



Утверждено
решением Совета директоров
АО «НК «QazExpoCongress»
Приложение 3
к решению Совета директоров
АО «НК «QazExpoCongress»
от 5 ноября 2020 года
протокол № 6

**Политика
управления рисками
АО «НК «QazExpoCongress»**

г. Нур-Султан, 2020г.

Содержание

1.Общие положения	3
2.Цели и задачи системы управления рисками	5
3.Компоненты системы управления рисками	6
4.Принципы системы управления рисками	7
Принцип №1: Осуществление Советом директоров Общества надзорной функции за управлением рисками.	7
Принцип №2: Создание операционных структур.	8
Принцип №3: Определение желаемой культуры.	12
Принцип №4: Демонстрация приверженности к основным ценностям.	13
Принцип № 5: Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала.	13
Принцип №6: Анализ условий ведения деятельности.	14
Принцип №7: Определение Риск-аппетита.	14
Принцип № 8: Оценка альтернативных стратегий.	18
Принцип № 9: Формулирование бизнес-целей.	18
Принцип №10: Выявление (идентификация) рисков.	21
Принцип №11: Оценка существенности риска.	23
Принцип №12: Приоритизация рисков.	26
Принцип №13: Реагирование на риски.	28
Принцип №14: Формирование комплексного взгляда на риски.	35
Принцип №15: Оценка существенных изменений.	35
Принцип №16: Анализ рисков и эффективности деятельности.	35
Принцип №17: Повышение эффективности управления рисками.	35
Принцип №18: Использование информации и технологий.	36
Принцип №19: Распространение информации о рисках.	37
Принцип №20: Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.	37
5.Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического и операционного планирования, бюджетирования и мотивации	38
6.Заключительная часть.	40
Приложение 1	41
Приложение 2	42
Приложение 3	43
Приложение 4	44
Приложение 5	45
Приложение 6	46

1. Общие положения

1. Настоящая Политика управления рисками (далее – Политика) определяет основные подходы к организации, реализации и контролю процессов управления рисками Акционерного общества «Национальная компания «QazExpoCongress» (далее – Общество).

2. Настоящая Политика предназначена для применения структурными подразделениями, дочерними и зависимыми организациями (далее – ДЗО) Общества при реализации процессов управления рисками.

3. Настоящая Политика является внутренним нормативным документом (далее – ВНД) Общества и не подлежит представлению другим сторонам, кроме органов государственного управления, экспертов/ аудиторов при проведении проверок соответствия систем менеджмента.

4. Политика разработана в соответствии с передовой практикой управления рисками и учитывает положения международной методологии COSO «Управление рисками организации – Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности».

5. Настоящая Политика утверждается решением Совета директоров Общества.

6. Руководители структурных подразделений Общества, в том числе ДЗО, несут ответственность за выполнение требований настоящей Политики в рамках компетенции структурных подразделений.

7. В настоящей Политике применяются следующие термины с соответствующими определениями:

**Единственный
акционер**

Центральный исполнительный орган, которому переданы права владения и/или пользования государственным пакетом акций Общества.

Бизнес-цель

Управление рисками Общества интегрируются в стратегический план посредством определения стратегии и бизнес-целей. Бизнес-цели определяют повседневную деятельность и приоритеты Общества. Графическое отображение рисков Общества в зависимости от величины их потенциального влияния и вероятности реализации.

Карта рисков

Показатели (индикаторы), характеризующие эффективность финансово-производственной деятельности Общества и степень достижения работниками стратегических целей.

**Ключевые показатели
деятельности (КПД)**

Риски, которые попадают в красную зону Карты рисков.

**Ключевые риски
Общества**

Индикаторы, используемые Обществом для получения раннего сигнала об увеличении вероятности реализации риска в различных областях своей деятельности.

**Ключевые рисковые
показатели (КРП)**

Кросс-функциональный риск	Событие, которое может оказать негативное влияние на достижение целей нескольких структурных подразделений/ ДЗО.
Модель «Три линии защиты»	Подход к организации СУР, основанный на том, что для эффективного управления рисками под руководством Совета директоров Общества необходимо разделить роли и обязанности между тремя отдельными группами (линиями защиты): бизнес функциями (каждое структурное подразделение), функцией мониторинга рисков (Служба корпоративного управления и риск-менеджмента), функция независимой оценки эффективности управления рисками (Служба внутреннего аудита).
Остаточный риск	Риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск.
Предупредительные мероприятия	Текущие действия собственников рисков, которые проводятся до реализации риска, в целях оперативного воздействия на причины реализации рисков.
Профиль риска	Совокупность сведений об области риска, индикаторах риска, а также указания о применении необходимых мер по предотвращению или минимизации рисков.
Реактивные мероприятия	Действия собственников/владельцев рисков, которые проводятся после реализации риска, в целях оперативного воздействия на последствия реализации рисков.
Реестр рисков	Перечень рисков, присущих деятельности Общества.
Риск	Событие, которое может оказать негативное влияние на достижение стратегических, операционных и других целей Общества.
Риск-аппетит	Способность и желание Общества принимать на себя определенные риски для достижения своих стратегических целей.
Риск-культура	Показатель внутренней среды, при котором руководство и работники Общества принимают решения и осуществляют свою операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей.
Риск-фактор	Причина, способствующая реализации риска.
Система управления рисками	Набор взаимосвязанных элементов, объединённых в один процесс, в рамках которого Совет директоров, Правление, руководители структурных подразделений и работники, каждый на своем уровне участвуют в выявлении потенциальных событий, которые могут

Собственник/Владелец
риска

повлиять на деятельность Общества, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для акционера уровня.

Уровень толерантности

Структурное подразделение/ ДЗО в силу своих функциональных обязанностей, ответственное за все аспекты управления определенным риском, в том числе за снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния от реализации риска на деятельность Общества.

8. Термины, применяемые, но не определенные в настоящей Политике, используются в том смысле, в котором они используются в законодательстве Республики Казахстан, Уставе Общества и иных ВНД Общества.

9. В настоящей Политике применяются следующие сокращения:

ВНД

Внутренний нормативный документ.

ДЗО

Дочерние и зависимые организации.

Комитет по аудиту

Комитет по аудиту Совета директоров АО «НК «QazExpoCongress».

КПД

Ключевые показатели деятельности.

КРП

Ключевой рисковый показатель.

СВА

Служба внутреннего аудита.

СКУиРМ

Структурное подразделение, ответственное за организацию процессов в рамках СУР.

СУР

Система управления рисками.

Стратегия

развития

Стратегия развития АО «НК «QazExpoCongress» на период 2015-2024 гг.

Общества

Товары, работы, услуги.

ТРУ

Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея.

COSO

2. Цели и задачи системы управления рисками

10. СУР призвана обеспечить разумную уверенность достижения следующих целей:

1) стратегические цели;

2) операционные цели - эффективное и результативное использование ресурсов, сохранность активов;

3) цели в области подготовки достоверной отчетности;

4) цели в области соблюдения применимого законодательства и внутренних требований.

11. Риск-менеджмент начинается с каждого отдельно взятого работника, в связи с чем эффективность СУР имеет определенные ограничения. Ошибки, сговор двух или более лиц, другие ограничения, связанные с человеческим фактором, не позволяют иметь абсолютную гарантию в достижении целей

Общества, а приводят к возможности предоставления только разумной уверенности.

12. Задачами СУР являются:

1) повысить риск-культуру и интегрировать риск-менеджмент во все аспекты деятельности Общества;

2) снизить волатильность результатов деятельности за счет повышения способности Общества предупреждать ситуации, угрожающие целям, эффективно реагировать на негативные ситуации и сокращать последствия таких ситуаций, если они наступают, до приемлемого уровня;

3) обеспечить использование возможностей для увеличения стоимости активов и прибыльности Общества в долгосрочной перспективе.

3. Компоненты системы управления рисками

13. Риск-менеджмент состоит из следующих взаимосвязанных компонентов, соответствующих жизненному циклу бизнеса:

- 1) корпоративное управление и культура;
- 2) стратегия и постановка целей;
- 3) эффективность деятельности;
- 4) анализ и пересмотр;
- 5) информация, коммуникация и отчетность.

14. Компонент «Корпоративное управление и культура».

Корпоративное управление и культура вместе составляют основу всех других компонентов управления рисками Общества. Корпоративное управление задает тон Общества, усиливая важность управления рисками Общества и устанавливая обязанности по надзору и основывается на принципах:

- 1) осуществление Советом директоров Общества 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.

15. Компонент «Стратегия и постановка целей». Управление рисками

Общества интегрируется в стратегический план Общества посредством процесса определения стратегии и бизнес-целей. Имея понимание бизнес-контекста, Общество может составить представление о внутренних и внешних факторах и их влиянии на риск. Общество устанавливает риск-аппетит во взаимосвязи с определением стратегии. Бизнес-цели позволяют претворить стратегию на практике и определяют повседневную деятельность и приоритеты Общества и основывается на принципах:

- 1) анализ условий ведения деятельности;
- 2) определение Риск-аппетита;
- 3) оценка альтернативных стратегий;
- 4) формулирование бизнес-целей.

16. Компонент «Эффективность деятельности». Общество выявляет и оценивает риски, которые могут повлиять на способность Общества реализовать

Магл

свою стратегию и достичь поставленных бизнес-целей. В рамках этой работы Общество 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 Общества. Затем Общество выбирает способы реагирования на риски и осуществляет мониторинг эффективности деятельности на предмет изменения. Таким образом, она формирует комплексный взгляд на величину риска, который Общество приняла в ходе реализации своей стратегии и бизнес-целей на уровне организации и основывается на принципах:

- 1) выявление (идентификация) рисков;
- 2) оценка существенности рисков;
- 3) приоритизация рисков;
- 4) реагирование на риски;
- 5) формирование комплексного взгляда на риски.

