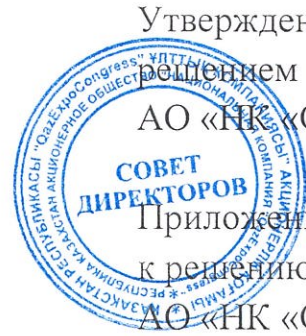


Утверждено
решением Совета директоров
АО «НК «QazExpoCongress»
Приложение 5
к решению Совета директоров
АО «НК «QazExpoCongress»
от 5 ноября 2020 года
протокол № 6



**Стратегия
системы управления рисками
Акционерного общества «Национальная компания
«QazExpoCongress» на 2019 – 2024 годы**

г. Нур-Султан

Список принятых сокращений и аббревиатур.....	3
1. Введение	4
2. Анализ текущей ситуации	4
1. Корпоративное управление и культура	7
2. Стратегия и постановка целей	8
3. Эффективность деятельности	8
4. Анализ и пересмотр	9
5. Информация, коммуникация и отчетность	9
2.1. Анализ внутренней среды	9
1. Совет директоров	10
2. Правление	11
3. СКУиРМ	11
4. Структурные подразделения	12
2.2. Анализ внешней среды.....	14
1. Экономические факторы	14
2. Политические факторы	16
3. Информационные факторы	17
4. Технологические факторы	17
2.3. SWOT анализ текущей СУР АО «НК «QazExpoCongress».....	19
3. Миссия и видение СУР АО «НК «QazExpoCongress».....	21
Миссия	21
Видение	22
4. Стратегические цели и задачи развития СУР.....	22
1. Совершенствование риск-культуры в Обществе и ее дальнейшая интеграция в систему корпоративного управления Общества	22
2. Повышение эффективности управления рисками в Обществе на уровне Совета директоров, Правления, структурных подразделений Общества	23
5. Этапы реализации Стратегии СУР и необходимые ресурсы.....	24
1. Трудозатраты работников	25
2. Финансовые вложения	25
6. Заключение	25

Список принятых сокращений и аббревиатур:

КУ	– Корпоративное управление Общества
КПД	– Ключевой показатель деятельности
КВМ	– Конгрессно-выставочные мероприятия
МФЦА	– Международный финансовый центр «Астана»
Общество	– АО «НК «QazExpoCongress»
Правление	– Правление Общества
СВК	– Система внутреннего контроля Общества
СКУиРМ	– Служба корпоративного управления и риск-менеджмента
СВА	– Служба внутреннего аудита
COSO	– Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея
Совет директоров	– Совет директоров Общества
Стратегия	– Стратегия системы управления рисками
СУР	АО «НК «QazExpoCongress»
Стратегия развития	– Стратегия развития АО «НК «QazExpoCongress» на период 2015-2024гг.
СУР	– Система управления рисками Общества
СП	– Структурные подразделения Общества



1. Введение

Целью разработки документа является определение концептуального взгляда на дальнейшее развитие системы управления рисками (далее - СУР) в Акционерном обществе «Национальная компания «QazExpoCongress» (далее – Общество), которая обеспечит формирование основных ориентиров по ее совершенствованию и дальнейшей интеграции в систему корпоративного управления.

Система управления рисками является частью общей системы корпоративного управления Общества (далее – КУ) и направлена на обеспечение ее устойчивого развития в рамках реализации Стратегии развития АО «НК «QazExpoCongress» на 2015-2024 годы (далее – Стратегия развития).

Стратегия системы управления рисками на 2019-2024 годы (далее – Стратегия СУР) разработана в соответствии с основными требованиями международных стандартов по управлению рисками, а также нормативных документов Общества, утвержденных Советом директоров (далее – СД) и Правлением. Стратегия СУР основывается на принципах непрерывности деятельности и определяет базовые принципы, в соответствии с которыми формируется СУР Общества, обеспечивающая точную оценку рисков для более эффективного достижения целей Стратегии развития Общества.

Согласно актуализированной Стратегии развития Общества, управление рисками является важной составляющей операционной деятельности Общества и разработка долгосрочной стратегии совершенствования СУР является необходимым условием достижения стратегических и операционных целей Общества.

Настоящая Стратегия СУР содержит информацию о порядке управления рисками, методах оценки, распределении функций и призвана обеспечить внедрение принципов управления рисками во все процессы управления Общества.

Действие настоящей Стратегии СУР распространяется на все структурные подразделения Общества (далее – СП) и является обязательной для исполнения.

2. Анализ текущей ситуации

СУР Общества была разработана и внедрена в АО «НК «QazExpoCongress» в 2014 году с привлечением компании-консультанта «КПМГ Такс энд Эдвайзори» и содержит следующие основные компоненты:

- 1) внутренняя среда;
- 2) постановка целей;
- 3) определение событий;
- 4) оценка рисков;

- 5) реагирование на риски;
- 6) средства контроля;
- 7) информации и коммуникации;
- 8) мониторинг.

Указанные компоненты состоят из подкомпонентов, каждый из которых содержит набор процедур, исполнение которых определяется передовой международной практикой управления рисками.

Система риск-менеджмента Общества отвечает за две условные области:

- 1) управление рисками Общества;
- 2) развитие риск-коммуникаций, с фокусом на основные группы рисков (стратегические, финансовые, правовые и операционные).

Основным элементом процесса управления рисками Общества является ее интеграция с основными принципами деятельности, функциями и бизнес-процессами и основывается на вовлеченности каждого работника в процесс управления рисками.

С момента внедрения СУР в Обществе была проделана значительная работа и успешно внедрена базовая методологическая документация для обеспечения полного цикла управления рисками.

В частности, разработаны и утверждены следующие документы в области управления рисками:

- Политика по управлению рисками;
- Инструкция по качественной оценке рисков;
- Методика выявления и оценки рисков;
- Методика расчета ключевых рисков показателей.

