

«УТВЕРЖДЕНА»
решением Совета директоров
акционерного общества
«КТЖ-Грузовые перевозки»
от «20» декабря 2016 г.
протокол № 62, вопрос №5

«ОДОБРЕНА»
решением Правления
акционерного общества
«КТЖ-Грузовые перевозки»
от «29» сентября 2016 г.
протокол № 09/03

«ОДОБРЕНА»
решением Комитета по рискам
акционерного общества
«КТЖ-Грузовые перевозки»
от «28» сентября 2016 г.
протокол № ГПР-3

Политика управления рисками акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»

Содержание

1. Общие положения и цели Корпоративной системы управления рисками	3
2. Основные понятия, организационная структура и уровни подотчетности КСУР.....	9
2.1 Основные понятия КСУР.....	9
2.2 Структура КСУР.....	10
2.3 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического и операционного планирования, бюджетирования и мотивации.....	17
3. Процесс функционирования СУР	19
3.1 Идентификация рисков.....	19
3.2 Оценка рисков.....	21
3.3 Управление рисками	22
3.4 Контрольные действия.....	25
3.5 Обмен информацией и мониторинг	26
4. Требования к конфиденциальности информации о рисках.....	29
5. Критерии эффективности СУР	29

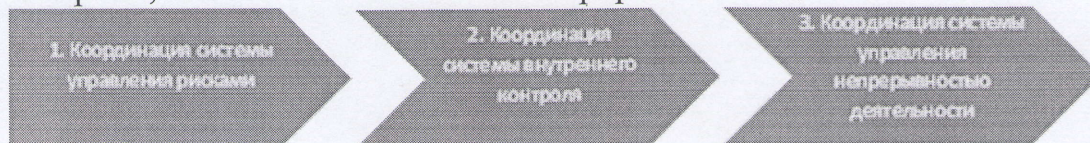
1. Общие положения и цели Корпоративной системы управления рисками

1. Настоящая Политика управления рисками акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки» (далее – Политика) разработана в соответствии с Политикой управления рисками АО «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» (далее – Компания), утвержденной решением Совета директоров Компании от 28 мая 2014 года (протокол №6), с учетом внесенных изменений и дополнений, внесенных решением Совета директоров Компаний от 8 августа 2016 года (протокол №8).

2. Акционерное общество «КТЖ-Грузовые перевозки» (далее – Общество) осознает важность управления рисками как ключевого компонента системы корпоративного управления Общества на консолидированной и отдельной основе, направленного на своевременную идентификацию рисков и принятие мер по снижению уровня рисков, которые могут негативно влиять на стоимость и репутацию Общества и дочерних организаций Общества (далее – ДО).

3. Управление рисками в Обществе на консолидированной основе осуществляется путем внедрения Корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР) на всех уровнях Общества и ДО. 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 ДО, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для Единственного акционера уровня риска.

4. Корпоративный процесс управления рисками предполагает построение 3-х обязательных систем: система управления рисками, система внутреннего контроля, система обеспечения непрерывности деятельности.



Координация системы управления рисками - это процесс построения, внедрения, мониторинга, анализа и постоянного улучшения риск-менеджмента.

Координация системы внутреннего контроля — это процесс проектирования, внедрения, мониторинга, анализа и постоянного улучшения системы внутреннего контроля в Обществе.

Координация системы управления непрерывностью деятельности - процесс проектирования, внедрения, мониторинга, анализа и постоянного улучшения системы управления непрерывностью деятельности Общества.

5. Настоящий документ определяет:

- Организационную структуру КСУР Общества;
- Общие подходы к классификации рисков Общества;
- Последовательные этапы процесса управления рисками и обмена информацией о рисках внутри Общества и ДО;
- Механизмы осуществления мониторинга КСУР и отдельных аспектов деятельности Общества в части управления рисками;

- Элементы, связывающие КСУР Общества с процессами планирования, бюджетирования и мотивации;

- Рекомендации по внедрению в Обществе на консолидированной основе системы управления рисками, а также критерии эффективности КСУР Общества.

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

- Перечень минимальных требований к содержанию политик по управлению рисками Общества (приложение 1);

- Структура и требования к минимальному содержанию отчета по рискам (приложение 2);

- Сроки предоставления отчетов по рискам (приложение 3).

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

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

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

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

- формирование возможности для Общества задавать и отслеживать качество управления рисками в Обществе и ДО на основе четких и понятных критериев;

- формирование информационной базы для построения системы учета активов, их рыночной стоимости и оценки акционерного капитала;

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

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

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

- в конечном итоге – повышение капитализации Общества и ДО посредством повышения эффективности и оптимизации управления рисками.

