск-координатор из числа работников и/или руководителей структурных подразделений в целях обеспечения коммуникации с риск-менеджером на всех этапах реализации процедур системы управления рисками. Риск-координаторы совместно с руководителем структурного подразделения обеспечивают представление риск-менеджеру информации о потенциальных и реализованных рисках в курируемом структурном подразделении и осуществляют следующие функции:

- обеспечение методологической поддержки сотрудникам своих структурных подразделений по вопросам СУР;
- организация и проведение в структурном подразделении работ по идентификации и оценке рисков;
- предоставление риск-менеджеру информации для определения и мониторинга толерантности, КРП, формирования Регистра, Карты рисков, отчетов об исполнении Планов мероприятий по реагированию на риски, а также информации о реализованных рисках.

30. Вторая линия защиты представлена риск-менеджером, который ответственен за организацию деятельности по управлению рисками и выполняет следующие функции:

- координирует и совершенствует процессы управления рисками в Обществе;

- разрабатывает и актуализирует внутренние нормативные документы в области управления рисками для Общества, информирует об утвержденных документах владельцев рисков;
- вносит предложения по интегрированности управления рисками в бизнес-процессы;
- организует и координирует процесс идентификации ключевых рисков, осуществляет их оценку, разработку планов мероприятий по реагированию на риски;
- совместно с владельцами рисков формирует риск-аппетит, определяет толерантность к рискам;
- разрабатывает ежегодно не позднее 1 ноября года, предшествующего прогнозному, Регистр (приложение 3) и Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски (приложение 4);
- формирует ежеквартально не позднее 5 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом, отчеты по рискам;
- при подготовке отчетов по рискам, а также при рассмотрении материалов, выносимых на рассмотрение Правления Общества, оценивает полноту охвата рисков, выявленных владельцами рисков и достаточность мер реагирования на эти риски;
- по мере необходимости организует обучение, предоставляет методологическую и практическую поддержку владельцам рисков в области управления рисками;
- администрирует базу данных реализованных рисков на постоянной основе;
- обеспечивает методологическую поддержку риск-координаторам и руководителям структурных подразделений по вопросам СУР;
- взаимодействует со СВА Общества, в том числе, но не ограничиваясь, в части формирования годового аудиторского плана, обсуждения результатов аудиторских проверок и мониторинга контрольных процедур, обмена знаниями и методологиями.

31. Риск-менеджер является ответственным за информирование Совета директоров Общества, Комитета по аудиту и Правления Общества по вопросам текущего состояния рисков и принимаемым мерам реагирования, изменениях в контрольной среде, существенных отклонениях в процессе управления рисками, реализуемым мерам по совершенствованию управления рисками и иным вопросам в сфере управления рисками.

32. Риск-менеджер должен иметь доступ ко всей информации, документам Общества, необходимым для выполнения его функциональных обязанностей.

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

9.3. Определение желаемой культуры.

34. Культура управления рисками (риск-культура) является основой риск-менеджмента, это убеждения, понимание и знания в области управления рисками, разделяемые и применяемые всеми должностными лицами и работниками при выполнении своих обязанностей. Риск-культура является частью корпоративной культуры Общества. Уровень риск-культуры определяет то, каким образом риски выявляются, оцениваются и управляются.

35. Риск-культура основана на четырех принципах:

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

органов Общества должен сопровождаться анализом рисков и соответствия установленному риск-аппетиту.

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

- **Принятие решений:** Внутренняя среда характеризуется открытостью коммуникаций и прозрачностью информации о рисках, это способствует открытому и конструктивному обсуждению сопутствующих рисков и потенциальных возможностей между работниками и должностными лицами Общества и позволяет совместно принимать эффективные решения в ответ на внешние вызовы. Система вознаграждения на всех уровнях использует финансовые и нефинансовые стимулы для руководства и работников в формировании у них правильного отношения к риску в процессе принятия управленческих решений. При развитой риск-культуре принимаемые решения четко определены риск-аппетитом.

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

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

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

9.4. Демонстрация приверженности к основным ценностям.

38. Приверженность Общества ценностям является основой для эффективного функционирования СУР. В Обществе определены ценности, основные принципы и стандарты поведения, руководствуясь которыми работники и должностные лица совместно смогут обеспечить защиту интересов и доверие заинтересованных сторон, что в конечном счете будет способствовать достижению стратегических целей Общества.

