

АО «СП «ЗАРЕЧНОЕ»	Управление рисками
Статус: действующий	стр. 1 из 21

Приложение № 3 к Протоколу заседания
Совета директоров АО «СП «ЗАРЕЧНОЕ»
от «31» марта 2023 г.

**Политика
управления рисками
АО «СП «ЗАРЕЧНОЕ»**

г. Шымкент, 2023

Содержание

1. Назначение.....	3
2. Сфера действия	3
3. Термины и основные понятия, используемые в документе	3
4. Общие положения.....	5
5. Цели и задачи СУР.....	6
6. Основные принципы СУР	6
7. Определение риск-культуры.....	6
8. Организационная структура СУР.....	7
9. Функции участников СУР.....	8
10. Процесс функционирования СУР	12
11. Внутренняя и внешняя среда	12
12. Определение риск-аппетита и уровней толерантности к ключевым рискам Общества..	13
13. Идентификация рисков.....	13
14. Оценка рисков	14
15. Управление рисками.....	15
16. Контрольные действия	15
17. Обмен информацией.....	16
18. Мониторинг	16
19. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации	17
20. Требования к конфиденциальности информации о рисках	18
21. Критерии эффективности СУР	18
22. Приложения	21

1. Назначение

1.1. Политика управления рисками АО «СП «ЗАРЕЧНОЕ» (далее – Политика) устанавливает цели и задачи системы управления рисками (далее – СУР), определяет организационную структуру СУР и функции ее участников, и описывает основные процессы управления рисками в АО «СП «ЗАРЕЧНОЕ» (далее – Общество).

2. Сфера действия

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

3. Термины и основные понятия, используемые в документе

3.1. В настоящей Политике используются следующие термины с соответствующими определениями:

- 1) **COSO** – Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея;
- 2) **ISO** – Международная организация по стандартизации, ИСО (англ. *International Organization for Standardization, ISO*) — международная организация, занимающаяся выпуском стандартов;
- 3) **Near-miss** – происшествие или потенциально опасное событие, которое не привело к несчастному случаю.
- 4) **Акционер** - лицо, являющееся собственником акции Общества;
- 5) **Владелец бизнес-процесса** – руководитель структурного подразделения ответственный за выполнение процесса и достижение необходимого результата на выходе процесса;
- 6) **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;
- 7) **Инвестиционно-проектный риск** – предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта (портфеля проектов), возникающее под влиянием внешних и внутренних факторов;
- 8) **Карта рисков** - графическое отображение рисков Общества в зависимости от величины их потенциального влияния и вероятности реализации; на карте строится линия толерантности к риску таким образом, что часть областей попадает выше линии;
- 9) **Качественная оценка** – это определение степени влияния риска на деятельность Общества, в соответствии с внутренними критериями, и вероятности риска, основанной на коллективной и экспертной оценке;
- 10) **Классификатор рисков** – перечень типовых категорий рисков, которые необходимо учитывать в процессе выявления и управления рисками; это пример основных областей, в которых могут проявляться риски Общества. Следует обратить внимание, что фактически выявленные риски могут существенно отличаться от указанных в классификаторе. Классификатор рисков не является исчерпывающим и не может служить заменой процессу идентификации рисков;
- 11) **Ключевой рисковый показатель (КРП)** – это индикаторы раннего предупреждения, показатели, представляющие собой ранние сигналы изменения риск-факторов или подверженности риску в различных областях деятельности;

12) **Ключевые риски Общества** – риски, которые по итогам оценки расположились **выше линии толерантности** на карте рисков Общества и риски из других зон, которые, по мнению Генерального директора/владельца рисков/риск-менеджера могут оказать наиболее негативное воздействие на достижение Обществом своих краткосрочных и долгосрочных целей или финансовую устойчивость;

13) **Количественная оценка** – математический прогноз и расчет вероятности реализации рисков, а также потенциального материального ущерба риска;

14) **Комплаенс риск** – риск возникновения потерь вследствие несоответствия, несоблюдения Обществом и его работниками требований применимого законодательства, нормативных документов, правил и стандартов надзорных органов, отраслевых ассоциаций и саморегулируемых организаций, кодексов поведения, требований бирж, иных регулирующих внутренних правил и процедур Общества;

15) **Лимит на банк** – размер кредитного риска на банк-контрагент, с учетом результатов анализа его финансового состояния и влияния факторов риска;

16) **Общество** – АО «СП «ЗАРЕЧНОЕ»;

17) **Операционный риск** – риск возникновения убытков, несчастных случаев на производстве в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны работников, **неадекватных и недостаточных внутренних процессов**, функционирования информационных систем и технологий, производственной безопасности, а также вследствие внешних событий, **включая правовой риск, но исключая репутационный и стратегический**;

18) **Офицер по рискам и комплаенс** - работник, подчиняющийся непосредственно Совету директоров, обеспечивающий организацию функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля Общества и ответственный за организацию деятельности по управлению рисками в Обществе;

19) **Политика** – утвержденный Советом директоров Общества внутренний нормативный документ, определяющий основные принципы и стандарты, обеспечивающие эффективное функционирование Общества и соответствие его деятельности стратегии, риск-аппетиту. В рамках Политики Генеральный директор обеспечивает наличие соответствующих внутренних документов, описывающие отдельные процедуры, процессы, инструкции;

20) **Предупредительные мероприятия** – текущие действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые проводятся до реализации риска, в целях оперативного воздействия на причины реализации рисков;

21) **Рабочая группа по управлению рисками при Обществе** - это руководители структурных подразделений Общества (владельцы рисков, владельцы бизнес-процессов), которые играют ключевую роль в процессе управления рисками, состав которой утверждается приказом Генерального директора;

22) **Реактивные мероприятия** – планируемые действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые будут проведены после реализации риска, в целях оперативного реагирования и снижения негативных последствий в результате реализации риска;

23) **Регистр рисков** - структурированный перечень рисков, с которыми может столкнуться Общество в своей деятельности, **содержащий критерии и причины возникновения рисков, вероятность их возникновения, воздействие (ущерб)**;

24) **Риск** - представляет собой **вероятность того, что ожидаемые или непредвиденные события (или стечение обстоятельств)** окажут существенное негативное влияние на достижение Обществом своих долгосрочных и краткосрочных целей, **его финансовую устойчивость**;

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Термин обычно используют только при возможности негативных и/или положительных последствий.