10. Основными задачами КСУР Общества и ДО 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 Общество и ДО эффективно управляет рисками.

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

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

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

- *Система мотивации и оценки результатов деятельности.* Оценка эффективности управления рисками должна служить одним из критериев оценки результатов деятельности Общества, его подразделений и отдельных работников.

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

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

12. КСУР не может гарантировать успех Общества и ДО, однако эффективное управление рисками, реализуемое интегрировано и последовательно в масштабах Общества с ДО в целом, может предоставить существенные 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 Обществом и ДО приемлемых рисков, адекватных масштабам их деятельности;

- эффективное соответствие законодательным и регуляторным требованиям и требованиям корпоративного управления;

- способность отслеживать и реагировать на изменения и тренды во внешней среде;

- улучшение качества процесса принятия решений и повышение прозрачности принятия решения;

- повышение контроля над убытками и расходами, а также поддержание оптимальной по затратам контролирующую среду;
- улучшение показателей эффективности деятельности;
- своевременное выявление новых возможностей и рынков и превращение их в капитал.

13. Политики и процедуры КСУР внедряются поэтапно, поэтому даты для внедрения и полного соответствия зависят от конкретной фазы развития общей КСУР.

14. Служба внутреннего аудита Компании (далее – СВА), проводит периодическую оценку - анализ пробелов и недостатков в системе управления рисками. По рекомендациям СВА составляются ежегодные планы по совершенствованию КСУР Общества на консолидированной основе.

15. Миссией настоящей Политики является поддержание системы риск-менеджмента, которая позволяет исполнительным органам и органам управления Общества и ДО, 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.

16. Целями настоящей Политики являются:

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

- обеспечение принятия Обществом и ДО приемлемых рисков, адекватных масштабам их деятельности;

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

17. 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 Общества и ДО, обеспечивающее защиту активов и акционерного капитала Общества и ДО;

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

18. Детальное описание методов и процедур процесса управления рисками, включая порядок предоставления и формы отчетности по управлению рисками, задачи, функции и ответственность участников процесса управления основными видами рисков, мероприятия по управлению рисками и другие составляющие процесса управления рисками представлены во внутренних документах Общества (включая настоящую Политику), утвержденных Советом директоров или Правлением Общества в соответствии с компетенцией каждого органа.

19. Общество и ДО должны принимать меры по построению системы управления рисками основанной на международных стандартах и образцах лучшей мировой практики управления рисками.

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

21. Ответственность за разработку документов, регламентирующих процесс управления рисками, возлагается на структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками, которое несет ответственность за функционирование общей системы управления рисками.

22. Управление рисками должно происходить в контексте определенных целей, задач, поставленных перед Обществом и ДО, которые вытекают из утвержденных стратегий, планов развития, ожиданий заинтересованных сторон, в том числе и риск-аппетита. Подход и методы определения риск-аппетита регулируется отдельным документом и должны быть согласованы руководством с последующим утверждением Советом директоров Общества.

Согласно методологии COSO Общество выделяет четыре категории целей:

- стратегические – цели высокого уровня, соотнесенные с миссией Общества;

- операционные – цели, относящиеся к обеспечению экономического и производственного использования ресурсов Общества;

- цели в области подготовки отчетности – цели, относящиеся к обеспечению достоверности отчетности Общества;

- цели в области соблюдения законодательства – цели, относящиеся к соблюдению Обществом применимых законодательных, нормативно-правовых актов и локальных актов Общества.

23. Внутри Общества и ДО должен существовать постоянный обмен информацией для повышения уровня осведомленности о рисках, развития риск-культуры работников и эффективного управления рисками. Все работники своевременно получают задания со стороны руководства относительно управления рисками, четко понимают свою роль, работу, которую они должны проводить, и как они должны взаимодействовать со своими коллегами. Должна обеспечиваться постоянная осведомленность исполнительных органов и органов управления Общества и ДО о существующих рисках и управлении ими. Также должна существовать

эффективная коммуникация с другими заинтересованными сторонами, такими как клиенты, партнеры, регуляторные и надзорные органы и Единственный акционер.

24. Мониторинг КСУР является важной частью всего процесса управления рисками и оценивает как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов. Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения Политики, процедур и мероприятий системы управления рисками и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки по итогам мониторинга. Органы управления и исполнительные органы Общества и ДО, должны информироваться о недостатках системы управления рисками.