9.5. Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала.

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

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

9.6. Анализ условий ведения деятельности.

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

42. 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 СУР, включает философию риск-менеджмента, риск-аппетит, контроль со стороны органов управления, этические ценности, компетенцию и ответственность работников, структуру Общества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами.

43. Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за управление рисками.

44. Внутренняя среда должна поддерживать следующие принципы деятельности Общества:

- идентификация и рассмотрение всех форм рисков при принятии решений, а также поддержка комплексного подхода видения рисков руководством Общества;
- поддержка ощущения собственности и ответственности за риски и управление рисками на соответствующих уровнях иерархии управления (Общество, структурные подразделения и т.д.);
- отслеживание соответствия деятельности работников внутренним политикам и процедурам Общества;
- своевременное информирование о значимых рисках и недостатках системы управления рисками;
- понимание, что политика и процедуры в области управления рисками являются обязательными.

45. Внешняя среда Общества является сложной по своей структуре и включает различные аспекты отрасли, взаимосвязанные между собой. Внешняя среда включает политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические факторы. Взаимоотношения Общества с внешней средой (бизнес структурами, социальными, регуляторными, другими государственными органами) находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование.

9.7. Определение Риск-аппетита.

46. Риск-аппетит является величиной риска, которую Общество готово принять для достижения стратегических целей (стратегических направлений деятельности). Риск-аппетит влияет на распределение ресурсов, на организацию процессов и создание инфраструктуры внутри организации, необходимой для эффективного мониторинга и реагирования на риски.

47. В течение трех месяцев после утверждения / пересмотра Стратегии развития Общества, риск-менеджер принимает меры по вынесению риск-аппетита на утверждение Совета директоров Общества.

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

49. Ежегодно до 1 ноября риск-менеджер проводит анализ актуальности риск-аппетита.

50. В течение трех месяцев с даты обнаружения существенных изменений во внутренней (например, при изменении стратегии) или внешней среде (например, новые регуляторные требования), риск-менеджер инициирует вопрос о пересмотре риск-аппетита.

51. При формировании риск-аппетита в обязательном порядке учитывается профиль риска и анализируется влияние потерь (равных размеру риск-аппетита) на финансовые результаты Общества. Риск-аппетит может выражаться в количественном и качественном виде.

52. Риск-аппетит интегрируется в процесс принятия решений на всех уровнях Общества.

53. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня риск-аппетита в Обществе применяется толерантность к ключевым рискам. При условии рациональности принятых решений, риск-толерантность находится в пределах риск-аппетита и не должна превышать его.

54. Уровни толерантности к ключевым рискам определяются на основании двух основных подходов:

- Субъективный подход – осуществляется путем проведения опроса руководства Общества, руководителей структурных подразделений и ключевых сотрудников (далее – эксперты). При данном подходе эксперты на основании имеющегося опыта и знаний определяют пороговый уровень допустимого отклонения показателей, которые и являются уровнем толерантности к ключевому риску и не влияют на достижение стратегических целей и задач.

- Объективный подход – определяется путем установления ключевых финансовых показателей. Неисполнение данных показателей может привести к ухудшению финансовых показателей Общества, в связи с чем, тот допустимый утвержденный уровень риск-толерантности будет являться значением риск-аппетита. Также объективный подход учитывает требования законов, правовых актов и внутренних нормативных документов Общества.

55. Риск-аппетит, толерантность, ключевые рисковые показатели и лимиты по рискам взаимосвязаны и постоянно отслеживаются на предмет их соблюдения.

56. Расчеты по определению значения риск-аппетита и риск-толерантности для финансовых показателей осуществляется структурным подразделением, ответственным за планирование и финансы и согласуется риск-менеджером.

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

9.8. Оценка альтернативных стратегий (решений).

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

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

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

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

9.9. Формулирование бизнес-целей.

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

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

9.10. Выявление (идентификация рисков).