В документах отражены все аспекты полноценного функционирования системы управления рисками. Для завершения формирования целостной структуры СУР необходимо завершить разработку методики оценки эффективности системы управления рисками.

При формировании и функционировании СУР на постоянной основе, Общество руководствуется принципами, политиками и рекомендациями Единственного акционера и основывается на передовых стандартах и подходах в области управления рисками, таких как:

- Международная методология COSO: «Управление рисками организации – Интегрированная модель»;
- Международная методология COSO: «Разработка ключевых рисков показателей для улучшения системы управления рисками».

В 2018 году компанией «КПМГ Такс энд Эдвайзори проведена оценка эффективности СУР и системы внутреннего контроля (далее – СВК) Общества,

которая оценила уровень состояния СУР - 73%, в то время как оценка эффективности СВК составила 62%.

В рамках диагностики, компоненты СУР в Обществе оценены следующим образом:

- Управление и культура – 69%;
- Стратегия и постановка целей – 85%;
- Исполнение – 76%;
- Обзор и изменение – 75%;
- Информация и отчетность – 57%.

В рамках диагностики, компоненты СВК в Обществе оценены следующим образом:

- Контрольная среда – 64%;
- Оценка рисков – 63%;
- Контрольная процедура – 63%;
- Информация и ее передача – 63%;
- Мониторинг – 57%.

Данный показатель отражает положительные моменты, такие как:

- система управления рисками налажена и функционирует, способствуя поддержанию высокого уровня риск-культуры Общества;
- высокая степень вовлеченности Совета директоров и Правления в управление рисками;
- в Обществе поддерживается IT безопасность на высоком уровне;
- внутренние нормативные документы Общества в области СУР соответствуют актуальным лучшим практикам и отчетность по рискам осуществляется на регулярной основе (ежегодно утверждаются реестр рисков, риск аппетит и мероприятия по управлению ключевыми рисками и т.д.) и в то же время указывает на то, что есть направления для дальнейшего повышения эффективности СУР, а именно:
 - актуализация внутренних документов СУР и переоценка рисков, в связи с обновлением Стратегии развития Общества;
 - переоценка рисков, присущих деятельности Общества, в соответствии с обновленной Стратегией развития Общества;
 - повышение степени интеграции СУР, СВК и СВА Общества;
 - дальнейшее совершенствование СУР в части выявления и оценки рисков;
 - внедрение базы данных реализовавшихся рисков.

Необходимо продолжить системную работу по приближению СУР к лучшим мировым практикам, а именно: необходимо усилить работу по развитию

внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за управления рисками на своем участке работы, а также обеспечить минимизацию последствий воздействий внешней среды.

В соответствии с обновленным COSO в 2017 года «Управление рисками организации: интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» подчеркивается важность учета рисков как в процессе разработки стратегии, так и в ходе работы по повышению эффективности деятельности.

Управление рисками организации помогает лучше понять:

- миссию, видение и основные ценности, формирующие основу первоначального определения приемлемых видов и величины рисков для рассмотрения при определении стратегии;
- возможность того, что стратегия и бизнес-цели могут не согласоваться с миссией, видением и основными ценностями;
- виды и величину рисков, которым организация потенциально себя подвергает, выбирая определенную стратегию;
- виды и величину рисков, присущих реализации стратегии и достижению бизнес-целей, а также приемлемость этого уровня риска и, в конечном итоге, стоимости.

Обновленный COSO 2017 рассматривает вопросы управления рисками на всех уровнях организации, также осуществляет пересмотр разнообразности преимуществ управления рисками в организации. По мнению COSO 2017 смещение фокуса с управления рисками различных бизнес-функций на подход, предусматривающий проактивное выявление и использование новых возможностей на уровне организации, будет способствовать созданию дополнительной ценности и повышению качества продуктов и услуг путем учета возрастающей роли технологий. COSO 2017 более подробно раскрывает влияние технологий на стратегию организации, бизнес-контекст и подходы к управлению рисками.

Процесс управления рисками организации состоит из 5 взаимосвязанных компонентов и 20 принципов. Так как они являются составной частью процесса управления, их содержание определяется тем, как руководство управляет организацией. К этим компонентам относятся:

1. Корпоративное управление и культура.

Корпоративное управление и культура вместе составляют основу всех других компонентов управления рисками организации. Корпоративное управление определяет тон организации, усиливая важность управления рисками организации и устанавливая обязанности по надзору. Культура охватывает этические ценности, желаемое поведение работников, а также

понимание риска в компании. Корпоративное управление и культура состоят из 5 принципов:

- 1) осуществление Советом директоров надзорной функции за управлением рисками;
- 2) создание операционных структур;
- 3) определение желаемой культуры;
- 4) демонстрация приверженности основным ценностям;
- 5) привлечение, развитие и удержание квалифицированных специалистов.

2. Стратегия и постановка целей.

Управление рисками организации интегрируется в стратегический план организации посредством процесса определения стратегии и бизнес-целей. Имея понимание бизнес-контекста, организация может составить представление о внутренних и внешних факторах и их влиянии на риск. Организация устанавливает риск-аппетит во взаимосвязи с определением стратегии. Бизнес-цели позволяют претворить стратегию на практике и определяют повседневную деятельность и приоритеты организации. Компонент включает следующие принципы:

- 1) анализ условий ведения деятельности (бизнес-контекста);
- 2) определение риск-аппетита;
- 3) оценка стратегических альтернатив;
- 4) формулирование бизнес-целей.

3. Эффективность деятельности.