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

26. Правила и методы управления рисками, специфичными для ДО, например, риски на производстве, определяются органами управления и исполнительными органами ДО. Правила и методы оценки основных видов финансовых рисков, являющихся общими для Общества и ДО, определяются Компанией.

27. 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.

28. Принимая во внимание основные цели Общества, в том числе консолидацию финансовых результатов ДО в финансовой отчетности Общества, корпоративная система управления рисками Общества должна иметь одной из своих целей - внедрение и совершенствование единой системы управления рисками в Обществе и ДО. Для достижения этой цели Общество курирует процесс внедрения системы управления рисками в ДО и филиалах Общества, оказывает методологическую, консультационную поддержку, а также координирует деятельность по развитию и совершенствованию КСУР в Обществе и ДО.

29. ДО разрабатывают собственные политики управления рисками положениями, изложенными в Политике. При этом важным является наличие единых подходов к управлению общими рисками внутри Общества и ДО, в связи с чем, Общество координирует деятельность по развитию и совершенствованию КСУР в Обществе и ДО.

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

31. При осуществлении своей деятельности в рамках Политики, Общество

учитывает интересы и последствия реализации рисков для Единственного акционера Общества, и других заинтересованных сторон.

32. 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 интернет-сайт Общества. Изменения в системе управления рисками доводятся до всех работников и должностных лиц Общества посредством корпоративной электронной почты.

2. Основные понятия, организационная структура и уровни подотчетности КСУР

2.1 Основные понятия КСУР

33. В настоящем документе используются следующие основные понятия:

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

▪ **Риск-аппетит** – это степень риска, которую Общество и/или ДО считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей. Общество и/или ДО в пределах своего риск-аппетита определяет приемлемые границы аппетита на риски (например, лимиты инвестиций в один проект, лимиты 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 позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения уровня риск-аппетита.

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

▪ **Единственный акционер** – АО «Национальная Компания «Қазақстан темір жолы».

▪ **Риск-менеджер** – работник структурного подразделения, ответственного за координацию процесса управления рисками.

▪ **Внешние лица** – лица, не являющиеся работниками Общества и ДО.

▪ **Филиал** – филиал АО «КТЖ-Грузовые перевозки».

▪ **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 деятельности Общества и/или ДО и не зависящие от его/ее деятельности.

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

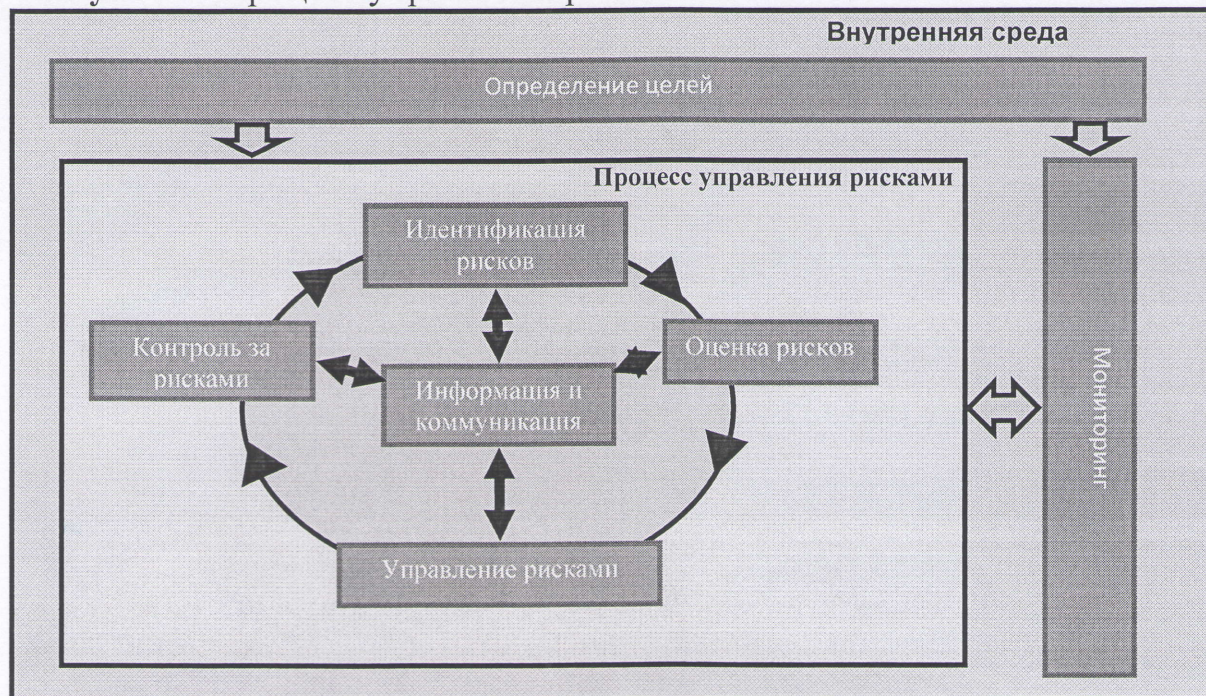
▪ **Кросс-функциональное взаимодействие в рамках управления рисками** - процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов), который основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных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