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

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

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

- идентифицируют риски, которые могут повлиять на достижение поставленных целей, задач, ключевых показателей деятельности;
- проводят отраслевые и международные сравнения на предмет выявления потенциальных событий, характерных для организаций, подобных Обществу по отраслевой специфике или функциональной деятельности;
- обсуждают риски внутри каждого структурного подразделения для определения рисков, влияющих на деятельность каждого такого подразделения и в целом на Общество. Риск-менеджер в целях интеграции существенных рисков каждого структурного подразделения в Регистр рисков инициирует встречи, в ходе которых обсуждается проект Регистра рисков или изменения в Регистр рисков;
- риск-менеджер проводит целевое интервьюирование ключевых работников (экспертов) Общества для открытого обсуждения существующих и потенциальных рисков и путей их управления;
- анализируют отчеты по результатам аудиторских проверок СВА и внешнего аудита;
- проводят анализ Near Miss - инцидентов, связанных с нарушением бизнес-процессов, операционных, производственных регламентов, которые при определенных обстоятельствах, могли бы привести к рискам (травмам, пожару, разливу, аварии и т.д.), но не привели. Чем больше Near Miss, тем выше вероятность возникновения риска. Near Miss должны регистрироваться владельцами рисков в электронной базе реализованных и потенциальных рисков;
- используют Электронную базу реализованных и потенциальных рисков. Риск-менеджер администрирует базу, а структурные подразделения Общества предоставляют информацию о реализованных рисках;
- проводят SWOT анализ, включающий анализ внутренних (сильные и слабые стороны) и внешних (угрозы и возможности) факторов, а также используют иные инструменты выявления рисков.

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

- стратегический риск – риск возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, и других внешних факторов системного характера;
- финансовые риски – включают риски, связанные со структурой капитала и снижением финансовой прибыльности. Финансовые риски включают в себя рыночные риски (колебания процентных и валютных ставок, колебания цен на природные ресурсы), риски ликвидности,

кредитные риски (на корпоративных контрагентов, физических лиц, банки второго уровня и по требованиям в других странах);

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

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

68. Выделяют следующие факторы операционного риска: внешние и внутренние мошенничества; трудовые споры; сбои в бизнес-процессах и информационных и технических системах; ущерб материальным активам; несчастные случаи на производстве; сбои в договорных отношениях с клиентами.

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

9.11. Оценка существенности рисков.

70. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества на консолидированной основе и достижение стратегических целей и задач. Результаты оценки риска определяют выбор мер реагирования на риск.

71. Риски оцениваются владельцами рисков, а также риск-менеджером с точки зрения вероятности или частоты их наступления и влияния на стратегию и бизнес-планы, с использованием качественных и количественных методов.

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

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

74. Для количественной оценки могут использоваться следующие методы и инструменты:

- Количественная оценка риска на базе стоимости имущества, которое может быть повреждено в результате наступления риска. При такой модели строятся сценарии материального ущерба при наступлении риска, и подсчитывается восстановительная стоимость имущества, которое может быть повреждено и подлежит впоследствии ремонту или замещению. Обычно

используется для количественной оценки операционных рисков (материальный ущерб имуществу в результате техногенных катастроф, пожара и т.д.).

- Количественная оценка на основе расчета неполученного дохода. Такая оценка обычно используется для оценки рисков прерывания производства или возникновения причин, способствующих этому (нарушение поставок, к примеру).

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

- Количественная оценка риска на основе статистических моделей. Такая оценка применяется для рисков, которые имеют конкретное денежное выражение и зависимость от определенных внешних факторов (например, колебания цен на нефть, колебания валютных курсов, процентных ставок и т.д.) и базируются на построении статистических зависимостей (например, с использованием методов регрессионного анализа). В этом случае можно четко определить, при каких условиях наступивший риск может оказаться существенным. Основные методы оценки рисков в рамках данного подхода используются Обществом в раздельности или комбинированно и могут включать:

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

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

- 3) Стресс тестирование - метод изменения рыночных риск-факторов на исключительные, но возможные значения. В зависимости от количества изменяемых риск-факторов различают однофакторное и многофакторное стресс-тестирование. В зависимости от сценариев изменения риск-факторов различают исторический и экспертный сценарий стресс-тестирования. Исторический сценарий подразумевает изменение риск-фактора, которое имело место в прошлом. Экспертный сценарий определяется ожиданиями различных экспертов (владельцы рисков или внешние источники, такие как Bloomberg, Reuters и др.) в отношении значений рыночных риск-факторов.

