


Приложение №11 к решению Совета  
директоров АО «Казахстанский центр  
государственно-частного  
Партнёрства от «30» мая 2022 года №3

	Вышестоящий документ	Закон Республики Казахстан «Об акционерных обществах»
	Владелец документа	АО «Казахстанский центр государственно-частного партнёрства»
	Разработал	Риск-менеджер
	Одобрено	Решением Комитета по рискам при Правлении АО «Казахстанский центр государственно-частного партнёрства» от «19» июня 2023 года №1
	Одобрено	Решением Комитета по стратегическому планированию и рискам Совета директоров АО «Казахстанский центр государственно-частного партнёрства» от «19» июля 2023 года №05/2023_____
	Утверждено	с изменениями и дополнениями Решением Совета директоров АО «Казахстанский центр государственно-частного партнёрства» от «29» августа 2023 года №6/2023
	Дата вступления в силу	«29» августа 2023 г

**ПОЛИТИКА  
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ  
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «КАЗАХСТАНСКИЙ  
ЦЕНТР ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО  
ПАРТНЕРСТВА»**

г. Астана 2023 год

## Содержание

1. Общие	
2. Основные термины и понятия .....	3
3. Философия управления рисками.....	5
4. Цели и задачи Политики управления рисками.....	5
5. Принципы системы управления рисками .....	6
6. Участники и заинтересованные стороны СУР .....	7
7. Функции и ответственность участников процесса управления рисками .....	7
8. Процесс управления рисками .....	14
a. Определение среды управления рисками .....	15
b. Выявление риска .....	16
c. Анализ и оценка риска .....	19
d. Реагирование на риск .....	20
e. Информация и коммуникация .....	22
f. Мониторинг и обзор.....	23
9. Риск- аппетит.....	23
10. Основные параметры отношения к рискам .....	25
a. Уровень допустимого риска (толерантность к риску) .....	25
b. Ключевой индикатор риска (КИР).....	26
11. Отчётность по рискам .....	26
12. Заключительные положения.....	26
Приложение 1 форма «Регистр рисков» .....	27
Приложение 2 форма «Таблица оценки рисков» .....	28
Приложение 3 форма «Классификатор рисков» .....	29
Приложение 4 форма «Карта рисков» .....	30
Приложение 5 форма «Отчёты по рискам» .....	31
Приложение 6 форма «Отчёт о реализовавшемся риске» .....	33
Приложение 7 форма «Риск аппетит» .....	34

## 1. Общие положения

1. Настоящая Политика управления рисками АО «Казахстанский центр государственно-частного партнёрства» (далее - Политика) разработана в соответствии с Уставом и другими внутренними документами АО «Казахстанский центр государственно-частного партнёрства» (далее – Общество), законодательными актами Республики Казахстан и с учётом рекомендаций международных профессиональных организаций в области внутреннего контроля и управления рисками.

2. Настоящая Политика определяет основные цели, задачи, принципы функционирования системы управления рисками (далее - СУР) в Обществе, структуру и основные компоненты СУР, обеспечивает систематический и последовательный подход при осуществлении процессов управления рисками.

3. Порядок взаимодействия риск-менеджера, ответственного за вопросы управления рисками в Обществе определяется в разделе «Участники и заинтересованные стороны СУР» настоящей Политики.

4. Детальное описание методов и процедур процесса управления рисками представлены в отдельных документах, регламентирующих методологию управления рисками и утверждённых или принятых к работе Советом директоров/Правлением в соответствии с компетенцией каждого органа.

5. Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и всеми работниками Общества, в том числе вновь принимаемых работников при трудоустройстве в Общество.

6. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, каждый работник Общества руководствуется положениями, изложенными в настоящей Политике включая приложения.

7. Знание и понимание работниками Общества положений настоящей Политики должно проверяться не реже одного раза в год.

## 2. Основные термины и понятия

8. В рамках СУР следующие термины означают:

1) **Единственный акционер** – Министерство национальной экономики Республики Казахстан;

2) **владелец риска** - работник Общества, имеющий ответственность и полномочия по менеджменту риска;

3) **карта рисков** - матрица, в которой расположены риски Общества, в зависимости от их величины возможного ущерба и вероятности наступления;

4) **ключевой риск** - риск Общества, характеризующийся высокими значениями вероятности и/или размера возможного ущерба;

5) **ключевой индикатор риска (КИР)** - показатель уровня состояния фактора риска, позволяющий Обществу получить сигнал о необходимости

принятия мер предупредительного реагирования на риск;

6) **риск-менеджер** - работник Общества, ответственный за вопросы управление рисками;

7) **исполнительный орган** – Правление Общества;

8) **система управления рисками (СУР)** – совокупность принципов, методов и процедур, составляющих единую систему взаимоотношений и процедур, обеспечивающих реализацию процесса управления рисками на всех уровнях Общества;

10) **лимит по риску** - средство управления определёнными видами принимаемого риска. Лимит представляет собой предельный допустимый размер единовременных потерь при реализации риска;

11) **миграция рисков** – изменение приоритетов рисков в ходе проекта, она возможна, если изменяются вероятности и степени воздействия;

12) **неблагоприятное событие** - явление, при котором возникают убытки Общества, упущение выгоды, причинение вреда жизни и здоровью её работников, третьих лиц, раскрытие конфиденциальности информации, потеря имиджа, а также причинение ущерба окружающей среде;

13) **орган управления** – Совет директоров Общества;

14) **остаточный риск (ОР)** - риск, остающийся при условии реализации мер по реагированию на риск;

15) **присущий риск (ПР)** - риск при отсутствии действий по изменению вероятности или размера влияния данного риска;

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

17) **портфель рисков** – совокупность рисков, рассматриваемых совместно и относящихся к одному бизнес-направлению;

18) **риск** - возможность наступления неблагоприятного события, которое отрицательно повлияет на способность Общества успешно достичь своих целей;

19) **размер убытка** - прогнозируемый размер максимально возможного ущерба при наступлении риска;

20) **регистр рисков** - структурированный перечень рисков Общества, содержащий полную информацию о рисках, включая:

идентифицированные риски, их описания, причины рисков и описание последствий наступления рисков;

владельцев рисков, их ответственность; результаты оценки;

согласованные меры реагирования на риски.

21) **управление рисками (УР)** - непрерывный процесс, осуществляемый органами управления Общества, руководителями структурных подразделений и работниками Общества с целью выявления потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Общества, поддержания степени их воздействия в приемлемых для Общества рамках, и применяемый в стратегическом и оперативном управлении для обеспечения достаточной уверенности в части достижения

стратегических и операционных целей.

22) **риск аппетит** – это способность и желание Общества принимать на себя определенные риски для достижения своих целей;

23) **Риск толерантность** (уровень толерантности к ключевым рискам) – это приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели. Риск-толерантность позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения уровня риск-аппетита;

### **3. Философия управления рисками**

9. Философия управления рисками Общества представляет собой комплекс единых для Общества убеждений и установок, характеризующих то, как Общество учитывает риск во всех видах своей деятельности, начиная от разработки и реализации стратегии до повседневных операций.

#### **Заявление о философии управления рисками в Обществе**

1) Управление рисками - это не фрагментарные действия, но комплекс мероприятий, затрагивающий все сферы и уровни деятельности Общества.

2) Общество воспринимает управление рисками как важнейшую часть системы управления предприятием.