17. Компонент «Анализ и пересмотр». Посредством анализа возможностей и практики управления рисками Общества, а также эффективности деятельности Общества в сопоставлении с целевыми показателями Общество может рассмотреть вопрос о том, насколько возможности и практика управления рисками Общества способствовали повышению стоимости со временем и будут по-прежнему способствовать ее повышению в свете существенных изменений и основывается на принципах:

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

18. Компонент «Информация, коммуникация и отчетность». Коммуникация - это непрерывный, повторяющийся процесс получения информации и обмена ею в рамках всего Общества. Менеджмент использует значимую информацию как из внутренних, так и из внешних источников для поддержки управления рисками Общества. Общество максимально использует информационные системы для сбора, обработки и управления данными и информацией. Используя информацию, применимую ко всем компонентам, Общество подготавливает отчетность о рисках, культуре и эффективности деятельности и основывается на принципах:

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

4. Принципы системы управления рисками

Принцип №1: Осуществление Советом директоров Общества надзорной функции за управлением рисками.

19. Совет директоров Общества обеспечивает надзор за стратегией и осуществляет обязанности по корпоративному управлению для поддержки менеджмента в реализации стратегии и достижении бизнес-целей посредством выполнения следующих функций в области управления рисками:

- определение целей (краткосрочных и долгосрочных) Общества;

Магд

- утверждение Политики управления рисками;
- утверждение Стратегии развития системы управления рисками Общества;
- утверждение других внутренних документов (политик) в области управления рисками Общества и структуры управления рисками Общества;
- утверждение правил и процедур по управлению рисками Общества;
- утверждение методики, определяющей показатели оценки эффективности СУР;
- рассмотрение отчетов по эффективности системы управления рискам, подготовленных СВА Общества с проведением заседания на ежегодной основе, посвященное вопросу оценки эффективности СУР;
- утверждение планов непрерывности деятельности Общества;
- утверждение плана непрерывности деятельности Общества в области информационных технологий и восстановления критичных ИТ ресурсов;
- утверждение Методики выявления и оценки рисков;
- утверждение Методики расчета КРП;
- утверждение риск-аппетита;
- утверждение Реестра рисков и Карты рисков;
- рассмотрение отчетов по оценке эффективности СУР;
- рассмотрение отчетов в области СУР;
- обеспечение надлежащего рассмотрения вопросов, входящих в компетенцию Совета директоров Общества, с учетом сопутствующих рисков при принятии решений;
- принятие соответствующих мер для того, чтобы убедиться, что действующая система управления рисками соответствует определенным Советом директоров Общества принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует, в том числе (но не ограничиваясь) рассматривает отчеты СВА об оценке эффективности СУР, анализирует заключения внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управления рисками.

20. Совет директоров Общества должен на регулярной основе определять для себя обладает ли он необходимыми навыками, независимостью, опытом и знаниями бизнеса и имеет ли он доступ к полной информации по текущим вопросам деятельности Общества для осуществления надзора за управлением рисками.

21. Комитет по аудиту оказывает содействие Совету директоров Общества по вопросам контроля за надежностью и эффективностью СУР.

Принцип №2: Создание операционных структур.

22. Правление Общества обеспечивает создание и поддержание эффективности системы управления рисками путем выполнения следующих функций:

- обеспечение реализации Политики, разработка и внедрение внутренних документов, их актуализация с учетом изменений во внешней и внутренней среде бизнеса и информирует Совет директоров Общества обо всех

утвержденных внутренних нормативных документах в области управления рисками;

- исполнение решений Совета директоров Общества, рекомендаций Комитета по аудиту в области организации управления рисками;
- обеспечивает разработку планов непрерывности деятельности, регламентирующих способы управления инцидентами, восстановления и поддержки деятельности до установленного уровня в случае нарушений (включая план непрерывности в области информационных технологий);
- организация эффективного функционирования СУР, позволяющей выявлять, оценивать и управлять потенциальными рисками;
- реализация и обеспечение соблюдения положений настоящей Политики и других;
- предоставление на рассмотрение и утверждение Совету директоров Общества отчетов об управлении рисками на ежеквартальной основе;
- рассмотрение и одобрение ежеквартальных отчетов по управлению рисками Общества и принятие соответствующих мер своей компетенции;
- утверждение документов по управлению рисками Общества, не относящихся к компетенции Совета директоров Общества;
 - рассмотрение и согласование Политики управления рисками;
 - рассмотрение и согласование Методики выявления и оценки рисков;
 - рассмотрение и согласование Методики расчета КРП;
 - утверждение Дорожной карты развития СУР;
 - совершенствование ВНД в области СУР;
 - обеспечение соблюдения структурными подразделениями требований ВНД в области СУР;
 - рассмотрение и согласование риск-аппетита;
 - рассмотрение и согласование Реестра рисков и Карты рисков;
 - утверждение Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками;
 - утверждение КРП и уровней толерантностей по ключевым рискам Общества;
- принятие оперативных мер по реализовавшимся рискам и предотвращение их наступления в будущем;
- рассмотрение отчетов по оценке эффективности СУР;
- рассмотрение отчетов в области СУР.

23. Совет директоров и Правление Общества при выполнении своих функций опираются на модель «Три линии защиты».

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

- идентифицируют и оценивают риски, предлагают и реализуют стратегии реагирования на риски (принятие, уклонение от риска, увеличение риска,

сокращение риска или передача) и конкретные меры по реагированию на риски, при необходимости предлагают пути совершенствования СУР в рамках курируемой деятельности на постоянной основе;

- разрабатывают и актуализируют политики и процедуры, регламентирующие вверенные им бизнес-процессы;
- соблюдают Риск-аппетит по всем его составляющим в пределах компетенции;
- заполняют базу реализованных и потенциальных рисков в соответствии с внутренним нормативным документом по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков;
- отслеживают внешние и внутренние факторы, которые могут оказать существенное влияние на риски, связанные с выполнением своих функций;
- предоставляют своевременную и полную информацию о рисках заинтересованным лицам, в том числе (но не ограничиваясь) предоставляют СКУиРМ на ежеквартальной основе информацию в целях регулярного мониторинга уровня толерантности, КРП; определения уровня толерантности, формирования Реестра и Карты рисков, Плана мероприятий по управлению рисками, консолидированных отчетов по рискам; а также направляют сведения об изменениях в профиле риска (включая помимо прочего данные о превышении или приближении к пороговому значению КРП), новых рисках и предложения о мерах по реагированию в течение одного рабочего дня с даты обнаружения нового риска или изменений в риске.

25. В каждом структурном подразделении Общества назначается риск-координатор, деятельность которого регулируется внутренним нормативным документом по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков.

26. Вторая линия защиты (функции мониторинга) представлена СКУиРМ и его курирующему руководителю.

Вторая линия защиты отвечает за мониторинг внедрения структурными подразделениями эффективной практики управления рисками, соблюдение законодательства и внутренних нормативных документов Общества.

СКУиРМ выполняет следующие функции:

- разработка Стратегии развития системы управления рисками Общества;
- обеспечение интегрированности управления рисками в другие бизнес-процессы и развитие риск-культуры в Обществе;
- ежегодное формирование Плана работ СУР;
- контроль за исполнением структурными подразделениями Общества внутренних документов по СУР;
- формирование предложений по назначению владельцев рисков;
- организация и координация процесса идентификации и оценки ключевых рисков;
- формирование и предоставление сводных отчетов об управлении рисками Правлению и Совету директоров Общества на ежеквартальной основе;
- организация и проведение совещаний, рабочих встреч с руководителями структурных подразделений Общества по вопросам идентификации и оценки

выявленных и потенциальных рисков Общества, а также методам управления данными рисками;

- разработка, внедрение и совершенствование ВНД по СУР;
- разработка Планов мероприятий по совершенствованию СУР, мониторинг их исполнения;
- содействие в разработке и сопровождение Карты и Реестра рисков, Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками;
- мониторинг исполнения Планов мероприятий по управлению ключевыми рисками и подготовка ежеквартальной отчетности по рискам для Комитета по аудиту и Правления Общества;
- формирование предложений для Комитета по аудиту в отношении величины риск-аппетита и уровней толерантности по ключевым рискам;
- определение риск-аппетита;
- осуществление мониторинга уровня риск-аппетита;
- участие в процессе определения лимитов по рискам и осуществление мониторинга их соблюдения;
- обеспечение проведения качественной оценки рисков;
- проведение количественной оценки рисков;
- содействие в разработке КРП и уровней толерантности по ключевым рискам;
- мониторинг КРП и уровней толерантности, а также подготовка ежеквартального отчета по статусу КРП и уровням толерантности Комитету по аудиту и Правлению Общества;
- ежеквартальный анализ операционных, стратегических, правовых и финансовых рисков;
- отслеживание внешних факторов, которые могут способствовать реализации рисков Общества;
- обсуждение со структурными подразделениями выявленных и потенциальных рисков Общества;
- ведение базы данных реализовавшихся рисков;
- подготовка отчета по реализовавшимся рискам;
- информирование Правления Общества о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками;
- выдвижение предложений в части проведения обучающих семинаров и тренингов для работников Общества.

СКУиРМ и курирующий руководитель являются ответственными за информирование Совета директоров Общества, Комитета по аудиту и Правления Общества по вопросам текущего состояния рисков и принимаемым мерам реагирования, в отклонениях в процессе управления рисками, реализуемым мерам по совершенствованию управления рисками и по иным вопросам в сфере управления рисками.

Во избежание конфликта интересов курирующий руководитель СКУиРМ, не должен совмещать функции по экономическому планированию, корпоративному финансированию, казначейству, инвестиционной деятельности,

внутреннему аудиту, не должен быть членом Комитета по аудиту.

СКУиРМ и курирующий руководитель должны иметь доступ ко всей информации, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей.

27. Третья линия защиты (независимая гарантия) представлена СВА, которая проводит независимую оценку эффективности и содействует совершенствованию управления рисками, оказывает поддержку Комитету по аудиту и Совету директоров Общества, предоставляет им независимую оценку эффективности системы управления рисками.

28. В Обществе на регулярной основе осуществляется мониторинг эффективности СУР, что способствует постоянному совершенствованию и повышению эффективности работы СУР.

