

Утверждена  
решением Наблюдательного совета  
ТОО «КТЖ-Грузовые перевозки»  
от 14 марта 2023 года  
протокол № 3, вопрос № 6

с изменениями и дополнениями,  
внесенными решением  
Наблюдательного совета  
ТОО «КТЖ-Грузовые перевозки»  
от «27» июня 2023 г.  
протокол № 9, вопрос № 8  
(решением Правления  
ТОО «КТЖ-Грузовые перевозки»  
от «25» мая 2023 г.  
протокол № 05/03, вопрос №1)

**ПОЛИТИКА**  
**товарищества с ограниченной ответственностью**  
**«КТЖ – Грузовые перевозки»**  
**по управлению рисками и внутреннему контролю**

г. Астана  
2023 год

## Оглавление

1. Раздел 1. Общие положения. ....	3
2. Раздел 2. Термины и сокращения.....	3
3. Раздел 3. Цели и задачи корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля.....	7
4. Раздел 4. Компоненты КСУР.....	8
5. Раздел 5. Принципы КСУР. ....	9
5.1 Осуществление Наблюдательным советом надзорной функции за управлением рисками. ....	9
5.2 Создание операционных структур. ....	10
5.3 Определение желаемой культуры. ....	15
5.4 Демонстрация приверженности к основным ценностям. ....	16
5.5 Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала. .	17
5.6 Анализ инфраструктуры риск менеджмента. ....	17
5.7 Определение Риск-аппетита. ....	17
5.8 Оценка альтернативных стратегий. ....	18
5.9 Формулирование бизнес-целей. ....	18
5.10 Выявление (идентификация) рисков.....	19
5.11 Реагирование на риски. ....	21
5.12 Комплексный взгляд на риски. ....	24
5.13 Оценка существенных изменений.....	25
5.14 Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ)....	25
5.15 Повышение эффективности управления рисками.....	25
5.16 Использование информации и технологии. ....	26
5.17 Распространение информации о рисках. ....	26
5.18 Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности. ....	27
6. Раздел 6. Управление ESG-рисками. ....	27
7. Раздел 7. Ограничения КСУР и ВК.....	28
8. Раздел 8. Заключительные положения. ....	29

## Раздел 1. Общие положения.

1. Настоящая Политика товарищества с ограниченной ответственностью «КТЖ – Грузовые перевозки» по управлению рисками и внутреннему контролю (далее – Политика) разработана в соответствии с рекомендациями Комитета спонсорских Организаций Комиссии Трэдвэй (COSO), лучшими практиками в области управления рисками и внутреннего контроля и Политикой по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «КТЖ» (далее - Компания).

2. Целью Политики является построение эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля для поддержки достижения стратегических целей, защиты активов и обеспечения финансовой устойчивости товарищества с ограниченной ответственностью «КТЖ – Грузовые перевозки» (далее - Товарищество).

2.1 Политика интегрирована в корпоративную систему управления Товарищества.

3. Политика определяет основные принципы и подходы к организации корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля в Товариществе.

4. Политика, являясь частью корпоративного управления Товарищества, обязательна для исполнения структурными подразделениями и филиалами Товарищества.

5. Политика распространяется на Товарищество.

6. Политика размещается на интернет-сайте Товарищества и ее основные положения раскрываются в годовом отчете Товарищества.

7. В дополнение к Политике в Товариществе действуют документы в отношении отдельных видов рисков и иные внутренние нормативные документы.

8. Процесс внутреннего контроля является составной частью системы управления рисками Товарищества. Управление рисками Товарищества – это более обширная система, чем внутренний контроль, которая включает и развивает процесс внутреннего контроля, трансформируя его в более эффективную форму, больше ориентированную на риск.

## Раздел 2. Термины и сокращения.

9. В Политике используются следующие термины и сокращения:

владелец процессного риска	-	владелец бизнес-процесса;
----------------------------	---	---------------------------

владелец риска	-	лицо (руководитель Товарищества/ работник/структурное подразделение/), ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности идентификацию и оценку риска, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Товарищество;
владелец/ исполнитель контрольной процедуры	-	ответственный работник структурного подразделения Товарищества, осуществляющий процедуры и действия, направленные на предотвращение или снижение рисков событий в рамках бизнес-процесса;
внутренний контроль (ВК)	-	процесс, предназначенный для обеспечения «разумной уверенности» касательно достижения операционных целей, целей в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства требований внутренних нормативных документов Товарищества, осуществляемый Наблюдательным советом Товарищества, Правлением и работниками Товарищества, является частью КСУР;
карта гарантий -	-	определяет сферы ответственности и распределяет обязанности по подтверждению эффективности бизнес-процессов Товарищества, систем управления рисками и внутренних контролей и способствует эффективной координации деятельности между участниками системы внутреннего контроля первой, второй и третьей линии защиты;
карта рисков	-	графическое изображение рисков Товарищества, расположенных в прямоугольной таблице, по вертикальной оси которой указан размер ущерба риска, а по горизонтальной - вероятность его возникновения;
ключевой рисковый показатель (КРП)	-	индикатор, сигнализирующий о тенденциях изменения риск-факторов и возможной реализации рисков, способных оказать негативное влияние на деятельность Товарищества;
контроль (контрольная процедура)	-	элемент внутреннего контроля, документально зафиксированный набор действий, конфигурация систем или организация процессов, позволяющие снизить вероятность реализации риска или смягчить его последствия, контрольная процедура

		является неотъемлемой частью бизнес-процессов;
КСУР	-	Корпоративная система управления рисками
модель «Три линии защиты»	-	подход к организации КСУР и ВК, основанный на том, что для эффективного управления рисками и внутреннего контроля под руководством Наблюдательного совета необходимо разделить роли и обязанности между тремя отдельными группами (линиями защиты): бизнес-функциями (каждое структурное подразделение Товарищества), функцией мониторинга рисков и контроля, функцией независимой оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля (Служба внутреннего аудита);
непрерывность деятельности	-	стратегическая и тактическая способность Товарищества планировать свои действия и реагировать на чрезвычайные события с целью продолжения оказания услуг на приемлемом уровне;
оценка риска (ущерб от рисков)	-	оценка риска, ожидаемая после принятия контрмер, учитываемых в Плане развития в статье расходов. Оценка риска осуществляется путем расчета совокупного отклонения показателя EBIT за пять лет (при возможности) в случае реализации риска;
профиль риска	-	комплексный обзор рисков Товарищества, позволяющий рассматривать виды, степень влияния и взаимозависимость рисков, их последствия на результаты деятельности Товарищества;
реестр рисков -	-	документ, содержащий информацию об идентифицированных рисках Товарищества (описание риска, риск-факторы, владелец риска, показатели оценки риска и др.);
риск	-	влияние неопределенности на достижение поставленных целей при принятии решения, влияющих на достижение цели Товарищества;
риск-аппетит	-	приемлемый размер риска и/или убытка, который Товарищество готово принять при достижении поставленных целей;
риск-координатор	-	сотрудник, отвечающий за организацию управления операционными рисками конкретного структурного подразделения и функционально