3) Общество рассматривает владельцев рисков, как лиц или подразделения, имеющие полномочия и ответственность за принятие решения по вопросам управления рисками. Лицо, принимающее решение, и которое влияет на степень риска, принимает ответственность за последствия и управление данным риском.

4) Руководство Общества в лице Совета директоров и Правления осознает ответственность за наличие и эффективное функционирование системы управления рисками на уровне всей организации.

5) Общество рассматривает управление рисками как неотъемлемую часть процесса принятия любого важного управленческого решения. При этом Общество не рассматривает управление рисками как процесс, мешающий развитию деятельности или тормозящий такое развитие.

6) Каждый работник понимает риски, свойственные для его деятельности и предпринимает необходимые действия по их минимизации в рамках своих полномочий.

### **4. Цели и задачи Политики управления рисками**

#### **10. Целями настоящей Политики являются:**

1) защита интересов Единственного акционера, путём обеспечения непрерывности деятельности и снижения возможных потерь и воздействий неактивных факторов на деятельность Общества;

2) повышение эффективности управления ресурсами Общества путём внедрения инструментов принятия более качественных

управленческих решений с учётом вопросов управления рисками;

3) построение эффективной СУР на уровне Общества.

#### **11. Задачами настоящей Политики являются:**

1) определение и формализация СУР в рамках организационной и функциональной структуры Общества;

2) определение и формализация основных подходов к вопросам выявления, оценки и реагирования на риски Общества;

3) доведение до всех пользователей настоящей Политики ключевой информации по вопросам управления рисками в Обществе, включая вопросы ответственности за вопросы управления рисками;

4) совершенствование функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля Общества;

5) создание полноценной организационно-функциональной и информационной базы для процесса принятия эффективных решений с учетом факторов риска;

6) обеспечение эффективности бизнес-процессов, достоверности внутренней и внешней отчётности и содействие соблюдению юридических норм.

#### **5. Принципы системы управления рисками**

12. В целях эффективного функционирования СУР, Общество на всех уровнях своей деятельности руководствуется едиными принципами системы управления рисками, в том числе рекомендованным стандартом ISO:

1) **Принцип комплексности.** Управление рисками не является отдельной изолированной функцией и охватывает все виды деятельности Общества и все уровни управления. Таким образом, СУР рассматривается как неотъемлемая часть всех процессов деятельности Общества.

2) **Принцип информированности.** СУР основывается на наилучшей доступной информации при своём функционировании: официальная информация об отраслях в Казахстане и в мире, собственная статистика, официальные мнения экспертов отрасли, а также прочие официальные источники информации, мнения экспертов Общества. При этом Общество не применяет в работе внешнюю информацию из неофициальных или непроверенных источников.

3) **Принцип интегрированности.** СУР интегрирована в стратегическое и оперативное управление Обществом. Процессы планирования и принятия решений осуществляются с учётом всесторонней оценки рисков их реализации. Риски увязаны с целями Общества.

4) **Принцип непрерывности.** Управление рисками в Обществе – это постоянный процесс, который вовлекает все уровни управления и все структурные подразделения Общества. Непрерывность обеспечивается за счет периодического выявления и пересмотра рисков, а также анализа доработки существующих политик и процедур.

5) **Принцип прозрачности.** СУР прозрачна для всех

заинтересованных сторон и учитывает мнения всех заинтересованных сторон. В случае, когда это требует законодательство или иные требования, Общество должно раскрывать информацию о существующей СУР и способах минимизации рисков.

6) **Принцип разделения обязанностей.** Каждый участник СУР должен иметь чётко сформулированные должностные обязанности и исполнять свои обязанности в соответствии с настоящей Политикой и внутренними документами Общества. Обязанности и полномочия распределяются между участниками СУР с целью исключения или снижения риска ошибки и/или мошенничества за счёт недопущения закрепления функций разработки, утверждения, применения, мониторинга и оценки операций за одним участником СУР.

7) **Принцип экономической целесообразности.** Определение приоритетных мер по контролю рисков должно быть реализовано экономически эффективно при оценке соотношения расходов на внедрение контрольных процедур с размером возможных потерь. Выявление и контроль основных рисков имеет преимущество над попыткой выявления и контроля всех возможных рисков, с которыми сталкивается Общество.

8) **Принцип полной ответственности.** Все участники СУР несут ответственность за выявление, оценку, анализ и непрерывный мониторинг рисков в рамках своей деятельности, разработку и внедрение необходимых мероприятий по управлению рисками и средств контроля, их применение в рамках своей компетенции, непрерывный мониторинг эффективности мероприятий по управлению рисками и средств контроля.

9) **Принцип методологического единства.** Внутренний контроль (разработка, внедрение и мониторинг эффективности контрольных процедур) и управление рисками (выявление, оценка, анализ и мониторинг рисков, разработка мониторинг мероприятий по управлению рисками) осуществляется на основе подходов и стандартов, единых для всего Общества.

## **6. Участники и заинтересованные стороны СУР**

13. Участники СУР Общества представлены на всех уровнях управления Обществом и включают следующие категории участников:

- 1) совет директоров;
- 2) служба внутреннего аудита;
- 3) правление;
- 4) риск-менеджер, ответственный за вопросы управления рисками Общества;
- 5) Структурные подразделения и работники Общества.

14. Участники СУР каждого уровня выполняют свою роль через реализацию прав и обязанностей в рамках компетенции, закреплённой в законодательных актах и внутренних документах Общества, и в соответствии с организационно-распорядительными документами, должностными инструкциями и положениями о структурных подразделениях.

## **7. Функции и ответственность участников процесса управления рисками**

15. **Совет директоров** играет ключевую роль в осуществлении надзора за системой управления рисками. Совет директоров осуществляет постановку целей деятельности Общества, а также утверждает документы в области управления рисками. Совет директоров на регулярной основе рассматривает ключевые риски, оценку управления этих ключевых рисков и планируемые мероприятия по управлению рисками, одобренные Комитетом по стратегическому планированию и рискам при Совете директоров Общества. Совет директоров осуществляет часть функций в области управления рисками через создание соответствующих Комитетов.

16. Совет директоров осуществляет следующие функции в области управления рисками:

- 1) определение стратегических направлений деятельности, целей, задач, ожидаемых результатов Общества;
- 2) определение ответственности Правления и его членов по вопросам управления рисками;
- 3) утверждение Политики управления рисками Общества;
- 4) утверждение Методики определения бизнес-процессов, присущих им рискови ключевых индикаторов риска;
- 5) утверждение матрицы бизнес-процессов, рисков и контролей, регистра рисков, карты рисков Общества и План мероприятий Общества по управлению рисками;
- 6) утверждение отчёта по управлению рисками;
- 7) утверждение отчёта по эффективности системы управления рисками в Обществе, предоставляемыми Службой внутреннего аудита Общества или независимыми консультантами;
- 8) утверждение ключевых индикатора рисков;
- 9) утверждение показателей эффективности СУР и ежегодная оценка эффективности СУР;
- 10) анализ заключений внешних и внутренних аудиторов о состоянии систем внутреннего контроля и управления рисками и результатов проверок, проведенных Службой внутреннего аудита;
- 11) осуществление контроля за выполнением рекомендаций внешних аудиторов и Службы внутреннего аудита Общества;
- 12) проведение встреч с Правлением для рассмотрения существенных рисков и проблем внутреннего контроля и соответствующих планов мероприятий по улучшению ситуации.
- 13) утверждение риск аппетита Общества;
- 14) утверждение уровня толерантности в отношении каждого ключевого риска;

### ***Предусмотрено ответственность за:***

- 1) оценку эффективности работы Правления (в том числе по вопросам управления рисками);



2) оценку эффективности функционирования СУР и внутреннего контроля;

3) последствия по рискам, являющимся следствием принятых/рассмотренных Советом директоров решений и вопросов.

