



УТВЕРЖДЕНА
решением Совета директоров
АО «СПК «Павлодар»
от «14» 11 2018 г. протокол № 135

Политика управления рисками АО «СПК «Павлодар»

Оглавление

Оглавление.....	2
1. Общие положения и цели Корпоративной системы управления рисками.....	3
2. Основные понятия, организационная структура и уровни подотчетности КСУР ...	6
2.1 Основные понятия КСУР	6
2.2 Структура КСУР.....	7
2.3 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации	13
3. Процесс функционирования КСУР	16
3.1 Риск-аппетит	16
3.2 Идентификация рисков	17
3.3 Оценка рисков.....	19
3.4 Управление рисками.....	20
3.5 Контрольные действия	23
3.6 Обмен информацией и мониторинг	23
4. Требования к конфиденциальности информации о рисках	26
5. Критерии эффективности КСУР	26
Приложение №1	27

1. Общие положения и цели Корпоративной системы управления рисками

1. Настоящая Политика управления рисками АО «СПК «Павлодар» (далее – Политика) разработана в соответствии с Законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах», Кодексом корпоративного управления АО «СПК «Павлодар» и внутренними документами АО «СПК «Павлодар» (далее – Общество) с учетом Концептуальных основ управления рисками: Интеграция со стратегией управлением деятельностью (COSO ERM 2017) и международного стандарта ISO 31000:2018 (Е) «Менеджмент риска – Руководство».

2. Общество осознает важность управления рисками как ключевого компонента системы корпоративного управления Общества, направленного на своевременную идентификацию и принятие мер по снижению уровня рисков, которые могут негативно влиять на стоимость и репутацию Общества.

3. Управление рисками в Обществе на консолидированной основе осуществляется путем внедрения Корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР) на всех уровнях группы Общества. КСУР – это набор взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс, в рамках которого Совет директоров, руководство и работники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Общества и группы Общества, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для акционеров уровня риска.

4. Политика не ставит целью охватить все возможные сценарии, которые могут возникнуть в процессе практического применения риск-менеджмента. Процесс управления рисками, являясь частью ежедневного процесса управления, должен предоставлять свободу применения различных стилей управления и творческого подхода.

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

6. Основной целью КСУР является повышение эффективности управления угрозами и возможностями, что должно способствовать процессу увеличения капитализации Общества.

7. Основными задачами КСУР группы Общества являются:

- 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 группа Общества эффективно управляет рисками.

8. КСУР служит инструментом, поддерживающим процесс принятия управленческих решений и ежедневную операционную деятельность Общества. Каждый работник Общества в той или иной степени является ответственным за управление рисками.

9. КСУР не может гарантировать успех группы Общества, однако эффективное управление рисками, реализуемое интегрировано и последовательно в масштабах всей группы Общества, может предоставить серьезные выгоды:

- 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 группой Общества 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 контролирующей среды;
- улучшение показателей эффективности деятельности;
- своевременное выявление новых возможностей и рынков и превращение их в капитал.

10. Политики и процедуры КСУР внедряются поэтапно, поэтому даты для внедрения и полного соответствия будут зависеть от конкретной фазы развития общей КСУР.

11. Службы внутреннего аудита (далее – СВА) Общества и организаций, входящих в группу Общества, проводят периодическую проверку - анализ пробелов и недостатков в системе управления рисками (в том числе, привлекая внешнего независимого консультанта). По рекомендациям СВА составляются ежегодные планы по совершенствованию КСУР Общества на консолидированной основе.

12. Целями настоящей Политики являются:

- создание интегрированного процесса управления рисками, как элемента управления Обществом и Группой Общества, а также постоянное совершенствование деятельности на основе передовой практики и стандартизированного подхода к методам и процедурам управления рисками, для обеспечения стабильности своей деятельности и защиты стоимости Группы Общества от рисков;
- обеспечение принятия Обществом и Группой Общества приемлемых рисков, адекватных масштабам ее деятельности;
- обеспечение эффективного управления принятыми рисками.