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Цели могут иметь разные аспекты (например, как финансовые, здравоохранения и безопасности и окружающей среды) и могут быть применены на разных

уровнях (например, как на стратегическом, организационном, проектном, а также на уровне производства и процесса).

25) **Риск-аппетит** – это степень риска, которую Общество считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей;

26) **Риск-координатор** – работник структурного подразделения Общества в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении;

27) **Риск-менеджер** – работник структурного подразделения Общества, ответственного за организацию деятельности по управлению рисками;

28) **Система управления рисками (СУР)** – совокупность взаимосвязанных компонентов, установленных Политикой, которая обеспечивает механизм взаимодействия разработанных и регламентированных Обществом внутренних процедур, процессов, политик структурных подразделений с целью своевременного выявления, измерения, контроля и мониторинга рисков Общества, а также их минимизации для обеспечения его финансовой устойчивости и стабильного функционирования в рамках приемлемого для участников уровня риска (риск-аппетита);

29) **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;

30) **Уровень толерантности (риск-толерантность)** – это приемлемые уровни показателей подверженности риска или риск-аппетита (на агрегированной основе). Уровень толерантности позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения уровня риск-аппетита; Финансовый риск – риск, связанный со структурой капитала и снижением финансовой **стабильности**. Финансовые риски включают в себя рыночные риски (колебания процентных и валютных ставок, колебания цен на природные ресурсы), риски ликвидности, кредитные риски (на контрагенты, **банки, финансовые институты, страны и т.д.**).

4. Общие положения

4.1. Настоящая Политика разработана в соответствии с Политикой АО НАК Казатомпром по управлению рисками и внутреннему контролю и иными лучшими практиками в области управления рисками, **рекомендациями COSO, стандартами ISO.**

4.2. Миссией настоящей Политики является поддержание системы риск-менеджмента, которая позволяет Обществу эффективно управлять и распределять по приоритетным направлениям ресурсы для обеспечения приемлемого для Общества уровня рисков и получения наибольшей отдачи от таких вложений за счет идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков. Должностные лица и работники Общества при осуществлении своих обязанностей и реализации поставленных задач обязаны руководствоваться Политикой.

4.3. Регламентирующие документы в области СУР пересматриваются по мере необходимости для того, чтобы обеспечить их соответствие целям, масштабам и специфике деятельности Общества, учесть передовую практику риск-менеджмента и накопленный опыт, а также учесть новые регуляторные требования, опыт и стандарты риск-менеджмента.

4.4. Политика размещается на интернет-сайте Общества и ее основные положения раскрываются в годовом отчете Общества. Политика и другие документы в области управления рисками размещены в сетевой папке и доступны всем работникам и должностным лицам Общества. Изменения в СУР доводятся до всех работников и должностных лиц Общества посредством электронной почты.

5. Цели и задачи СУР

5.1. Основной целью СУР является повышение эффективности управления угрозами и возможностями, что должно способствовать процессу увеличения капитализации Общества. В соответствии со Стратегией развития Общества, СУР ставит перед собой следующие цели:

- 1) защита интересов акционеров Общества;
- 2) обеспечение стратегической и оперативной устойчивости Общества;
- 3) снижение потерь в Обществе при возникновении неблагоприятных для него рисков;
- 4) разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и управлению рисками Общества, упрощение процедур обмена информацией о рисках по вертикали (управление) и по горизонтали (обмен опытом).

5.2. Основными задачами СУР являются:

- 1) предупреждать возникновение событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей, сократить их влияние, если они наступают, до приемлемого уровня;
- 2) повысить риск-культуру и интегрировать риск-менеджмент и внутренний контроль во все аспекты деятельности Общества;
- 3) эффективно реагировать на неожиданные ситуации и управлять ими;
- 4) поддерживать систематический процесс управления рисками, являющийся частью общего процесса обеспечения эффективной внутренней контролирующей среды;
- 5) предоставлять разумные гарантии заинтересованным сторонам о том, что Общество эффективно управляет рисками.

6. Основные принципы СУР

6.1. Общество определяет следующие основные принципы управления рисками:

- 1) **Целостность** – рассмотрение элементов совокупного риска Общества в разрезе СУР;
- 2) **Открытость** – запрет на рассмотрение СУР как автономной или обособленной;
- 3) **Структурность** – комплексная система управления рисками имеет четкую структуру;
- 4) **Информированность** – управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;
- 5) **Непрерывность** – процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе;
- 6) **Цикличность** – процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов;
- 7) **Непрерывное совершенствование** – совершенствование работы по управлению рисками, включая информационные системы, процедуры и технологии с учетом стратегических задач, изменений во внешней среде, нововведений в мировой практике управления рисками.