17. **Служба внутреннего аудита** (далее - СВА) является службой, которая предоставляет Совету директоров независимые и объективные рекомендации, направленные на совершенствование деятельности Общества путем систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

18. СВА выполняет следующие функции и несет ответственность по вопросам, связанным с СУР:

1) аудит эффективности СУР;

2) предоставление рекомендаций по вопросам совершенствования СУР;

3) мониторинг выполнения ранее представленных рекомендаций по вопросам совершенствования СУР;

4) проведение оценки эффективности СУР в Обществе не реже одного раза в

год;

5) предоставление Правлению рекомендаций по совершенствованию СУР не реже одного раза в год;

6) предоставление Совету директоров информации о невыполнении рекомендаций, представленных ранее по результатам проведённых оценок СУР.

19. СВА Общества подчинена Совету директоров и подотчётно Комитету по аудиту.

20. Для обеспечения горизонтальной коммуникации и эффективного внедрения СУР в Обществе функционирует **Комитет по стратегическому планированию и рискам**, который является консультативно-совещательным органом Совета директоров Общества, вырабатывающим предложения в части управления рисками, в основные функции которого входит:

1) установление эффективной системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества;

2) анализ эффективности средств и процедур системы внутреннего контроля и управления рисками;

3) предварительное одобрение политики и процедуры, отчетов по системе управления рисками и внутреннего контроля;

4) контроль за процессом обеспечения соблюдения законодательства Республики Казахстан;

5) иные функции в соответствии с Положением о Комитете по стратегическому планированию и рискам.

***Предусмотрено ответственность за:***

1) результативность и эффективность СУР;

2) контроль внедрения и развития культуры управления рисками в

Обществе;

3) выработку рекомендаций по совершенствованию системы управления рисками.

21. В своей деятельности Комитет по стратегическому планированию и рискам подотчётен Совету директоров Общества.

22. Работа Комитета по стратегическому планированию и рискам регулируется Положением о Комитете по стратегическому планированию и рискам, утверждаемом Советом директоров Общества.

23. **Правление Общества**, ответственное за организацию эффективной системы управления рисками и создание структуры контроля над рисками для обеспечения выполнения и следования корпоративным политикам. Правление ответственно за создание культуры «осознания рисков», которая отражает политику риск-менеджмента Общества. Правление также отвечает за создание эффективной системы управления рисками таким образом, чтобы работники имели чётко определённые обязанности по риск-менеджменту и несли ответственность за выполнение своих обязанностей. Правление вправе осуществлять часть функций в области управления рисками через создание соответствующих Комитетов.

24. Правление обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путём осуществления следующих функций и несёт ответственность по вопросам, связанным с СУР:

- 1) реализация Политики управления рисками Общества;
- 2) организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;
- 3) предоставление Совету директоров Общества отчётов, согласно утверждённым внутренним документам Общества;
- 4) обеспечение соблюдения положений настоящей Политики структурными подразделениями Общества;
- 5) определение лимитов рисков для каждого из подразделений Общества, осуществляющих финансовые операции;
- 6) рассмотрение отчётов по управлению рисками Общества и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;
- 7) утверждение мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками в Обществе и некоторых мероприятий в рамках нормативных документов, утверждённых Советом директоров;
- 8) совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками.
- 9) определение ключевых индикатора рисков для вынесения на утверждение Совету директоров;
- 10) определение и согласование регистра рисков, карты рисков, матрицы бизнес-процессов, рисков и контролей для вынесения на утверждение Совету директоров;
- 11) рассмотрение предложений риск-менеджера, ответственного за вопросы управления рисками, по развитию политик, процедур и структуры управления рисками для вынесения на утверждение Совету директоров Общества.
- 12) определение и согласование уровня толерантности в отношении

каждого ключевого риска для вынесения на утверждение Совету директоров;

13) определение и согласование риск-аппетита Общества для вынесения на утверждение Совету директоров;

25. В целях эффективной организации управления рисками на коллегиальные органы при Правлении Общества могут быть возложены функции и полномочия по поддержке Правления Общества, которые определяются соответствующими внутренними документами Общества.

26. В своей работе по вопросам управления рисками Правление подотчётно Совету директоров.

27. Комитет по управлению рисками при Правлении Общества осуществляет следующие функции:

1) комитет проводит регулярные заседания с установленной повесткой дня, включая рассмотрение новых и существующих рисков, финансовых убытков, внутренних/внешних аудиторских отчетов, вопросов регулирования рисков, а также прогресса или существенных изменений в объеме работ по реализации развития системы управления рисками и внутреннего контроля.

2) рассмотрение и предварительное одобрение проектов внутренних и иных документов Общества по управлению рисками и внутреннего контроля;

3) согласование предложенных владельцами рисков и/или риск-менеджером методов управления рисками по выявленным рискам Общества;

4) рассмотрение функциональных требований, предъявляемых к автоматизированной информационной системе по управлению рисками (при необходимости);

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

6) рассмотрение и одобрение отчета об управлении рисками для дальнейшего представления Правлению Общества;

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

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

9) рассмотрение и одобрение ключевых рисковых показателей; рассмотрение рекомендаций внешних аудиторов, консультантов и Службы внутреннего аудита Общества по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля, рассмотрение эффективности мер, принимаемых структурными подразделениями Общества по решению проблем, выявленных внешними аудиторами, консультантами и Службой внутреннего аудита Общества;

10) контроль за периодическим обновлением и совершенствованием утвержденных документов Общества по управлению рисками и

внутреннего контроля, а также организацией систематического обучения руководителей и сотрудников Общества требованиям и аспектам данных документов;

11) ежегодное рассмотрение и одобрение Плана работы по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля;

12) иные функции в рамках системы управления рисками и внутреннего контроля.

13) представление Правлению отчета о результатах деятельности Комитета.

**28. Риск-менеджер, ответственный за вопросы управления рисками Общества**, является ключевым работником в СУР, который обеспечивает координацию, необходимую аналитику и методологическую поддержку по вопросам управления рисками всем участникам СУР на уровне Общества.