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

Рисунок 1: Процесс управления рисками



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

ресурсами.

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

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

- создание и оценка на уровне Общества и ДО, такого профиля рисков, который наилучшим образом отвечает целям Общества и ДО в целом;

- поддержка ощущения собственности и ответственности за риски и управление рисками на соответствующих уровнях иерархии управления (Общество, ДО, структурные подразделения, филиалы 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.

37. Взаимоотношения Общества и ДО с внешней средой (бизнес структурами, социальными, регуляторными, другими государственными и финансовыми органами) находят свое отражение во внутренней среде Общества и ДО, 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.

38. Основными принципами процесса управления рисками в Обществе являются:

- **приверженность руководства и мотивация** - руководство собственным примером демонстрирует приверженность стандартам риск-менеджмента, делегирует полномочия для управления рисками ответственным за достижение целей, мотивирует риск-ориентированность;

- **способствование достижению целей** - риск-менеджмент в разумной степени способствует достижению целей и улучшению показателей, например, в области здоровья и безопасности человека, соответствия законодательству и внутренним регламентам, защиты окружающей среды, качества продуктов, проектного управления, эффективности деятельности, руководства и репутации компании;

- **составная часть всех организационных процессов** - риск-менеджмент – это не автономная деятельность, она не отделена от основной деятельности и процессов организации. Риск-менеджмент – это составная часть всех бизнес-процессов, включая стратегическое планирование, управление проектами и изменениями.

- **совершенствование и развитие** - Общество должно развивать и внедрять стратегии для улучшения развития риск-менеджмента наряду с другими аспектами Общества.

- **часть принятия решения** - риск-менеджмент помогает лицам,

принимающим решение, сделать правильный выбор, расставить приоритеты и определить альтернативные курсы действий;

■ **прозрачность и вовлеченность** - соответствующее и правильное по времени вовлечение заинтересованных сторон, в частности, лиц, которые должны принимать решения на всех уровнях организации, способствует риск-менеджменту оставаться адекватным и обновленным. Вовлечение также позволяет заинтересованным сторонам понимать свою значимость и осознавать, что их взгляды приняты во внимание при анализе рисков;

■ **систематизированность, структурированность и своевременность** - систематический, структурированный и своевременный подход к риск-менеджменту способствует эффективности, а также последовательным, соизмеримым достоверным результатам.

39. Структура системы управления рисками в Обществе и ДО представлена управлением рисками на нескольких уровнях управления с вовлечением следующих органов и подразделений Общества: Совет директоров/Наблюдательный совет, Правление, Комитет по рискам, структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками и иные структурные подразделения, являющиеся владельцами рисков.

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

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

- утверждение Политики управления рисками Общества;
- утверждение правил и процедур управления рисками и иных документов в области управления рисками Общества;
- утверждение уровней ответственности по мониторингу и контролю над рисками Общества путем утверждения настоящей Политики и других внутренних документов;
- постановка целей (краткосрочных и долгосрочных) Общества;
- анализ заключений внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управлению рисками и результатов аудитов, проведенных Службой внутреннего аудита;
- утверждение реестра рисков, карты рисков Общества и плана мероприятий по управлению критическими рисками;
- утверждение единого плана непрерывности деятельности Общества;
- рассмотрение отчетов по оценке эффективности системы управления рисками;
- определение форм и сроков представления Совету директоров финансовой и управленческой отчетности, обеспечивающей возможность проведения анализа и оценки финансовых показателей Общества;
- утверждение риск-аппетита Общества на консолидированном уровне;
- утверждение ключевых рисковых показателей;
- проведение мониторинга деятельности по управлению рисками Общества;

- ежеквартальное рассмотрение отчетов руководителя структурного подразделения, ответственного за координацию процесса управления рисками с описанием и анализом ключевых рисков компании, а также сведениями по реализации планов и программ по минимизации рисков компании (структура и содержание отчета по рискам приведены в Приложении №2) и принятие соответствующих решений по ним;

- утверждение показателей эффективности системы управления рисками и ежегодная оценка эффективности системы управления рисками Общества.