7. Определение риск-культуры

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

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

7.2. Риск-культура основана на четырех принципах:

- 1) Тон на высшем уровне: Совет директоров, Генеральный директор Общества задают тон сверху и при принятии решений исходят из оптимального баланса между

долгосрочной стоимостью, прибыльностью и рисками, связанными как с принятием, так и не принятием решений, Генеральный директор (или руководители) поощряет у подчиненных риск-ориентированное поведение. Каждый вопрос в повестке заседаний органов Общества должен сопровождаться анализом рисков и соответствия установленному риск-аппетиту.

2) Корпоративное управление: Деятельность Общества направлена на создание такой контрольной среды, которая обеспечивает понимание работниками того, что Политика и все внутренние нормативные документы являются обязательными для соблюдения. Все должностные лица и работники Общества четко осознают свою зону ответственности и полномочия по управлению рисками 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 Общества.

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 Общества и позволяет совместно принимать эффективные решения в ответ на внешние вызовы.

Система вознаграждения на всех уровнях использует финансовые и не финансовые стимулы для Генерального директора и работников в формировании у них правильного отношения к риску в процессе принятия управленческих решений. При развитой риск-культуре принимаемые решения четко определены риск-аппетитом.

4) Компетенция: Организационная структура Общества базируется на модели «трех линий защиты»:

- Первая линия защиты (бизнес-функции) представлена структурными подразделениями в лице каждого работника в рамках своей компетенции. Работники Общества (владельцы рисков) при выполнении должностных обязанностей непосредственно управляют рисками и выполняют контрольные процедуры в рамках своей компетенции.

- Вторая линия защиты представлена офицером по рискам и комплаенс, ответственным за организацию деятельности по управлению рисками, включая комплаенс риски. Вторая линия защиты отвечает за мониторинг внедрения структурными подразделениями (бизнес-функциями) эффективной практики управления рисками и внутреннего контроля, соблюдение законодательства и внутренних нормативных документов Общества, предполагаемых нарушений Кодекса этики и комплаенс, внутренних документов Общества и/или законодательства по вопросам противодействия коррупции и иных применимых к Обществу регуляторных требований.

- Третья линия (независимая гарантия) представлена Службой внутреннего аудита/аудиторами Акционеров (далее – СВА) и внешними аудиторами, проводит независимую оценку эффективности и содействует совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, оказывает поддержку Совету директоров Общества, предоставляет им независимую оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

7.3. Источниками информации об уровне риск-культуры для Генерального директора и Совета директоров Общества могут являться документы по оценке эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, отчеты по диагностике корпоративного управления и прочее.

7.4. В Обществе действует Политика конфиденциального информирования, которая устанавливает порядок информирования о нарушениях Кодекса этики и комплаенс.

8. Организационная структура СУР

8.1. Организационная структура СУР в Обществе обеспечивает поток информации по вертикали и по горизонтали. Информация, поступающая по вертикали снизу-вверх, обеспечивает Акционеров, Совет директоров, Генерального директора Общества сведениями: о текущей деятельности, о принятых в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методах реагирования и уровне управления ими.

8.3. Решения, направляемые сверху вниз, обеспечивают доведение до Общества стратегий и поставленных задач путем принятия решений Акционерами, Советом директоров, Генеральным директором Общества, а также утверждения документов по управлению рисками Общества.

8.4. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений Общества и ответственных работников за организацию деятельности по управлению рисками.

8.5. Структура СУР Общества представлена на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Общества (рис.1):

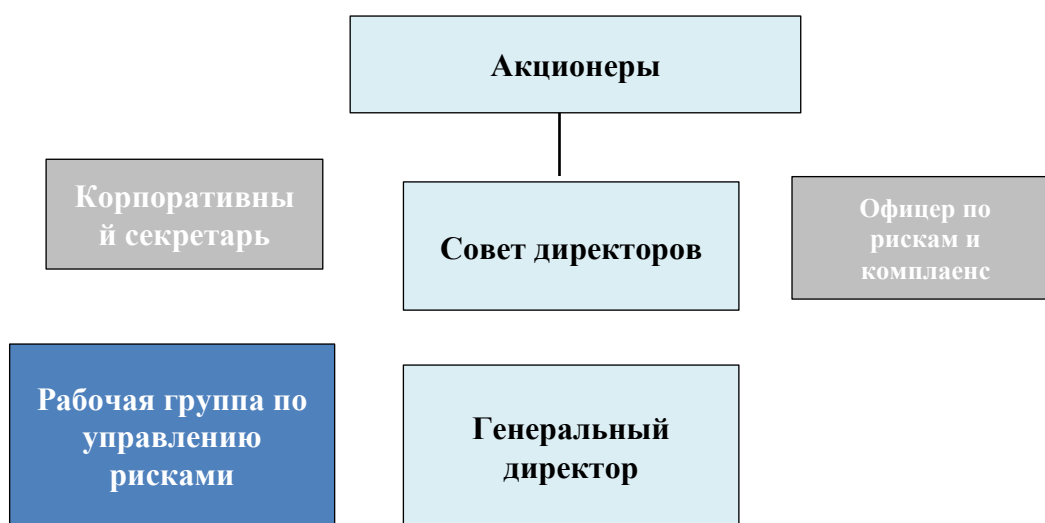


Рисунок №1 «Организационная структура СУР»

9. Функции участников СУР

9.1. **Совет директоров Общества** играет ключевую роль в осуществлении надзора за СУР и осуществляет следующие функции в области управления рисками:

- 1) утверждение стратегии развития системы управления рисками Общества;
- 2) утверждение Политики по управлению рисками Общества;
- 3) утверждение других внутренних нормативных документов (политик) в области управления рисками Общества и структуры управления рисками Общества;
- 4) утверждение ежеквартальных отчетов об управлении рисками;
- 5) утверждение уровней ответственности по мониторингу и контролю над рисками Общества путем утверждения настоящей Политики;
- 6) утверждение лимитов на банки в соответствии с Инструкцией «Установление лимитов на банки и определение их перечня, на депозиты которых могут быть размещены временно свободные деньги АО «СП «ЗАРЕЧНОЕ»;
- 7) утверждение риск-аппетита Общества;
- 8) утверждение уровней толерантности в отношении ключевых рисков;
- 9) утверждение Регистра и карты рисков Общества;

10) утверждение плана мероприятий по минимизации рисков (в рамках Регистра и карты рисков Общества).