Организация выявляет и оценивает риски, которые могут повлиять на способность организации реализовать свою стратегию и достичь поставленных бизнес-целей. В рамках этой работы организация выявляет и оценивает риски, которые могут повлиять на реализацию стратегии и достижение бизнес-целей. Она приоритизирует риски в зависимости от их серьезности и с учетом риск-аппетита организации. Затем организация выбирает способы реагирования на риски и осуществляет мониторинг эффективности деятельности на предмет изменения. Таким образом, она формирует комплексный взгляд на величину риска, который организация приняла в ходе реализации своей стратегии и бизнес-целей на уровне организации. Компонент включает 5 принципов управления рисками:

- 1) выявление рисков;
- 2) оценка влияния рисков;
- 3) приоритизация рисков;
- 4) реагирование на риски;
- 5) комплексный взгляд на риски.

4. Анализ и пересмотр.

Посредством анализа возможностей и практики управления рисками организации, а также эффективности деятельности организации в сопоставлении с целевыми показателями организация может рассмотреть вопрос о том, насколько возможности и практика управления рисками организации способствовали повышению стоимости со временем и будут по-прежнему способствовать ее повышению в свете существенных изменений. Мониторинг и внедрение изменений включают следующие принципы:

- 1) оценка существенных изменений;
- 2) анализ рисков и эффективности деятельности;
- 3) совершенствование управления рисками организации.

5. Информация, коммуникация и отчетность.

Коммуникация— это непрерывный, повторяющийся процесс получения информации и обмена ею в рамках всей организации. Менеджмент использует значимую информацию как из внутренних, так и из внешних источников для поддержки управления рисками организации. Организация максимально использует информационные системы для сбора, обработки и управления данными и информацией. Используя информацию, применимую ко всем компонентам, организация подготавливает отчетность о рисках, культуре и эффективности деятельности. Компонент включает в себя следующие принципы:

- 1) максимальное использование информации и технологий;
- 2) распространение информации о рисках;
- 3) представление отчетности о рисках, культуре и эффективности деятельности.

2.1. Анализ внутренней среды

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 системы управления рисками, включает философию риск-менеджмента, этические ценности, аппетит на риски, контроль со стороны органов управления, компетенцию и ответственность работников, структуру Общества и его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами.

Основными принципами философии риск-менеджмента Общества являются:

- *целостность* – рассмотрение элементов совокупного риска Общества в разрезе системы управления рисками;

- *открытость* – запрет на рассмотрение системы управления рисками как автономной или обособленной;
- *структурность* – комплексная СУР имеет четкую структуру;
- *информированность* – управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;
- *непрерывность* – процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе;
- *цикличность* – процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов;
- *гибкость рискового аппетита* – возможность принятия высокого суммового выражения риска или потенциального негативного влияния от решения, с учетом обязательного соответствующего покрытия риска в рамках государственной политики поддержки предпринимательства;
- *комплексность* – охват всех бизнес-процессов Общества на всех уровнях управления.

Международный опыт свидетельствует о том, что основополагающей ролью в успешной работе механизма СУР является создание атмосферы понимания собственной роли каждого участника бизнес-процесса в управлении рисками и четкое разделение функций и ответственности.

В связи с чем, Общество ориентировано на развитие процессного подхода управления деятельностью и построения СУР, с целью реализации возможностей по:

- определению и управлению ключевыми процессами и результатами деятельности Общества;
- интегрированию и координации несогласованных действий структурных подразделений;
- на выявление, управление и контроль событиями, которые могут негативно влиять на достижение целей Общества.

Структура СУР представляет собой четыре уровня управления рисками:

1. Совет директоров:

Совет директоров участвует в принятии стратегических решений, осуществляет организацию и надзор за эффективным функционированием системы управления рисками и внутреннего контроля. При Совете директоров функционирует Комитет по аудиту, который оказывает содействие в осуществлении регулирующих и контрольных функций. Совет директоров осуществляет следующие функции в области управления рисками:

Магил -

- утверждает внутренние нормативные документы, определяющие принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, исходя из задач этой системы;
- принимает решение о размере допустимого риск-аппетита;
- осуществляет контроль результатов по достижению стратегических целей СУР;
- утверждает Реестр рисков и Карту рисков;
- рассматривает отчеты по оценке эффективности СУР и отчеты в области СУР.

2. Правление:

Правление занимается текущим управлением системы, организует эффективную работу СУР, который оказывает содействие в осуществлении регулирующих и контрольных функций:

- обеспечивает разработку и внедрение утвержденных Советом директоров внутренних документов в области управления рисками и внутреннего контроля;
- обеспечивает создание и эффективное функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля путем практической реализации, и непрерывного осуществления, закрепленных за ним принципов и процедур управления рисками и внутреннего контроля;
- отвечает за выполнение решений Совета директоров и рекомендаций Комитета по аудиту в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;
- осуществляет мониторинг системы управления рисками и внутреннего контроля в соответствии с требованиями внутренних документов;
- обеспечивает совершенствование процессов и процедур управления рисками и внутреннего контроля с учетом изменений во внешней и внутренней среде бизнеса.

3. СКУиРМ:

СКУиРМ структурное подразделение Общества, отвечающее за управление рисками, проводит следующую работу на постоянной основе:

- проведение ежегодной идентификации рисков Общества с участием всех структурных подразделений, с последующим формированием карты рисков и реестра рисков Общества;
- предоставление на еженедельной основе на рассмотрение Правления ежемесячный отчет о рисках, который включает в себя обзор ключевых рисков Общества;
- предоставление на ежеквартальной основе отчета по рискам Общества

на рассмотрение Правления и Совета директоров, который включает в себя обзор самых значимых рисков;

- совершенствование внутренних нормативных документов по управлению рисками, на постоянной основе мотивирует и способствует формированию полного пакета внутренних нормативных документов по функциональным обязанностям основных владельцев рисков;
- контроль за постоянным развитием риск-культуры и компетенций по управлению рисками с учетом лучших мировых практик;
- проведение обучения/вводного инструктажа по системе управления рисками и внутреннего контроля для новых работников Общества.