29. Мониторинг СУР осуществляется посредством проведения независимой оценки эффективности СУР СВА и предоставления необходимых рекомендаций по дальнейшему совершенствованию СУР Правлению Общества, Комитету по аудиту и Совету директоров Общества.

30. Внешняя оценка осуществляется внешними экспертами или консультантами не реже одного раза в три года.

31. Недостатки и области для улучшения СУР, выявленные в ходе внутренних и/или внешних проверок, должны доводиться до сведения Совета директоров и Правления Общества.

Принцип №3: Определение желаемой культуры.

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

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

33. Риск-культура основана на четырех принципах:

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

2) корпоративное управление: деятельность Общества направлена на создание такой контрольной среды, которая обеспечивает понимание работниками того, что Политика и все внутренние нормативные документы являются обязательными для соблюдения. Все должностные лица и работники Общества четко осознают свою зону ответственности и полномочия по управлению рисками. Владельцы рисков в рамках своей компетенции понимают

риски, управляют ими и должным образом информируют о рисках в соответствии с внутренними нормативными документами Общества.

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

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

4) компетенция: организационная структура Общества базируется на модели «трех линий защиты». СКУиРМ эффективно выполняет роль второй линии защиты, тем самым повышая уверенность Руководства в достижении целей Общества. СКУиРМ поддерживает курс на постоянное развитие риск-культуры в Обществе, в том числе, с использованием механизмов адаптационного курса для вновь принятых работников Общества, предоставления документов по рискам в рамках введения в должность членов Совета директоров Общества, обязательной и функциональной сертификации и др. СКУиРМ при необходимости могут инициировать анонимные опросы по рискам среди работников Общества.

34. Источниками информации об уровне риск-культуры для Правления и Совета директоров Общества могут являться документы по оценке эффективности системы управления рисками в Обществе, отчеты по диагностике корпоративного управления в Обществе и др.

35. В Обществе действует Политика по противодействию коррупции, которая устанавливает порядок информирования о возможных коррупционных правонарушениях, мошенничестве и взяточничестве, и иных правонарушениях.

Принцип №4: Демонстрация приверженности к основным ценностям.

36. Приверженность Общества ценностям является основой для эффективного функционирования СУР.

В Обществе определены ценности, основные принципы и стандарты поведения, руководствуясь которыми работники и должностные лица совместно могут обеспечить защиту интересов и доверие заинтересованных сторон, что в конечном счете будет способствовать достижению стратегических целей Общества.

Принцип №5: Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала.

37. Руководство под надзором Совета директоров Общества определяет человеческий капитал, необходимый для реализации стратегии и бизнес-целей Общества. В Обществе должен быть разработан План преемственности

корпоративных знаний.

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

Принцип №6: Анализ условий ведения деятельности.

38. Для поддержки миссии, видения и ценностей Общество рассматривает потенциальное влияние бизнес-контекста на профиль риска, учитывает внешнюю и внутреннюю среду в процессе разработки стратегии.

Внешняя среда включает в себя политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы. Взаимоотношение Общества с внешней средой находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование.

Принцип №7: Определение Риск-аппетита.

39. Первоначально в Обществе формируются стратегические цели, которые служат базой для разработки операционных целей. На основе операционных целей Общества выявляются события, способные оказать негативное влияние на деятельность Общества.

40. При разработке стратегических целей, а также стратегических направлений развития Общества, включая разработку инвестиционных проектов, необходимо учитывать уровень риск-аппетита Общества. Совокупный объем рисков, возникающих в связи с реализацией стратегических целей/инвестиционных проектов не должен превышать уровень риск-аппетита Общества.

Риск-аппетит непосредственно связан со Стратегией развития Общества и отражает общую позицию Общества в отношении риска на уровне стратегических приоритетов и направлений деятельности. Риск-аппетит может быть выражен как количественно, так и качественно, в связи с тем, что не все риски могут быть оценены количественно.

41. В то время как риск-аппетит обозначает общую позицию Общества в отношении риска, уровень толерантности к ключевому риску является тактическим и операционным инструментом и определяет приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели. Уровни толерантности к рискам измеряются в тех же единицах, что и аналогичные цели.

42. С целью принятия стратегических и операционных управленческих решений в рамках установленных лимитов, уровни риск-аппетита и толерантности пересматриваются на ежегодной основе.

43. Существует два основных подхода к определению значения приемлемого уровня риск-аппетита:

- 1) субъективный подход;
- 2) объективный подход.

44. Субъективный подход определения качественного риска-аппетита основывается на отношении членов Совета директоров Общества к рисковым областям деятельности Общества. Субъективный подход используется в случае

отсутствия Стратегии развития в Обществе.

Субъективный подход к определению качественного значения риск-аппетита осуществляется путем проведения опроса членов Совета директоров Общества. При данном подходе ответственные работники СКУиРМ проводят интервью или рассылают анкеты членам Совета директоров Общества, в которых указываются стратегические цели Общества. В процессе интервью или при анкетировании членам Совета директоров Общества необходимо определить и сформулировать риск-аппетит в отношении достижения тех целей (из списка предложенных), которые, по их мнению, являются ключевыми для деятельности Общества. В примере 1 представлен образец заявлений о риск-аппетите Общества.

Пример 1

Качественный риск-аппетит Общества	
1	Общество не приемлет простоя объектов наследия Выставки ЭКСПО-2017.
2	Общество не приемлет ситуации, при которой количество посещений Павильона Казахстана (Сфера) будет менее 250 000 посещений в год.
3	Общество не приемлет ситуации, которая может оказать негативное влияние на репутацию Общества.

Полученная информация от всех респондентов консолидируется СКУиРМ, и определяются утверждения, количество упоминаний которых превосходит остальные варианты заявлений. При этом не исключены варианты, когда могут быть определены несколько качественных риск-аппетитов Общества.

Пример 2

СКУиРМ провел анкетирование пяти членов Совета директоров Общества. По результатам данного анкетирования было определено следующее:

Четверо членов Совета директоров отметили, что Общество принимает риски, связанные с изменением рыночной конъюнктуры. Один представитель Совета директоров отметил, что Общество отказывается от рисков, которые могут иметь существенное негативное влияние на окружающую среду. Таким образом, на основании мнения большинства членов Совета директоров следует, что Общество принимает риски, связанные с изменением рыночной конъюнктуры.

45. Субъективный подход определения количественного риск-аппетита основывается на определении предельных значений финансовых показателей членами Совета директоров Общества, в случае если, кредитные/ гарантитные соглашения, документы, содержащие финансовые показатели/ ковенанты, утвержденные Единственным акционером, не содержат таких предельных значений или же отсутствуют.

Порядок определения количественного риск-аппетита Общества в соответствии с субъективным подходом проводится следующим образом:

1) проводятся интервью или рассылаются анкеты членам Совета директоров Общества, которым требуется отразить приемлемое для Общества отклонение (максимально допустимую сумму потерь) финансовых показателей Общества, от запланированных показателей за текущий период, при котором Общество сможет достичь своих стратегических целей;

Пример 3

Количественный риск-аппетит Общества		
	Финансовый показатель	Предельное значение (%) от фин. показателя)
1	Процент от суммы доходов Общества от сдачи в аренду офисной и торговой недвижимости на 2019 год. Общество не приемлет получение дохода менее 1 800 000 тыс. тенге.	10% или 200 000 000
2	Процент от суммы доходов Общества от организации и проведения конгрессно-выставочных мероприятий на 2019 год. Общество не приемлет получение дохода менее 1 440 000 тыс. тенге.	10% или 160 000 000

2) после получения ответов от всех респондентов, полученная информация консолидируется и выводится среднее предельное значение финансового показателя, которое будет являться количественным риск-аппетитом Общества.

Пример 4

СКУиРМ провел анкетирование пяти членов Совета директоров Общества. По результатам данного анкетирования было определено следующее:

Трое членов Совета директоров Общества определили предельное значение показателя на уровне 12% от суммы доходов Общества от сдачи в аренду офисной и торговой недвижимости в 2019 году, двое – на уровне 7%. Тем самым, предельное значение данного показателя, принятого в качестве количественного риска-аппетита Общества будет равен среднему значению, т.е. 10%.

Количественный риск-аппетит Общества		
	Финансовый показатель	Предельное значение (%) от фин. показателя)
1	Процент от суммы доходов Общества от сдачи в аренду офисной и торговой недвижимости на 2019 год. Общество не приемлет получение дохода менее 1 800 000 тыс. тенге.	10%

Кроме того, при определении количественного риска-аппетита с помощью субъективного подхода предложения по выбору финансового показателя и

пределного значения данного показателя могут формироваться членами Правления Общества совместно с СКУиРМ. В случае необходимости данные предложения подлежат корректировке со стороны членов Совета директоров Общества и последующему утверждению членами Совета директоров Общества.

46. Объективный подход определения качественного риск-аппетита основывается на анализе ключевых направлений деятельности Общества, которые представлены в Стратегии развития Общества.

Порядок определения качественного риска-аппетита Общества в соответствии с объективным подходом проводится на основании качественных стратегических целей, представленных в Стратегии развития Общества. В рамках данного подхода определяется перечень возможных заявлений, которые и являются для Общества риск-аппетитом.

Пример 5

В результате анализа стратегических направлений деятельности Общества СКУиРМ определил следующее заявление по риск-аппетиту, соответствующее одной из основных стратегических целей Общества: «Управление объектами и имуществом наследия ЭКСПО-2017» после завершения Международной специализированной выставки ЭКСПО-2017»:

«Общество не приемлет простоя объектов наследия выставки ЭКСПО-2017».

47. Нахождение количественного риска-аппетита с помощью объективного подхода основывается на определении предельных значений финансовых показателей/ ковенантов, которые установлены кредитными/ гарантинными соглашениями или Единственным акционером.