9.2. В рамках настоящей Политики Генеральный директор Общества обеспечивает наличие соответствующих внутренних нормативных документов, описывающих отдельные процедуры, процессы, инструкции.

Генеральный директор Общества несет ответственность за организацию эффективной СУР и осуществляет следующие функции:

1) реализация и обеспечение соблюдения положений настоящей Политики и других внутренних документов по управлению рисками;

2) предоставление на рассмотрение и утверждение Совету директоров отчетов об управлении рисками на ежеквартальной основе; рассмотрение и **предварительное** одобрение отчетов по управлению рисками Общества на принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;

3) организация функционирования эффективной СУР, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;

4) рассмотрение отчетов по эффективности работы системы управления рисками и внутреннего контроля и предоставление Совету директоров подтверждения об эффективности СУР;

5) утверждение мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками в Обществе и некоторых мероприятий Общества в рамках нормативных документов, утвержденных Советом директоров;

6) утверждение документов по управлению рисками Общества, не относящихся к компетенции Совета директоров Общества;

7) согласование лимитов на банки Общества и перечня банков, на депозиты которых могут быть размещены временно свободные деньги Общества, которые отнесены к компетенции Совета директоров;

8) совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками.

9.3. В Обществе назначается **Офицер по рискам и комплаенс** Общества, который курирует вопросы, связанные с управлением рисками, внутренним контролем, управлением непрерывностью деятельности Общества. Офицер по рискам и комплаенс Общества должен соответствовать следующим требованиям:

1) должен подчиняться напрямую Совету директоров Общества;

2) не должен совмещать иные функции, которые ведут к конфликту интересов.

9.4. **Рабочая группа по управлению рисками при Обществе** осуществляет следующие функции:

1) ежегодное утверждение планов мероприятий по СУР и СВК;

2) рассмотрение и предварительное одобрение проектов внутренних нормативных (в том числе Политики и Правил по управлению рисками);

3) контроль за периодическим обновлением и совершенствованием утвержденных документов по управлению рисками, а также организацией систематического обучения руководителей и работников Общества требованиям и аспектам данных документов;

4) согласование предложенных, по результатам выявления, классификации и оценки рисков, структурными подразделениями методов управления рисками из существующего во внутренних нормативных документах по управлению рисками перечня методов по управлению рисками;

5) рассмотрение и подготовка предложений по результатам осуществления контроля и мониторинга за состоянием рисков, соблюдением Обществом максимально допустимых лимитов по риску и исполнением подразделениями Общества внутренних нормативных документов по управлению рисками;

6) рассмотрение функциональных требований, предъявляемых к автоматизированной информационной системе по управлению рисками;

7) рассмотрение и подготовка предложений по совершенствованию планов мероприятий при возникновении неблагоприятных воздействий (в том числе, на окружающую среду, изменении рыночных условий, наступлении обстоятельств непреодолимой силы и т.д.);

8) осуществление координации взаимодействия структурных подразделений Общества в процессе управления рисками;

9) представление Генеральному директору Общества отчета об управлении рисками;

10) рассмотрение и одобрение риск-аппетита, уровней толерантностей по отношению к ключевым рискам;

11) рассмотрение и одобрение лимитов на банки и перечня банков второго уровня, на депозиты которых могут быть размещены временно свободные деньги (при необходимости);

12) рассмотрение и одобрение владельцев рисков в рамках регистра рисков;

13) рассмотрение и одобрение регистра рисков, включая планы мероприятий по минимизации рисков и карты рисков к нему;

14) рассмотрение и одобрение ключевых рисковых показателей;

15) подготовка предложений по организации и поддержанию эффективной системы управления рисками;

16) рассмотрение рекомендаций внешних аудиторов и консультантов рассмотрение эффективности мер, принимаемых подразделениями Общества по решению проблем, выявленных внешними аудиторами и консультантами;

17) представление Генеральному директору Общества отчета о результатах деятельности Общества.

9.5. Офицер по рискам и комплаенс осуществляют следующие функции:

1) разработка Стратегии развития СУР;

2) обеспечение интегрированности управления рисками в другие бизнес-процессы и развитие риск-культуры в Обществе;

3) ежегодное формирование Плана работ СУР;

4) контроль за исполнением структурными подразделениями Общества внутренних нормативных документов по СУР;

5) формирование предложений по назначению владельцев рисков и риск-координаторов;

6) организация и координация процесса идентификации и оценки ключевых рисков;

7) инициирование разработки плана мероприятий по минимизации рисков владельцами рисков (в рамках Регистра рисков) и координация работы по его исполнению;

8) формирование совместно с владельцами рисков Регистра и карты рисков Общества;

9) формирование и предоставление сводных отчетов об управлении рисками Генеральному директору и Совету директоров Общества на ежеквартальной основе;

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

11) разработка, внедрение и совершенствование (обновление) внутренних нормативных документов по управлению рисками Общества;

12) информирование Генерального директора и Совета директоров Общества о существенных отклонениях в процессах управления рисками. Информирование Совета директоров Общества проводится путем использования дополнительного канала коммуникации в части оперативного доведения информации о ключевых рисках и других экстренных вопросов через корпоративного секретаря;