4. Структурные подразделения:

Структурные подразделения (владельцы рисков) - структурные подразделения Общества, являющиеся фактическими владельцами рисков в лице каждого работника этих СП. На данном уровне управление рисками требует:

- на еженедельной основе работать с рисками, управлять ими;
- соблюдать Риск-аппетит по всем его составляющим в пределах компетенции;
- заполнять базу реализованных и потенциальных рисков в соответствии с внутренним нормативным документом по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков;
- отслеживать внешние и внутренние факторы, которые могут оказать существенное влияние на риски, связанные с выполнением своих функций;
- должны своевременно выявлять и информировать о значительных рисках в своей деятельности;
- вносить предложения по управлению рисками для включения в план мероприятий Общества по совершенствованию СУР.

Система управления рисками не является идеальной моделью и должна всегда находиться в постоянном совершенствовании, особенно в части практического применения подходов риск-менеджмента к процессам, которые могут оказывать негативное воздействие на эффективность Общества.

В этой части необходимо обращать особое внимание на недопущение следующих негативных моментов, как:

Осуществление нетипичных функций – когда наблюдается тенденция возложения функционала и обязанностей по некоторым бизнес-процессам на структурные подразделения, которые в классическом виде имеют иную область ответственности.

Перекалывание ответственности – это отказ СП нести ответственность за

риски, владельцами которых они являются. На практике, при совершении бизнес-процессов зачастую структурные подразделения, непосредственно осуществляющие свою деятельность пытаются переложить ответственность по наступлению рисков на другие смежные по бизнес-процессу СП, но чаще всего на саму СКУиРМ.

Подобная ситуация приводит к стремлению работников совершить действия, принимая во внимание только желание выполнить собственные плановые показатели, минимизация рисков воспринимается только необходимостью согласования документов с СКУиРМ.

Отсутствует оценка риска его владельцами - процесс оценки риска должен включаться в процесс решений на уровне лиц, принимающих риск, до его представления в СКУиРМ для подтверждения. Что предполагает включение в любое заключение работника Общества раздела, описывающего сопутствующие риски и мероприятия по их снижению.

Однако практика, применяемая СП Общества, показывает об отсутствии информации по рискам в выносимых на рассмотрение Руководству Общества заключениях и служебных записках работников СП Общества.

Соккрытие реализовавшихся рисков - когда работник любого СП допускает реализацию некоторого операционного риска, проявляется еще один деструктивный момент – сокрытие событий. Причины реализации операционных рисков в основном своем имеют схожесть между собой и в условиях, когда в организации совершается большое количество однотипных действий, могут привести к постоянному повторению ошибок.

В этих условиях важнейшую роль играет своевременное информирование руководства о реализации риска, выяснение причин и разработка мероприятий по их устранению. Однако сокрытие информации со стороны работников нарушает данный алгоритм действий. Причиной же таких ситуаций является некомпетентность работников СП.

Системность нормативной базы – наличие системного подхода в формировании, хранении и предоставлении доступа к большинству нормативных документов Общества для исключения случаев незнания со стороны других работников о существовании некоторых политик, правил, методик другого подразделения и об актуальности тех или иных версий этих нормативных документов.

Наличие процессов в режиме «ручной» обработки данных – это когда основная часть технической работы проводится не в автоматизированной форме, а путем ручной обработки данных, получаемых в отчетах от других СП, что может быть причиной допущения ошибок в исполняемых операционных процессах под влиянием человеческого фактора.

Формирование отчетов - для получения информации о промежуточных результатах деятельности Общества на регулярной основе запрашивается информация от различных структурных подразделений. Данные отчеты формулируются ответственными работниками, на основании бухгалтерских данных, различных собственных баз данных, и т.п.

Актуальность и полезность данных отчетов снижается, принимая во внимание тот факт, что все вышеизложенные источники информации не совместимы по времени фиксации и контролю их действительности.

Все приведенные в данном разделе случаи свидетельствуют о наличии во внутренней среде моментов, способствующих негативно повлиять на устойчивость развития Общества, однако одновременно показывают потенциал для развития и совершенствования СУР.

2.2. Анализ внешней среды

Внешняя среда является сложной по своей структуре и включает различные отрасли, взаимосвязанные между собой, и создает условия для возникновения системных рисков. Учитывая, что на многие процессы внешней среды Общество не имеет прямого влияния, методами управления внешними рисками Общества являются принятие внешних рисков и адаптация внутренних документов в области управления рисками к изменениям внешней среды для наиболее четкого понимания процессов внешней среды.

Одним из примеров принятие рисков внешней среды является сдача объектов ЭКСПО в аренду неплатежеспособным арендаторам. Несмотря на высокие риски, одной из основных целей актуализированной Стратегии развития Общества является получение дохода от сдачи в аренду объектов ЭКСПО. В этой связи недобросовестные арендаторы являются одними из рисков внешней среды.

Для анализа внешней среды, факторы сгруппированы следующим образом:

1. Экономические факторы.

Среди позитивных экономических факторов, которые можно отметить:

- отсутствие делового центра в Казахстане и в целом Центральной Азии позволит Обществу стать центром притяжения иностранных и местных компаний;
- целью, поставленной Главой Государства является диверсифицировать экономику страны и существенные темпы роста экономики в стране и в городе Нур-Султан, позитивно влияют на деловую активность центра и на уровень жизни населения, что в свою очередь повышает возможность населения пользоваться услугами Общества. Согласно Прогнозу социально-экономического развития Республики Казахстан на 2019-2023 годы, ВВП будет

расти в коридоре 3,9%-4,5% в 2019-2023 годы, а инфляция упадет с 7 % до 3%-4% в 2020 - 2022 годах.