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

43. В рамках мониторинга развития системы управления рисками Общества на консолидированной основе, Советы директоров (Наблюдательные советы) ДО представляют ежеквартальные отчеты по рискам на рассмотрение Правления Общества.

44. 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.

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

- реализация Политики управления рисками;
- организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;

- обеспечение соблюдения положений настоящей Политики структурными подразделениями Общества;

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

- рассмотрение отчетов по управлению рисками Общества на консолидированной основе и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;

- утверждение методик по управлению рисками в Обществе и отдельных мероприятий в Обществе и ДО в рамках нормативных документов, утвержденных Советом директоров;

- совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками.

46. Для обеспечения горизонтальной коммуникации и эффективного

внедрения КСУР в Обществе и ДО, функционирует **Комитет по рискам**, который является консультативно-совещательным органом при Правлении Общества и/или ДО, вырабатывающим предложения в части управления рисками, в основные функции которого входит следующее:

- обсуждение вопросов управления рисками в Обществе и ДО, выносимых на рассмотрение Правления Общества и/или уполномоченных органов ДО, затрагивающих интересы более чем одной ДО;

- рассмотрение внутренних нормативных документов по управлению рисками Общества и ДО, предполагаемых и/или рекомендуемых к использованию в данных организациях;

- рассмотрение вопросов управления рисками, актуальных для ДО и филиалов Общества;

- анализ существующих критических рисков Общества и методов управления ими;

- рассмотрение ежеквартальных отчетов руководителя структурного подразделения, ответственного за координацию процесса управления рисками с описанием и анализом ключевых рисков Общества, а также сведениями по реализации планов и программ по минимизации рисков Общества (структура и содержание отчета по рискам приведены в Приложении №2);

- рассмотрение новых подходов к управлению рисками и их применимости к Обществу и ДО;

- иные функции согласно поручениям Совета директоров Общества и Правления Общества.

47. Работа Комитета по рискам регулируется Положением о Комитете по рискам, утверждаемом Правлением Общества.

48. Третьим уровнем в процессе управления рисками является **структурное подразделение Общества, ответственное за координацию процесса управления рисками**, основными функциями которого являются (включая, но не ограничиваясь):

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

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

- внедрение и совершенствование процесса управления рисками в Обществе и ДО через решения Совета директоров/Наблюдательного совета ДО;

- 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) Комитету по рискам, Правлению и Совету директоров Общества;

- участие в организации периодической оценки систем управления рисками ДО и филиалов Общества путем внесения предложений по оценке подкомпонента «Управление рисками» в рамках диагностики уровня

корпоративного управления и предложений по методике оценки эффективности корпоративной системы управления рисками;

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

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

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

- 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;

- осуществление, анализ и проверка нормативной и рабочей документации ДО и филиалов Общества в области управления рисками;

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

- взаимодействие со Службой внутреннего аудита Компании в части 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;

- представление Совету директоров Общества отчета об оценке эффективности системы управления рисками, проводимой независимым консультантом;

- организация и координация процедур по осуществлению владельцами рисков оценки и ведения перечня возможных событий, влияние которых является также и положительным и которые несут благоприятные возможности или компенсируют отрицательное воздействие рисков на достижение поставленных целей.

49. Ответственность, полномочия работников структурного подразделения Общества, ответственного за координацию процесса управления рисками, и требования к предоставляемой отчетности, предусмотрены настоящей Политикой, положением о структурном подразделении, иными внутренними документами Общества и должностными инструкциями работников данного структурного подразделения Общества.

50. Работники структурного подразделения Общества, ответственного за координацию процесса управления рисками, должны взаимодействовать с другими подразделениями и ДО, а также внешними и внутренними аудиторами Общества для эффективной реализации целей и задач системы управления рисками.

51. Работники структурного подразделения Общества, ответственного

за координацию процесса управления рисками, должны иметь доступ к информации, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностных инструкциях данных работников.

52. **Служба внутреннего аудита** Компании в процессе управления рисками осуществляет функции в соответствии с Положением о Службе внутреннего аудита акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы», утверждаемом Советом директоров Компании.

53. Структурное подразделение, ответственное за реализацию корпоративной политики в области информационной безопасности, осуществляет функции в соответствии с положением о структурном подразделении.