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

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

76. Для обеспечения сопоставимости рисков вводится балльная шкала:



Частота или вероятность риска

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

Размер риска, влияние которого возможно количественно оценить

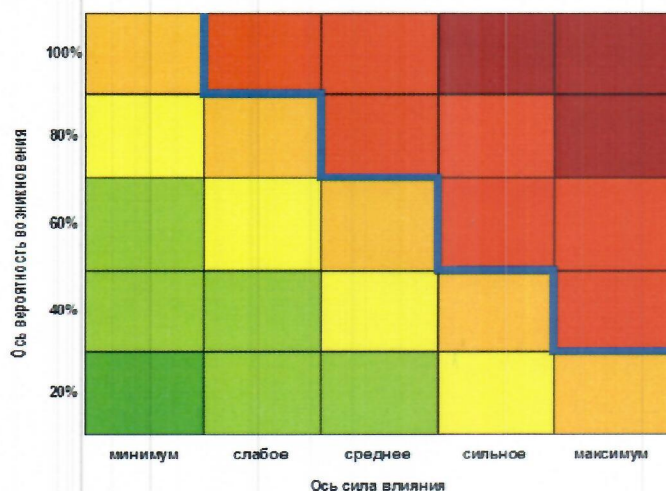
Балл	Степень влияния	Потенциальный убыток от наступления риска
1	Незначительный	Ниже 25% от уровня риск-аппетита
2	Заметный	25-50% от уровня риск-аппетита
3	Крупный	50-75% от уровня риск-аппетита
4	Критический	75-100% от уровня риск-аппетита
5	Катастрофический	Выше уровня риск-аппетита

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

Балл	Степень влияния	Потенциальный убыток от наступления риска
1	Незначительный	Отсутствие каких-либо последствий в случае реализации риска
2	Низкий	Последствия от реализации риска не значительные
3	Средний	Последствия от реализации риска не значительные и могут быть полностью исправлены
4	Существенный	Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определенной степени
5	Катастрофический	В случае реализации риска, Общество практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском

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

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



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

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

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

82. В зависимости от назначения различают:

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

83. КРП должны быть измеримы, сопоставимы по происшествию времени, понятны для восприятия, источники данных для их расчетов должны быть доступны. КРП могут определяться на базе:

- внешних и/или внутренних риск-факторов, могут выражаться в виде коэффициентов, числовых значений;
- предупредительных мер по реагированию на риск, могут выражаться в процентном или фактическом исполнении предупредительных мер;
- ключевых показателей деятельности Общества, могут выражаться в процентном достижении КПД.

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

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

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

9.12. Приоритизация рисков.

87. 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.

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

- критические риски (красная зона карты рисков) – риски, имеющие наиболее высокий приоритет. Такие риски, которые составляют 75% и выше уровня риск-аппетита;
- крупные риски (оранжевая область карты рисков) – вторые по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 50-75% уровня риск-аппетита;

- средние риски (желтая область карты рисков) – третьи по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 25-50% уровня риск-аппетита;
- низкие риски – зеленая область карты рисков – риски в пределах до 25% уровня риск-аппетита.

89. Помимо результатов оценки при приоритизации рисков могут учитываться критерии: способность Общества адаптироваться к риску и реагировать на него, взаимозависимость рисков, в результате которой повышается сложность управления ими, скорость влияния риска на деятельность Общества, продолжительность негативного воздействия последствий риска на Общество и др.

9.13. Реагирование на риски.

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

91. Различают следующие стратегии реагирования:

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

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

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

- для кредитных рисков - установление лимитов на уровень принимаемого кредитного риска;
- для рыночных рисков – контроль и расчет уровня возможных потерь, применение инструментов хеджирования и диверсификации;
- для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки Общества.

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

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

96. Передача (финансирование) рисков включает следующие инструменты:

- страхование (используется в отношении рисков, наступление которых влечет за собой только убытки и не может приводить к получению дохода);
- хеджирование (используется в отношении рисков, 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.

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

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

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

99. План мероприятий по реагированию на риски является обязательным для исполнения всеми структурными подразделениями Общества и включает меры, сроки исполнения, ответственные лица.