- инвестиции в эффективность, в том числе инвестиции, направленные на энергоэффективность и повышение производительности труда, а также цели государства по снижению энергоемкости страны до 50% до 2050 года, может содействовать Обществу снизить расходы на коммунальные услуги;
- отсутствие крупных площадок для проведения конгрессно-выставочных мероприятий (далее – КВМ) в городе Нур-Султан, а также наличие возможности сотрудничества Общества с крупными игроками в данной сфере, повышает его потенциал как поставщика площадок для проведения мероприятий;
- функционирование Таможенного союза и интеграционный процесс в рамках Единого экономического пространства расширяет базовые рынки, способствует повышению деловой активности городе Нур-Султан и страны в целом, расширяет возможности проведения КВМ.

К негативным экономическим факторам, которые повышают риски затруднения реализации Стратегии развития и несут прямое или косвенное негативное влияние на деятельность Общества, можно отнести следующие:

- существенная зависимость экономики страны от нефти, также истощение запасов ископаемых топлив, и изменчивые цены на нефть, могут негативно повлиять на экономическую ситуацию в стране, тем самым на спрос на услуги Общества (посещение музея, мероприятий, концертов и т.п.);
- существенная зависимость отраслей страны от поставок технологий, сырья и материалов из зарубежных стран, что повышает издержки Общества на строительные и реконструкционные процессы, на внедрение новых технологий для управления объектами, повышения энергоэффективности, обновления контента «Нур-Алем», и т.п.;
- высокая стоимость энергоносителей, в частности альтернативных, что повысит себестоимость электроэнергии, выработанной с помощью альтернативных источников энергии по сравнению с ископаемыми топливами и повышает зависимость энергетического сектора и Общества от угля;
- ограниченность внутреннего рынка сбыта, в частности по сдаче в аренду коммерческих площадей;
- низкий уровень деловой активности в городе Нур-Султан по сравнению с другими столицами, который влечет низкую загруженность объектов Общества;
- близкое расположение торгово-развлекательного центра MEGA Silk Way, что стимулирует снижение спроса на услуги арендаторов торговых площадок Общества;

Мауф -

- сниженная арендная ставка для «Astana Hub» значительно снижает доходы Общества;
- вероятность снижения арендной ставки или освобождение от арендной платы других резидентов.

В 2019 году рост экономики Казахстана замедлится на фоне снижения цен на нефть и замедления темпов роста в Китае и России. Также эксперты ожидают, что помимо поступлений от продажи нефти государственные инвестиционные программы станут ключевым источником экономического роста в ближайшие годы.

Также в 2019 году темпы экономического роста Казахстана замедлятся, что будет связано со слабой динамикой внутреннего спроса на фоне ослабления обменного курса, а также ограниченного потенциала потребительского кредитования.

Отмечается, что при реализации сценария 40 долларов США за баррель существует высокий риск выхода годовой инфляции за верхнюю границу целевого коридора в 2019–2020 годах, что потребует применения соответствующих корректирующих мер со стороны денежно-кредитной политики.

Для Общества риски повышения уровня инфляции весьма значительны, т.к. могут оказать негативное влияние на спрос арендных площадей, что в свою очередь, является одним из основных направлений Общества.

2. Политические факторы.

Политическая стабильность в отдельно взятой стране и регионе мира, является основополагающим условием для успешного социально-экономического развития.

Положительные факторы:

- высокая значимость Общества, как национальной компании, ответственной за сохранение наследия ЭКСПО, которое имеет государственную важность, и в котором воплощено видение Главы Государства в развитии «зеленой экономики и технологий»;
- потенциальная высокая государственная значимость Общества, как управляющей компании современного делового центра в Казахстане, что в перспективе может обеспечить помощь и поддержку со стороны государства;
- государство является единственным акционером, что позволяет задействовать государственные ресурсы, включая тесное взаимодействие с министерствами, ведомствами, и т.п.;
- поддержка со стороны главы государства на проведение КВМ позволит Обществу получать дополнительные доходы;

- активное развитие международных объединений, в том числе Евразийский Экономический Союз, Шанхайская Организация Сотрудничества, облегчает взаимодействие между странами, повышает транспортную доступность, стимулирует инвестиции, что влечет за собой развитие туризма, развитие якорных клиентов Общества и возможность проведения международных КВМ;

- разработана концепция послевыставочного использования объектов ЭКСПО, которая предусматривает размещение таких якорных резидентов, как Международный финансовый центр «Астана» (далее – МФЦА), «Astana Hub», МЦЗТИП, IT-университет, что способствует заполняемости объектов Общества.

Негативные факторы политической среды включают:

- освобождение МФЦА от арендной платы на 2 года (в соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 19 мая 2015 года №144 «О Международном финансовом центре «Астана») и возможность продления данного срока, что снижает прибыльность Общества;

- возможность изменения законодательства, в том числе налогового, банковского, в сфере защиты прав инвесторов, поддержки предпринимательства и т.п.

3. Информационные факторы.

Также в современном мире на первые места выходит риск потери контроля за формированием имиджа организации в информационном пространстве. Если Общество еще может организовывать сотрудничество со СМИ (в силу их ограниченного числа), в интернет пространстве данная способность стремительно исчезает. Например, потенциально высокие риски связаны с социальными сетями, так как они могут обеспечить вирусное распространение информации, которая намеренно или непреднамеренно имеет провокационный или лживый характер.

4. Технологические факторы.

Среди позитивных технологических факторов можно отметить следующие:

- быстрый рост высоких технологий в мире открывает новые возможности для обновления контента Сферы «Нур-Алем»;

- развитие трансфера технологий облегчает Обществу использование и внедрение новых технологий;

- развитие сферы информационных технологий и рост доступа к программам информатизации позволяет Обществу повысить осведомленность населения о значимости и ценности деятельности Общества, в частности Сферы «Нур-Алем» и проведения КВМ;

- появление современных высокоэффективных технологий для сбережения энергетических и водных ресурсов позволит Обществу сократить расходы на коммунальные услуги;

- появление и внедрение высокоэффективных технологий и оборудования в производстве позволит сократить издержки в энергетическом секторе и секторе водоснабжения страны.