**29. Риск-менеджер Общества**, выполняет следующие функции и несёт ответственность по вопросам, связанным с СУР:

1) организация и координация процесса идентификации и оценки критических рисков, а также согласование с владельцами рисков матрицы бизнес-процессов, рисков и контролей, регистра и карты рисков, в том числе критических рисков, ключевых индикаторов риска, плана мероприятий по управлению ключевыми рисками Общества, а также мониторинг реализации плана информирование Правления и Совета директоров Общества о существенных отклонениях в процессах управления рисками;

2) внедрение и совершенствование процесса управления рисками в Обществе через Совет директоров Общества;

3) ведение базы данных реализовавшихся рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски;

4) подготовка регистра рисков и карты рисков;

5) организация баз данных по видам рисков, используемых для анализа и оценки рисков;

6) подготовка и предоставление информации по рискам Правлению и Совету директоров Общества;

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

8) обеспечение интегрированности управления рисками в бизнес-процессы и развитие культуры риск-менеджмента в Обществе;

9) разработка, рассмотрение и согласование регулярных отчетов по рискам, выносимых на рассмотрение Совета директоров Общества;

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

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

12) анализ и проверка нормативной и рабочей документации Общества в области управления рисками;

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

14) взаимодействие со СВА Общества в части предоставления материалов при проведении аудита, обмена информацией, обсуждения результатов аудиторских проверок;

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

16) контроль за ежегодным обновлением реестра рисков и карты рисков;

17) проведение сравнительного анализа с опытом ведущих международных и казахстанских компаний по управлению рисками с подготовкой и предоставлением комитету по аудиту годового обзора лучших практик по КСУР;

18) контроль за своевременным и адекватным выполнением планов мероприятий по минимизации рисков;

19) осуществление мониторинга уровня риск-толерантности;

20) формирование предложений для комитета по рискам в отношении величины приемлемого уровня риск-аппетита;

21) другие функции, отвечающие специфике деятельности Общества в части совершенствования СУР.

30. Ответственность, полномочия риск-менеджера, ответственного за вопросы управления рисками Общества и требования к предоставляемой отчетности, предусмотрены настоящей Политикой, внутренними документами в области управления рисками и определяются должностной инструкцией риск-менеджера Общества.

31. Риск-менеджер Общества должен взаимодействовать с другими подразделениями, а также внешними и внутренними аудиторами Общества для эффективной реализации целей и задач системы управления рисками.

32. Риск-менеджер Общества должен иметь доступ к информации, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и в должностных инструкциях данного работника.

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

34. Структурные подразделения и работники Общества выполняют следующие функции и несут ответственность по вопросам, связанным с

СУР:

- 1) идентификация и оценка рисков на ежегодной основе с ежеквартальным пересмотром;
- 2) разработка и предоставление риск-менеджеру, предложений по описанию бизнес-процессов с определением присущих рисков по бизнес-процессам;
- 3) разработка и предоставление риск-менеджеру, предложений по плану мероприятий по управлению ключевыми рисками, отражёнными в регистре рисков и карте рисков (по минимизации рисков);
- 4) реализация утверждённых мероприятий по реагированию и управлению рисками и предоставление отчётности на регулярной основе по исполнению мероприятий по управлению рисками;
- 5) представление информации по реализовавшим рискам риск-менеджеру;
- 6) участие в разработке методической и нормативной документации в рамках их компетенции;
- 7) оценка рисков, по которым структурное подразделение определено владельцем рисков;
- 8) содействие процессу развития риск-коммуникации.

35. Для эффективности организации работы системы управления рисками в каждом структурном подразделении Общества назначается ответственный работник, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своём структурном подразделении и сотрудничество с риск-менеджером на всех этапах реализации процедур СУР Общества.

36. Для поддержания и повышения риск-культуры в Обществе, риск-менеджером проводится ознакомление новых сотрудников и периодического ознакомления всех сотрудников Общества (как минимум, на ежегодной основе) с действующей в Обществе СУР.

## 8. Процесс управления рисками

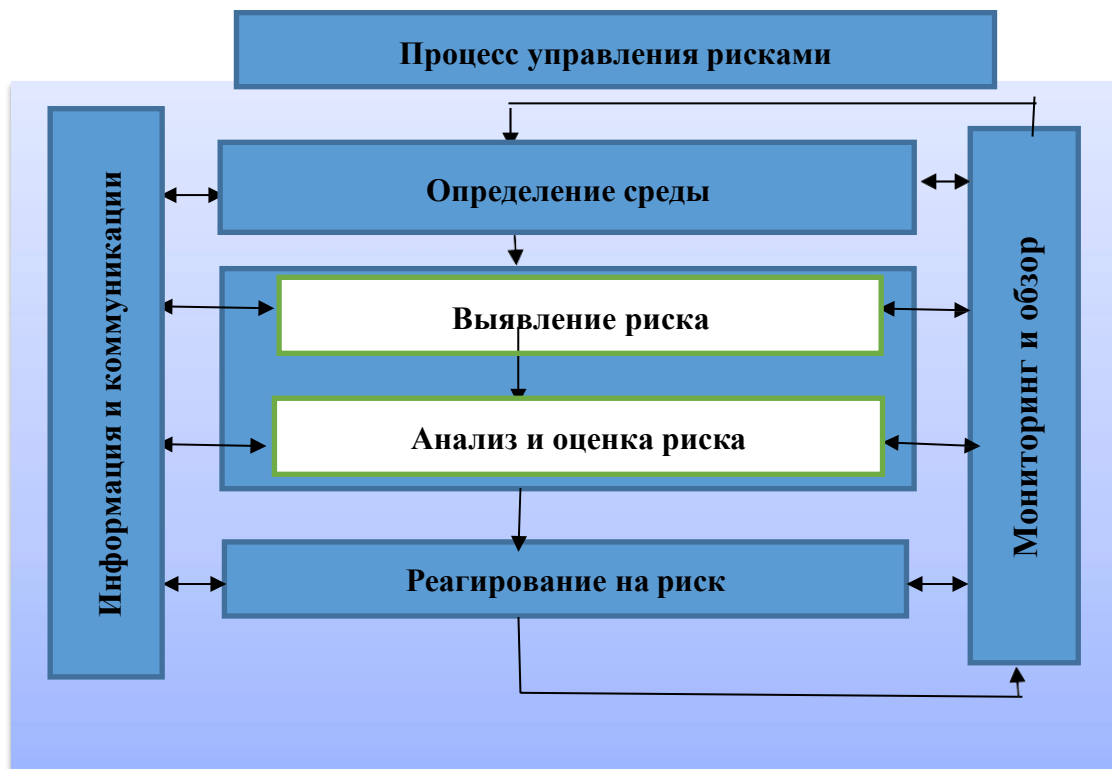
37. Процесс управления рисками в Обществе представляет собой совокупность взаимосвязанных между собой компонентов и построен с учётом методологии COSO «Управление рисками организаций.

Интегрированная модель» и «Внутренний контроль. Интегрированная модель» СУР включает в себя следующие компоненты:

- а) определение среды;
- б) выявление риска;
- с) анализ и оценка риска;
- д) реагирование на риск;
- е) информация и коммуникации;

38. Схематично процесс управления рисками Общества представлен в следующем виде.

Процесс управления рисками



#### *а. Определение среды управления рисками*

**39. Определение среды управления рисками** представляет собой обзор и анализ внешних и внутренних факторов деятельности Общества, которые в итоге определяют цели, задачи и приемлемые способы достижения поставленных перед Обществом задач. На практике данный компонент означает обзор факторов внешней и внутренней среды, а также порядок определения своих целей, задач и методов, согласно пунктам, представленным в данном разделе.

**40.** Основой процесса управления рисками является определение и/или формирование среды.

**41.** Среда управления рисками может быть внешней и внутренней.

**42.** Внешняя среда представляет собой внешние условия функционирования Общества. К внешней среде относятся:

- 1) законодательная/регулятивная среда;
- 2) состояние рынка и конкуренция;
- 3) денежно-кредитная система страны;
- 4) активность общества;
- 5) а также другие внешние факторы.

**43.** Внешняя среда создаёт условия для возникновения системных рисков.

**44.** Общество учитывает внешнюю среду путём анализа внешних факторов и тенденций, что находит отражение при определении

стратегических целей.