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

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

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

102. Внедрение эффективных контрольных процедур предусматривает разработку/актуализацию владельцами бизнес-процессов контролей по бизнес-процессам, тестирование риск-менеджером дизайна контрольных процедур и оценку риск-менеджером и СВА операционной эффективности, принятие всеми участниками СУР мер по совершенствованию внутреннего контроля в Обществе.

103. Контрольные процедуры включают в себя:

1) установление целей, распределение полномочий и ответственности на всех уровнях Общества;

2) установление полномочий по санкционированию операций: утверждение и осуществление операций только теми лицами, которые наделены соответствующими полномочиями;

3) разделение обязанностей и отсутствие конфликтов интересов при выполнении должностными лицами и работниками Общества своих обязанностей;

4) создание и обеспечение функционирования надежной системы информационного обеспечения и эффективных каналов обмена информацией между органами, структурными подразделениями и работниками Общества;

5) доведение до сведения всех работников и должностных лиц Общества их обязанностей по соблюдению внутреннего контроля и осознание ими своей роли в управлении рисками и внутреннем контроле;

6) установление ключевых показателей деятельности Общества;

7) установление критериев и оценку эффективности деятельности органов, работников Общества;

8) управление рисками Общества;

- 9) мониторинг приобретения/отчуждения, реструктуризации активов Общества и соблюдение имущественных прав на них (сохранность активов);
- 10) мониторинг эффективного использования ресурсов Общества;
- 11) мониторинг исполнения плана развития Общества;
- 12) диагностика корпоративного управления;
- 13) контроль за реализацией инвестиционных проектов;
- 14) контроль за соблюдением установленного порядка ведения бухгалтерского и налогового учета, составления и своевременного представления отчетности (бухгалтерской, налоговой, управленческой, др);
- 15) контроль за соблюдением требований применимого законодательства, внутренних нормативных документов Общества;
- 16) контроль за исполнением решений, принимаемых органами Общества;
- 17) контроль за исполнением рекомендаций аудиторской организации, осуществляющей аудит годовой финансовой отчетности Общества, а также рекомендаций СВА;
- 18) контроль за соблюдением установленных процедур раскрытия информации Обществом;
- 19) контроль за соблюдением установленного порядка документооборота в Обществе;
- 20) оценку эффективности управления рисками и внутреннего контроля;
- 21) надлежащее документирование процедур внутреннего контроля;
- 22) иные процедуры.

9.14. Комплексный взгляд на риски.

104. Комплексный взгляд на риски позволяет определить насколько остаточный профиль рисков соответствует установленному риск-аппетиту.

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

9.15. Оценка существенных изменений.

106. Общество отслеживает внешние и внутренние изменения, которые могут существенно повлиять на стратегию и план развития и при необходимости актуализирует риск-аппетит, толерантность, Регистр и Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски.

107. Риск-менеджер принимает меры по вынесению на рассмотрение Совета директоров Общества актуализированных документов по рискам в течение трех месяцев с даты обнаружения существенного изменения.

9.16. Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ).

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

109. Если результативность Общества превышает допустимые отклонения, может потребоваться пересмотр целей деятельности, желаемой культуры, риск-аппетита, приоритизации рисков, мер реагирования и др.

9.17. Повышение эффективности управления рисками.

110. Общество стремится совершенствовать управление рисками на постоянной основе.

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

112. Риск-менеджер:

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

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

- выполняет другие меры по повышению эффективности СУР в Обществе.

113. СВА Общества независимо оценивает эффективность СУР и предоставляют рекомендации по их совершенствованию.

9.18. Использование информации и технологии.

114. Общество использует информацию из внешних и внутренних источников и технологии для поддержки управления рисками.

115. Для поддержания качества информации, в Обществе действуют системы управления данными.

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

9.19. Распространение информации о рисках.

117. Структура управления рисками обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали. При этом информация, поступающая снизу - вверх, обеспечивает Совет директоров и Правление Общества сведениями: о текущей деятельности; о принятых в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методов реагирования и уровне управления ими. Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение целей, стратегии, желаемой культуры, риск-аппетит и толерантность, путем утверждения внутренних нормативных документов и поручений. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества и взаимодействие риск-менеджера со структурными подразделениями.