К факторам, негативно влияющим на реализацию Стратегии развития Общества, можно отнести следующие:

- недостаточное количество высокотехнологичных компаний в стране, что сохраняет зависимость от поставок из зарубежных стран;

- низкий уровень инженерных и конструкторских компетенций в стране негативно влияет на возможность создания новых высокотехнологических компаний и обслуживания высоких технологий;

- низкий уровень инженерных и конструкторских институтов и школ негативно влияет на уровень инженерных и конструкторских компетенций;

- невысокий уровень экологической безопасности процессов снижает возможности Общества придерживаться принципов «зеленой экономики».

Для делового центра и эффективного управления объектами, Указ Президента Республики Казахстан об освобождении МФЦА от арендной платы на 2 года и возможное его продление, также риск снижения арендной ставки или полное освобождение от арендной платы других якорных резидентов могут способствовать снижению прибыли. Однако наличие значительных налоговых льгот и преференций Обществу, как организатору Выставки и ответственному лицу за наследие ЭКСПО-2017, и в перспективе современному деловому центру, снижает издержки Общества на налоговые расходы и обеспечивает ему благоприятные условия для развития деятельности. Налоговые и визовые преференции для МФЦА и его организаций повышают привлекательность территории Общества для иностранных инвесторов и компаний. Одобрение направления КВМ на государственном уровне и расширение рынков увеличивает возможности проведения КВМ и сотрудничества с крупными игроками в данной сфере.

Экономика Казахстана в настоящее время существенно зависит от мировой цены на нефть и его падение влечет за собой риски ослабления внутренней экономики страны. Однако, государство предпринимает долгосрочные меры и шаги для уменьшения зависимости страны от нефти, в частности путем реализации Стратегии «Казахстан – 2050» и Концепции по переходу Республики Казахстан к «зеленой экономике», которые направлены на диверсификацию и модернизацию экономики. Отсутствие делового центра в

Центральной Азии, открывает Обществу возможности стать единственным современным деловым центром и точкой притяжения местных и иностранных компаний и инвесторов.

Социально-экономические факторы, такие как рост населения и его доходов, развитие Астанинской агломерации и развитие туризма, способствуют росту спроса на услуги Общества. Факторами успеха в части работы Сферы «Нур-Алем» и проведения КВМ являются уровень развития культуры и образования в стране, а также информированность целевых аудиторий и широкой общественности о целях, ценностях и деятельности Общества.

Быстрый темп роста высоких технологий и инноваций в мире, также возможность трансфера технологий, открывает новые возможности для развития деятельности Сферы «Нур-Алем». Появление и внедрение высокоэффективных технологий, и относительная их доступность, стимулирует бережное использование водных и энергетических ресурсов в Обществе. Однако, существенная зависимость Общества от поставок технологий из-за рубежа и отсутствие производителей высокотехнологичных продукций в Казахстане, также низкий уровень инженерных компетенций повышают возможные издержки Общества.

2.3. SWOT анализ текущей СУР АО «НК «QazExpoCongress»

Целями данной Стратегии СУР являются преодоление слабых сторон и использование сильных сторон СУР Общества для реализации возможностей и предотвращения угроз. Настоящей Стратегией СУР Общества предусмотрено две основные цели и задачи, которые должны обеспечить развитие СУР и уменьшить риск Общества в достижении поставленных задач.

В СУР Общества имеются следующие сильные и слабые стороны, возможности и угрозы:

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> Открытость руководства для принятия решений по управлению рисками. В Обществе утверждены основные документы системы управления рисками (Политика и сопутствующие методики). 	<ul style="list-style-type: none"> Недостаточное понимание риск-культуры со стороны работников Общества. В Обществе отсутствует документированная Стратегия СУР по дальнейшему развитию управления рисками и дальнейшего внедрения системы в корпоративное управление Общества.

Мадия

<ul style="list-style-type: none"> • Есть отдельное подразделение, курирующее процесс управления рисками в Обществе (СКУиРМ) • Управление отдельными рисками Общества осуществляется на уровне Комитета по аудиту, Правления и Совета директоров. • В Обществе налажен процесс непрерывности системы управления рисками. Ведется ежеквартальная отчетность по рискам, ежегодная работа по актуализации Реестра и Карты рисков, панелей ключевых рисков и уровней толерантности. 	<ul style="list-style-type: none"> • В Обществе существует не четкое понимание роли и обязанностей департаментов в процессе управления рисками. • Соккрытие информации о реализованных рисках со стороны работников, в связи с их низкой риск-культурой. • Низкий уровень автоматизации в оценке рисков, системе отчетности и контроле результатов, а также отсутствие рабочей на практике схемы бизнес-процессов. • Отсутствие системности и доступности в формировании, хранении и использовании нормативных документов. • Существующая отчетность о рисках не позволяет делать необходимые выводы и принимать решения по управлению существенными рисками, т.к. существуют недостатки в системе отчетности по рискам от владельцев рисков бизнес-процессов. • Подразделение, отвечающее за управление рисками, является зависимым от исполнительного органа и не может оспаривать принимаемые решения в оперативной деятельности Общества.
--	---

Маш -

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Система корпоративного управления и контроля Общества может быть значительно улучшена при более глубоком внедрении системы управления рисками. • Решения, принимаемые руководством Общества, могут быть улучшены при полноценном автоматизированном анализе рисков до того, как решение было принято. • Стратегические приоритеты Общества с большой вероятностью будут реализованы, если риски, связанные с ними, будут выявляться на постоянной основе и мероприятия по управлению ими своевременно разработаны всеми владельцами рисков. 	<ul style="list-style-type: none"> • Если не будут разработаны и внедрены мероприятия по управлению и предотвращению рисков по причине дублирования процедур и отказа от ответственности владельцами рисков, такие риски могут реализоваться и нанести ущерб. • Финансовый кризис и другие изменения во внешней среде влекут за собой новые риски, которые могут остаться не выявленными или неконтролируемыми для Общества и реализоваться в виде экономических потерь выше допустимого значения (удерживающей способности). • Низкий уровень риск-культуры и перенос ответственности с владельцев рисков на другие СП не даст достичь высокого уровня эффективности корпоративного управления в Обществе и приведет к постоянному возникновению ошибок.