Объективный подход к определению количественного риска-аппетита осуществляется в зависимости от приоритетных целей Общества. Цели Общества могут быть выражены в достижении установленных финансовых показателей, соблюдении финансовых нормативов, а также других показателей результативности Общества. Недостижение установленных финансовых показателей или других показателей результативности может привести к недостижению стратегических целей Общества. В свою очередь нарушение определенных коэффициентов и/ или нормативов может вызвать необходимость в дополнительных финансовых средствах, что может привести к ослаблению ликвидных позиций Общества. В связи с этим, основной целью Общества является достижение показателей результативности и соблюдение установленных нормативов. Соответственно, допустимый уровень отклонения данных нормативов будет являться значением количественного риска-аппетита Общества.

Определение значения приемлемого уровня риска-аппетита осуществляется путем определения основных финансовых ограничений Общества, определенных кредитными/ гарантинными соглашениями, документами, содержащими финансовые ковенанты, утвержденные Единственным акционером Общества.

Пример 6

В соответствии с кредитными соглашениями Общество обязано соблюдать ковенант Чистый долг/ EBITDA. Данный ковенант был определен в качестве количественного риск-аппетита Общества, который согласно кредитным соглашениям не должен превышать 4.

Тем самым, рассчитав разницу между текущим и предельным значениями EBITDA, определяется производное значение от риска-аппетита Общества, т.е. максимально допустимый уровень потерь, который Общество готово принять для достижения своих целей и считает допустимым с точки зрения оправданности риска для достижения своих стратегических целей.

Принцип № 8: Оценка альтернативных стратегий.

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

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

Управление рисками включает оценку стратегий с двух сторон:

1) вероятность того, что стратегия не будет соответствовать миссии, видению и ценностям Общества;

2) последствия от реализации выбранной стратегии.

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

Принцип № 9: Формулирование бизнес-целей.

49. Общество формулирует бизнес-цели в соответствии с внутренними нормативными документами по стратегическому и бизнес-планированию.

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

50. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня Риск-аппетита устанавливается уровень толерантности, который отражает приемлемое отклонение от некоторых бизнес-целей в следствии реализации рисков.

51. Уровень толерантности – это приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели. Для определения уровней толерантности к ключевым рискам Общества необходимо следовать следующему алгоритму:

1) по результатам качественной и количественной оценки рисков определяются ключевые риски Общества;

2) анализируются существующие КПД в Обществе, на которые могут оказывать влияние ключевые риски Общества;

3) при участии собственника риска устанавливаются уровни толерантности к ключевому риску в соответствии с существующими

пороговыми уровнями к КПД;

4) в случае отсутствия КПД, совместно с собственниками рисков определяются специфичные цели рассматриваемого структурного подразделения/ ДЗО Общества;

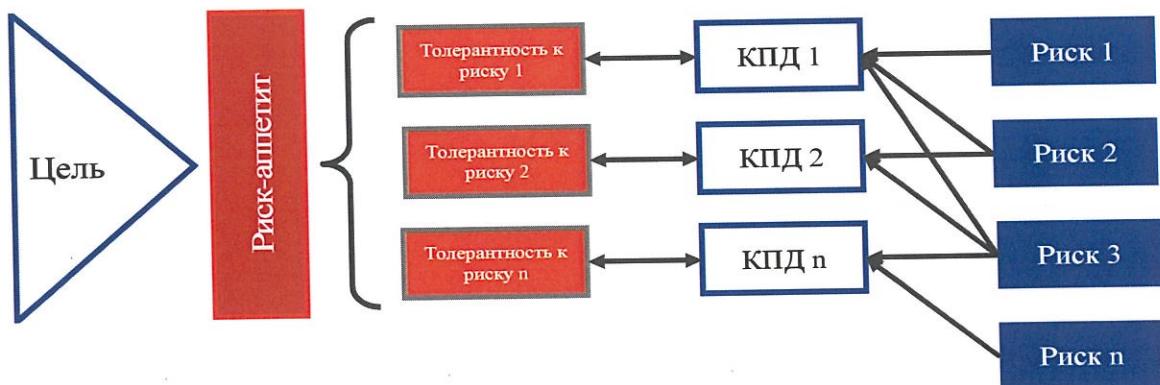
5) после определения КПД/ специфичных целей совместно с собственниками рисков определяются уровни толерантности к ключевым рискам на основании двух основных подходов:

- объективный подход: учитывает требования законодательства Республики Казахстан, нормативно-правовых актов государственных органов, ВНД Общества;

- субъективный подход (экспертный подход): при определении уровней толерантности к ключевым рискам используется мнение собственников рисков. Для данных целей предлагается проведение опроса или анкетирования собственников рисков или других ответственных работников Общества. При данном подходе собственники рисков на основании имеющегося опыта и знаний определяют пороговый уровень, который и является уровнем толерантности к ключевому риску.

52. Деятельность в пределах уровней толерантности к ключевым рискам обеспечивает руководству Общества более высокую степень уверенности в том, что Общество не превысит пределы установленного уровня риска-аппетита, что, в свою очередь, позволит Обществу достичь своих стратегических целей. Данная взаимосвязь представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 – Взаимосвязь целей Общества с риск-аппетитом и уровнями толерантности
Пример 7



Для каждой цели Общества устанавливается целевой показатель, выполнение которого ожидает Правление Общества.

Предположим, что Общество устанавливает плановый показатель качества претензионно-исковой работы по искам, предъявленным в качестве истца на уровне 90% с допустимым отклонением до 80%.

В случае если фактическое значение показателя качества претензионно-исковой работы по искам, предъявленным в качестве истца составит 85%, то можно сделать вывод, что плановый показатель не был достигнут, но фактическое значение находится в пределах приемлемого уровня отклонения от цели, то есть в пределах уровня толерантности.

Надеж

53. Для мониторинга качественного риск-аппетита Общества используется ретроспективный подход, в рамках которого осуществляется контроль соблюдения установленных уровней толерантности к ключевым рискам.

В связи с тем, что качественный риск-аппетит не может быть измерен в количественных показателях, невыполнение уровней толерантности по тем рискам, которые оказывают негативное влияние на качественные цели, будет служить сигналом того, что качественный риск-аппетит не соблюдается и наоборот.

54. Для мониторинга количественного риск-аппетита Общества используется как перспективный, так и ретроспективный подход.

55. В рамках перспективного подхода мониторинга количественного риск-аппетита применяется следующий алгоритм:

1) рассчитывается величина максимальных ожидаемых потерь за определенный период в случае реализации всех рисков, оцененных количественно, с учетом корреляции данных рисков, которая не будет превышена с заданной степенью вероятности (рассчитанной в соответствии с методами, представленными в Методике выявления и оценки рисков);

2) проводится сравнение величины ожидаемых совокупных потерь с уровнем риск-аппетита Общества;

3) в случае если величина ожидаемых совокупных потерь превышает риск-аппетит Общества, предпринимаются соответствующие меры по корректировке предупредительных мероприятий, влияющих на вероятность реализации риска, либо реактивных мероприятий, направленных на снижение ущерба в случае реализации риска, которые отображаются в Реестре рисков Общества.

56. В рамках ретроспективного подхода мониторинга количественного риск-аппетита проводятся следующие действия:

1) находится величина фактических потерь, полученных в результате реализации рисков за отчетный период;

2) проводится сравнение величины совокупных фактических потерь с уровнем риск-аппетита Общества;

3) в случае если величина фактических совокупных потерь превышает уровень риск-аппетита Общества, реализовавшиеся риски анализируются с точки зрения причин реализации и последствий, а также предпринимаются дополнительные меры по предотвращению реализации подобных рисков в будущих периодах.

57. Мониторинг качественного и количественного риск-аппетитов проводится раз в полгода. Результаты мониторинга отражаются в рамках существующей отчетности по рискам.

58. СКУиРМ на постоянной основе проводит мониторинг соблюдения уровней толерантности к ключевым рискам Общества по следующему порядку:

1) распределяется годовое значение порогового уровня толерантности к ключевым рискам на более короткие периоды с целью оперативного мониторинга (ежемесячно, ежеквартально и т.д.). Данная периодичность определяется на основании существующей управленческой отчетности и сроков

ее предоставления;

2) осуществляется сопоставление фактических результатов отклонения уровней толерантности к ключевым рискам от плановых показателей;

3) в случае наличия отклонений, совместно с собственником соответствующего риска определяются причины и предпринимаются дополнительные предупредительные меры по снижению влияния и, тем самым, выравнивают фактический показатель уровня толерантности в рамках установленного планового коридора по каждому риску.

Уровень толерантности подлежит ежеквартальному мониторингу и может быть пересмотрен в случае изменений во внешней и внутренней среде.

Принцип №10: Выявление (идентификация) рисков.

59. В рамках процесса определения событий осуществляется выявление рисков, способных оказать негативное влияние на достижение целей, задач, показателей и выполнение мероприятий Стратегии развития Общества, Плана развития Общества.

Выявление рисков важно как метод оптимизации расходов Общества, поскольку заблаговременное выявление рисков, определение адекватных мероприятий по их минимизации и устраниению последствий позволяет запланировать источники и объемы финансирования таких мероприятий, что в последующем влияет на эффективность деятельности Общества.

60. Целью процедуры выявления рисков является определение рисков и включение их в Реестр рисков Общества для дальнейшего анализа, оценки и управления.

Риски могут быть выявлены в рамках следующих процедур:

1) инвентаризация рисков – первичное формирование Реестра рисков Общества и его регулярный пересмотр.

Инвентаризация рисков предполагает ежегодный пересмотр ранее выявленных рисков, т.е. определение актуальности и уровня существенности рисков, находящихся в Реестре рисков Общества. В результате инвентаризации могут быть выявлены новые риски, некоторые из ранее выявленных рисков могут быть признаны неактуальными.

При инвентаризации рисков формируется Реестр рисков Общества для проведения последующей оценки и определения подходов к управлению данными рисками.

2) выявление потенциальных рисков в ходе операционной деятельности.

При выявлении потенциальных рисков, ранее не включенных в Реестр рисков, структурное подразделение/ ДЗО Общества, обнаружившее потенциальный риск, направляет отчет в установленной форме в СКУиРМ.

61. Работник СКУиРМ анализирует полученную информацию и включает выявленный в ходе операционной деятельности риск в Реестр рисков Общества. При выявлении рисков, присущих деятельности Общества, собственникам рисков необходимо определять факторы рисков и последствия в случае реализации рисков. Выявление факторов рисков и последствий позволяет

определить внутренние и внешние причины реализации рисков, а также степень влияния реализовавшихся рисков.