54. Одним из важных элементов в структуре системы управления рисками являются **структурные подразделения** Общества в лице каждого работника. Структурные подразделения (владельцы 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.

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

- идентификация и оценка рисков на ежегодной основе с ежеквартальным пересмотром;
- 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-коммуникации;
- предоставление информации по реализованным рискам.

56. 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 со структурным подразделением, ответственным за координацию процесса управления рисками в Обществе, на всех этапах реализации процедур КСУР Общества.

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

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

58. Общество и/или ДО 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.

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

60. 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, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;

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

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

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

- 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;

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

- работники структурных подразделений Общества представляют отчет

по реализованным рискам согласно Регламенту учета и анализа реализованных рисков АО «Самрук-Казына». ДО должны разработать и утвердить собственные документы по учету и анализу реализованных рисков, согласно внутренним нормативным документам ДО и с учетом доступных технологий для автоматизации документирования реализованных рисков;

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

62. 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):

- администраторы инвестиционных проектов (в том числе проектов, выносимых на рассмотрение Кредитного комитета Общества 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. Также должен быть предусмотрен комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией проекта;

- администраторы процесса получения/предоставления кредита (привлечения/предоставления заемных средств) должны включать анализ рисков для финансовой устойчивости Общества, согласно Политике управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Казына», включая, но не ограничиваясь, анализ эффекта на соблюдение нормативов, установленных Правлением Общества и/или внешними кредиторами (если имеются);

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

63. 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 руководителя структурного подразделения, ответственного за координацию процесса управления рисками, должен согласовать выделение соответствующих ресурсов с руководителями этих подразделений.

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

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

65. Взаимосвязь процесса управления рисками с **процессом управления человеческими ресурсами** включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

▪ обязанности работников Общества по выполнению всех процедур, предусмотренных для КСУР, должны быть формально закреплены;

▪ за невыполнение вышеуказанных обязанностей и допущение реализации риска должны применяться меры дисциплинарного взыскания и других видов наказания в соответствии с законодательством республики Казахстан;

▪ за виды деятельности, связанные с предотвращением риска, либо за предложение наиболее эффективных мер по устранению рисков предусматриваются меры морального поощрения работников Общества.

3. Процесс функционирования КСУР

3.1 Идентификация рисков

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

67. Идентификация рисков – это определение подверженности Общества на консолидированной и отдельной основе влиянию событий, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи. Целью процедуры идентификации рисков является обнаружение рисков, включение их в Реестр рисков и разработка мер по их минимизации.

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

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

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

71. Идентификация рисков предоставляет инструмент для

регистрации и заявления возможных отрицательных событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей и задач, поставленных перед Обществом и/или ДО, а также определения направления и необходимости усовершенствования процесса управления рисками.

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

73. КСУР Общества и ДО 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.

74. В соответствии с основными международными стандартами управления рисками, Общество и ДО на регулярной основе проводят идентификацию рисков с участием работников всех структурных подразделений, в целях выявления максимального спектра рисков, повышения осведомленности об окружающих рисках и стимулирования развития риск-культуры работников Общества и ДО.

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

76. Идентифицированные события и риски систематизируются в форме реестра рисков. **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 риска дополняется структурными подразделениями Общества на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

77. Идентификацию рисков и утверждение Реестра рисков Общества (на консолидированной основе) рекомендуется проводить до утверждения Планов развития в целях обеспечения заблаговременной подачи заявок на расходы в связи с реализацией плана мероприятий по управлению рисками.

78. Результаты идентификации и оценки рисков предоставляются Правлению и Совету директоров Общества, а также соответствующим комитетам, в виде Отчета по рискам, который включает информацию о ключевых рисках, планах мероприятий по управлению ключевыми рисками.

79. Для классификации рисков в Обществе и ДО используется группировка рисков по следующим категориям:

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

системного характера;

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

- **комплаенс риски (Н)** - риски возникновения потерь вследствие несоблюдения требований законодательства Республики Казахстан, в отношениях с нерезидентами Республики Казахстан – законодательства других государств, а также внутренних правил и процедур;

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

3.2 Оценка рисков

80. 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.

81. 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.

82. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (ключевых) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и/или ДО, и достижения стратегических целей и задач. Эти риски должны выноситься на рассмотрение Совета директоров/Наблюдательного совета, который должен принимать решения об управлении и контроле по этим рискам.

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

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

85. Первоначально оценка рисков проводится на качественной основе, затем для наиболее значимых рисков может быть проведена количественная оценка. Риски, которые не поддаются количественной оценке, нет надежной статистической информации для их моделирования или построение таких

моделей не является целесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования рисков.