13. Задачами настоящей Политики являются:

- создание полноценной базы для процесса принятия решений и планирования;
- обеспечение непрерывного согласованного процесса управления рисками, основанного на своевременной идентификации, оценке, анализе, мониторинге, контроле для обеспечения достижения поставленных целей;
- внедрение и совершенствование системы управления, позволяющей предотвращать и минимизировать потенциально негативные события;
- повышение эффективности использования и распределения ресурсов;
- предотвращение потерь и убытков путем повышения эффективности деятельности группы Общества, обеспечивающее защиту активов группы Общества и акционерного капитала;
- обеспечение эффективности бизнес-процессов, достоверности внутренней и внешней отчетности и содействие соблюдению юридических норм.

14. Детальное описание методов и процедур процесса управления рисками, включая задачи, функции и ответственность участников процесса управления основными видами рисков, мероприятия по управлению рисками и другие составляющие процесса управления рисками представлены во внутренних документах Общества, утвержденных Советом директоров или Правлением Общества в соответствии с компетенцией каждого органа.

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

16. Ответственность за разработку документов, регламентирующих процесс управления рисками Общества, возлагается на риск – менеджера Общества.

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

18. Принимая во внимание основные цели Общества как управляющей компании, а также консолидацию финансовых результатов дочерних организаций в финансовой отчетности Общества, корпоративная система управления рисками Общества должна иметь одной из своих целей - внедрение и совершенствование единой системы управления рисками в Группе Общества. Для достижения этой цели Общество курирует процесс внедрения системы управления рисками в дочерних организациях, оказывает методологическую, консультационную поддержку, а также координирует деятельность по развитию и совершенствованию КСУР в Группе Общества.

19. Дочерние организации Общества разрабатывают собственные политики управления рисками. Перечень минимальных требований к содержанию политики по управлению рисками Дочерних организаций Общества представлен в Приложении №1. При этом важным является наличие единых подходов к управлению общими рисками внутри Группы Общества, в связи с чем Общество координирует деятельность по развитию и совершенствованию КСУР в группе Общества.

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

21. Политика размещается на интернет-сайте Общества и ее основные положения раскрываются в годовом отчете Общества. Политика и другие документы в области управления рисками доступны всем работникам и должностным лицам Общества через локальный сервер. Изменения в системе управления рисками доводятся до всех работников и должностных лиц Общества посредством электронной почты.

2. Основные понятия, организационная структура и уровни подотчетности КСУР

2.1 Основные понятия КСУР

22. В настоящем документе используются следующие основные понятия:

▪ **Риск** – вероятность возникновения событий, которые могут оказать влияние на достижение стратегических и бизнес-целей

▪ **Риск-менеджмент, управление рисками** – культура, компетенции и практики, интегрированные с процессом определения стратегии и управления эффективностью, на которые организация полагается в создании, сохранении и реализации стоимости. Риск – менеджмент реализуется путем скоординированных действий по управлению организацией с учетом риска.

▪ **Риск-аппетит** – это степень риска, которую Общество/Группа Общества считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей. Приемлемые границы аппетита на риски определяются в виде, например, лимитов инвестиций в один проект, лимитов заимствования и т.д.

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

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

▪ **Риск-толерантность** – это приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели. Риск-толерантность определяется в отношении целей и эффективности.

▪ **Собственник риска/владелец риска** - лицо (работник/руководитель структурного подразделения/коллегиальный орган/руководитель ДЗО), ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности,

снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество и Группу Общества.

▪ **Риск - менеджер** – работник Общества, ответственный за методологическую поддержку и координацию деятельности по управлению рисками

▪ **Группа Общества** – Общество и компании и (или) организации, акциями (долями участия) которых прямо или косвенно владеет Общество.

▪ **Дочерняя организация (далее - ДО)** - юридическое лицо, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которого принадлежат Обществу на праве собственности.

▪ **Компания** – юридическое лицо, акции (доли участия) которого принадлежат Обществу на праве собственности, либо Общество является его единственным учредителем.

▪ **Единственный акционер** – единственный акционер Общества.

▪ **Внешние лица** – лица, не являющиеся сотрудниками Группы Общества.

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

▪ **Внешние риск - факторы** – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Группы Общества и не зависящие от деятельности Группы Общества.