62. Перечень факторов и последствий по каждому риску не является фиксированным и может быть дополнен в ходе:

1) экспертной оценки риска (мнение эксперта о наиболее вероятных причинах и последствиях реализации риска в конкретном случае);

2) мониторинга реализации рисков (анализ факторов и последствий реализовавшихся рисков).

63. Различные риски могут быть взаимосвязаны между собой. Примерами видов взаимосвязи рисков служат:

1) причинно-следственные связи (один риск является фактором другого риска);

2) общие причины возникновения риска (один фактор риска является причиной реализации нескольких рисков);

3) кросс-функциональные связи (несколько структурных подразделений/ДЗО Общества управляют различными аспектами одного и того же риска).

64. При выявлении рисков используются следующие методы:

1) сбор и анализ статистических данных;

2) индивидуальные экспертные методы;

3) групповые методы.

65. Сбор и анализ статистических данных основан на анализе:

1) статистических показателей, собираемых в Обществе (в том числе – база данных реализовавшихся рисков) и получаемых из внешних источников;

2) учетных данных о нарушениях – анализ зафиксированных нарушений, фактов отклонения КПД от целевых показателей и прочего;

3) отчетности – анализ отчетной документации Общества, в том числе управленческой, бухгалтерской, налоговой отчетности и прочего;

4) результатов проверок – анализ отчетов СВА, независимого аудита и прочего;

5) опыта других компаний из аналогичной индустрии – сравнительный анализ процессов и КПД Общества и аналогичных компаний, местных и/или зарубежных. Для анализа могут использоваться периодические издания и отчеты специализированных агентств.

66. Индивидуальные экспертные методы предполагают работу СКУиРМ с собственниками рисков в целях выявления рисков структурных подразделений/ДЗО Общества. Процедуры опроса собственников рисков могут включать интервью, анкетирование и прочее.

67. Групповые методы предполагают коллективную работу собственников рисков, требующую согласования мнений всех собственников рисков и разработку общего экспертного вывода. Групповые методы включают мозговые штурмы, деловые игры и прочее.

68. Для классификации рисков используется группировка рисков по следующим категориям:

1) стратегические риски – риски, возникающие в связи с реализацией мероприятий, предусмотренных в Стратегии развития Общества, а также риски,

способные оказать негативное влияние на достижение стратегических целей и задач;

2) операционные риски – риски, возникающие в связи с реализацией операционных целей и задач структурных подразделений/ ДЗО Общества;

3) финансовые риски – риски, возникающие в связи со снижением прибыльности, колебаниями валютных курсов и процентных ставок, прочее;

4) правовые риски – риски, возникающие в связи с несоответствием деятельности Общества законодательным и регуляторным требованиям.

69. Результатом процедуры выявления рисков является Реестр рисков, который включает полный перечень выявленных рисков Общества с описанием факторов рисков, последствий в случае реализации рисков и прочее. В соответствии с целями структурных подразделений/ ДЗО Общества по каждому риску определяются собственники рисков, которые являются руководителями структурных подразделений/ ДЗО Общества.

70. Реестр рисков обновляется на ежегодной основе, а также по мере выявления новых рисков. Утвержденный Реестр рисков размещается на ресурсах внутрикорпоративной сети Общества.

Принцип №11: Оценка существенности риска.

71. Последующим этапом процесса управления рисками является оценка рисков. Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и влияния в случае их реализации. Данный анализ позволяет определить ключевые риски, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач. При оценке рисков используется качественный или количественный анализ, или их комбинация.

72. Первоначально проводится качественная оценка рисков на основе экспертного мнения, затем для ключевых рисков может быть проведена количественная оценка. Риски, которые не поддаются количественной оценке вследствие отсутствия надежной статистической информации для их моделирования или построение таких моделей является нецелесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования мероприятий по управлению рисками.

73. Качественная оценка рисков осуществляется для всех выявленных рисков Общества.

В рамках проведения качественной оценки рисков собственники рисков оценивают следующие параметры риска:

- 1) вероятность возникновения риска;
- 2) влияние риска;
- 3) время влияния.

74. При осуществлении качественной оценки рисков используется Инструкция по качественной оценке рисков (далее – Инструкция), которая содержит таблицы с критериями оценки и детальное описание оценки параметров риска.

Инструкция включает таблицы с критериями оценки вероятности реализации риска, влияния риска и времени влияния.

Таблица с критериями оценки вероятности реализации рисков содержит детальное описание критериев в части частоты реализации рисков, а также вероятности реализации рисков в разбивке по 5-ти бальной шкале. К примеру, рискам, вероятность реализации которых не превышает 5%, присваивается балл 1, в случае если вероятность реализации рисков составляет от 6% до 25% - балл 2, от 26% до 40% - балл 3, от 41% до 80% - балл 4 и от 80% до 100% - балл 5.

Таблицы с критериями оценки влияния рисков подразделяются на таблицу с нефинансовыми и таблицу с финансовыми критериями оценки. Таблицы с нефинансовыми критериями оценки влияния рисков формируются исходя из основных направлений деятельности Общества, где степень влияния на то или иное направление деятельности определяется по 5-ти бальной шкале. Таблицы с финансовыми критериями оценки влияния рисков определяются на основе количественного риск-аппетита Общества. При определении финансовых критериев оценки влияния рисков используется следующая бальность критериев:

- 1) балл 1 соответствует сумме от 0 тенге до 1% от количественного риск-аппетита Общества;
- 2) балл 2 соответствует сумме от 1% до 10% от количественного риск-аппетита Общества;
- 3) балл 3 соответствует сумме от 10% до 45% от количественного риск-аппетита Общества;
- 4) балл 4 соответствует сумме от 45% до 85% от количественного риск-аппетита Общества;
- 5) балл 5 соответствует сумме от 85% от количественного риск-аппетита Общества и выше.

Таблица с критериями оценки времени влияния риска содержит описание критериев в разбивке по 3-х бальной шкале в зависимости от того, как быстро проявляется влияние риска в случае его реализации.

Бальность вышеперечисленных критериев вероятности реализации рисков, а также финансовых критериев оценки влияния рисков определяется исходя из сложившейся методологии в области управления рисками, адаптированной с учетом специфики казахстанских компаний.

Инструкция разрабатывается СКУиРМ, согласовывается с заинтересованными структурными подразделениями Общества и утверждается Правлением Общества. Перед проведением ежегодной инвентаризации и переоценки рисков Общества СКУиРМ осуществляет обновление Инструкции в части критериев оценки параметров рисков. Обновленная Инструкция утверждается Правлением Общества.

75. В случае ограниченности ресурсов, выделяемых на разработку и проведение мероприятий по управлению ключевыми рисками, приоритетность проведения мероприятий по управлению ключевыми рисками с идентичными параметрами «вероятности» и «влияния» определяется на основе «балла значимости», который рассчитывается по следующей формуле:

$$B_{\text{знач}} = (Ч+Т)*В$$

где:

$B_{\text{знач}}$ – балл значимости;

Ч – балл вероятности реализации риска;

В – балл влияния риска;

Т – балл времени влияния риска.

По результатам расчетов, в первую очередь ресурсы выделяются на разработку мероприятий по управлению ключевыми рисками, балл значимости которых является наибольшим.

76. Качественная оценка рисков. Статистический подход. При проведении количественной оценки рисков с помощью статистического подхода используются статистические данные прошлых периодов, в том числе данные, получаемые из внешних и внутренних источников. Объем и полнота статистических данных, необходимых для производства расчетов количественной оценки рисков, зависит от выбранного метода расчета. При использовании методов количественной оценки рисков с помощью статистического подхода оцениваются показатели, подверженные факторам риска (далее – показатели под риском).

77. При расчете показателей под риском могут использоваться следующие показатели:

- 1) CFaR;
- 2) VaR;
- 3) EaR.

78. При проведении количественной оценки рисков Общества могут использоваться показатели CFaR и EaR (показатель EaR является аналогом CFaR, но учитывает бухгалтерские аспекты признания доходов Общества).

79. Для расчета показателей под риском используются следующие методы:

- 1) метод исторического моделирования;
- 2) дельта нормальный метод;
- 3) метод имитационного моделирования Монте-Карло.

Более подробная информация по процессу качественной и количественной оценки рисков в Обществе представлена в Методике выявления и оценки рисков.

80. На Карту рисков наносятся идентификационные номера рисков (в соответствии с Реестром рисков) в зависимости от показателей частоты (вероятности) наступления и размера (влияния) риска.

81. В ходе оценки рисков, владельцы рисков разрабатывают Ключевые рисковые показатели (КРП) для рисков с присущей оценкой влияния «четыре» и более. Превышение пороговых значений КРП будет являться ранним сигналом необходимости пересмотра риска (оценки риска, меры реагирования и т.д.).

82. Разработанные КРП отображаются в Реестре рисков и утверждаются одновременно с вынесением Реестра и Карты рисков на очередной год. КРП могут включать следующую информацию:

- 1) формула расчета;
- 2) частота измерения;
- 3) единица измерения;

- 4) направление КРП, сигнализирующее о возможной реализации риска;
- 5) пороговый уровень;
- 6) источник информации для расчета КРП;
- 7) ответственный за предоставление информации по КРП.

КРП должны быть измеримыми, сопоставимы по происшествии времени, понятны для восприятия, источники данных для их расчетов должны быть доступны.

На основании факторов риска определяются КРП, которые предупреждают о реализации факторов риска и могут быть выражены в виде коэффициентов, процентов, чисел и прочего.

Для разработанных КРП определяются пороговые уровни. Пороговые уровни являются инструментом контроля и мониторинга факторов риска, превышение которых сигнализирует об увеличении вероятности реализации риска.

83. Пороговый уровень КРП определяется с использованием следующих подходов: объективный с использованием существующих законодательств Республики Казахстан, нормативно-правовых актов государственных органов и ВНД Общества; субъективный с использованием инструментов опроса или анкетирования собственников рисков.