**45.** Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за вопросы управления рисками.

**46.** Внутренняя среда Общества определяется следующими факторами, которые учитываются органами управления Общества при построении надлежащей внутренней среды:

- 1) наличие сформулированной философии Общества в области управления рисками и внутреннего контроля;
- 2) наличие контроля со стороны органов управления Общества и его активное участие в вопросах управления рисками;
- 3) наличие ясно сформулированных этических ценностей Общества и контроль за их пониманием и соблюдением;
- 4) наличие прозрачных и безопасных для отправителя информации каналов коммуникаций в адрес органов управления Общества;
- 5) четко сформулированные требования к компетенции работников и контроль за соответствием работников данным требованиям.

**47.** Результатом определения среды управления рисками может служить понимание сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ) системы управления рисками, а также определение целей, которые необходимо достигнуть и задач, которые необходимо решить. SWOT-анализ осуществляется риск-менеджером Общества, в целях анализа и непрерывного улучшения применяемых подходов к вопросам управления рисками.

**48.** Общество учитывает внутреннюю среду путем анализа вышеуказанных факторов, что находит отражение при определении стратегических и операционных целей.

**49.** Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что руководство Общества в лице Совета директоров и Правления имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии Общества.

**50.** Цели и задачи Общества должны соответствовать Стратегии развития и Устава Общества.

**51.** Поскольку эффективность СУР сильно зависит от правильного определения целей и задач Общества, цели деятельности Общества должны определяться на стратегическом уровне и составлять основу для определения тактических (краткосрочных) целей. Только при соблюдении данного условия возможна эффективная реализация процесса управления рисками.

### ***б. Выявление риска***

**52. Выявление риска** включает в себя обнаружение, обзор, описание риска и целей, на которые может данный риск повлиять, структурными подразделениями Общества, которые являются владельцами данных рисков.

**53.** Выявление риска подразумевает определение подверженности



Общества влиянию рисков, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи.

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

**55.** В соответствии с основными международными стандартами и практиками управления рисками, Общество на регулярной основе проводит выявление рисков с участием работников всех структурных подразделений в целях выявления максимального спектра рисков, повышения осведомлённости об окружающих рисках и стимулирования развития философии управления рисками.

**56.** Для выявления рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как выявление рисков на основе поставленных целей и задач, отраслевых и международных сравнений, семинаров и обсуждений, интервьюирования, базы данных произошедших рисков и т.д.

**57.** Выявленные события и риски систематизируются в форме регистра рисков. Форма регистра рисков представлена в Приложении 1 к настоящей Политике. Регистр рисков представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности. В соответствии с Методикой определения бизнес- процессов, присущих им рисков и ключевых индикаторов риска (далее – Методика) в регистре рисков по каждому риску определяются факторы рисков, возможные последствия наступления риска, присваивается вероятность и значимость влияния риска, определяются владельцы риска, определяется план мероприятий по минимизации рисков. Регистр риска дополняется структурными подразделениями Общества на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

**58.** Систематизация выявленных рисков позволяет: достичь последовательности в классификации и количественной (качественной) оценке рисков, которая позволяет улучшить сравнение профиля рисков; предоставить платформу для построения более сложных инструментов и технологий количественной оценки рисков; предоставить возможность для согласованного управления и контроля рисков в Обществе.

**59.** Для классификации рисков в Обществе используется группа рисков по следующим категориям:

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

2) **финансовый риск (Ф)** – вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода и капитала в ситуации неопределённости условий осуществления его финансовой деятельности;

3) **риски несоответствия к требованиям (правовой риск) (П)** - это текущий или будущий риск потери дохода, капитала или возникновения убытков в связи с нарушениями или несоответствием внутренним и внешним правовым нормам, таким как законы, подзаконные акты регуляторов, правила, регламенты, предписания, учредительные документы;

4) **операционный риск (О)** - риск убытка в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или внешних событий. Это определение включает юридический риск, но исключает стратегические и репетиционные риски.

5) **Валютный риск (В)** – риск убытков в следствие неблагоприятного изменения курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов (валютных металлов);

6) **Бухгалтерский риск**- это вероятность неблагоприятного финансового исхода (возникновения убытков или недополучение прибыли по сравнению с прогнозируемой) для Общества в следствии неправильного отражения фактов хозяйственной жизни, несоответствия применяемой учетной политики;

7) **Налоговый риск** - это возможность наступления неблагоприятного события, в результате которого Общество принявшие то или иное решение в сфере налогообложения, могут потерять или не получить ресурсы, утратить предполагаемую выгоду или понести дополнительные финансовые либо имиджевые убытки;

8) **Риск контрагента** – это вероятность того, что компания заключившая договор, может не исполнить свои обязательства;

9) **Страховой риск** – это риск наступления предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах – перестрахование, формирование страховых резервов. Основными причинами страхового риска являются: неправильно определенные страховые тарифы, азартная методология страхователя;

10) **Риск ликвидности** – финансовый риск, связанный с неспособностью краткосрочной реализации финансового актива, ценной бумаги или физического товара по цене, близкой к рыночной, то есть без существенных убытков. Риск ликвидности возникает из-за неполноты рынков и информационной асимметрии;

11) **Информационный риск** - это возможность наступления случайного события в информационной системе Общества, приводящего к нарушению ее функционирования, снижению качества информации ниже допустимого уровня, в результате чего наносится ущерб Обществу;

12) **Политический риск** – тип риска с которым сталкиваются инвесторы, корпорации и правительства в связи с влиянием политических решений, событий или условий на прибыльность бизнеса или ожидаемую доходность некоторого хозяйственного решения.

**60.** В целях систематизации и унификации дельнейших подходов к

оценке и реагированию на риски, все выявленные риски группируются в соответствии с Классификацией, приведённой в Приложении 2 к настоящей Политике.

### *с. Анализ и оценка риска*

**61. Анализ и оценка риска** направлены на предоставление общего видения по существующим рискам и их размерам путём осуществления базового ранжирования для определения наиболее «слабых» мест. Данный процесс позволяет провести оценку используемых методов и процедур управления основными рисками.

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

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

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

**65.** Оценка рисков включает рассмотрение источников и причин возникновения каждого риска, негативные последствия при их реализации, и вероятность, что определённое событие произойдёт.

**66.** Первоначально оценка рисков проводится на качественной основе, затем для наиболее значимых рисков может быть проведена количественная оценка. Риски, которые не поддаются количественной оценке, нет надёжной статистической информации для их моделирования или построение таких моделей не является целесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования рисков. Качественная оценка рисков осуществляются по пяти бальной шкале от 1 до 5 по частоте вероятности и по степени влияния согласно Приложению 3 к настоящей Политике.

**67.** Все идентифицированные и оценённые риски отражаются на карте рисков. Карта рисков графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков Общества, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения. На карте вероятность или частота отображается по горизонтальной оси, а сила воздействия или значимость - по вертикальной оси. В этом случае вероятность появления риска увеличивается слева направо при продвижении по горизонтальной оси, а воздействие риска увеличивается снизу вверх по вертикальной оси. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска по сравнению с другими рисками, а также

выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению. Шаблон Карты рисков представлен в Приложении 4 к настоящей Политике.

#### ***d. Реагирование на риск***

**68. Реагирование на риск** представляет собой принятие управленческих решений на различных уровнях Общества в целях снижения вероятности реализации риска или снижения негативного эффекта от последствий наступившего риска. Оценив риск, владелец риска определяет то, каким образом на него реагировать.