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

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

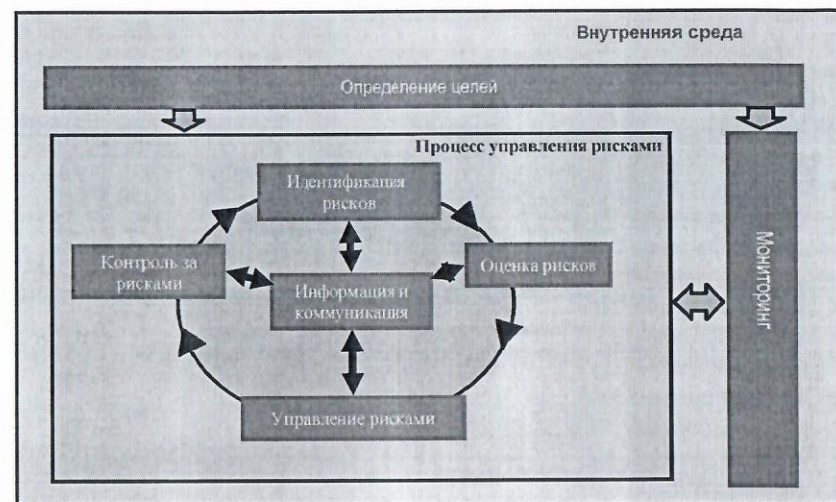
▪ **Событие** – происшествие или случай, имеющее внутренний или внешний источник по отношению к организации, оказывающее влияние на достижение поставленных целей.

2.2 Структура КСУР

23. Управление рисками в Обществе является постоянным, динамичным и непрерывным процессом и состоящим из компонентов согласно следующей схеме (см. рисунок 1).

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

Рисунок 1: Процесс управления рисками



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

▪ идентификация и рассмотрение всех форм рисков при принятии решений и поддержка комплексного видения рисков руководством Общества;

▪ поддержка ощущения собственности и ответственности за риски и управление рисками на соответствующих уровнях иерархии управления (Общество, дочерние организации и другие компании Группы, структурные подразделения и т.д.). При этом управление рисками не означает перенос ответственности на других;

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

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

▪ понимание, что Политика и процедуры управления рисками являются обязательными.

26. Взаимоотношения Группы Общества с внешней средой (бизнес – структурами, социальными, регуляторными, другими государственными и финансовыми органами) находят свое отражение во внутренней среде компаний Группы Общества и влияют на ее формирование. Внешняя среда является сложной по своей структуре и включает различные отрасли, взаимосвязанные между собой, и создает условия для возникновения системных рисков.

27. Основными принципами процесса управления рисками в Обществе являются:

С.И. Сав

▪ **интегрированность** – риск – менеджмент является неотъемлемой частью деятельности Общества, его целей, корпоративного управления, и не должен отделяться от них;

▪ **структурированность** – структурированный и комплексный подход к риск-менеджменту приводит к согласующимся и сопоставимым результатам;

▪ **адаптируемость** – структура и процесс риск-менеджмента соотносятся и настраиваются с учетом внешней и внутренней среды Общества и его целей;

▪ **инклюзивность** – соответствующее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон позволяет учитывать их знания, взгляды и мнения. Это приводит к повышению осведомленности и обоснованности риск-менеджмента;

▪ **информированность** – управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;

▪ **динамичность** – риски могут возникать, меняться или исчезать по мере изменения внешней и внутренней среды Общества. Риск-менеджмент предвосхищает, обнаруживает, признает и реагирует на эти изменения и события соответствующим образом и своевременно;

▪ **учет человеческих и культурных факторов** – поведение людей и культура существенно влияют на все аспекты управления рисками на каждом уровне и этапе;

▪ **постоянное совершенствование** – риск – менеджмент постоянно совершенствуется благодаря обучению и накоплению опыта.

28. Структура системы управления рисками в Обществе представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Общества: Совет директоров, Правление, риск - менеджер, Служба внутреннего аудита, иные структурные подразделения.