13) создание и ведение базы данных по реализованным рискам, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски;

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

- 15) организация и проведение совещаний, рабочих встреч с руководителями структурных подразделений Общества по вопросам идентификации и оценки выявленных и потенциальных рисков Общества, а также методам управления данными рисками;
- 16) рассмотрение и анализ отчетов по реализованным рискам структурных подразделений Общества;
- 17) участие в заседаниях Рабочей группы по управлению рисками Общества, подготовка протоколов о принятых его решениях и доведение их до сведения необходимого круга руководителей и работников Общества;
- 18) организация процесса систематического обучения руководителей и работников Общества практическим аспектам по управлению рисками не менее 1 раза в 2 года;
- 19) формирование предложений для Рабочей группы по управлению рисками Общества в отношении величины риск-аппетита и уровней толерантности по ключевым рискам;
- 20) проведение сравнительного анализа с опытом ведущих международных и казахстанских компаний по управлению рисками;
- 21) разработка ключевых рисковых показателей и формирование ключевых рисковых показателей;
- 22) мониторинг текущего статуса по ключевым рисковым показателям, и на основании данной информации формирование отчетов.

9.6. Владельцы рисков и бизнес-процессов играют ключевую роль в процессе управления рисками.

- 1) **Владельцы рисков и бизнес-процессов** несут персональную ответственность за:
 - а) своевременное выявление и информирование о значительных рисках в сфере своей деятельности и бизнес-процессов;
 - б) представление предложений по управлению рисками для включения в план мероприятий;
 - в) выполнение утвержденных планов мероприятий по минимизации рисков и координацию действий участников мероприятий;
 - г) своевременное предоставление информации обо всех реализовавшихся рисках Офицеру по рискам и комплаенс
- 2) Основными функциями владельцев рисков в процессе управления рисками являются:
 - а) идентификация и оценка рисков **в рамках бизнес-процессов на постоянной основе;**
 - б) идентификация и оценка рисков на ежегодной основе с пересмотром (при необходимости на ежеквартальной);
 - в) своевременное формирование отчетности об управлении рисками и предоставление ее Офицеру по рискам и комплаенс;
 - г) участие в разработке методической и нормативной документации и формирование предложений по методам и способам управления рисками в рамках своих компетенций;
 - д) разработка планов по минимизации рисков с четким указанием основных этапов их реализации и ответственных лиц на основании оценки эффективности текущих мероприятий по минимизации рисков или в случае отсутствия текущих мероприятий;
 - е) своевременное доведение содержания планов мероприятий по минимизации рисков до сведения владельцев рисков и прочих заинтересованных сторон;
 - ж) реализация утвержденных мероприятий по минимизации рисков, контроль за их исполнением;
 - з) своевременное реагирование на реализованные риски, руководство процессом выполнения соответствующего плана последующего воздействия на рисковое событие и доведение информации до Генерального директора Общества;

- и) осуществление контроля за внешними/внутренними факторами, которые потенциально могут привести к изменению предыдущих результатов оценки риска, передача соответствующей информации Офицеру по рискам и комплаенс;
- к) предоставление отчетности о ходе и результатах выполнения плана мероприятий по минимизации рисков Офицеру по рискам и комплаенс;
- л) содействие процессу развития риск-культуры в Обществе.

10. Процесс функционирования СУР

10.1. Управление рисками является нелинейным много направленным цикличным процессом, в котором все элементы воздействуют друг на друга. Процесс является постоянным, динамичным, непрерывным, в рамках которого происходит обмен информацией и коммуникация между участниками СУР. Процесс функционирования СУР состоит из этапов согласно рисунку №2:

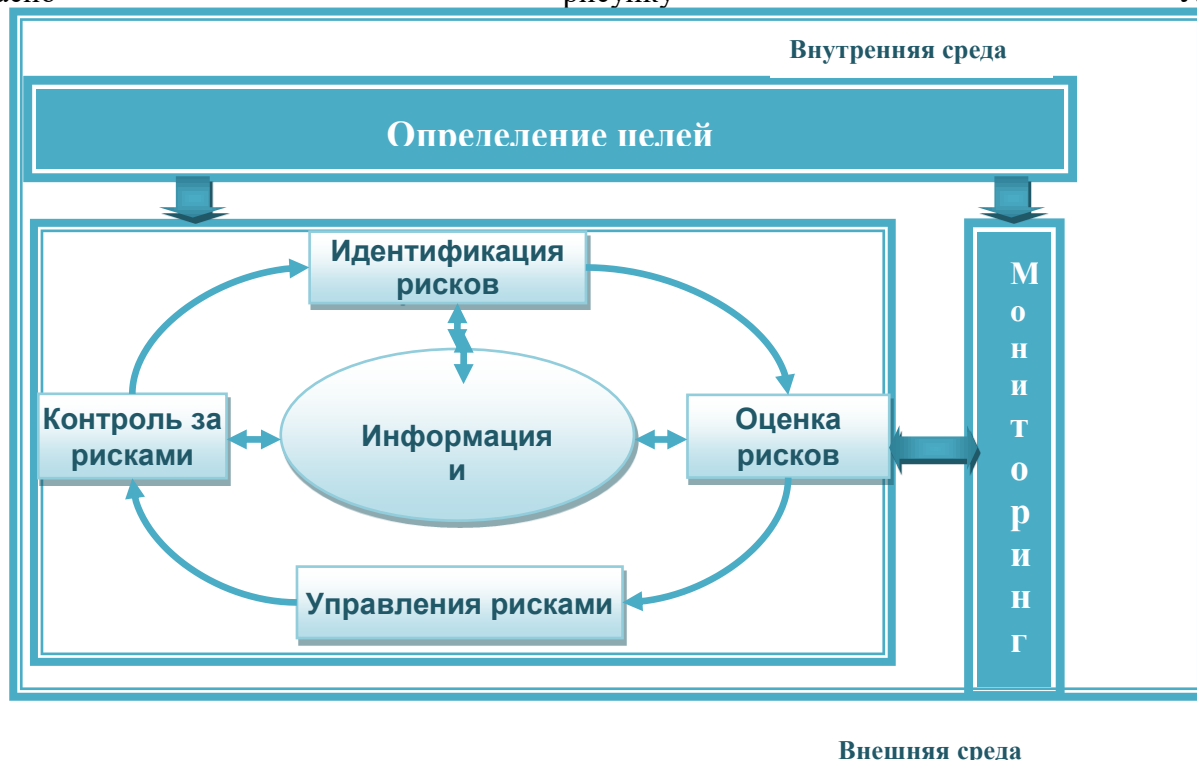


Рисунок №2 «Процесс управления рисками»

10.2. Существует прямая взаимосвязь между целями Общества и элементами процесса управления рисками. Основными являются четыре категории целей: стратегические, операционные, подготовка отчётности, комплаенс.

10.3. Цели должны быть определены до момента, когда Общество начнет выявлять события и риски, которые потенциально могут оказать негативное влияние на их достижение. Достижение целей осуществляется путем правильного **планирования** деятельности Общества на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды **и на всех уровнях управления Обществом (по бизнес-процессам, организационным единицами и иным уровням).**

11. Внутренняя и внешняя среда

11.1. Внутренняя среда определяет общее отношение Общества к рискам, и то, как рассматривают и реагируют на риски его работники. Внутренняя среда является основой для всех других компонентов СУР, включает философию риск-менеджмента, риск-аппетит, контроль со стороны органов управления, этические ценности, компетенцию и

ответственность работников, структуру Общества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами.

11.2. 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:

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

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

12. Определение риск-аппетита и уровней толерантности к ключевым рискам Общества

12.1. Общество определяет риск-аппетит, которое готово принять для достижения стратегических целей (стратегических направлений деятельности). Риск-аппетит влияет на распределение ресурсов, на организацию процессов и создание инфраструктуры внутри организации, необходимой для эффективного мониторинга и реагирования на риски.

12.2. Определение риск-аппетита Общества проводится Офицером по рискам и комплаенс и выносится на утверждение Совету директоров Общества.

12.3. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня риск-аппетита в Обществе применяются уровни толерантности к ключевым рискам.

12.4. Уровни толерантности к ключевым рискам определяются владельцами рисков на основании двух основных подходов:

- субъективный подход;
- объективный подход.

12.5. Общество определяет собственный риск-аппетит и уровни толерантности к ключевым рискам, при обязательном соблюдении основных требований, описанных во внутренних документах Общества по управлению рисками.

12.6. Процесс определения риск-аппетита и уровней толерантности к ключевым рискам с описанием подходов регламентирован Инструкцией «Определение и мониторинг риск-аппетита и уровней толерантности к ключевым рискам АО «СП «ЗАРЕЧНОЕ».

13. Идентификация рисков

13.1. Идентификация рисков – процесс выявления, опознания и описания элементов риска. Элементы риска могут включать в себя источники риска или опасности, факторы, события, последствия и потенциальную вероятность.

13.2. 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, анкетирования, SWOT-анализа мозгового штурма, анализа отчетов по результатам аудиторских и прочих проверок, анализа Near Miss, базы данных произошедших убытков и т.д.

13.3. Для классификации рисков в Обществе используется группировка рисков по следующим категориям:

- стратегические риски;
- финансовые риски;
- комплаенс-риски;
- операционные риски;
- **инвестиционно-проектные риски.**

13.4. Идентифицированные риски, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности, систематизируются в форме регистра рисков и карты рисков. Регистр рисков поддерживается в актуальном состоянии и пересматривается регулярно в рамках мониторинга рисков и формирования управленческой отчётности по управлению рисками. В целях более эффективного управления рисками владельцы рисков при наличии необходимости ведут специализированные регистры рисков в соответствии с отраслевыми стандартами (риски промышленной безопасности, экологические риски, риски информационной безопасности, IT-риски, антикоррупционные риски и т.д.). Процесс работы с регистрами рисков координирует офицер по рискам и комплаенс Общества и ответственные за организацию деятельности по управлению рисками.

14. Оценка рисков

14.1. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее ключевых рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач. Оценка рисков осуществляется на всех уровнях Общества **на регулярной основе в рамках процесса мониторинга рисков и формирования управленческой отчётности по управлению рисками.** По мере необходимости, в случае существенных изменений в деятельности Общества или изменений в окружающей среде, должна проводиться более частая оценка, что необходимо для обеспечения актуального рискового профиля Общества.

14.3. Первоначально оценка рисков владельцами рисков проводится на качественной основе, затем при возможности расчета, может быть проведена количественная оценка.

14.4. Все идентифицированные и оцененные риски отражаются на карте рисков (Рисунок 3 «Карта рисков»).