84. Владельцы рисков осуществляют мониторинг КРП и предоставляют в СКУиРМ информацию о фактическом уровне КРП с учетом установленной частоты его мониторинга. А при превышении порогового уровня владелец риска не позднее одного рабочего дня с даты обнаружения анализирует причины отклонения, уведомляет СКУиРМ и инициирует меры по предотвращению реализации рискового события или недопущению его повторной реализации.

Принцип №12: Приоритизация рисков.

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

86. После проведения качественной оценки параметров рисков, риски ранжируются на Карте рисков (см. Приложение 4 к настоящей Политике). Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска по сравнению с другими рисками, а также выделить риски, которые являются ключевыми рисками Общества.

87. Приоритетность рисков устанавливается в соответствии с позицией каждого из рисков на Карте рисков:

1) критические риски – риски, которые расположились в красной зоне, имеют очень высокую или высокую вероятность реализации и/ или оказывают очень большое влияние на деятельность Общества;

2) крупные риски – риски, которые расположились в оранжевой зоне, имеют высокую или среднюю вероятность реализации и/ или оказывают большое влияние на деятельность Общества;

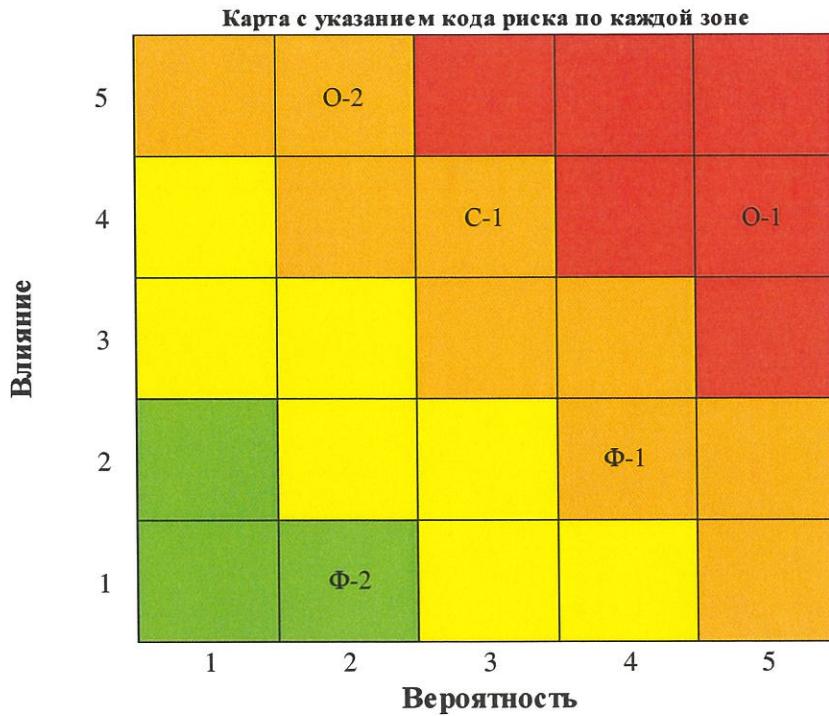
3) средние риски – риски, которые расположились в желтой зоне, имеют среднюю вероятность реализации и/ или среднее потенциальное влияние на деятельность Общества;

4) риски, которые расположились в зеленой зоне, имеют низкую вероятность реализации и/ или не оказывают значительного влияния на деятельность Общества – низкие риски. Данные риски управляются в рамках операционной деятельности структурного подразделения/ ДЗО Общества.

Пример 8

Ранжирование рисков на Карте рисков осуществляется в соответствии со значениями параметров «вероятность» и «влияние». При внесении риска в ячейку Карты рисков, соответствующую параметрам «вероятности» и «влияния», отображается код риска (см. рисунок 2).

Рисунок 2 – Карта рисков



где:

О-1 – операционный риск 1;

О-2 – операционный риск 2;

С-1 – стратегический риск 1;

Ф-1 – финансовый риск 1;

Ф-2 – финансовый риск 2.

88. Риски, вошедшие в красную зону Карты рисков, являются ключевыми рисками Общества.

89. Помимо результатов оценки при приоритезации рисков могут учитываться критерии: способность Общества адаптироваться к риску и реагировать на него, взаимозависимость рисков, в результате которой повышается сложность управления ими, скорость влияния риска на деятельность

Общества, продолжительность негативного воздействия последствий риска на Общество и др.

Принцип №13: Реагирование на риски.

90. В рамках процесса управления рисками для ключевых рисков Общества разрабатываются Планы мероприятий по управлению ключевыми рисками. Планы мероприятий по управлению ключевыми рисками представляют собой утвержденный Правлением внутренний документ Общества, содержащий мероприятия по управлению ключевыми рисками. Менее существенные риски управляются в рабочем порядке на уровне структурного подразделения/ ДЗО Общества.

91. Существуют два вида мероприятий по управлению рисками (см. рисунок 3):

- 1) предупредительные (воздействие на причины риска или факторы рисков);
- 2) реактивные (воздействие на последствия риска).

Рисунок 3 – Мероприятия по управлению рисками



92. Мероприятия по управлению рисками направлены на предотвращение рисков и/или на минимизацию последствий в случае реализации рисков. Мероприятия, указанные в Планах мероприятий по управлению ключевыми рисками, должны быть четко сформулированными, измеримыми, осуществимыми, устанавливать конкретные цели и сроки исполнения, определять ответственных исполнителей и содержать информацию о необходимых ресурсах (см. Приложение 3 к настоящей Политике).

93. Методы управления рисками включают в себя сокращение, перераспределение, принятие и уклонение от рисков. Методы управления рисками могут использоваться по отдельности или комбинированно.

94. Сокращение рисков предполагает разработку мероприятий, направленных на следующее:

- 1) предупреждение недостижения цели – сокращение вероятности наступления определенного риска;
- 2) контроль негативных последствий – сокращение размера негативных

Часов

последствий до приемлемых пределов в случае реализации риска, т.е. риск либо не реализуется, либо реализуется, но с меньшими последствиями.

Пример 9

Риск	Несвоевременная сдача строительных объектов
Категория	Операционный
Мероприятие	Проведение мониторинга исполнения Плана СМР на еженедельной основе

95. Перераспределение риска подразумевает перенос потенциальных убытков, связанных с реализацией рисков, третьей стороне. При этом важно понимать, что риски не могут передаваться третьим сторонам полностью, так как всегда существует остаточный риск, либо возникают другие риски, в основном связанные с контрагентом.

При использовании метода перераспределения риска, ответственность за управление данным риском переносится третьей стороне, при этом риск не устраняется. Условия передачи ответственности за определенные риски третьей стороне определяются в договоре. Данный метод управления рисками предполагает выплату страховой премии стороне, принимающей на себя ответственность в случае реализации риска. Мероприятия по перераспределению рисков включают следующее:

- 1) организация совместных предприятий или установление долгосрочных партнерских отношений со сторонними организациями;
- 2) аутсорсинг некоторых процессов;
- 3) разделение риска путем заключения договоров с покупателями, поставщиками и другими бизнес-партнерами;
- 4) хеджирование с использованием ценных бумаг и их производных;
- 5) страхование форс-мажора;
- 6) страхование ответственности;
- 7) другие.

Пример 10

Риск	Порча/ поломка дорогостоящего инновационного оборудования
Категория	Операционный
Мероприятие	Организация работ по выбору страховой компании и заключение договора на предмет получения страховой выплаты в случае реализации рискового события

96. При принятии риска не предусматривается осуществление каких-либо специальных действий в отношении определенного риска. Данный метод применяется в следующих случаях:

- 1) невозможно повлиять или предотвратить причины реализации риска (например, политический риск);
- 2) риски были оценены как несущественные, следовательно, они могут отслеживаться без принятия конкретных планов реагирования на них.



Пример 11

Риск	Риск неблагоприятных погодных условий
Категория	Операционный
Мероприятие	Компания принимает риск неблагоприятных погодных условий

97. Уклонение от риска предполагает прекращение деятельности, связанной с риском, а также предполагает изменение плана дальнейшей реализации этапов процесса/ проекта таким образом, чтобы исключить вероятность реализации негативного события, связанного с осуществлением какого-либо этапа процесса/ проекта. При этом в отношении некоторых рисков данный метод может использоваться на ранних стадиях осуществления процесса/ проекта, когда возможно уклонение от реализации потенциального риска при помощи:

- 1) уточнения требований;
- 2) получения дополнительной информации;
- 3) улучшения коммуникации;
- 4) проведения экспертизы.

Пример 12

Риск	Риск нерентабельности инвестиционного проекта
Категория	Операционный
Мероприятие	Компания отказывается от реализации нерентабельного инвестиционного проекта

98. Планы мероприятий по управлению ключевыми рисками разрабатываются собственниками рисков и направляются в СКУиРМ.

При разработке Планов мероприятий по управлению ключевыми рисками и выборе метода реагирования на риски определяющими факторами являются:

- 1) вероятность реализации риска;
- 2) размер влияния в случае реализации риска;
- 3) продолжительность влияния риска.

99. В случае если размер влияния и вероятность возникновения риска незначительны, то есть риск расположен в зеленой зоне Карты рисков, в этом случае целесообразнее использовать метод принятия риска, так как разработка мероприятий, направленных на минимизацию данных рисков может потребовать больше средств, чем последствия в случае реализации таких рисков.

Если риск находится в зоне умеренного влияния и вероятность его возникновения невысокая (желтая или оранжевая зоны), в этом случае применяются методы перераспределения и/ или сокращения риска.

Если по результатам оценки вероятности возникновения и размера влияния рискового события, риск был оценен как критический (красная зона), то необходимо использовать стратегию уклонения. В случае если по каким-либо

Макар -

причинам уклонение невозможno, используются комплексные методы реагирования на риски, такие как перераспределение и сокращение.

100. Эффективность мероприятий по управлению рисками может быть оценена качественно или количественно. При этом для оценки эффективности мероприятий могут применяться перспективный и/ или ретроспективный подходы.