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

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

- утверждение Политики управления рисками Общества;
- утверждение уровней ответственности по мониторингу и контролю над рисками Общества путем утверждения настоящей Политики;
- постановка целей (краткосрочных и долгосрочных) Общества с учетом рисков;
- утверждение организационной структуры Общества, отвечающей потребностям и обеспечивающей адекватный контроль и снижение рисков;
- утверждение аппетита к различным типам критических рисков в соответствующих внутренних документах Общества;
- анализ заключений внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управлению рисками и результатов проверок, проведенных Службой внутреннего аудита;
- рассмотрение отчетов по рискам;
- утверждение планов непрерывности деятельности Общества,

регламентирующих способы управления инцидентами, восстановления и поддержки деятельности Общества до установленного уровня в случае нарушений, в том числе в области информационных технологий и восстановления критичных ИТ ресурсов;

▪ рассмотрение отчетов по эффективности системы управления рисками;

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

▪ проведение мониторинга деятельности посредством комитетов при Совете директоров Общества.

31. В целях осуществления эффективного управления рисками на комитеты при Совете директоров Общества могут быть возложены функции и полномочия по поддержке Совета директоров, которые определяются соответствующими нормативными документами.

32. Второй уровень – **Правление Общества**, ответственное за организацию эффективной системы управления рисками и создание структуры контроля над рисками для обеспечения выполнения и следования корпоративным политикам.

Правление ответственно за создание культуры «осознания рисков», которая отражает политику риск-менеджмента и философию Общества. Правление также отвечает за создание эффективной системы управления рисками так, что работники имеют четко определенные обязанности по риск-менеджменту и несут ответственность за выполнение своих обязанностей. Правление вправе осуществлять часть функций в области управления рисками через создание соответствующих комитетов.

33. Правление Общества обеспечивает интеграцию управления рисками во все виды деятельности организации путем осуществления следующих функций:

- реализация Политики управления рисками;
- предоставление Совету директоров отчетов согласно утвержденным нормативным документам;
- рассмотрение отчетов по управлению рисками Общества на консолидированной основе и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;
- утверждение мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками в Обществе и некоторых мероприятий в группе Общества в рамках нормативных документов, утвержденных Советом директоров;
- совершенствование внутренних процедур и регламентов в части управления рисками;
- установление величины и типа рисков, которые Общество может или не может принять с учетом поставленных целей;
- утверждение реестров, карт рисков Общества и планов мероприятий по управлению критическими рисками в разрезе типов рисков;
- утверждение ключевых рисков показателей;
- рассмотрение отчетов Советов директоров (Наблюдательных советов) ДО



по ключевым рискам.

34. В рамках мониторинга развития системы управления рисками Общества на консолидированной основе, Советы директоров (Наблюдательные советы) компаний Группы Общества представляют отчеты по рискам на рассмотрение Правления Общества. Перечень организаций, представляющих отчеты, и периодичность отчетов утверждаются Правлением Общества.

35. Третьим уровнем в процессе управления рисками является **риск - менеджер Общества**, основными функциями которого являются (включая, но не ограничиваясь):

- организация и координация процесса идентификации и оценки критических рисков, а также согласование с владельцами рисков реестра и карты критических рисков, ключевых рисковых показателей, плана мероприятий по управлению критическими рисками Общества, а также мониторинг реализации плана;

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

- внедрение и совершенствование процесса управления рисками в Группе Общества через Советы директоров/Наблюдательные советы Компаний совместно со структурными подразделениями Общества, курирующими активы Группы;

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

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

- участие в организации периодической оценки систем управления рисками Общества и ДО путем внесения предложений по методике оценки эффективности корпоративной системы управления рисками;

- разработка, внедрение и обновление (при необходимости) методологической базы, политик, правил, процедур в части управления рисками;

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

- рассмотрение и согласование регулярных отчетов по рискам ДО, выносимых на рассмотрение Советов директоров (Наблюдательных советов) ДО и Правления Общества;

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

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

- анализ и проверку нормативной и рабочей документации Компаний в части управления рисками;

- выдвижение предложений по проведению обучающих семинаров и

тренингов по управлению рисками для сотрудников Общества;

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

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

36. Ответственность, полномочия риск - менеджера, и требования к предоставляемой отчетности, предусмотрены настоящей Политикой, должностной инструкцией риск – менеджера.