86. Все идентифицированные и оцененные риски отражаются на карте рисков. **Карта рисков** представляет собой графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков Общества, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения. На карте рисков вероятность или частота риска 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.

87. Для определения уровня влияния риска на деятельность Общества на консолидированном уровне, используется консолидированный риск-аппетит Общества.

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

3.3 Управление рисками

89. Общество и ДО определяют методы реагирования на риск и разрабатывают план управления критическими рисками.

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

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

- уменьшение и контролирование рисков - воздействие на риск путем

использования предупредительных мероприятий и планирования действий в случае реализации риска, что включает изменение степени вероятности реализации риска в сторону уменьшения и изменение причин возникновения или последствий от реализации риска в целях снижения уровня возможных потерь;

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

- финансирование рисков - передача/разделение риска или частичная передача риска другой стороне, включая использование различных механизмов (заключение контрактов, страховых соглашений, определение структуры), позволяющих разделить ответственности и обязательств;

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

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

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

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

94. **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.

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

96. Методы уменьшения и контроля финансовых рисков Общества и ДО включают (при возможных полномочиях и наличии соответствующих регулирующих нормативных документов):

- для кредитных рисков - установление лимитов на уровень принимаемого кредитного риска корпоративных контрагентов, банков

второго уровня, а также установление лимитов к размеру требований в других странах. Лимиты по кредитным рискам регулируются Правилами управления кредитным риском по корпоративным контрагентам, Правилами установления лимитов по балансовым и внебалансовым обязательствам на банки-контрагенты, Правилами установления страновых лимитов, Внутренней кредитной политикой, Правилами предоставления гарантий и иными документами, принятыми в их развитие;

- для рыночных рисков – контроль и расчет уровня возможных потерь, применение инструментов хеджирования и диверсификации. Оценка рыночных рисков регулируется Правилами управления валютными рисками, Правилами управления процентным риском;

- для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки. Лимиты на степень долговой нагрузки и финансовой устойчивости регулируются Политикой управления долгом и финансовой устойчивостью;

97. Методами уменьшения и контроля 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.

98. 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.

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

100. 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.

101. **Удержание рисков:** в ходе выявления и оценки ключевых рисков рассчитывается риск-аппетит Общества.

102. Риск-аппетит Общества финансируется за счет текущих доходов

Общества и нераспределенного дохода прошлых лет и не имеет непосредственной аллокации на незапланированные убытки (т.е. убытки вследствие наступления рисков непосредственно уменьшают прибыль Общества).

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

104. **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.

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

106. **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.

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

108. 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.

3.4 Контрольные действия

109. На риски, идентифицированные на уровне процессов, с выбранной мерой реагирования «уменьшение и контроль» разрабатываются контрольные действия. При выборе контрольного действия учитывается результат оценки рисков, так чтобы затраты на проведение контрольного действия не превышали стоимость риска.

110. 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 Общество и/или ДО. Контрольные действия включают широкий спектр мер, таких как одобрение, авторизация, верификация, согласование,

анализ проведения операций, безопасность активов и распределение обязанностей.

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

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

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

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

3.5 Обмен информацией и мониторинг

115. Структура управления рисками в Обществе и ДО, 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 Обществе и ДО.

116. Цели процесса регулярного обмена информацией о рисках внутри Общества и/или ДО 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 Общества и/или ДО;
- 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 Общества и/или ДО.

117. В процессе реализации каждого компонента системы управления рисками обеспечивается обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в

рамках системы управления рисками, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения. На рассмотрение Совета директоров представляются не реже одного раза в год: предложения по риск-аппетиту Общества, реестр рисков, карта рисков и план мероприятий по управлению рисками.

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

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

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

121. 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 (при заинтересованности).

122. В Обществе и ДО 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.

123. Общество осуществляет мониторинг и контролирует свои риски в соответствии с основными принципами, политиками, правилами и положениями, утвержденными приказами президента, Правлением, Советом директоров Общества.

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

125. Разработка КРП должна производиться как минимум для рисков с присущей оценкой влияния «четыре» и более.

126. В целях повышения эффективности мониторинга рисков в

Обществе и ДО 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 – структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками совместно с задействованными структурными подразделениями Общества и/или ДО 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.

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

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

- субъективный подход – на основании проведения опроса или анкетирования структурных подразделений Общества или других ключевых работников Общества и ДО, которые являются экспертами в соответствующей области. Эксперты на основании имеющегося опыта (статистики) и знаний определяют пороговый уровень по отношению к КРП.