		подчиненных филиалов;
риск-подразделение		структурное подразделение Товарищества, ответственное за организацию системы управления рисками и внутреннего контроля;
Структурное подразделение (СП)	-	структурное подразделение Товарищества;
Толерантность (уровень толерантности к ключевым рискам) -	-	приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной бизнес-цели вследствие реализации риска;
управление рисками (риск-менеджмент)	-	культура, компетенции методы и подходы, интегрированные во все процессы Товарищества <i>(начиная со стратегического планирования и заканчивая управлением эффективностью)</i> , на которые полагается Товарищество <i>(чтобы управлять рисками)</i> при создании, сохранении и реализации стоимости. Риск-менеджмент является одним из ключевых элементов корпоративного управления, неотъемлемой частью процесса принятия управленческих решений на всех уровнях организации. В Политике термины «управление рисками», «риск-менеджмент», «корпоративная система управления рисками (КСУР)» используются взаимозаменяемо;
участник КСУР и ВК	-	Наблюдательный совет, СВА Компании, Правление, руководитель Товарищества, работники Товарищества, Риск-подразделение, структурные подразделения Товарищества, риск-координаторы;
фактор риска (риск-фактор)	-	условия, состояние, обстоятельства, при которых проявляются причины риска, приводящие к реализации риска;
внешние риск-факторы	-	факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Товарищества и не зависящие от деятельности Товарищества;
внутренние риск-факторы	-	факторы риска, связанные с внутренними процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами, активами Товарищества и возникающие в рамках операционной деятельности Товарищества;

CRO	-	Член Правления Товарищества, курирующий КСУР и ВК.
-----	---	----------------------------------------------------

Термины и определения, не раскрытые в Политике, используются в значении, определенном в законодательстве Республики Казахстан, Уставе и иных внутренних документах Компании и Товарищества.

### **Раздел 3. Цели и задачи корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля**

10. КСУР призвана обеспечить разумную уверенность достижения следующих целей:

- 1) стратегические цели;
- 2) операционные цели - эффективное и результативное использование ресурсов, сохранность активов;
- 3) цели в области подготовки достоверной отчетности;
- 4) цели в области соблюдения применимого законодательства и внутренних требований.

Тогда как КСУР концентрируется на достижении целей по четырем обозначенным выше категориям, внутренний контроль концентрируется на достижении операционных целей, целей в области подготовки достоверной отчетности и соблюдения применимого законодательства и внутренних требований.

11. Риск-менеджмент и внутренний контроль начинается с каждого отдельно взятого работника, в связи с чем, эффективность КСУР и внутреннего контроля имеет определенные ограничения. Ошибки, сговор двух или более лиц, другие ограничения, связанные с человеческим фактором, не позволяют иметь абсолютную гарантию в достижении целей Товарищества, а приводят к возможности предоставления только разумной уверенности.

12. Задачами КСУР и внутреннего контроля являются:

- 1) повышение риск-культуры и интеграция риск-менеджмента и внутреннего контроля во все процессы деятельности Товарищества;
- 2) снижение волатильности результатов деятельности за счет повышения способности Товарищества предупреждать ситуации, угрожающие целям, эффективно реагировать на негативные события и сокращать последствия таких ситуаций, если они наступают, до приемлемого уровня;
- 3) обеспечение использования возможностей для увеличения стоимости активов и прибыльности Товарищества в долгосрочной перспективе.

13. Существенный недостаток в отношении функционирования компонента КСУР и ВК или соответствующего принципа его поддержки, или в отношении компонентов КСУР и ВК, работающих вместе в интегрированном режиме, влияет на степень эффективности КСУР и ВК Товарищества.

14. Система управления рисками Компании не является линейной системой, в которой один компонент оказывает влияние на следующий.

Система управления рисками Товарищества является много направленной системой, в которой почти все компоненты могут взаимодействовать и воздействовать друг на друга.

#### **Раздел 4. Компоненты КСУР.**

15. Риск-менеджмент состоит из следующих взаимосвязанных компонентов<sup>1</sup>, соответствующих жизненному циклу бизнеса: управление и культура; стратегия и постановка целей; эффективность деятельности; мониторинг и внедрение изменений; информация, коммуникация и отчетность.

Внутренний контроль состоит из компонентов, тесно пересекающихся с компонентами КСУР:

контрольная среда включает организационную структуру, честность и этические нормы, философию и стиль руководства, кадровую политику, компетентность работников и пересекается с компонентом «управление и культура»;

оценка рисков тесно пересекается с компонентом «эффективность деятельности»;

контрольные процедуры являются частью управления рисками;

информация и коммуникации, мониторинг тесно пересекаются с компонентами «мониторинг и внедрение изменений», «информация, коммуникация и отчетность».

Учитывая, что внутренний контроль - это неотъемлемая часть КСУР и компоненты КСУР и внутреннего контроля тесно пересекаются, для избегания дублирования сходных по смыслу принципов, в Политике представлены принципы только по структуре КСУР с расширением в части описания требований к контрольным процедурам. При этом следует учитывать помимо прочего следующее:

- тогда как КСУР фокусируется на создании и сохранении стоимости, внутренний контроль фокусируется на принятии мер по реагированию на риски недостижения конкретных целей;

- концепция КСУР в отличие от концепции внутреннего контроля включает определение Риск-аппетита, Толерантности, комплексного обзора рисков, делает акцент на риск-культуре, при этом наличие Риск-аппетита, Толерантности, комплексный обзор рисков, уровень риск-культуры в Товариществе существенно влияют на функционирование внутреннего контроля в Товариществе.

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

- осуществление Наблюдательным советом Товарищества надзорной функции за управлением рисками;

---

<sup>1</sup> Источник: Концептуальные основы управления рисками организаций (COSO): интеграция со стратегией и показателями эффективности.



- создание операционных структур;
- определение желаемой культуры;
- демонстрация приверженности к основным ценностям;
- привлечение, развитие и удержание квалифицированных специалистов.

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

- анализ условий ведения деятельности;
- определение риск-аппетита;
- оценка альтернативных стратегий;
- формулирование бизнес-целей.

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

- выявление рисков;
- оценка существенности рисков;
- приоритезация рисков;
- реагирование на риски;
- комплексный взгляд на риски.