37. Риск – менеджер должен взаимодействовать с другими подразделениями и дочерними организациями, а также внешними и внутренними аудиторами Общества для эффективного применения риск - менеджмента.

38. Риск – менеджер должен иметь доступ к информации, документам Общества, необходимым для выполнения его функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностной инструкции риск - менеджера.

39. Служба внутреннего аудита Общества в процессе управления рисками осуществляет следующие основные функции:

- аудит процедур управления рисками и методологии по оценке рисков, а также выработка предложений по повышению эффективности процедур управления рисками;

- представление отчета по оценке эффективности системы управления рисками для Совета директоров Общества, в том числе возможно с привлечением независимой оценки эффективности системы управления рисками;

- иные функции в соответствии с утвержденными нормативными документами.

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

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

- идентификация и оценка рисков на постоянной основе;

- участие в разработке методической и нормативной документации в рамках

их компетенции;

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

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

- содействие процессу развития риск-коммуникаций;

- предоставление информации по реализованным рискам.

42. Для эффективности организации работы системы управления рисками в каждом структурном подразделении Общества назначается **риск-координатор**, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество с риск – менеджером, на всех этапах реализации процедур КСУР Общества.

43. Для поддержания и повышения риск-культуры в Обществе проводится обучение для ознакомления новых сотрудников и периодического ознакомления всех сотрудников Общества, как минимум, на ежегодной основе с действующей КСУР группы Общества. По окончании обучения, сотрудники структурных подразделений, координирующие вопросы системы управления рисками (риск - координаторы) сдают контрольное тестирование для подтверждения полученных знаний.

44. В компаниях Группы Общества, в том числе компаниях, находящихся на стадии развития, назначается **Риск – офицер Компании**, курирующий вопросы, связанные с управлением рисками. Риск-офицер Компании, должен быть назначен из числа руководителей (не ниже уровня заместителей первого руководителя) и должен соответствовать следующим требованиям:

- Риск-офицер должен подчиняться напрямую первому руководителю Компании;

- Риск-офицер не должен совмещать функции, связанные с финансовыми рисками (экономическое планирование, корпоративные финансы, казначейство, бухгалтерский учет);

- Допускается совмещение должности Риск-офицера с должностями по корпоративному управлению и стратегическому планированию.

В обязанности Риск-офицера входит организация работы по управлению рисками в Компании и сотрудничество с риск-менеджером и структурными подразделениями Общества на всех этапах реализации процедур КСУР.

2.3 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации

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

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

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

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

- процесс разработки стратегических планов должен предусматривать выявление и анализ рисков, которые могут оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;

- Общество должно проводить анализ альтернативных стратегий и оценивать риски и возможности каждой из альтернатив;

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

49. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **операционной деятельности** включает следующее, но может не ограничиваться нижеперечисленным:

- Решения в отношении ключевых производственных задач (цепочки поставок, планирования ремонтных работ, аутсорсинга и т.д.) требуют сбалансированного подхода между риском и доходностью, который также может быть усовершенствован с учетом анализа рисков;

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

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

- сотрудники структурных подразделений Общества представляют отчет по реализовавшимся рискам согласно Регламенту учета и анализа реализовавшихся рисков Общества. Дочерние организации должны разработать и утвердить собственные документы по учету и анализу реализовавшихся рисков, согласно внутренним нормативным документам и с учетом доступных технологий для автоматизации документирования реализовавшихся рисков;

- инициаторы вопросов, выносимых на рассмотрение Правления и

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

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

- инициаторы инвестиционных проектов (в том числе проектов, вносимых на рассмотрение Кредитного комитета и Инвестиционного комитета Общества, или другого уполномоченного коллегиального органа) в процессе рассмотрения и разработки инвестиционных проектов должны предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на реализацию инвестиционного проекта и достижение поставленных целей инвестиционного проекта. При оценке инвестиционной привлекательности должен использоваться вероятностный подход (сценарный анализ, имитационное моделирование, анализ чувствительности). Также должен быть предусмотрен комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией проекта;

- инициаторы процесса получения/предоставления кредита (привлечения/предоставления заемных средств) должны включать анализ рисков для финансовой устойчивости Общества согласно внутренним документам, определяющим политику управления долгом и финансовой устойчивостью, включая, но не ограничиваясь, анализ эффекта на соблюдение нормативов, установленных Правлением Общества, внешними кредиторами (если имеются).