3. Миссия и видение СУР АО «НК «QazExpoCongress»

Миссия.

Поддержание и дальнейшее совершенствование СУР Общества, которая позволяет Правлению и Совету директоров эффективно управлять и распределять по приоритетным направлениям ресурсы для обеспечения приемлемого уровня рисков за счет развитой риск-культуры в процессе идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков.



Видение.

К 2024 году СУР Общества будет полностью соответствовать показателям лучшей мировой практики управления рисками, что позволит получить Обществу рейтинг развития СУР не ниже 75%.

Учитывая, что система управления рисками в Обществе развивается с учетом необходимости обеспечения устойчивости и безопасности деятельности Общества и достижения Стратегических целей при эффективном распределении ресурсов, при постановке целей для СУР необходимо ориентироваться на основные приоритеты развития Общества.

Под управлением рисками понимается комплекс мероприятий, обеспечивающих выявление, оценку, агрегирование всех существенных рисков, их мониторинг, ограничение и контроль объемов принятых рисков, планирование уровня рисков и реализацию мер по их снижению для поддержания в пределах установленных ограничений при реализации Стратегии развития Общества.

4. Стратегические цели и задачи развития СУР

При постановке целей для развития СУР акцент делается на более широкое понимание управления рисками. В данном аспекте управление рисками Общества затрагивает деятельность организации на всех уровнях: от деятельности на уровне всей компании, такой как стратегическое планирование и размещение ресурсов, до деятельности на уровне подразделений и на уровне отдельных бизнес-процессов.

Грамотное построение и внедрение процесса управления рисками в рамках развития СУР может дать Совету директоров и Правлению разумную гарантию достижения целей Общества. При этом формулировка «разумная гарантия» отражает тот факт, что неопределенность и риск относятся к будущему, которое никто не может предсказать точно.

Для совершенствования СУР Общества по результатам вышеприведенного SWOT анализа текущего уровня развития СУР ставятся следующие цели и задачи:

1) совершенствование риск-культуры в Обществе и ее дальнейшая интеграция в систему корпоративного управления Общества.

2) повышение эффективности функционирования системы управления рисками в Обществе на уровне Совета директоров, Правления и структурных подразделений Общества.

1. Совершенствование риск-культуры в Обществе и ее дальнейшая интеграция в систему корпоративного управления Общества.

В международной практике развития СУР особое место уделяется

повышению участия всех работников организации в процессе управления рисками. В связи с чем, осуществляется регулярная работа по привлечению риск-координаторов к постоянному анализу функциональных обязанностей и процедур на предмет поиска «слабых мест». Спектр проводимых для этих целей мероприятий разнообразен, но основной целью их является постепенное воспитание в работников понимания значимости его мнения и участия в управлении рисками организации.

В рамках этой цели определены следующие задачи:

1) проводить регулярный процесс обучения по основным элементам системы управления рисками для всех уровней организационной культуры по управлению рисками в Обществе и более сознательного подхода работников Общества к управлению рисками. В целях исключения перевода ответственности владельцы рисков за принятые ими риски на подразделение, которые участвуют в согласовании различных этапов в бизнес-процессах;

2) проводить обучение/вводный инструктаж по системе управления рисками и внутреннего контроля для новых работников Общества;

3) в каждом структурном подразделении определить ответственных работников – риск-координаторов, ответственных за взаимодействие со Службой рисков. Разработать и внедрить для них отдельные ключевые показатели деятельности (КПД), в части мониторинга и своевременного обнаружения рисков.

4) снизить, а в дальнейшем искоренить попытки сокрытия реализовавшихся рисков.

Для достижения успеха в этом направлении необходимо внедрить и применять на практике принцип самоконтроля, который заключается в том, что структурное подразделение или отдельный работник, сообщивший о допущенных им ошибках самостоятельно и своевременно (до выявления нарушений другими подразделениями и наступления ущерба для Общества), а также выполнивший все необходимые мероприятия по устранению или минимизации таких ошибок, не подлежит какой-либо мере наказания.

2. Повышение эффективности функционирования системы управления рисками в Обществе на уровне Совета директоров, Правления, структурных подразделений Общества.

Эффективность управления рисками зависит от четкого разделения обязанностей и зоны ответственности между всеми уровнями вертикали СУР.

В рамках этой цели определены следующие задачи:

1) в целях развития риск-культуры и вовлечения всех структурных подразделений Общества необходимо включать разделы по обсуждению рисков и возможных мероприятиях по их управлению в пояснительных записках по

вопросам, выносимым на Правление и Совет директоров.

2) в целях исключения нетипичных для структурных подразделений функций и бизнес-процессов, дублирующих или не влияющих на качество рисков, а также повышения независимости подразделения управляющего рисками необходимо провести анализ бизнес-процессов на предмет выявления в них дублирующих звеньев, а также участков рассмотрения, которые не влияют на снижение рисков.

3) в целях повышения устойчивости Общества к влиянию последствий реализации внешних рисков необходимо разработать сценарии реализации рисков внешней среды и разработать план мероприятий по минимизации негативных последствий для Общества при их наступлении.

5. Этапы реализации Стратегии СУР и необходимые ресурсы.

Реализация поставленных целей по развитию СУР требует выполнения ряда мероприятий в длительный период времени, вовлечение большинства структурных подразделений в работу, использование иных ресурсов Общества. В этой ситуации целесообразно, для получения ожидаемого эффекта, структурировать работу по годам и определить ответственные подразделения по выполнению мероприятий.

В приложении, приведен график исполнения с указанием ответственных СП за реализацию каждого мероприятия.