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

- оценка существенных изменений;
- анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ);
- повышение эффективности управления рисками.

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

- использование информации и технологий;
- распространение информации о рисках;
- отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

## **Раздел 5. Принципы КСУР.**

### **5.1 Осуществление Наблюдательным советом надзорной функции за управлением рисками.**

21. Наблюдательный совет Товарищества осуществляет надзор за эффективностью управлению рисками и внутреннего контроля посредством выполнения следующих функций в области управления рисками:

- определяет цели (краткосрочные и долгосрочные) Товарищества;
- в рамках Политики: утверждает принципы и подходы к организации
- КСУР, требования к организации внутреннего контроля и проведению контрольных процедур, распределение ролей участников КСУР в области управления рисками и внутреннего контроля Товарищества;
- утверждает Риск-аппетит, Ключевые рисковые показатели, Реестр, Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски Товарищества, годовой отчет по рискам Товарищества;

- утверждает организационную структуру, отвечающую потребностям Товарищества и обеспечивающую эффективное управление рисками;

- обеспечивает надлежащее рассмотрение вопросов, входящих в компетенцию Наблюдательного совета Товарищества, с учетом сопутствующих рисков при принятии решений;

- предпринимает соответствующие меры для того, чтобы убедиться, что действующая система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным Наблюдательным советом Товарищества принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует, в том числе, но не ограничиваясь, рассматривает отчеты Службы внутреннего аудита Компании об оценке эффективности КСУР и внутреннего контроля, анализирует заключения внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управления рисками.

22. Наблюдательный совет Товарищества должен на регулярной основе определять для себя обладает ли он необходимыми независимостью, навыками, опытом и знаниями бизнеса и имеет ли он доступ к полной информации по текущим вопросам деятельности Товарищества для осуществления надзора за управлением рисками и внутренним контролем.

## **5.2 Создание операционных структур.**

23. Правление Товарищества обеспечивает создание и поддержание эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля путем выполнения следующих функций:

- обеспечивает реализацию Политики, разработку и внедрение внутренних документов, их актуализацию с учетом изменений во внешней и внутренней среде бизнеса и информирует Наблюдательный совет Товарищества обо всех утвержденных внутренних документах в области управления рисками и внутреннего контроля;

- исполняет решения Наблюдательного совета Товарищества, рекомендации Службы внутреннего аудита и Комитета по аудиту Совета директоров Компании в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;

- распределяет полномочия, обязанности и ответственность за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля между руководителями нижеследующего уровня и / или руководителями структурных подразделений/владельцами бизнес-процессов и/или владельцами/исполнителями контрольных процедур;

- обеспечивает внедрение процедур управления рисками и внутреннего контроля работниками, обладающими соответствующей квалификацией и опытом; обеспечивает интеграцию управления рисками и внутреннего контроля со всеми бизнес-процессами Товарищества, в том числе, но не ограничиваясь, рассматривает и обсуждает информацию о рисках в рамках отчетов о результатах деятельности по различным направлениям и в рамках рассмотрения вопросов, входящих в компетенцию Правления Товарищества;

- одобряет Риск-аппетит, Реестр и Карту рисков, КРП, План мероприятий по реагированию на риски, годовой отчет по рискам Товарищества для последующего вынесения на рассмотрение Наблюдательного совета Товарищества;

- рассматривает результаты мониторинга контрольных процедур и принимает соответствующие меры в рамках своей компетенции; ежегодно предоставляет Наблюдательному совету заявление о функционировании внутренних контролей Товарищества;

- рассматривает, результаты мониторинга контрольных процедур и принимает соответствующие меры в рамках своей компетенции; ежегодно предоставляет Наблюдательному совету заявление о функционировании внутренних контролей Товарищества;

- рассматривает проекты решений на всех уровнях управления, представленных для экспертизы, на соответствие риск-аппетиту Товарищества и, при необходимости, вносит изменения, создавая культуру, которая подчеркивает важность риск-аппетита и удерживает тех работников, кто является владельцем бизнес-процесса, в рамках параметров риск-аппетита.

24. CRO организует и координирует систему управления рисками и внутреннего контроля Товарищества путем выполнения следующих функций:

- обеспечивает реализацию Политики, разработку и внедрение внутренних документов, их актуализацию с учетом изменений во внешней и внутренней среде бизнеса и информирует Правление и Наблюдательный совет Товарищества обо всех утвержденных внутренних документах в области управления рисками и внутреннего контроля;

- обеспечивает развитие единой корпоративной культуры надежного и эффективного функционирования КСУР и ВК Товарищества, в том числе, организацию процесса информирования, обучения на постоянной основе (но не реже, чем раз в год) риск-координаторов Товарищества, и, при необходимости, организует занятия/семинары для членов Наблюдательного совета и Правления Товарищества, с последующим проведением анкетирования в целях оценки эффективности обучения и периодического подтверждения знаний риск-координаторов Товарищества и понимания норм корпоративной культуры и этических принципов, требований и положений внутренних локальных актов, которые влияют на порядок функционирования КСУР и ВК Товарищества;

- обеспечивает интеграцию управления рисками и внутреннего контроля со всеми бизнес-процессами Товарищества, в том числе, но, не ограничиваясь, рассматривает информацию о рисках в рамках отчетов о результатах деятельности по различным направлениям и в рамках рассмотрения вопросов, входящих в компетенцию Правления Товарищества;

- обеспечивает своевременное формирование и утверждение Риск-аппетита, Толерантности, Реестра и Карты рисков, КРП, Плана мероприятий по реагированию на риски, Плана мероприятий по совершенствованию КСУР и ВК, отчет о реализации Плана мероприятий по совершенствованию КСУР и ВК годовой отчет по рискам Товарищества для последующего вынесения на

рассмотрение и согласование Правлением и утверждение Наблюдательным советом Товарищества;

- обеспечивает мониторинг реализации мер по устранению существенных недостатков, выявленных в рамках разработки блок-схем, матриц рисков и контролей Товарищества (документация процессных рисков и контрольных процедур, включая оценку эффективности дизайна контрольных процедур);

- обеспечивает своевременную разработку планов непрерывности деятельности Товарищества, регламентирующих способы управления инцидентами, восстановления и поддержки деятельности Товарищества до установленного уровня в случае нарушений (включая план непрерывности в области информационных технологий);

- обеспечивает реализацию Плана мероприятий по совершенствованию КСУР и ВК, утвержденного решением Наблюдательного совета Товарищества;

- обеспечивает своевременное информирование Наблюдательного совета и Правления Товарищества по вопросам текущего состояния рисков и принимаемым мерам реагирования, изменениях в контрольной среде, существенных отклонениях в процессе управления рисками и внутреннего контроля, реализуемым мерам по совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, иным вопросам в сфере управления рисками;

- исполняет решения Правления, Наблюдательного совета Товарищества, Правления и Совета директоров Компании, рекомендации Службы внутреннего аудита Компании в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля.