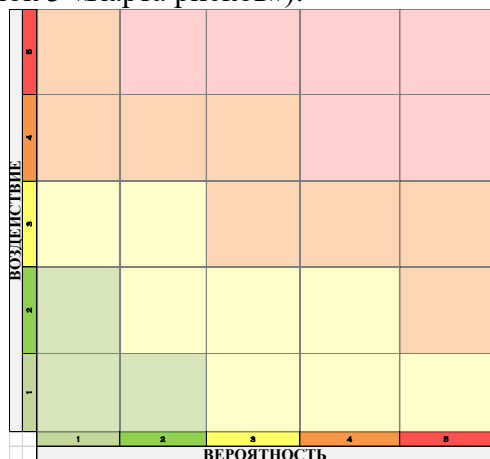


Рисунок №3 «Карта рисков»

14.5. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию, Общество должно сконцентрировать внимание на рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на его финансовое состояние и достижение целей и задач.

14.6. Оценка рисков устанавливается в соответствии с позицией каждого из рисков на Карте рисков.

14.7. Порядок проведения качественной и количественной оценки рисков описаны в Методиках «Качественная оценка рисков» и «Количественная оценка рисков» АО «СП «ЗАРЕЧНОЕ».

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

15. Управление рисками

15.1. Управление рисками должно происходить в контексте определенных целей, задач, поставленных перед Обществом, которые вытекают из утвержденной Стратегии развития Общества, планов развития и других внутренних документов. Общество должно не реже одного раза в год определять риск-аппетит и формировать регистр рисков.

15.2. Общество определяет методы реагирования на риски и разрабатывает ежегодные планы мероприятий по управлению ключевыми рисками, которые являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениям.

15.3. Ответственность за выполнение предупредительных мероприятий по управлению рисками несут владельцы рисков и офицер по рискам и комплаенс Общества.

15.4. При определении методов управления рисками Общество должно учитывать основные факторы, влияющие на выбор:

- риск-аппетит;
- анализ издержек и выгод, связанных с тем или иным методом управления рисками.

15.5. В соответствии с методологией COSO 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 риска;
- финансирование риска;
- принятие или повышение риска;
- передача или разделение риска;
- уклонение от риска.

15.6. Обработка риска может образовать новые риски или модифицировать действующие риски. Управление включает в себя процесс, политику, оборудование, метод или другие действия, которые модифицируют риск. Управление не может всегда влиять на предназначенный и предполагаемый модифицируемый эффект.

16. Контрольные действия

16.1. Контрольные действия - это политики и процедуры, которые помогают обеспечить выполнение мер по управлению рисками. Контрольные действия включены в бизнес-процессы на всех уровнях Общества. Контрольные действия включают широкий

спектр мер, таких как одобрение, авторизация, верификация, согласование, анализ проведения операций, безопасность активов и распределение обязанностей.

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

16.3. Офицер по рискам и комплаенс на основании регулярной отчетности по рискам в Обществе ведет контроль над текущими рисками и исполнением руководителями структурных подразделений Общества мер по реагированию на риски.

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

17. Обмен информацией

17.1. Структура управления рисками в Обществе обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали. Цели процесса регулярного обмена информацией о рисках Общества состоят в том, чтобы:

1) закрепить персональную ответственность за управление теми или иными значительными рисками за владельцами рисков;

2) своевременно доводить до сведения Совета директоров Общества информацию обо всех рисках, управление которыми необходимо осуществлять на соответствующем уровне Общества;

3) 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.);

4) обеспечить эффективный обмен информацией в ходе управления кросс-функциональными рисками Общества.

17.2. Общество доводит до партнеров 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.

17.3. Требования по содержанию отчета по рискам представлены в Приложении 1 к настоящей Политике. Сроки предоставления отчетов представлены в Приложении 2 к настоящей Политике.

18. Мониторинг

18.1. В Обществе 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.

18.2. Мониторинг СУР 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 СУР должны доводиться до сведения Совета директоров и Генерального директора Общества.

18.3. Офицер по управлению рисками и комплаенс, осуществляет контроль над исполнением мероприятий **по управлению рисками** в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия **в рамках управленческой отчетности по управлению рисками.**

18.4. Одним из главных инструментов мониторинга рисков и риск-факторов является ключевые рисковые показатели (КРП). КРП позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисковых событий или минимизации их влияния на деятельность организации.

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

19.1. Процесс управления рисками основывается на взаимодействии с ключевыми бизнес-процессами Общества.

19.2. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **стратегического планирования** включает следующее (не ограничиваясь):

- процесс разработки стратегических планов должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;
- стратегические планы Общества должны предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив.

19.3. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **операционной деятельности** включает следующее (не ограничиваясь):

- 1) планы мероприятий по управлению рисками (отдельные мероприятия) включаются в соответствующие ежегодные планы работы Общества/структурных подразделений Общества;
- 2) 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;
- 3) работникам структурных подразделений должны быть выделены необходимые временные и административные ресурсы для выполнения мероприятий, предусмотренных планами мероприятий по управлению рисками;
- 4) работники структурных подразделений Общества представляют отчет по реализованным рискам Офицеру по рискам и комплаенс.

19.4. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **инвестиционной и проектной деятельности** включает следующее (не ограничиваясь):

- 1) выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на реализацию и достижение поставленных целей инвестиционного проекта.
- 2) комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией проекта на деятельность Общества, в соответствии с установленным риск-аппетитом Общества по инвестиционной деятельности.

19.5. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **кредитной деятельности** (при получении, предоставлении кредита, финансовой помощи и финансовых гарантий) включает следующее (не ограничиваясь):

- 1) инициаторы процесса получения/предоставления кредита (привлечения/предоставления заемных средств) должны включать анализ рисков для финансовой устойчивости Общества согласно внутренней документации по управлению долгом и финансовой устойчивостью Общества, но не ограничиваясь, анализ эффекта на соблюдение нормативов Общества, внешними кредиторами (при наличии);
- 2) инициаторы процесса предоставления кредита (займа) и финансовых гарантий контрагентам должны включать анализ кредитного риска согласно внутренним документам

Общества.