101. При перспективном подходе оценка эффективности мероприятий по управлению рисками – анализ выгод и затрат (cost-benefit analysis) осуществляется при разработке Планов мероприятий по управлению ключевыми рисками в целях определения целесообразности распределения ресурсов на осуществление тех или иных мероприятий. Результаты оценки предоставляются в СКУиРМ с приложением расчетных данных в случае проведения количественной оценки эффективности мероприятий. Результаты оценки эффективности Планов мероприятий по управлению ключевыми рисками предоставляются на рассмотрение и предварительное одобрение Комитету по аудиту и на последующее утверждение Правлением Общества.

102. Качественная оценка эффективности мероприятий по управлению рисками осуществляется в случаях, когда эффект от проведения мероприятия невозможно оценить количественно, когда отсутствует достоверная и надежная статистическая информация для проведения количественной оценки или проведение оценки является нецелесообразным с точки зрения затрат.

При качественной оценке эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками с помощью перспективного подхода оценивается достаточность разработанных мероприятий, а также их эффект на параметры риска (т.е. способствуют ли разработанные мероприятия снижению вероятности реализации риска и/ или уменьшению размера ущерба в случае реализации риска). При этом качественная оценка эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками осуществляется путем проведения опроса управляющего директора/ заместителя Председателя Правления Общества, курирующего деятельность структурного подразделения/ ДЗО, на основе критериев, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии качественной оценки эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками

Балл	Критерии оценки эффективности
1	Мероприятие по управлению риском способствует снижению вероятности возникновения риска и/ или последствий от реализации риска
2	Мероприятие по управлению риском способствует частичному снижению вероятности возникновения риска и/ или последствий от реализации риска. Необходимо произвести доработку мероприятий
3	Мероприятие по управлению риском не способствует снижению вероятности возникновения риска или последствий от реализации риска

В случае если мероприятию был присвоен балл 1, то мероприятие является эффективным, 2 – мероприятие отправляется на доработку собственнику риска и впоследствии осуществляется повторная оценка мероприятия, 3 – мероприятие является не эффективным, необходимо разработать альтернативное мероприятие или использовать метод принятия риска.

103. При количественной оценке эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками с помощью перспективного подхода сопоставляются затраты на проведение мероприятий по управлению рисками и эффект от проведения данных мероприятий. Проведение мероприятий является эффективным, в случае если соблюдается следующее неравенство:

$$Z + P_{oc} < P$$

где:

Z – затраты на проведение мероприятий по управлению ключевым риском;

P_{oc} – ущерб в случае реализации остаточного риска;

P – ущерб в случае реализации риска до проведения мероприятия.

В случае, если мероприятие по управлению ключевым риском предполагает вложение крупных инвестиций, способствующих снижению вероятности возникновения риска и/или размера ущерба в случае реализации риска в течение нескольких плановых периодов, необходимо произвести анализ потенциального эффекта от инвестиций, т.е. сопоставить затраты на проведение мероприятия и ущерб от реализации остаточного риска с ущербом от реализации риска до проведения мероприятия с учетом ставки дисконтирования.

Пример 13

Условие	В компании происходит периодический сбой оборудования, который ежегодно влечет за собой ущерб в размере 2,000,000 тенге. В качестве мероприятия по минимизации данного риска компания планирует закупить высококачественное оборудование стоимостью 8,000,000 тенге, которое приведет к снижению ущерба до 500,000 тенге ежегодно. Ставка дисконтирования равна 12%.						
Задача	Оценить эффективность проведения мероприятия по минимизации риска сбоя оборудования.						
Решение	<p>1. Для оценки эффективности мероприятия необходимо сопоставить общие затраты на покупку оборудования и кумулятивный эффект от внедрения данного мероприятия. Для этого необходимо рассчитать размер потенциального ущерба от реализации риска без учета инвестиций и потенциальный ущерб от реализации риска с учетом инвестиций на будущие периоды.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Год</th> <th>Кумулятивный ущерб без учета инвестиций, тенге</th> <th>Кумулятивный ущерб с учетом инвестиций, тенге</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>2,000,000</td> <td>8,500,000</td> </tr> </tbody> </table>	Год	Кумулятивный ущерб без учета инвестиций, тенге	Кумулятивный ущерб с учетом инвестиций, тенге	2014	2,000,000	8,500,000
Год	Кумулятивный ущерб без учета инвестиций, тенге	Кумулятивный ущерб с учетом инвестиций, тенге					
2014	2,000,000	8,500,000					

Марк -

	2015	$2,000,000 + 2,000,000 / (1+0.12) = 3,785,714$	$8,500,000 + 500,000 / (1+0.12) = 8,946,429$
	2016	$2,000,000 + 2,000,000 / (1+0.12) + 2,000,000 / (1+0.12)^2 = 5,380,102$	$8,500,000 + 500,000 / (1+0.12) + 500,000 / (1+0.12)^2 = 9,345,026$
	2017	$2,000,000 + 2,000,000 / (1+0.12) + 2,000,000 / (1+0.12)^2 + 2,000,000 / (1+0.12)^3 = 6,803,662$	$8,500,000 + 500,000 / (1+0.12) + 500,000 / (1+0.12)^2 + 500,000 / (1+0.12)^3 = 9,700,916$
	2018	$2,000,000 + 2,000,000 / (1+0.12) + 2,000,000 / (1+0.12)^2 + 2,000,000 / (1+0.12)^3 + 2,000,000 / (1+0.12)^4 = 8,074,698$	$8,500,000 + 500,000 / (1+0.12) + 500,000 / (1+0.12)^2 + 500,000 / (1+0.12)^3 + 500,000 / (1+0.12)^4 = 10,018,675$
	2019	$2,000,000 + 2,000,000 / (1+0.12) + 2,000,000 / (1+0.12)^2 + 2,000,000 / (1+0.12)^3 + 2,000,000 / (1+0.12)^4 + 2,000,000 / (1+0.12)^5 = 9,209,551$	$8,500,000 + 500,000 / (1+0.12) + 500,000 / (1+0.12)^2 + 500,000 / (1+0.12)^3 + 500,000 / (1+0.12)^4 + 500,000 / (1+0.12)^5 = 10,302,388$
	2020	$2,000,000 + 2,000,000 / (1+0.12) + 2,000,000 / (1+0.12)^2 + 2,000,000 / (1+0.12)^3 + 2,000,000 / (1+0.12)^4 + 2,000,000 / (1+0.12)^5 + 2,000,000 / (1+0.12)^6 = 10,222,813$	$8,500,000 + 500,000 / (1+0.12) + 500,000 / (1+0.12)^2 + 500,000 / (1+0.12)^3 + 500,000 / (1+0.12)^4 + 500,000 / (1+0.12)^5 + 500,000 / (1+0.12)^6 = 10,555,704$
	2021	$2,000,000 + 2,000,000 / (1+0.12) + 2,000,000 / (1+0.12)^2 + 2,000,000 / (1+0.12)^3 + 2,000,000 / (1+0.12)^4 + 2,000,000 / (1+0.12)^5 + 2,000,000 / (1+0.12)^6 + 2,000,000 / (1+0.12)^7 = 11,127,513$	$8,500,000 + 500,000 / (1+0.12) + 500,000 / (1+0.12)^2 + 500,000 / (1+0.12)^3 + 500,000 / (1+0.12)^4 + 500,000 / (1+0.12)^5 + 500,000 / (1+0.12)^6 + 500,000 / (1+0.12)^7 = 10,781,878$
		2. Из результатов расчетов в пункте 1 настоящего примера следует, что кумулятивный эффект от инвестиций в покупку нового оборудования и соответствующее снижение ежегодных потерь (эффективность мероприятия) проявляется в течение 7 лет с момента инвестирования, т.е. $3 + P_{oc} < P$.	
		3. Тем самым, при рассмотрении данного риска руководству компании необходимо учитывать результаты оценки эффективности альтернативных мероприятий по управлению данным риском, а также нефинансовые причины в пользу реализации мероприятия по минимизации риска, такие как репутационные, экологические, регуляторные и пр.	

104. После реализации Планов мероприятий по управлению ключевыми рисками осуществляется ретроспективная оценка эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками.

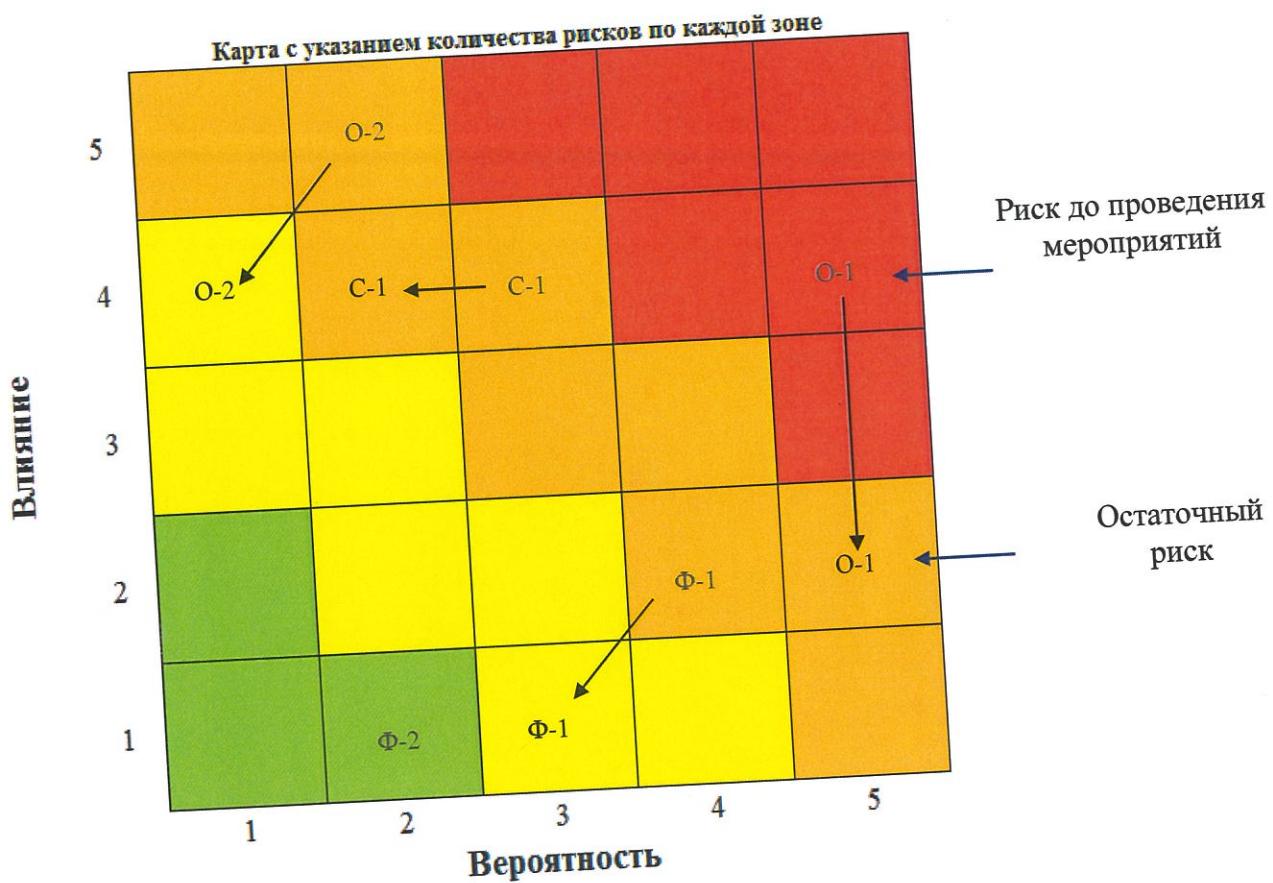
105. При качественной оценке эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками с помощью ретроспективного подхода оцениваются параметры риска (вероятность и влияние) после проведения