Функции CRO возлагаются на одного из действующих членов Правления Товарищества. Во избежание конфликта интересов CRO не должен совмещать функции по экономическому планированию, корпоративному финансированию, казначейству, инвестиционной деятельности, внутреннему аудиту.

25. Наблюдательный совет и Правление Товарищества при выполнении своих функций опираются на модель «Три линии защиты».

26. Первая линия защиты (бизнес-функции) представлена структурными подразделениями в лице каждого работника в рамках своей компетенции. Работники Товарищества (владельцы рисков) при выполнении должностных обязанностей непосредственно управляют рисками и выполняют контрольные процедуры в рамках своей компетенции, в том числе выполняют следующие основные функции:

- идентифицируют и оценивают риски, предлагают и реализуют стратегии реагирования на риски (принятие, уклонение от риска, увеличение риска, сокращение риска или передача) и конкретные меры по реагированию на риски, при необходимости предлагают пути совершенствования КСУР в рамках курируемой деятельности на постоянной основе;

- разрабатывают и актуализируют политики и процедуры, регламентирующие вверенные им бизнес-процессы;

- определяют / документируют / совершенствуют дизайн контроля и выполняют контрольные процедуры, разрабатывают матрицы рисков и контролей в рамках вверенных бизнес-процессов на постоянной основе;

- соблюдают Риск-аппетит по всем его составляющим в пределах компетенции;

- заполняют базу реализованных и потенциальных рисков в соответствии с внутренним документом по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков;

- отслеживают внешние и внутренние факторы, которые могут оказать существенное влияние на риски, связанные с выполнением своих функций;

- не позднее 10 числа месяца, следующего за отчетным кварталом предоставляют заинтересованным лицам Компании, в том числе (но не ограничиваясь) структурному подразделению Товарищества, ответственному за организацию системы управления рисками и внутреннего контроля, своевременную и полную информацию о рисках, об исполнении КРП, уровнях толерантности, направляют сведения об изменениях в профиле риска (включая данные о превышении или приближении к пороговому значению КРП), предложения по внесению изменений в Реестр и Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски и отчет по исполнению Плана.

В случае выявления новых рисков в течение одного рабочего дня с даты обнаружения нового риска информируют руководство и структурное подразделение Товарищества, ответственное за организацию системы управления рисками и внутреннего контроля. В течение трех рабочих дней с даты обнаружения нового риска или его изменения представляют предложения о мерах по реагированию на риск.

27. Вторая линия защиты – структурные подразделения Товарищества, включая Риск-подразделение, которые осуществляют функции мониторинга, обзора, оценки, экспертизы деятельности первой линии защиты и ключевых рисков, обеспечивают и отслеживают внедрение эффективной практики управления рисками, внутреннего контроля, непрерывности деятельности, соблюдения законодательства, административных правил/внутренних регламентов и расследования фактов коррупции и мошенничества посредством выполнения функций, установленных локальными актами Товарищества.

Риск-подразделение выполняет следующие функции:

- координирует процессы управления рисками и внутреннего контроля в Товариществе;

- обеспечивает функционирование внутренней контрольной среды, осуществляет мониторинг контрольных процедур в Товариществе;

- разрабатывает и актуализирует внутренние документы в области управления рисками и внутреннего контроля для Товарищества и дочерних организаций, информирует об утвержденных документах владельцев рисков, вносит предложения по интегрированности управления рисками и внутреннего контроля в бизнес-процессы;

- обеспечивает ежегодную разработку и утверждение решением Наблюдательного совета Реестр и Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски, с приложением отчета по рискам на предшествующий год в течение 3 месяцев после официального получения решения Правления Товарищества об утверждении бюджета Товарищества, предоставляет ответственному структурному подразделению материалы/информацию по рискам для включения в отчет Председателя Правления Товарищества;

- формирует Риск-аппетит;

- при подготовке отчета Председателя Правления Товарищества, согласно сроков, установленных Наблюдательным советом Товарищества, а также при рассмотрении материалов, выносимых на рассмотрение Правления и Наблюдательного совета Товарищества, критически оценивает полноту охвата рисков, выявленных владельцами рисков, и достаточность мер реагирования на эти риски, анализирует портфель рисков и вырабатывает предложения по стратегии реагирования и, при необходимости, перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками, акцентирует внимание руководства на новых рисках и существенных изменениях в рисках;

- осуществляет перекрестную проверку заявленных рисков, исходящих от владельцев рисков на предмет последовательности;

- по мере необходимости организует обучение, предоставляет методологическую и практическую поддержку владельцам рисков и дочерним организациям в области управления рисками и внутреннего контроля;

- администрирует базу данных реализованных и потенциальных рисков на постоянной основе;

- взаимодействует со Службой внутреннего аудита Компании (далее – СВА) в том числе, но не ограничиваясь, в части формирования годового аудиторского плана, карты гарантий, обсуждает результаты аудиторских проверок и мониторинга контрольных процедур, обменивается знаниями и методологиями.

Риск-подразделение является ответственным за информирование, Наблюдательного совета и Правления Товарищества по вопросам текущего состояния рисков и принимаемым мерам реагирования, изменениях в контрольной среде, существенных отклонениях в процессе управления рисками и внутреннего контроля, реализуемым мерам по совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, иным вопросам в сфере управления рисками.

Риск-подразделение должно иметь доступ ко всей информации, документам Товарищества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей.

28. Третья линия защиты (независимая гарантия) представлена СВА в соответствии с внутренними документами Компании.

29. В каждом структурном подразделении Товарищества назначается риск-координатор, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество с

Риск-подразделением Товарищества, на всех этапах реализации процедур КСУР Товарищества.

Владельцы рисков должны обеспечить представление материалов/информации о рисках, риск-координаторах в Риск-подразделение.

30. Механизм реализации настоящей Политики (организационная структура системы внутреннего контроля, распределение полномочий и ответственности между субъектами системы внутреннего контроля, а также процедуры внутреннего контроля) определен внутренними документами Товарищества в области системы внутреннего контроля.

### **5.3 Определение желаемой культуры.**

31. Культура управления рисками (риск-культура), являясь основой риск-менеджмента, включает в себя убеждения, понимание и знания в области управления рисками, разделяемые и применяемые всеми должностными лицами и работниками при выполнении своих обязанностей.

Риск-культура является частью корпоративной культуры Товарищества. Уровень риск-культуры определяет то, каким образом риски выявляются, оцениваются и управляются с момента разработки стратегии до ее реализации и мониторинга эффективности.