**69.** Общество определяет методы реагирования на риск и разрабатывает план мероприятий по управлению ключевыми рисками.

**70.** Для определения мер реагирования на риск, Общество определяет допустимый уровень ключевых рисков.

**71.** Реагирование на риск может быть направлено на минимизацию вероятности реализации риска (предупредительные мероприятия) или на минимизацию негативных последствий наступившего риска (реактивные мероприятия).

**72.** Методы реагирования на риск и разработка планов мероприятий по управлению ключевыми рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска, включает в себя следующие методы:

- 1) уклонение от риска;
- 2) минимизация риска;
- 3) передача (перераспределение) риска;
- 4) принятие (удержание) риска.
- 5) Отказ от риска;

**73.** Уклонение от риска - принятие решения против продолжения или принятия действия, которое является источником возникновения риска. Уклонение от риска может включать, отказ от инвестиционного проекта или выхода на новые рынки.

**74.** Минимизация риска - воздействие на риск путём использования предупредительных мероприятий и отказ от планирования действий на случай реализации риска, что влечёт за собой изменение степени вероятности реализации риска в сторону уменьшения и изменение причин возникновения или последствий от реализации риска.

**75.** Методы минимизации риска предполагают внедрение процедур и процессов, направленных на уменьшение возможности наступления убытков.

**76.** Методы минимизации риска могут включать следующие действия:

1) усиление внутреннего контроля за процессами, влияющими на наступление определённого риска путём анализа бизнес-процессов и определения/внедрения необходимых контрольных процедур и установления областей ответственности (например, назначение ответственности, исключения двойной ответственности и т.д.);

2) организационные мероприятия, направленные на минимизацию риска (например, установка видеокамер позволит снизить риск кражи);

3) установление лимитов на уровень принимаемого риска (например, пределы полномочий различных органов и Комитетов при рассмотрении инвестиционных проектов – до 5000 МРП и более 5000 МРП);

4) проведение мониторинга изменений законодательства уполномоченной службой Общества;

5) мониторинг исполнения утверждённых плановых показателей, по результатам которого принимаются корректирующие меры, в том числе для отражения изменений во внутренней и внешней среде.

6) Отказ от риска – предполагает непосредственно отказ от каких-либо мероприятий или операций, содержащих в себе неприемлемый для Общества риск;

**77.** В случае, если применяемые методы по уменьшению и контролю рисков связаны с затратами, и эти затраты являются существенными, проводится следующий анализ:

1) насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счёт удержания и/или финансирования (переноса) рисков;

2) какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия по сравнению со стоимостью удержания/переноса рисков.

**78.** Минимизация риска подразумевает мероприятия, направленные на:

1) предупреждение наступления неблагоприятного события – сокращение вероятности наступления определённого риска;

2) контроль степени влияния наступившего события – сокращение размера негативного последствия в случае наступления риска;

3) диверсификацию – распределение риска с целью снижения его потенциального влияния.

**79.** Передача (перераспределение) риска - уменьшение вероятности и/или влияния риска за счёт переноса или иного распределения части риска.

**80.** Распространёнными способами перераспределения риска являются приобретение страхового покрытия, проведение операций хеджирования или передача соответствующего вида деятельности сторонней организации;

**81.** Передача (перераспределение) риска включает следующие инструменты:

1) страхование (для «чистых» рисков – рисков, наступление которых влечёт за собой только убытки и не может приводить к получению дохода);

2) хеджирование (для «спекулятивных» рисков – рисков, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам);

3) перенос риска по контракту (перенос ответственности за риск на контрагента);

4) другие альтернативные методы передачи (переноса) рисков.

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

негативного влияния на деятельность Общества.

**83. Принятие (удержание) риска.** При принятии риска не предпринимаются никакие действия для того, чтобы снизить вероятность или влияние негативного события.

**84. Принятие риска,** подразумевает, что его уровень допустим для Общества, и Совет директоров принимает возможность его проявления.

**85. Отказ от риска** – предполагает непосредственно отказ от каких-либо мероприятий или операций, содержащих в себе неприемлемый для Общества риск;

**86. Применение соответствующих мер и методов реагирования на риски** описывается в плане мероприятий по управлению ключевыми рисками, который включает в себя перечень необходимых действий и ответственных исполнителей.

#### ***е. Информация и коммуникация***

**87. Информация и коммуникация,** как компонент процесса управления рисками определяет качественные требования к информации, используемой Обществом в своей деятельности, а также требования к процессам получения, передачи и использования информации между всеми участниками СУР. Целью получения качественной информации и эффективного процесса обмена информацией на уровне всего Общества является создание и использование необходимой информационной базы для принятия эффективных решений на всех уровнях Общества.

**88. Информация,** создаваемая и получаемая в рамках Общества, должна быть достоверной, своевременной и соответствовать формам и атрибутам.

**89. Порядок** получения, передачи и использования информации должен обеспечивать движение информации по вертикали и по горизонтали.

**90. Поступление информации по вертикали** может быть обеспечено с помощью нижеследующих, но, не ограничиваясь ими:

- 1) совещания органов управления;
- 2) периодических встреч членов Правления со всем коллективом, на котором имеется возможность высказаться у каждого работника, независимо от его должности и статуса;
- 3) регламентации работы «горячая линия» (телефон доверия);
- 4) защиты прав лица, сообщающего информацию о ненадлежащем поведении работников.

**91. Поступление информации по горизонтали** может быть обеспечено с помощью нижеследующих, но, не ограничиваясь ими:

- 1) чёткой регламентации бизнес-процессов, включая прописанную ответственность участников процесса;
- 2) определение и устранение барьеров процесса (несовместимость форм исроков предоставления информации);
- 3) внедрение электронного документооборота;
- 4) проведения тематических совещаний и рабочих групп.

**92.** В процессе управления рисками должен обеспечиваться обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках СУР, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения. На рассмотрение Совета директоров представляются не реже одного раза в год: анализ ключевых рисков и план мероприятий по управлению ключевыми рисками.

**93.** Структурные подразделения Общества постоянно ведут мониторинг и информируют риск-менеджера, о произошедших убытках и негативных последствиях (инцидентах). При необходимости владелец рисков с участием риск-менеджера, проводит анализ причин возникновения убытков и негативных последствий, и принимаются меры по предупреждению подобных инцидентов в будущем.

#### ***f. Мониторинг и обзор***

**94.** Мониторинг и обзор, как компонент процесса управления рисками является важной частью всего процесса и оценивает, как наличие такой системы, так и реализацию её компонентов. Мониторинг СУР осуществляется по двум направлениям:

- 1) текущий мониторинг, путём постоянного отслеживания выполнения политики, процедур и мероприятий по управлению рисками;
- 2) отдельные (дополнительные) внутренние и внешние проверки.

**95.** Текущий мониторинг осуществляется руководителями структурных подразделений Общества, риск-менеджером, а также Правлением.

**96.** По результатам мониторинга и переоценки рисков, миграция рисков будет отражаться в карте рисков.

**97.** После утверждения Правлением планов мероприятий по управлению ключевыми рисками, риск-менеджер Общества, осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия и готовит отчёт об исполнении плана мероприятий по управлению ключевыми рисками для Правления, последующим внесением на заседания Комитета по стратегическому планированию и рискам Совета директоров Общества.

**98.** Правление своевременно представляет отчёты об управлении рисками Совету директоров Общества, в соответствии с настоящей Политикой.