- инициаторы процесса предоставления кредита (займа) и финансовых гарантий контрагентам должны включать анализ кредитного риска согласно внутренним документам, определяющим Кредитную политику Общества, правила установления лимитов на корпоративных контрагентов, предоставления гарантий.

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

52. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом бюджетирования:

- определение основных рисков и оценка их влияния на бюджет Общества;

- применение имитационного моделирования (сценарного анализа) для определения целевых параметров бюджета компании с учетом рисков и установление риск-ориентированных ключевых показателей деятельности (далее – КПД);

- оценка эффективности деятельности компании с учетом рисков.

53. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом мотивации персонала включает следующее, но может не ограничиваться нижеперечисленным:

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

- система поощрения должна быть привязана к достижению стратегических и бизнес – целей Общества, что также требует соответствующую оценку, приоритизацию рисков и план мероприятий по их управлению.

3. Процесс функционирования КСУР

3.1 Риск-аппетит

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

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

56. Общество определяет риск-аппетит для наиболее существенных рисков в рамках внутренних нормативных документов, утверждаемых Советом директоров. Примерами установления риск-аппетита являются утверждение лимитов одобрения сделок, требования финансовой политики к привлечению финансирования, критерии инвестирования в различные типы проектов.

57. Риск-аппетит имеет следующие характеристики:

- отражает стратегию Группы 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.

58. 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.

59. Расчет количественного риск-аппетита к финансовым рискам производится на основании коэффициента финансовой устойчивости согласно внутренним документам, определяющим политику управления долгом и финансовой устойчивостью Общества. Целевое значение коэффициента

финансовой устойчивости для Общества утверждается Советом директоров Общества, и/или на основании ковенантов, установленных кредиторами по привлеченным заимствованиям. При этом из установленных ограничений используется наиболее строгий показатель.

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

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

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

- **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.

62. Толерантность к ключевым показателям деятельности, предельное допустимое отклонение от КПД, устанавливаются в Плане развития/бюджете.

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

64. После утверждения риск-толерантности, проводится мониторинг уровней риск-толерантности. Уровни риск-толерантности пересматриваются в случае возникновения/выявления новых рисков либо при наступлении рисков событий.

Риск – менеджер на ежеквартальной основе проводит мониторинг соблюдения уровней риск-толерантности к ключевым рискам в соответствии со следующим порядком:

- сопоставляются фактические результаты отклонения уровней толерантности к рискам от плановых показателей;

- в случае отклонения, риск – менеджер совместно с заинтересованными структурными подразделениями определяют причины и предпринимают дополнительные меры по снижению влияния, в результате которых выравниваются фактические показатели уровней толерантности в рамках установленного планового коридора к каждому риску или пересматривают его.

3.2 Идентификация рисков

65. Цель идентификации рисков заключается в поиске, определении и

описании рисков, которые могут помочь или помешать Обществу в достижении целей. При идентификации событий рассматриваются различные внутренние и внешние факторы, которые могут вызывать риски и возможности. При этом важно использовать надлежащую, соответствующую и актуальную информацию.

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

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

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

69. Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как идентификация рисков на основе поставленных целей и задач, отраслевых и международных сравнений, семинаров и обсуждений, интервьюирования, базы данных произошедших убытков и т.д.

70. Идентифицированные события и риски систематизируются в форме реестра рисков. Реестр рисков формируется в разрезе ключевых бизнес – процессов и/или проектов Общества.

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

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

73. Для классификации рисков в Группе Общества используется группировка рисков по следующим категориям:

- **стратегические риски (С)** – риски 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 (Ф)** – включают риски, связанные со структурой капитала и снижением финансовой прибыльности. Финансовые риски включают в себя рыночные риски (колебания процентных и валютных ставок, колебания цен на природные ресурсы), риски ликвидности, кредитные риски (на корпоративных контрагентов, банки второго уровня и по требованиям в других странах);

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

▪ **операционные риски (О)** - риски 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.