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

- 1) перед утверждением плана мероприятий по управлению рисками Советом директоров 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;
- 2) План развития Общества разрабатывается с учетом риск-ориентированного подхода.

19.7. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **мотивации персонала** включает следующее (не ограничиваясь):

- 1) обязанности участников СУР по выполнению всех процедур, предусмотренных для них системой, должны быть закреплены в должностных инструкциях, а руководителями структурных подразделений Общества должен проводиться мониторинг их исполнения;
- 2) рекомендуется также предусматривать механизмы поощрения, призванные мотивировать работников Общества действовать в рамках СУР должным образом, в соответствии с установленными сроками и целевыми показателями.

20. Требования к конфиденциальности информации о рисках

20.1. Решение о допуске тех или иных работников Общества к детальной информации об описании, оценке или Планах мероприятий по управлению теми или иными рисками принимаются владельцами рисков.

20.2. Требования к конфиденциальности информации по управлению рисками регулируются внутренними нормативными документами Общества и иными актами, утвержденными постановлением Правительства Республики Казахстан.

20.3. Внешним лицам может быть предоставлен доступ только после подписания соглашения о неразглашении конфиденциальной информации.

21. Критерии эффективности СУР

21.1. Для эффективности организации работы СУР 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 организацию деятельности по управлению рисками в Обществе, на всех этапах реализации процедур СУР. Для поддержания и повышения риск-культуры в Обществе проводится обучение для ознакомления новых работников и периодического ознакомление всех работников Общества (как минимум, на ежегодной основе) с действующей СУР Общества. По окончании обучения, сотрудники структурных подразделений, координирующие вопросы СУР (риск-координаторы) сдают контрольное тестирование для подтверждения полученных знаний.

21.2. Эффективность СУР подтверждается результатами независимых проверок, проведенных внешними аудиторами или независимыми экспертами.

21.3. Определение «эффективности» процесса управления рисками является предметом субъективного суждения, формирующегося в результате оценки наличия и эффективности функционирования компонентов управления рисками. Таким образом, основными критериями оценки эффективности СУР являются:

- 1) все компоненты СУР присутствуют и должным образом регламентированы;
- 2) все компоненты СУР эффективно функционируют, отсутствуют значительные недостатки;
- 3) оценка риска сведена к пределам, не выходящим за рамки риск-аппетита Общества.

21.4. Эффективность процесса управления рисками по каждой из четырех категорий целей (п.10.2) дает Совету директоров и Генеральному директору Общества разумную

гарантию того, что они владеют информацией, в какой степени достигнуты стратегические и операционные цели Общества, а также того, что отчетность Общества является достоверной, а применяемое законодательство соблюдается.

21.5. Несмотря на то, что процесс управления рисками приносит важные преимущества, Общество признает, что существует ряд ограничений СУР и системы внутреннего контроля. Решения о методе реагирования на риск и создание средств контроля должны учитывать соотношение затрат и результат, однако несмотря на наличие эффективности СУР и системы внутреннего контроля, Общество признает, что существует ряд ограничений этих систем, таких как:

- 1) ошибочное профессиональное суждение;
- 2) ошибочно принятые решения;
- 3) внешние негативные факторы, не подконтрольные Обществу;
- 4) установление изначально недостижимых целей;
- 5) человеческий фактор;
- 6) возможность персоналом Общества обойти выполнение контролей;
- 7) возможность Генерального директора Общества превысить полномочия;
- 8) возможность сговора персонала.

Наличие ограничений означает, что СУР и система внутреннего контроля не обеспечивает абсолютную гарантию достижения целей Общества, при этом, Общество учитывает имеющиеся ограничения при разработке дизайна внутренних контролей и выборе инструментов управления рисками.

22. Приложения

Приложение 1 «Структура и содержание отчета об управлении рисками».

Приложение 2 «Сроки предоставления отчетов по рискам».

Приложение 1

Структура и содержание отчета об управлении рисками*
_____ за _____ 20__ года
(Общество) (Отчетный период)

1. Карта и Регистр рисков:
Карта и Регистр рисков на прогнозный год с учетом изменений в рисках за отчетный квартал (при наличии), включая информацию о новых рисках.
Статус Толерантности и КРП по ключевым рискам.
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 рисков (при наличии).
Изменения за отчетный квартал в Планах 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, реализуемых в рамках государственных программ, а также поручений Президента и Правительства Республики Казахстан.
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 СУР 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.
9. Заявление об эффективности / неэффективности управления рисками и внутреннего контроля (не реже одного раза в три года с учетом охвата мониторинга контрольных процедур).

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

Сроки предоставления отчетов по рискам

Сроки предоставления отчетности в структурное подразделение Общества:

Наименование документа	Ответственный	Сроки предоставления
Отчет об управлении рисками	Офицер по рискам и комплаенс	Ежеквартально до 25 числа месяца последнего в квартале (март, июнь, сентябрь, декабрь)
Отчет по исполнению предупредительных мероприятий	Структурные подразделения Общества	Ежеквартально до 8 числа месяца после окончания квартала (апрель, июль, октябрь, январь)
Отчет структурного подразделения по реализованным рискам		

Сроки предоставления отчетов Офицером по рискам и комплаенс, ответственным за организацию деятельности по управлению рисками:

Наименование документа	Пользователи документа	Сроки предоставления
Отчет по исполнению предупредительных мероприятий	Совет директоров/ДРМ АО «НАК Казатомпром»	Ежеквартально, согласно Плану работы Совета директоров Общества
Отчет об управлении рисками	Совет директоров	Ежеквартально, согласно Плану работы Совета директоров Общества