**99.** Отдельные (дополнительные) внутренние и внешние проверки представляют собой отдельные аудиты, диагностики или прочие независимые оценки СУР в комплексе.

**100.** Служба внутреннего аудита Общества ежегодно предоставляет отчёт органу управления о состоянии СУР, с раскрытием системных обнаружений и обязательным включением рекомендаций по повышению эффективности СУР.

## **9. Риск-аппетит**

**Риск аппетит** – это способность и желание Общества принимать на себя определенные риски для достижения своих целей.

Риск аппетит определяется на ежегодной основе и утверждается Советом директоров Общества согласно требованиям заинтересованных сторон по форме согласно приложению №7 к Политике.

Риск аппетит выражается как количественно, так и качественно, в связи с тем, что не все риски могут оценены количественно.

В качественном выражении риск-аппетит характеризуется следующими степенями готовности принятия риска:

- 1) низкая степень – принятие риска невозможно, поскольку его реализация создаст непреодолимые или близкие к непреодолимым препятствия для достижения стратегических целей;
- 2) средняя степень – принятие риска возможно при создании контрольных либо минимизирующих мер;
- 3) высокая степень – Общества готова принимать данный риск независимо от его характеристик и наличия возможности им управлять.

Количественный риск-аппетит определяется данными по запланированным инвестициям. Количественный риск аппетит может быть детализирован дополнительными ограничениями на уровне значимости и интенсивности принимаемых рисков Общества с целью достижения стратегических целей.

Риск аппетит также является составной частью стратегического планирования и бюджетирования Общества. Компоненты риск аппетита трансформируются в операционную деятельность Общества посредством лимитов и целевых показателей, которые являются обязательными к исполнению всеми ДО.

Лимиты - это параметры риск аппетита, которые Общества и ДО не должны превышать. Другим определением лимитов является толерантность к риску, то есть это тот уровень рисков, который Общество способен принять без значительного ущерба для своей деятельности, другими словами, Общество не должно принимать рисков больше своего уровня толерантности.

В то же время могут быть установлены целевые уровни для определения оптимального уровня риска, которые должны добиваться.

При формировании риск аппетита должна использоваться вся доступная информация как количественная, так и качественная с целью определения оптимального профиля риска Общества.

Основные компоненты риск аппетита, охватывающие большинство аспектов управления рисками, определяются исходя из особенностей деятельности Общества.

Компонентами для определения риск аппетита в том числе являются:

- 1) достаточность капитала;
- 2) доходность;
- 3) ликвидность.

Достаточность капитала является важным компонентом ввиду необходимости поддержания общего баланса между доступным капиталом и профилем риска Общества.



Доходность является важным компонентом ввиду необходимости достижения поставленных перед ним стратегических целей с учетом, как минимум, безубыточности его деятельности.

Ликвидность является важным компонентом ввиду необходимости обеспечения своевременного и полного исполнения своих обязательств.

Лимитирование по каждому из используемых компонентов определяется на основе принципов непринятия риска и предпочтительности к риску:

1) принцип непринятия неуправляемого уровня риска способствует определению величины риска, которую готов принять на себя Общество, выраженную в изменчивости (волатильности) прибыли и величины убытков Общества;

2) принцип предпочтительности к риску способствует определению уровня и типа рисков, которое Общества желает принимать на себя для достижения стратегических целей.

В своей деятельности структурные подразделения Общества обязаны руководствоваться принципом непринятия неуправляемого уровня риска, учитывая при этом риски в своей деятельности при осуществлении основных операций и функциональных задач того или иного структурного подразделения Общества.

Каждый компонент, может включать в себя различные метрики, способствующие оценке рассматриваемых компонентов.

## **10. Основные параметры отношения к рискам**

**101.** Определяя целевые показатели деятельности Общества, Правление определяет такие параметры отношения к риску, как:

- 1) уровень допустимого риска (толерантность к риску);
- 2) ключевой индикатор рисков (КИР).

Данные параметры позволяют Правлению и руководителям структурных подразделений иметь ориентир в вопросах принятия различных управленческих решений, в том числе в вопросах оценки и реагирования на риск.

### ***а. Уровень допустимого риска (толерантность к риску)***

**102.** Каждый владелец риска должен определять допустимый уровень своего риска. Допустимый уровень риска может быть определён для количественных и качественных значений.

**103.** Для надлежащего определения допустимого уровня риска обозначаются цели, на достижение которых может повлиять наступление данного риска. После обозначения целей и единицы их измерения владельцы риска определяют возможные параметры отклонения показателей деятельности от целевых.

**104.** Для количественных значений допустимый уровень риска может быть выражен в количественном допустимом отклонении показателей от целевых параметров.

**105.** Для качественных значений допустимый уровень риска определяется в произвольном значении и отражает допустимые условия возникновения ситуаций, которые приемлемы для владельца риска и для Общества в целом.

**106.** Допустимый уровень риска по отдельному риску или группе рисков не должен превышать установленные лимиты (целевые показатели) Обществом.

**107.** Риск-менеджер Общества, вправе давать рекомендации по изменению/установлению допустимого уровня риска в случае, если на его взгляд допустимый уровень риска завышен либо занижен.

**108.** СВА Общества в ходе аудиторских проверок проверяет адекватность установленного уровня допустимого уровня риска.

**109.** Допустимый уровень риска может быть отражён в Регистре рисков Общества.

#### ***b. Ключевой индикатор рисков (КИР)***

**110.** В целях раннего обнаружения вероятности возникновения рисков, структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, определяет КИР, которые помогают структурным подразделениям анализировать состояние факторов риска и принять предупреждающие меры при тревожных значениях состояния факторов рисков.

**111.** КИР определяются только по ключевым рискам, значение/влияние которых на деятельность Общества велико.

**112.** Анализ и мониторинг КИР проводится на ежеквартальной основе структурными подразделениями Общества в соответствии с Методикой.

**113.** При превышении допустимых значений КИР, структурное подразделение обязано незамедлительно проинформировать риск-менеджера Общества.

### **11. Отчётность по рискам**

**114.** Структура отчётности по вопросам управления рисками регламентирована настоящей Политикой и Методикой, в котором представлена информация об отчётах по рискам и порядке их предоставления.

**115.** Общий перечень отчётов и структура отчётов по рискам представлен в Приложении 5 к настоящей Политике.

Риск-менеджер Общества осуществляет свод информации по рискам, хранение данной информации, а также ведёт Базу данных по реализовавшимся рискам согласно Приложению 6 к настоящей Политике.

### **12. Заключительные положения**

**116.** Настоящая Политика вступает в силу после утверждения её Советом директоров Общества.

**117.** Настоящая Политика подлежит согласованию Правлением Общества, Комитетом по стратегическому планированию и рискам и

утверждению Советом директоров.

**118.** Сканированная версия настоящей Политики Общества размещается на серверном компьютере Общества в папке общего доступа либо на официальном сайте Общества.

**119.** Ответственность за контроль и за реализацию настоящей Политики возлагается на Правление Общества.

**120.** Риск-менеджер Общества, осуществляет мониторинг и определяет необходимость внесения изменений в настоящую Политику на протяжении её действия.