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

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

9.20. Ответность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

120. В Обществе ежеквартально готовится отчет по рискам, основными пользователями которого являются: Совет директоров, Комитет по аудиту, Правление Общества, владельцы рисков.

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

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

10. Заключительные положения.

123. Вопросы, не урегулированные Политикой, регулируются законодательством Республики Казахстан, Кодексом корпоративного управления и иными внутренними нормативными документами Общества. В случае изменения законодательства или нормативных актов Республики Казахстан и вступления в противоречие с ними отдельных статей настоящей Политики, эти статьи утрачивают силу. До момента внесения соответствующих изменений в Политику, необходимо руководствоваться правовыми актами Республики Казахстан.

11. Приложения

Приложение 1. Структура и содержание отчета по рискам;

Приложение 2. Сроки предоставления отчетов по рискам;

Приложение 3. Регистр рисков;

Приложение 4. База данных реализованных рисков;

Приложение 5. План мероприятий по реагированию на риски.

Структура и содержание отчета по рискам*

_____ за _____ 20__ года
(Общество) (Отчетный период)

1. Карта и регистр рисков:
 - 1) Карта и Регистр рисков на прогнозный год с учетом изменений в рисках за отчетный квартал (при наличии), включая информацию о новых рисках.
 - 2) Статус толерантности и КРП.
 - 3) Отдельное выделение критических рисков с указанием причин возникновения и Плана мероприятий по реагированию на них.
 - 4) Статус исполнения Плана мероприятий по реагированию в отношении критических рисков за отчетный квартал.
 - 5) Информация о неисполнении Плана мероприятий по реагированию в отношении не критических рисков (при наличии).
 - 6) Изменения за отчетный квартал в Плате мероприятий по реагированию на риски (при наличии).
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.
5. 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. 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).
6. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками, при необходимости.
7. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования систем управления рисками в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии).
8. Информацию о соблюдении регуляторных требований в области управления рисками;
9. Заявление исполнительного органа с подтверждением эффективности/ не эффективности системы управления рисками.

***в данный перечень могут быть внесены изменения и дополнения при необходимости**

Сроки предоставления документации в рамках СУР

Сроки предоставления отчетности риск-менеджеру:

Наименование документа	Ответственные исполнители	Сроки предоставления
Отчет об исполнении Плана мероприятий по реагированию на риски	Структурные подразделения	Ежеквартально до 15 числа месяца, следующего за отчетным
Отчет по реализованным рискам		

Сроки предоставления риск-менеджером документации в рамках СУР, утверждаемой Советом директоров Общества:

Наименование документа/информации	Пользователи документа/информации	Сроки предоставления Корпоративному секретарю для внесения на утверждение Совета директоров
Регистр рисков, Карта рисков, Риск-аппетит, Толерантность, План мероприятий по реагированию на риски	Совет директоров, Комитет по аудиту, Правление	Ежегодно, не позднее 1 ноября года, предшествующего прогнозному
Отчет по рискам		Ежеквартально, не позднее 5 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом

Регистр рисков АО "Международное информационное агентство "Казинформ"

[illegible]

База данных реализованных рисков АО "Международное информационное агентство "Казинформ"

№ п/п	Наименование риска	Владелец риска	Факторы реализации риска (причины)	Владелец фактора реализованного риска	История (описание риска, место, дата, детали) реализованного риска	Последствия (ущерб) от реализации риска	Мероприятия по предупреждению подобных инцидентов в будущем	Сроки исполнения	Факт исполнения мероприятия по предупреждению подобных инцидентов в будущем (исполнено, не исполнено)	Дата заполнения/ ФИО должность заполняемого
1			1)			1)	1)			
			2)			2)	2)			
			...			...	...			
2										

План мероприятий по реагированию на риски АО "Международное информационное агентство "Казинформ"

№ п/п	Наименование риска	Владелец риска	Фактор риска	Вероятность риска	Влияние риска	Последствия риска	Мероприятия предупредительные (предупреждающего воздействия) и реактивные (последующего воздействия)	Сроки/ периодичность исполнения (пост, ежедн., ежемес, ежекв., ежегод.)	Статус реализации мероприятия