Основным необходимым ресурсом для обеспечения достижения целей, поставленных настоящей Стратегией СУР являются человеческие ресурсы, а именно знания и опыт работников и возможных консультантов.

Для усовершенствования СУР Общества будет проводиться постоянное повышение квалификации работников СКУиРМ, риск-координаторов СП, путем направления работников на курсы по повышению квалификации или внешних специализированных организаций по консалтингу в области управления рисками.

Дополнительно, учитывая, что в данной Стратегии поставлены специфические задачи, для успешной их реализации может понадобиться экспертная консультация. Например, для внедрения автоматизированной системы по управлению рисками на базе КПД Общества необходимо будет привлечение консультанта, который имеет опыт внедрения такой системы и который сможет разработать пошаговые рекомендации для успешного внедрения системы.

Для автоматизации СУР и повышения ее эффективности необходимо соответствующее техническое и программное обеспечение. В связи с чем требуется внимательно оценить ресурсные возможности Общества, для

покрытия затрат при ее реализации. Согласно предварительным оценкам, каждый из этапов потребует следующих ресурсов:

1. Трудозатраты работников:

Формирование нормативной базы и ее актуализация, разработка сценариев развития экономики и реагирования на кризисные ситуации, потребуется включение задач в КПД работников Общества.

2. Финансовые вложения:

Рассмотрение возможности прохождения обучения работникам СКУиРМ для получения международных сертификатов в области рисков.

Перечень значимых профессиональных сертификаций в области управления рисками:

- Financial risk manager (FRM) при Глобальной ассоциации профессионалов риска (GARP);
- Associate professional risk manager (APRM) при Международной ассоциации профессиональных риск-менеджеров (PRMIA);
- Professional risk manager (PRM) при Международной ассоциации профессиональных риск-менеджеров (PRMIA);
- Certification in Risk Management Assurance (CRMA) при Институте риск-менеджмента (ИА) и прочее.

Привлечение международных консультантов для получения рекомендаций по улучшению СУР, а также для проведения внешней оценки СУР.

6. Заключение

Компании, осуществляющие деятельность на территории Республики Казахстан, в настоящее время придают особое значение дальнейшему развитию риск-менеджмента как основного способа снижения финансовых и репутационных потерь.

Эффективная СУР способствует достижению целевых показателей прибыльности и рентабельности, а также предотвращению нерационального использования ресурсов. Процесс управления рисками способствует обеспечению эффективного процесса составления финансовой отчетности, а также соблюдению законодательных и нормативных актов, избежать нанесения ущерба репутации Общества и связанных с этих последствий.

Таким образом, настоящая Стратегия СУР позволит достичь поставленных целей в области улучшения действующей СУР и приблизить деятельность Общества к международным стандартам в области СУР.

План долгосрочного развития системы управления рисками на 2019-2024 годы

Цель №1: Совершенствование риск-культуры в Обществе и ее дальнейшая интеграция в системы корпоративного управления Общества					
Задача №1.1: Проводить регулярный процесс обучения по основным элементам системы управления рисками для всех уровней организационной культуры					
№	Мероприятия	Ответственные исполнители	Форма завершения	Срок исполнения	
1	Разработать и утвердить семинар и ежегодный план обучения по системе управления рисками для работников Общества	СКУиРМ, ДОКР	Утвержденный План обучения по системе управления рисками	Ежегодно	
2	Регулярный процесс обучения всех работников основам управления рисками	СКУиРМ	Семинар по управлению рисками	Ежегодно	
3	Прохождение обучения работников СКУиРМ для получения сертификатов международного образца	СКУиРМ, ДОКР	Сертификаты	По мере необходимости	
4	Проводить обучение/вводный инструктаж по системе управления рисками и внутреннего контроля для новых работников Общества	СКУиРМ	Инструктаж по системе управления рисками и внутреннего контроля	Постоянно	
Задача №1.2: Разработать и внедрить КПД для риск-координаторов, в части своевременного обнаружения рисков					
4	Разработать и внедрить КПД для риск-координаторов, в части своевременного обнаружения рисков	СКУиРМ, ДОКР	КПД для риск координаторов	3-4 квартал 2019 года (по мере необходимости в период 2019-2024гг.)	
5	Обновление методологической и нормативной базы Общества в области рисков	СКУиРМ	Пакет документов на СД	Регулярно (по мере необходимости в период 2019-2024гг.)	
Задача №1.3: Снизить, а в дальнейшем искоренить попытки сокрытия реализовавшихся рисков					
6	Внедрение принципа самоконтроля по выявлению рисков по своему функциональному бизнес-процессу, для применения всеми работниками	СКУиРМ	Отчет о реализовавшихся рисках	Регулярно (по мере реализации рисков)	

Маша

Цель №2: Повышение эффективности управления рисками в Обществе на уровне Совета директоров, Правления, структурных подразделений			
Задача №2.1: Разработать требование внутри Общества, обязывающее подразделения включать разделы по обсуждению рисков и возможных мероприятий по их управлению в пояснительных записках на заседание Правления и Совета директоров			
7	Внести изменение в формы заключений подразделений информации о принимаемых рисках	СП	Форма пояснительной записки 1 квартал 2020 года (далее на ежегодной основе)
Задача №2.2: Провести анализ бизнес-процессов на предмет выявления в них дублирующих звеньев, а также участков рассмотренных, которые не влияют на снижение риска			
8	Провести анализ по оптимизации бизнес-процессов	СП, СКУ и РМ	Классификатор бизнес-процессов 1 квартал 2020 года (далее по мере необходимости)
Задача №2.3: Разработать сценарий реализации внешней среды и разработать план по минимизации негативных последствий для Общества при их наступлении			
9	Разработать сценарий реализации рисков внешней среды и план мероприятий по их минимизации	СКУ и РМ	Утвержденный план 1-2 квартал 2020г.

Handwritten signature