32. Риск-культура основан на четырех принципах:

1) Тон на высшем уровне: Наблюдательный совет, Правление и Руководство Товарищества задают тон сверху и при принятии решений исходят из оптимального баланса между долгосрочной стоимостью, прибыльностью и рисками, связанными как с принятием, так и не принятием решений, руководство поощряет у подчиненных риск-ориентированное поведение. Каждый вопрос в повестке заседаний органов Товарищества должен сопровождаться анализом рисков и соответствия установленному Риск-аппетиту;

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

3) Принятие решений: Внутренняя среда характеризуется открытостью коммуникаций и прозрачностью информации о рисках, это способствует открытому и конструктивному обсуждению сопутствующих рисков и потенциальных возможностей между работниками и должностными лицами Товарищества и позволяет совместно принимать эффективные решения в ответ на внешние вызовы.

Система вознаграждения на всех уровнях, помимо внедрённой системы мотивации за особые заслуги и достижение высоких результатов в

деятельности, использует финансовые и не финансовые стимулы для Руководства и работников в формировании у них правильного отношения к риску в процессе принятия управленческих решений. Система мотивации основана на своевременной идентификации существенного (критического) риска и его эффективного управления/устранения/минимизации, а также на внедрении новых технологий, инструментов, эффективных решений в управлении рисками.

При развитой риск-культуре принимаемые решения четко определены Риск-аппетитом;

4) Компетенция: Организационная структура Товарищества базируется на модели «трех линий защиты». Риск-подразделение эффективно выполняет роль второй линии защиты, тем самым повышая уверенность Руководства в достижении целей Товарищества. Риск-подразделение поддерживает курс на постоянное развитие риск-культуры в Товариществе, в том числе, с использованием механизмов адаптационного курса для вновь принятых работников Товарищества путем ознакомления с принципами КСУР и ВК с обязательным последующим тестированием и предоставлением обратной связи, а также путем предоставления документов по управлению рисками и внутреннему контролю в рамках введения в должность членов Наблюдательного совета, Правления Товарищества и др.

Риск-подразделение проводит регулярные опросы работников Товарищества и анализирует результаты процессов, на которые оказывает воздействие риск-культура, а также при необходимости может инициировать анонимные опросы по рискам среди работников Товарищества. Результаты опроса представляются Заместителям Генерального директора Товарищества, и на их основании определяются соответствующие меры.

33. Источниками информации об уровне риск-культуры для Правления и Наблюдательного совета Товарищества могут являться документы по оценке эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в Товариществе, отчеты по диагностике корпоративного управления, отчеты по уровню риск-культуры (аналитика тенденций в культуре; сопоставительный анализ в сравнении с другими компаниями или стандартами; анализ «извлеченных уроков»; анализ поведенческих тенденций; исследование отношения к риску и осведомленности о рисках) и др.

34. В Товариществе действует Политика конфиденциального информирования, которая устанавливает порядок информирования о нарушениях Кодекса этики и поведения, требований по борьбе с коррупцией, мошенничеством, взяточничеством и иных нарушениях.

#### **5.4 Демонстрация приверженности к основным ценностям.**

35. Приверженность Товарищества ценностям является основой для эффективного функционирования КСУР.

В Товариществе определены ценности, основные принципы и стандарты поведения, руководствуясь которыми работники и должностные лица совместно смогут обеспечить защиту интересов и доверие заинтересованных



сторон, что в конечном счете, способствует достижению стратегических целей Товарищества.

### **5.5 Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала.**

36. На основе анализа и результатов мониторинга деятельности Товарищества ответственными структурными подразделениями определяется потребность в человеческих ресурсах, необходимых для достижения целей Товарищества. В Товариществе должны быть разработаны внутренние документы о распределении обязанностей и преемственности для ключевого персонала.

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

### **5.6 Анализ инфраструктуры риск менеджмента.**

37. В целях соблюдения миссии, видения, обязательств, ценностей и принципов Товарищества учитываются внешняя и внутренняя среда.

Внешняя среда включает политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические факторы. Взаимоотношения Товарищества с внешней средой (бизнес-структурами, социальными, регуляторными, иными государственными органами) находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование.

Внутренняя среда определяет общее отношение Товарищества 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 Товарищества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами.

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

### **5.7 Определение Риск-аппетита.**

38. Риск-аппетит формируется параллельно с процессом стратегического планирования. Риск-аппетит учитывает миссию, видение и стратегические цели, определяется в отношении инвестиционной, финансовой и операционной деятельности в контексте создания, сохранения и реализации стоимости активов Товарищества.

39. Риск-подразделение проводит анализ актуальности Риск-аппетита, и в случае обнаружения существенных изменений во внутренней (например, при изменении стратегии) или внешней среде (например, новые регуляторные требования), в случае необходимости инициирует вопрос о пересмотре Риск-аппетита.

40. Показатели Риск-аппетита могут принимать годовые значения (например, убытки от операционной деятельности, накопленные в течение финансового года, не должны превышать 10% от EBITDA) и/или более долгосрочные показатели (например, дисконтированная сумма потерь от инвестиции в капитал, ожидаемая в течение всего срока жизни инвестиционного проекта или организации, не должны превышать 3% от собственного капитала Товарищества). При формировании Риск-аппетита в обязательном порядке учитывается профиль риска и анализируется влияние потерь (равных размеру Риск-аппетита) на финансовые результаты Товарищества.

41. Риск-аппетит интегрируется в процесс принятия решений на всех уровнях Товарищества. Риск-аппетит, Толерантность, Ключевые рискованные показатели и лимиты по рискам взаимосвязаны и постоянно отслеживаются на предмет их соблюдения.

Соблюдение Риск-аппетита является обязательным для работников Товарищества при проведении транзакций, иницировании сделок, анализе проектов и для должностных лиц Товарищества при принятии управленческих решений.

### **5.8 Оценка альтернативных стратегий.**

42. При выборе стратегии Товарищество учитывает профиль риска и Риск-аппетит, а также анализирует альтернативные стратегии на предмет рисков и возможностей каждой из альтернатив.

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

Управление рисками включает оценку стратегий с двух сторон:

- 1) вероятность того, что стратегия не будет соответствовать миссии, видению и ценностям Товарищества;
- 2) последствия от реализации выбранной стратегии.

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

### **5.9 Формулирование бизнес-целей.**

43. Товарищество формулирует бизнес-цели в соответствии с внутренними документами по стратегическому и бизнес-планированию.

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

44. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня Риск-аппетита устанавливается Толерантность, которая отражает приемлемое отклонение от некоторых бизнес-целей вследствие реализации рисков.