3.3 Оценка рисков

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

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

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

77. В рамках проведения оценки и анализа рисков в Группе Общества могут использоваться качественный, количественный анализы или их комбинация, которые создают методическую базу процесса управления рисками.

78. Оценка рисков включает рассмотрение источников и причин возникновения каждого риска, характер и масштабы последствий при их реализации, и вероятность, что определенное событие произойдет, временной фактор и волатильность, эффективность существующих средств контроля, чувствительность и достоверность.

79. 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.

80. Все идентифицированные и оцененные риски отражаются на карте рисков. **Карта рисков** – это графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков ключевых бизнес-процессов и/или проектов Общества, расположенных в прямоугольной таблице. На карте рисков вероятность или частота отображается по горизонтальной оси, а сила воздействия или значимость – по вертикальной оси. В этом случае вероятность появления риска увеличивается слева направо при продвижении по горизонтальной оси, а воздействие риска увеличивается снизу вверх по вертикальной оси. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению.

81. Обществом может проводиться оценка отдельных рисков с использованием различных количественных методов, таких как VAR, гэл-анализ, метод исторического моделирования, стресс-тестирования и т.д. Методы и порядок оценки отдельных рисков определяются внутренними нормативными документами Общества.

3.4 Управление рисками

82. Группа Общества определяет методы реагирования на риск и разрабатывает план управления критическими рисками.

83. 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 Группы Общества. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию, Группа Общества должна 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/ДО ежегодно рассматриваются, утверждаются органом управления Общества/ДО и являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениями.

84. 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;

▪ **добор/увеличение риска** – для использования благоприятной возможности;

▪ **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.

85. Выбор вариантов воздействия на риск должен производиться в соответствии с целями Общества, критериями риска и доступными ресурсами.

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

87. **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.

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

89. Методы уменьшения и контроля финансовых рисков Общества и Группы Общества включают:

▪ для кредитных рисков - установление лимитов на уровень принимаемого кредитного риска корпоративных контрагентов, банков второго уровня. Лимиты по кредитным рискам регулируются внутренними документами, определяющими лимиты по корпоративным контрагентам, лимиты по балансовым и внебалансовым обязательствам на банки-контрагенты, внутреннюю кредитную политику, правила предоставления гарантий и иными документами, принятыми в их развитие.

▪ для рыночных рисков – контроль и расчет уровня возможных потерь, применение инструментов хеджирования и диверсификации. Рыночные риски регулируются внутренними документами, определяющими правила управления валютным и процентным рисками.

▪ для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки Общества и Компаний Группы Общества. Лимиты на степень долговой нагрузки и финансовой устойчивости регулируются внутренними документами, определяющими политику управления долгом и финансовой устойчивостью Общества.

90. 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.

91. 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.

92. Уменьшение и контроль операционных рисков в Обществе осуществляется путем проведения анализа установленных бизнес- процессов и разработки соответствующих планов мероприятий по их усовершенствованию, внедрения 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.

93. 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.

94. **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.

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

96. 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.

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

98. 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.

3.5 Контрольные действия

99. После определения перечня ключевых рисков и мероприятий по управлению рисками проводится пошаговый анализ бизнес- процессов для определения необходимости и целесообразности включения соответствующих контрольных действий.

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

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

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

103. 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 о случаях мошенничества, нарушения законодательства.

3.6 Обмен информацией и мониторинг

104. Структура управления рисками в Обществе и Компаниях обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали.

При этом информация, поступающая снизу вверх, обеспечивает Совет

директоров и Правление Общества сведениями: о текущей деятельности; о принятых в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методов реагирования и уровне управления ими. Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение целей, стратегий и поставленных задач путем утверждения внутренних документов, регламентов и поручений. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества и взаимодействие структурных подразделений, ответственных за управление рисками, в Группе Общества.

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

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

106. В процессе реализации каждого компонента системы управления рисками обеспечивается обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках системы управления рисками, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения.