## Регистр рисков

[illegible]

*Приложение №2*  
к Политике управления рисками  
АО «Казахстанский центр  
государственно- частного партнёрства»  
Форма «Таблица оценки рисков»

**Частота или вероятность риска**

Балл	Значение	Частота или вероятность
1	Очень редко	Раз в 3 и более лет (или вероятность наступления до 5%)
2	Редко	Раз в 2 года (или вероятность наступления 25%)
3	Время от времени	Раз в 1 год (или вероятность наступления 40%)
4	Часто	Раз в полгода и чаще (или вероятность наступления 80%)
5	Очень часто	Раз в квартал и чаще (или вероятность наступления свыше 95%)

**Влияние рисков (последствия)**

Балл	Степень влияния	Потенциальный убыток от наступления риска
1	Незначительное	Отсутствие каких-либо последствий в случае реализации риска
2	Низкое	Последствия от реализации риска не значительные
3	Среднее	Последствия от реализации риска не значительные и могут быть полностью исправлены
4	Существенное	Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определённой степени
5	Катастрофическое	В случае реализации риска, компания практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском

Приложение №3  
к Политике управления рисками  
АО «Казахстанский центр государственно-  
частного партнёрства»  
Форма «Классификатор рисков Общества»

### Классификация рисков

№	Категория рисков	Подкатегория рисков	Код
1	<b>Стратегические риски</b>		С (С1, С2...)
2	<b>Операционные риски</b>	<i>Риски управленческой деятельности</i>	ОУ (ОУ1, ОУ2, ...)
		<i>Риски в процессе управления экспертизы бюджетных инвестиции и государственно-частного партнёрства</i>	ОЭ (ОЭ1, ОЭ2, ...)
		<i>Риски процесса исследований и оценки бюджетных инвестиции</i>	ОИ (ОИ1, ОИ2, ...)
		<i>Риски процесса исследований в области ГЧП</i>	ОС (ОС1, ОС2, ...)
		<i>Риски процесса оценки реализации проектов ГЧП</i>	ОО (ОО1, ОО2, ...)
		<i>Риски в процессе обучения</i>	ОА (ОА1, ОА2, ...)
		<i>Риски в процессе информационно-цифрового обеспечения</i>	ОЦ (ОЦ1, ОЦ2, ...)
		<i>Риски административно-хозяйственной деятельности</i>	ОХ (ОХ1, ОХ2, ...)
3	<b>Финансовые риски и риски отчётности</b>	<i>Финансовые риски</i>	Ф (Ф1, Ф2, ...)
		<i>Риски составления финансовой отчётности</i>	ФО (ФО1, ФО2, ...)
4	<b>Риски несоответствия требованиям</b>	<i>Правовые риски</i>	П (П1, П2, ...)

*Приложение №4*  
к Политике управления рисками  
АО «Казахстанский центр государственно-  
частного партнёрства»  
Форма «Карта рисков»

### Карта рисков

Последствия	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
	0	1	2	3	4	5
	Вероятность					

№	Индикаторы риска	
1	высокий	
2	средний	
3	низкий	

*Приложение №5*  
к Политике управления рисками  
АО «Казахстанский центр государственно-  
частного партнёрства»  
Форма «Отчёты по рискам»

### Основные отчётные формы по рискам

№ п/п	Наименование отчёта	Периодичность отчёта	Исполнитель отчета	Пользователь отчета
1	Разработка Матрицы бизнес-процессов, рисков и контролей	Ежегодно, до 5 числа второго месяца, следующего за отчётным кварталом	Структурные подразделения	1.Правление 2.Риск-менеджер
2	Разработка Регистра рисков и план мероприятий по управлению рисками	Ежегодно, до 10 числа второго месяца, следующего за отчётным кварталом	Структурные подразделения	1. Правление, 2. Риск-менеджер
3	Разработка и составление Карты рисков	Ежегодно до 10 числа второго месяца, следующего за отчётным кварталом	Риск-менеджер	1. Правление, 2. Структурные подразделения
4	Разработка Регистра ключевых рисков и план мероприятий по управлению ключевыми рисками	Ежегодно до 15 числа второго месяца, следующего за отчётным кварталом	1.Структурные подразделения 2.Риск-менеджер	1. Правление, 2. Структурные подразделения 3.Риск-менеджер
5	Разработка ключевых индикаторов риска (КИР)	Ежегодно до 15 числа второго месяца, следующего за отчётным кварталом	1.Риск-менеджер 2.Структурные подразделения	1. Правление, 2. Структурные подразделения 3.Риск-менеджер
6	Согласование с Правлением: матрицы бизнес-процессов, рисков и контролей; - регистра рисков и план мероприятий по управлению рисками; - карты рисков; - регистра ключевых рисков и план мероприятий по управлению ключевыми рисками; - ключевые индикаторы рисков	Ежегодно до 25 числа второго месяца, следующего за отчётным кварталом	1.Риск-менеджер 2. Структурные подразделения	1. Правление 2. Структурные подразделения
7	Предварительное одобрение Комитетом и утверждения Советом директоров: - матрицы бизнес-процессов, рисков и контролей; - регистра рисков и план мероприятий по управлению рисками; - карты рисков; - регистра ключевых рисков и план мероприятий по	Не позднее первого квартала текущего года (до 31 марта)	1.Правление, 2.Риск-менеджер	1.Совет директоров, 2.Комитет. 3. Правление, 4. Структурные подразделения



	управлению ключевыми рисками; - ключевые индикаторы рисков			
8	Отчёт о реализовавшемся риске	Ежеквартально, по мере необходимости	Структурные подразделения	1.Правление, 2.Риск-менеджер
9	Сводные отчёты о выявленных и реализовавшихся рисках	Ежеквартально до 20 числа за отчётным кварталом	Риск-менеджер	1.Совет директоров, 2.Комитет 3.Правление
10	Отчёт по вопросам управления рисками в Правлении: - регистр рисков и план мероприятий по управлению рисками; - карты рисков; - регистр ключевых рисков и план мероприятий по управлению ключевыми рисками; - ключевые индикаторы рисков - отчёт о реализовавшемся риске	Ежеквартально, до 20 числа за отчётным кварталом	1.Структурные подразделения  2.Риск-менеджер	Правление
11	Отчёт по вопросам управления рисками для Совета директоров: - регистр рисков и план мероприятий по управлению рисками; - карты рисков; - регистр ключевых рисков и план мероприятий по управлению ключевыми рисками; - ключевые индикаторы рисков - отчёт о реализовавшемся риске	Совет директоров: 1 раз в полугодие, до 10 числа второго месяца за отчётным периодом Комитет: 1 раз в полугодие, до 25 числа месяца за отчётным периодом	1.Правление, 2.Риск-менеджер	1.Совет директоров, 2.Комитет 3.Правление 4.Структурные подразделения
12	Экстренные отчёты - отчёт по финансовым рискам - информацию о несоблюдении регуляторных требований в области управления рисками - информацию о несоблюдении лимитов по рискам - и др.	По факту	1.Структурные подразделения 2.Риск-менеджер	1.Совет директоров. 2.Комитет 3.Правление

[illegible]

*Приложение №7*  
к Политике управления  
рисками АО «Казахстанский центр  
государственно-частного партнерства»

**Риск аппетит АО «Казахстанский центр государственно-  
частного партнёрства»**

**на \_\_\_\_ год**

Компонент	Метрика	Лимит	Целевой уровень
Компонент 1	Метрика 1		
	...		
	Метрика N		
...	Метрика 1		
	...		
	Метрика N		
Компонент N	Метрика 1		
	...		
	Метрика N		