Толерантность подлежит ежеквартальному мониторингу и может быть пересмотрена в случае изменений во внешней и внутренней среде.

### **5.10 Выявление (идентификация) рисков.**

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

46. Риски выявляются как в ходе инвентаризации рисков (ежегодно в рамках подготовки Реестра, ежеквартально в рамках подготовки отчета по рискам, периодически в ходе подготовки материалов на Правление Товарищества, выносимых на рассмотрение Наблюдательного совета Товарищества, ежедневно в рамках подготовки материалов к совещанию с участием руководства Компании), так и в ходе текущей деятельности. При обнаружении существенного риска, ранее не включенного в Реестр, владелец риска должен информировать об этом Риск-подразделение. Риск-подразделение анализирует полученную информацию, и в случае существенности включает новый риск в Реестр рисков.

47. Для идентификации рисков работники Товарищества могут использовать следующие методы и инструменты:

1) Идентифицируют риски, которые могут повлиять на достижение поставленных целей, задач, ключевых показателей деятельности;

2) Проводят отраслевые и международные сравнения на предмет выявления потенциальных событий, характерных для организаций, подобных Товариществу по отраслевой специфике или функциональной деятельности;

3) Обсуждают риски внутри каждого структурного подразделения для определения рисков, влияющих на деятельность каждого такого подразделения и в целом на Товарищество. Риск-подразделение в целях интеграции существенных рисков каждого структурного подразделения в Реестр инициирует встречи, в ходе которых обсуждается проект Реестра рисков или изменения в Реестр рисков;

4) Риск-подразделение проводит целевое интервьюирование ключевых работников (экспертов) Товарищества для открытого обсуждения существующих и потенциальных рисков и путей их управления;

5) Анализируют отчеты по результатам аудиторских проверок и др.;

6) Проводят анализ Near Miss. Near Miss это инциденты, связанные с нарушением бизнес-процессов, операционных, производственных регламентов, которые при определенных обстоятельствах, могли бы привести к рискам (травмам, пожару, разливу, аварии и т.д.), но не привели. Чем больше Near Miss, тем выше вероятность возникновения риска. Near Miss должны регистрироваться владельцами рисков в электронной базе реализованных и потенциальных рисков;

7) Осуществляет мониторинг базы реализованных и потенциальных рисков. Риск-подразделение администрирует базу, а структурные

подразделения Товарищества предоставляют информацию о реализованных рисках. Ведение базы реализованных и потенциальных рисков регулируется соответствующим внутренним нормативным документом;

8) Проводят SWOT анализ, включающий анализ внутренних (сильные и слабые стороны) и внешних (угрозы и возможности) факторов, а также используют иные инструменты выявления рисков.

48. Идентифицированные риски систематизируются в форме реестра рисков, с использованием следующей классификации рисков по типам:

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

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

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

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

Выделяют следующие факторы операционного риска:

внешние и внутренние мошенничества;

трудовые споры;

сбои в бизнес-процессах и информационных и технических системах;

ущерб материальным активам;

несчастные случаи на производстве;

сбои в договорных отношениях с клиентами.

49. Реестр рисков содержит как минимум следующую информацию:

тип и наименование риска;

риск-факторы (внутренние и внешние);

последствия реализации рисков;

владельца риска;

присущую и остаточную оценку риска;

при наличии, Ключевой рисковый показатель.

В Реестре рисков должны быть отражены на какую бизнес-цель влияет каждый риск, а также Толерантность в отношении бизнес-цели.

**Принципы: «Оценка существенности рисков», «Приоритезация рисков» регламентируются в Правилах идентификации и оценки рисков Товарищества.**

### **5.11 Реагирование на риски.**

50. Товарищество определяет стратегии реагирования на риск с учетом условий ведения деятельности, соотношения выгод и затрат, обязательств и ожиданий, приоритезации рисков, Риск-аппетита.

51. Количественная оценка рисков проводится применением методов анализа чувствительности, экспертных оценок, рейтинговых оценок, контрольных списков источников рисков, статистических испытаний (метод Монте-Карло) и моделирования.

52. Различают следующие стратегии реагирования:

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

53. Сокращение стратегического риска Товарищества осуществляется путем мониторинга исполнения утвержденного плана развития, по результатам которого принимаются корректирующие меры.

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

- для кредитных рисков - установление лимитов на уровень принимаемого кредитного риска. Лимиты по кредитным рискам регулируются внутренним документом по управлению кредитными рисками;
- для рыночных рисков – контроль и расчет уровня возможных потерь, применение инструментов хеджирования и диверсификации. Методы реагирования регламентированы внутренним документом по управлению рыночными рисками.
- для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки Товарищества. Пороговые значения коэффициентов финансовой устойчивости регулируются внутренним документом по управлению долгом и финансовой устойчивостью.

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

56. Сокращение и контроль операционных рисков в Товариществе осуществляется путем проведения анализа установленных бизнес-процессов и разработки соответствующих планов мероприятий по их усовершенствованию, внедрение внутренних контролей.

57. Передача (финансирование) рисков включает следующие инструменты:

- страхование (используется в отношении рисков, наступление которых влечет за собой только убытки и не может приводить к получению дохода), регулируется корпоративным стандартом по организации страховой защиты;

- хеджирование (используется в отношении рисков, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам) регулируется внутренним документом по хеджированию;

- 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.

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

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

- какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия.

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

60. План является обязательным для исполнения всеми структурными подразделениями Товарищества и включает мероприятия, сроки исполнения, ответственных лиц.

61. Для предупреждения и ограничения некоторых рисков и возможных неправомерных действий используется внутренний контроль, осуществляющий владельцами рисков.

62. Контрольные процедуры должны осуществляться на всех уровнях Товарищества и направлены на:

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

63. Внедрение эффективных контрольных процедур предусматривает разработку/актуализацию владельцами бизнес-процессов и матриц рисков и контролей по бизнес-процессам, тестирование Риск-подразделением дизайна контрольных процедур и оценку СВА операционной эффективности контрольных процедур, принятие всеми участниками КСУР мер по совершенствованию внутреннего контроля в Товариществе.