128. Разработанные КРП отображаются в реестре рисков и утверждаются одновременно с вынесением реестра рисков, карты рисков и риск-аппетита 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.

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

130. После утверждения Советом директоров Общества планов мероприятий по управлению ключевыми рисками, структурное

подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия.

131. Минимальные требования по содержанию отчета по рискам представлены в Приложении №1 настоящей Политики. Сроки предоставления консолидированных отчетов по рискам Правлению Общества и Совету директоров Общества представлены в Приложении №3 настоящей Политики.

132. Содержание и сроки предоставления информации по рискам Обществом в Компанию приведены в Приложении №1 и в Приложении №3.

133. Оценка эффективности корпоративной системы управления рисками проводится Службой внутреннего аудита Компании.

4. Требования к конфиденциальности информации о рисках

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

135. Члены Совета директоров Общества, Члены Правления Общества, Члены Кредитного комитета и работники структурного подразделения, ответственного за координацию процесса управления рисками обладают неограниченным доступом к любой информации о рисках Общества.

136. 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.

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

138. Правила управления по отдельным видам рисков, включая правила управления финансовыми рисками, а также отчеты по ним (включая отчет по финансовой устойчивости), распространяются исключительно в режиме «Для служебного пользования» (далее – ДСП).

5. Критерии эффективности КСУР

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

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

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

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

- Эффективность КСУР Общества и ДО 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.

140. Оценка КСУР Общества и/или ДО проводится в соответствии с Методикой оценки эффективности КСУР, рекомендованной АО «Самрук-Казына» или утвержденной Советом директоров Общества.

Приложение 1
к Политике управления рисками
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»,
утвержденной Советом директоров
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»
от «___» _____ 2016 г. протокол №___

Перечень минимальных требований к содержанию политик по управлению рисками Общества и ДО.

Политика по управлению рисками Общества и ДО должна содержать минимум следующее:

- цели и задачи системы управления рисками (далее – СУР);
- основные понятия, используемые в документе;
- организационная структура и уровни подотчетности СУР;
- роль и ответственность Совета директоров / Наблюдательного совета в управлении рисками (аналогично п. 40 настоящей Политики);
- роль ответственность исполнительного органа в управлении рисками;
- роль структурного подразделения (лица) в управлении рисками и других структурных подразделений;
- правила предоставления отчетов по рискам (в соответствии с Приложениями №2 и №3 настоящей Политики);
- 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 (в соответствии с пп. 126-130);
 - 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 (в соответствии с Приложениями №1 и №3 настоящей Политики), выносимым на Совет директоров/Наблюдательный совет.
- Критерии эффективности системы управления рисками;
- Требования к конфиденциальности информации о рисках с установлением минимального перечня отчетов, относящихся к конфиденциальной информации (в соответствии с п. 136-140).

Приложение 2

к Политике управления рисками
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»,
утвержденной Советом директоров
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»
от «___» _____ 2016 г. протокол № ____

Структура и требования к минимальному содержанию отчета по рискам

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

Приложение 3
к Политике управления рисками
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»,
утвержденной Советом директоров
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»
от «__» _____ 2016 г. протокол №__

Сроки предоставления отчетов по рискам

Для Общества и ДО обязательными отчетами по управлению рисками являются:

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

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

Наименование документа	Пользователи документа	Сроки предоставления
Форма отчетности СУО (включая) формы отчетности по рискам	структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками Общества	За квартал: отчетная дата + 25 календарных дней
Отчет по рискам, включая Отчет по финансовым рискам	Комитет по рискам/ Наблюдательный совет ДО/ Правление/ Совет директоров	не позднее 5 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом, согласно плану работы Совета директоров/Наблюдательного совета ДО

Сроки предоставления структурным подразделением, ответственным за координацию процесса управления рисками Общества, отчета по рискам на консолидированной основе:

Наименование документа	Пользователи документа	Сроки предоставления
Отчет по рискам (консолидировано), включая отчет по финансовым рискам и по рискам в разрезе филиалов	Комитет по рискам Общества	За 1-й и 3-й кварталы отчетная дата + 35 дней, за 2-й 4-й квартал не позднее 15 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом
Отчет по рискам, включая отчет по финансовым рискам (консолидировано)	Правление Общества	не позднее 10 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом, согласно плану работы Правления Общества
Отчет по рискам, включая отчет по финансовым рискам (консолидировано)	Совет директоров Общества	не позднее 15 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом, согласно плану работы Совета директоров Общества