107. Подразделения Общества постоянно ведут мониторинг и информируют риск-менеджера о произошедших убытках, согласно Регламенту учета и анализа реализованных рисков, утверждаемому Правлением Общества. По каждому реализованному риску проводится анализ причин возникновения убытков, и принимаются меры по предупреждению подобных инцидентов в будущем.

108. Компании Группы Общества предоставляют в Общество информацию о рисках в целях консолидации и информирования Правления и Совета директоров Общества в соответствии с утвержденными нормативными документами.

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

110. В Группе Общества осуществляется мониторинг эффективности системы управления рисками (включая существующие методы управления и

средства контроля над рисками) и, по необходимости, ее модификация и усовершенствование. Мониторинг проводится на регулярной основе не реже одного раза в год.

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

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

113. В целях повышения эффективности мониторинга рисков в Группе Общества применяются КРП с использованием двух подходов:

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

- определение КРП на основании предупредительных мероприятий по управлению рисками – риск – менеджер совместно с задействованными структурными подразделениями Общества и/или Компаний определяют единицу измерения уровня исполнения для каждого предупредительного мероприятия по управлению риском, частоту измерения показателя и источник информации для расчета. КРП, разработанный на основании предупредительных мероприятий, может быть выражен в процентном выражении или в фактическом исполнении предупредительных мероприятий.

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

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

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

115. Разработанные КРП утверждаются одновременно с вынесением реестра рисков, карты рисков на очередной год. Информация по КРП должна включать:

- Наименование КРП;
- Формула расчета;
- Источники информации;

- Единица и частота измерения;
- Направление КРП, сигнализирующее о возможной реализации риска;
- Пороговый уровень.

116. После утверждения Советом директоров Общества планов мероприятий по управлению критическими рисками, риск – менеджер осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия.

117. Работа Правления и структурных подразделений Общества проверяется Службой внутреннего аудита Общества с целью мониторинга и контроля над основными рисками, связанными с деятельностью Общества.

4. Требования к конфиденциальности информации о рисках

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

119. Члены Совета директоров Общества, члены Правления Общества, члены Кредитного и Инвестиционного комитетов, риск – менеджер обладают неограниченным доступом к любой информации о рисках Общества.

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

121. Следующие документы: Политика управления рисками, Правила идентификации и оценки рисков, а также Регламент учета и анализа реализовавшихся рисков являются открытыми документами и доступны для ознакомления и пользования широким кругом лиц.

5. Критерии эффективности КСУР

122. Оценка эффективности системы управления рисками проводится для того, чтобы определить, содействует ли она достижению целей Общества.

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

- Управление рисками проводится на постоянной основе и интегрировано в процессы стратегического и операционного планирования, бюджетирования, мотивации персонала, операционной деятельности;

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

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

Приложение №1

к Политике управления рисками
АО «СПК «Павлодар»

Перечень минимальных требований к содержанию политик по управлению рисками Дочерних организаций Общества.

Политика по управлению рисками Дочерних организаций должна содержать минимум следующее:

- цели и задачи системы управления рисками (далее – СУР) дочерней организации;
- основные понятия, используемые в документе;
- организационная структура и уровни подотчетности СУР;
- роль и ответственность Совета директоров / Наблюдательного совета в управлении рисками;
- роль и ответственность исполнительного органа в управлении рисками;
- роль структурных подразделений и работников;
- правила предоставления отчетов по рискам;
- взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования, операционной деятельности, бюджетирования, инвестиционной (и кредитной, если применимо) деятельности и мотивации персонала;
- процесс функционирования СУР:
 - определение и расчет риск-аппетита и риск-толерантности;
 - определение и расчет КРП;
 - идентификация и оценка рисков;
 - управление рисками, с определением подходов к управлению рисками, виды мероприятий по управлению рисками;
- контрольные действия, включая описание механизмов, обеспечивающие выполнение на практике методов управления рисками, результаты и сроки исполнения контрольных процедур;
- обмен информацией и мониторинг, включая минимальные требования к содержанию и срокам предоставления отчета по рискам, выносимым Совету директоров/Наблюдательному совету.
- Критерии эффективности системы управления рисками.