64. Контрольные процедуры включают в себя:

- 1) установление целей, распределение полномочий и ответственности на всех уровнях Товарищества;
- 2) установление полномочий по санкционированию операций: утверждение и осуществление операций только теми лицами, которые наделены соответствующими полномочиями;
- 3) разделение обязанностей и отсутствие конфликтов интересов при выполнении должностными лицами и работниками Товарищества своих обязанностей;
- 4) создание и обеспечение функционирования надежной системы информационного обеспечения и эффективных каналов обмена информацией между органами, структурными подразделениями и работниками Товарищества;
- 5) доведение до сведения всех работников и должностных лиц Товарищества их обязанностей по соблюдению внутреннего контроля и осознание ими своей роли в управлении рисками и внутреннем контроле;
- 6) установление ключевых показателей деятельности Товарищества;
- 7) установление критериев и оценку эффективности деятельности органов, структурных подразделений и работников Товарищества;
- 8) управление рисками Товарищества;
- 9) мониторинг приобретения/отчуждения, реструктуризации активов Товарищества и соблюдение имущественных прав на них (сохранность активов);
- 10) мониторинг эффективного использования ресурсов Товарищества;
- 11) мониторинг исполнения плана развития и бюджета Товарищества;
- 12) диагностика корпоративного управления в Товариществе;
- 13) контроль за реализацией инвестиционных проектов;
- 14) контроль за соблюдением установленного порядка ведения бухгалтерского и налогового учета, составления и своевременного представления отчетности (бухгалтерской, налоговой, управленческой, др.);
- 15) контроль за соблюдением требований применимого законодательства, внутренних документов Товарищества;

16) контроль за исполнением решений, принимаемых органами Товарищества;

17) контроль за исполнением рекомендаций аудиторской организации, осуществляющей аудит годовой финансовой отчетности Товарищества, а также рекомендаций СВА;

18) контроль за соблюдением установленных процедур раскрытия информации Товарищества;

19) контроль за соблюдением установленного порядка документооборота в Товариществе;

20) оценку эффективности управления рисками и внутреннего контроля;

21) иные процедуры.

Дополнительное распределение ответственности, требования к формированию контрольных процедур и построению матриц рисков и контролей, порядок мониторинга контрольных процедур, других функций в области внутреннего контроля регулируются внутренними документами по организации и осуществлению внутреннего контроля.

### **5.12 Комплексный взгляд на риски.**

65. Комплексный взгляд на риски позволяет определить, насколько остаточный профиль рисков соответствует установленному Риск-аппетиту.

66. Руководство Товарищества придерживается подхода, при котором риск рассматривается сначала по каждому СП. При этом руководители СП (владельцы рисков) проводят комплексную оценку рисков по своему СП, отражающую профиль остаточного риска относительно целей и уровня допустимого риска.

Имея картину рисков в каждом СП, Правление Товарищества в состоянии рассмотреть весь портфель рисков Товарищества в рамках предоставляемой Риск-подразделением информации и/или отчетов и определить, соответствует ли профиль остаточного риска Товарищества ее общему уровню аппетита к риску при достижении поставленных целей.

67. При целостном рассмотрении портфеля рисков на уровне Товарищества Правление Товарищества способно оценить, насколько он соответствует его Риск-аппетиту;

68. Правление Товарищества по итогам проведения расчета влияния рисков на корпоративные цели с применением одного из методов оценки может провести переоценку характера и видов риска, которые Товарищество готово принимать на себя.

В случае, когда целостный подход свидетельствует о том, что уровень рисков значительно ниже общего уровня аппетита к риску, Правление Товарищества может принять решение о воздействии на руководителей отдельных СП с тем, чтобы они принимали более высокий риск на своих участках для расширения возможностей роста и увеличения прибыли Товарищества в целом.



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

### **5.13 Оценка существенных изменений.**

70. Товарищество отслеживает внешние и внутренние изменения, которые могут существенно повлиять на стратегию и план развития и при необходимости актуализирует Риск-аппетит, Толерантность, Реестр и Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски. Риск-подразделение принимает меры по вынесению в течение трех месяцев с даты обнаружения существенного изменения актуализированных документов по рискам на рассмотрение Наблюдательного совета Товарищества.

### **5.14 Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ).**

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

72. Если результаты деятельности Товарищества превышают допустимые отклонения, необходимо провести анализ соответствующих показателей. После проведенного анализа, руководство Товарищества, курирующее структурное подразделение, ответственное за соответствующие показатели, принимает решение о необходимости пересмотра бизнес-целей, желаемой культуры, Риск-аппетита, приоритезации рисков, мер реагирования и др.

### **5.15 Повышение эффективности управления рисками.**

73. Товарищество стремится совершенствовать управление рисками и внутренний контроль Товарищества на постоянной основе.

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

75. Риск-подразделение:

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

- в рамках исполнения ежегодного графика мониторинга контрольных процедур готовит рекомендации по совершенствованию дизайна контролей по процессам – объектам мониторинга;

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

- выполняет другие меры по повышению эффективности КСУР и внутреннего контроля в Товариществе.

76. СВА Компании осуществляет оценку эффективности КСУР и ВК, уведомляет Правление и Наблюдательный совет Товарищества о существующих недостатках и разрабатывает рекомендации по совершенствованию КСУР и ВК Товарищества в рамках выполняемых аудиторских заданий.

### **5.16 Использование информации и технологии.**

77. Товарищество использует информацию из внешних и внутренних источников и технологии для поддержки управления рисками и внутреннего контроля.

78. Для поддержания качества информации, в Товариществе действует система управления данными.

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

### **5.17 Распространение информации о рисках.**

80. Структура управления рисками обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали.

При этом информация, поступающая снизу-вверх, обеспечивает Наблюдательный совет и Правление Товарищества сведениями: о текущей деятельности; о принятых в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методов реагирования и уровне управления ими.

Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение целей, стратегии, желаемой культуры, Риск-аппетит и Толерантность, путем утверждения внутренних документов и поручений.

Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Товарищества и взаимодействие Риск-подразделения со структурными подразделениями, ответственными за управление рисками и внутренний контроль в дочерних организациях.

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

82. Доступ к информации осуществляется с учетом действующего в Товариществе режима распространения информации.

## **5.18 Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.**

83. В Товариществе ежеквартально готовится отчет Председателя Правления Товарищества, включающего блок по рискам. Основными пользователями которого являются: Наблюдательный совет, Правление Товарищества, руководство Товарищества, владельцы рисков. Владельцы рисков обязаны предоставлять риск-подразделению отчетность по рискам в сроки, установленные в Приложении 1 к Политике и с учетом минимальных требований к содержанию информации по рискам, установленных в Приложении 2 к Политике.

84. Товарищество регулярно представляет информацию в Системе управленческой отчетности на базе SAP BPC Единственного участника. Информация Товарищества основывается на отчете по рискам и предоставляется в сроки, указанные в Системе управленческой отчетности Единственного участника. В случае, если информация, предоставляемая Единственному участнику посредством Системы управленческой отчетности, содержит вновь выявленные риски и/или существенные изменения в присущих рисках, риск-подразделение Товарищества информирует об этих изменениях Департамент по управлению рисками и внутреннему контролю Компании (далее-ЦУР), который, в свою очередь, принимает решение о целесообразности и сроках информирования Наблюдательного совета Товарищества.

85. Товарищество в рамках отчета по рискам не реже одного раза в три года с учетом охвата мониторинга контрольных процедур представляет Наблюдательному совету Товарищества Заявление о функционировании внутренних контролей и Заявление об эффективности/ неэффективности управления рисками и внутреннего контроля.

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

## **Раздел 6. Управление ESG-рисками.**

87. В рамках устойчивого развития на всех этапах реализации Политики Товарищество особое внимание уделяет экологическим, социальным и управленческим рискам (далее - ESG-риски).

88. Управление ESG-рисками Компании состоит из следующих элементов:

- 1) принятие корпоративного управления, необходимого для эффективного КСУР и ВК;
- 2) понимание бизнес-контекста и стратегии Товарищества и Компании;
- 3) идентификация ESG-рисков;

- 4) оценка и ранжирование ESG-рисков;
- 5) ответная реакция на ESG-риски;
- 6) обзор и пересмотр ESG-рисков;
- 7) коммуникация и отчетность о ESG-рисках.

89. Элемент «Принятие корпоративного управления, необходимого для эффективного КСУР и ВК» основан на принципах осуществления Наблюдательным советом надзорной функции за управлением рисками, создания операционных структур, определения желаемой культуры, демонстрации приверженности к основным ценностям, привлечения, развития и удержания квалифицированного персонала, определенных разделами 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 и 5.5 настоящей Политики.

90. Элемент «Понимание бизнес-контекста и стратегии Компании» основан на принципах анализа инфраструктуры риск-менеджмента, определения Риск-аппетита и формирования бизнес-целей, определенных разделами 5.6, 5.7 и 5.9 настоящей Политики.

91. Элемент «Идентификация ESG-рисков» основан на принципе выявления (идентификации) рисков, определенный разделом 5.10 настоящей Политики.

92. Элемент «Оценка и ранжирование ESG-рисков» основан на принципах оценки существенности рисков, приоритезации рисков, представленных в Правилах идентификации и оценки рисков, и комплексного взгляда на риски, определенного разделом 5.12 настоящей Политики.

93. Элемент «Ответная реакция на ESG-риски» основан на принципах оценки альтернативных стратегий и существенных изменений, определенных разделами 5.8 и 5.11 настоящей Политики.

94. Элемент «Обзор и пересмотр ESG-рисков» основан на принципах оценки существенных изменений, анализа рисков и эффективности деятельности (факторный анализ), повышение эффективности управления рисками, определенных разделами 5.13, 5.14 и 5.15 настоящей Политики.

95. Элемент «Коммуникация и отчетность о ESG-рисках» основан на принципах использования информации и технологий, распространения информации о рисках, отчетности о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности, определенных разделами 5.16, 5.17 и 5.18 настоящей Политики.

96. Управление ESG-рисками интегрировано в общий процесс КСУР и ВК Товарищества.

97. Особое внимание Товарищества уделяет ESG-рискам в рамках оценки проектов и программ (планирование, рассмотрение, реализация, финансирование и др.) как один из основных критериев.

98. Информация по управлению Товарищества ESG-рисками раскрывается в корпоративной отчетности Товарищества.

## **Раздел 7. Ограничения КСУР и ВК.**

99. Эффективность КСУР и ВК может быть ограничена следующими факторами:

1) изменением экономической конъюнктуры или применимого законодательства, возникновением новых обстоятельств вне сферы влияния руководства;

2) превышением должностных полномочий руководителями и (или) работниками Товарищества;

3) возникновением ошибок в процессе принятия управленческих решений и осуществления операционной деятельности;

4) сговором двух и более работников Товарищества, предполагающим преднамеренные действия по нарушению средств контроля.

## **Раздел 8. Заключительные положения.**

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

Приложение 1  
к Политике товарищества с ограниченной  
ответственностью «КТЖ – Грузовые  
перевозки» по управлению рисками и  
внутреннему контролю

**Сроки предоставления материалов/информации по рискам  
структурными подразделениями Товарищества**

<b>Наименование отчетности</b>	<b>Сроки предоставления</b>
Материалы / информация по рискам, согласно выполняемых бизнес- процессов	Владельцы бизнес-процессов (структурные подразделения) на ежеквартальной основе не позднее 10 числа месяца, следующего за отчетным, предоставляют риск-подразделению материалы/ оперативную информацию по рискам
Материалы/информация по состоявшимся рискам, согласно выполняемых бизнес-процессов	Владельцы бизнес-процессов (структурные подразделения) не позднее 5 рабочих дней предоставляют риск- подразделению материалы/ оперативную информацию по состоявшимся рискам, которые нанесли значительный ущерб деятельности/репутации Товарищества
Информация по рискам в отчет Председателя Правления Товарищества, выносимая на рассмотрение уполномоченного органа/ Единственного участника Товарищества	Владельцы бизнес-процессов (структурные подразделения), включая риск- подразделение, предоставляют материалы/информацию по рискам ответственному структурному подразделению Товарищества

Приложение 2  
к Политике товарищества с ограниченной  
ответственностью «КТЖ – Грузовые  
перевозки» по управлению рисками и  
внутреннему контролю

**Минимальные требования к содержанию информации по рискам**

1. Карта и Реестр рисков:
  - Карта и Реестр рисков на прогнозный год с учетом изменений в рисках за отчетный квартал (при наличии), включая информацию о новых рисках.
  - Статус КРП.
  - Отдельное выделение критических рисков с указанием причин возникновения и Плана мероприятий по реагированию на них.
  - Статус исполнения Плана мероприятий по реагированию в отношении критических рисков за отчетный квартал.
  - Информация о неисполнении Плана мероприятий по реагированию в отношении не критических рисков (при наличии).
  - Изменения за отчетный квартал в Плана мероприятий по реагированию на риски (при наличии).
2. Отчет о соблюдении Риск-аппетита и, при необходимости, предложения по пересмотру Риск-аппетита.
3. Отчетность по финансовым рискам согласно внутренним нормативным документам по управлению отдельными видами рисков.
4. Информация по рискам инвестиционных проектов.
5. Информация по реализованным рискам с обязательным указанием ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке) и предпринятых действиях по реагированию на данные риски с оценкой эффективности мероприятий. Данный раздел также должен включать информацию по авариям и катастрофам, несчастным случаям на производстве.
6. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками и внутреннего контроля (при наличии).
7. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования КСУР и внутреннего контроля в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии).
8. Информацию о корпоративной программе перестрахования рисков, реализуемой в соответствии с внутренним нормативным документом по организации страховой защиты.