Марк

мероприятий по управлению данным риском. Таким образом, эффективность мероприятий определяется состоявшейся или не состоявшейся миграцией риска на Карте рисков.

Пример 14

Рисунок 4 – Миграция рисков на Карте рисков



где:

O-1 – операционный риск №1;

O-2 – операционный риск №2;

C-1 – стратегический риск №1;

Ф-1 – финансовый риск №1;

Ф-2 – финансовый риск №2.

106. При количественной оценке эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками с помощью ретроспективного подхода осуществляется сопоставление затрат на проведение мероприятий и эффекта от мероприятий по минимизации рисков используя методы, представленные в пункте 103 настоящей Политики. Однако при ретроспективном подходе оценка производится на основе фактических данных (ущерб от реализовавшихся рисков).

107. Оценка эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками осуществляется собственниками рисков. Результаты оценки мероприятий предоставляются в СКУиРМ, в рамках периодической отчетности по исполнению Планов мероприятий по управлению ключевыми рисками.

108. Результатом процесса разработки Планов мероприятий по

Над

управлению ключевыми рисками является заполненный План мероприятий по управлению ключевыми рисками.

План мероприятий по управлению ключевыми рисками включает:

- 1) наименование риска;
- 2) код риска;
- 3) собственника риска;
- 4) тип мероприятия (предупредительное/ реактивное);
- 5) описание мероприятия;
- 6) сроки проведения мероприятия;
- 7) бюджет (ресурсы);
- 8) владельца мероприятия.

План мероприятий по управлению ключевыми рисками подлежит утверждению Правлением Общества.

Принцип №14: Формирование комплексного взгляда на риски.

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

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

Принцип №15: Оценка существенных изменений.

111. Общество отслеживает внешние и внутренние изменения, которые могут существенно повлиять на стратегию и план развития и при необходимости актуализирует Риск-аппетит, уровень толерантности, Реестр и Карту рисков, План мероприятий по управлению рисками. СКУиРМ принимает меры по вынесению на рассмотрение Совета директоров Общества актуализированных документов по рискам в течение трех месяцев с даты обнаружения существенного изменения.

Принцип №16: Анализ рисков и эффективности деятельности.

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

113. Если результативность Общества превышает допустимые отклонения, может потребоваться пересмотр бизнес-целей, желаемой культуры, Риск-аппетита, приоритезации рисков, мер реагирования и др.

Принцип №17: Повышение эффективности управления рисками.

114. Общество стремится совершенствовать управление рисками Общества на постоянной основе.

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

116. СКУиРМ:

- по мере необходимости анализирует Политику и другие внутренние нормативные документы по управлению рисками и внутреннему контролю на предмет их точности и актуальности и определяют целесообразность пересмотра и/или внесения изменений и дополнений. В случае целесообразности, пересмотренные документы в установленном порядке выносятся на утверждение уполномоченных органов Общества;
- в рамках рассмотрения материалов, инициируемых владельцами рисков, вносит предложения по совершенствованию процедур управления рисками;
- выполняет другие меры по повышению эффективности СУР в Обществе.

117. СВА Общества независимо оценивает эффективность СУР, и предоставляют рекомендации по их совершенствованию.

Принцип №18: Использование информации и технологий.

118. Общество использует информацию из внешних и внутренних источников для поддержки управления рисками.

119. В процессе реализации каждого компонента СУР происходит обмен информацией между структурными подразделениями/ ДЗО Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках СУР, проходят согласование с заинтересованными структурными подразделениями/ ДЗО, которые вносят свои замечания и предложения.

120. В целях накопления внутренней информации по реализовавшимся рискам, необходимой для проведения количественной оценки рисков, а также для формирования отчета по реализовавшимся рискам, формируется полная и репрезентативная база данных реализовавшихся рисков.

По мере осуществления деятельности Общества и накопления статистических данных по реализовавшимся рискам появляется возможность проведения количественной оценки рисков Общества.

Собственники рисков предоставляют информацию по реализовавшимся рискам в СКУиРМ в течение 5-ти рабочих дней со дня их реализации в виде отчета по реализовавшимся рискам (см. Приложение 5 к настоящей Политике). СКУиРМ, проанализировав полученную информацию, заносит ее в базу данных реализовавшихся рисков. Шаблон базы данных реализовавшихся рисков представлен в Приложении 6 к настоящей Политике.

При заполнении базы данных реализовавшихся рисков вносится следующая информация:

- 1) код риска;
- 2) наименование риска;
- 3) собственник риска;
- 4) дата реализации риска;
- 5) фактор (причина) реализации риска (необходимо перечислить все



причины, способствующие реализации риска);

6) материальный ущерб от реализации риска (в денежном выражении);

7) текущие мероприятия по управлению риском предупреждающего воздействия;

8) последствия от реализации риска (нефинансовые последствия от реализации риска);

9) текущие мероприятия по управлению риском последующего воздействия;

10) детальное описание события.

Принцип №19: Распространение информации о рисках.

121. Структура управления рисками обеспечивает адекватный поток информации - по вертикали и по горизонтали.

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

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

122. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества и взаимодействие СКУиРМ со структурными подразделениями, ответственными за управление рисками и внутренний контроль.

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

123. Доступ к информации осуществляется с учетом действующего в Обществе режима распространения информации.

Принцип №20: Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

124. В Обществе ежеквартально готовится консолидированный отчет по рискам, основными пользователями которого являются: Совет директоров Общества, Комитет по аудиту, Правление Общества, владельцы рисков.

125. В рамках подготовки регулярной отчетности по управлению рисками структурные подразделения/ ДЗО в срок до 15 числа месяца, следующего за отчетным периодом, предоставляют в СКУиРМ информацию, отчеты в соответствии с таблицей 2. СКУиРМ анализирует полученную информацию и формирует консолидированную отчетность по рискам, которая предоставляется на рассмотрение Правлению Общества, Комитету по аудиту и Совету директоров Общества.

Отчетность в рамках СУР включает следующую информацию:

Чадыр -

Таблица 2 – Отчетность в рамках СУР

Вид отчетности	Ответственный	Частота предоставления
1. Карта и Реестр рисков:		
- Карта рисков на прогнозный год с описанием миграции рисков на Карте рисков;	СКУиРМ	Ежегодно
- Реестр рисков на прогнозный год с новыми выявленными рисками за отчетный период;	СКУиРМ	Ежегодно
- План мероприятий по управлению ключевыми рисками с оценкой эффективности мероприятий (перспективная оценка);	Собственники рисков; СКУиРМ	Ежегодно
- Отчет по исполнению Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками (см. Приложение 4);	Собственники рисков; СКУиРМ	Ежеквартально
- Ретроспективная оценка эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками.	Собственники рисков; СКУиРМ	Ежеквартально
2. Риск-аппетит на прогнозный год.	СКУиРМ	Ежегодно
3. Результаты количественной оценки рисков (при наличии).	СКУиРМ	Ежегодно
4. Панель КРП по ключевым рискам.	СКУиРМ	Ежеквартально
5. Отчет по реализовавшимся рискам.	СКУиРМ	Ежеквартально
6. Результаты мониторинга риск-аппетита.	СКУиРМ	Раз в полгода
7. Результаты мониторинга уровней толерантности по ключевым рискам.	Собственники рисков; СКУиРМ	Ежеквартально
9. Отчет по оценке эффективности процессов СУР.	СВА	Ежегодно
10. Отчет по исполнению Планов мероприятий по совершенствованию процессов СУР (при наличии).	СКУиРМ	Ежегодно

126. Отчетность по корпоративной культуре, эффективности деятельности (в том числе в разрезе направлений деятельности) готовится и распространяется в соответствии с отдельными внутренними нормативными документами Общества.

5. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического и операционного планирования, бюджетирования и мотивации

127. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом стратегического планирования включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

1) при разработке мероприятий, направленных на реализацию Стратегии развития Общества, должно предусматриваться выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей Общества;



2) при разработке мероприятий, направленных на реализацию Стратегии развития Общества, должен предусматриваться комплекс мер, направленных на минимизацию потенциальных событий, способных оказать негативное влияние на достижение стратегических целей Общества.

128. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом операционного планирования включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

1) планы мероприятий по управлению ключевыми рисками (а также, при необходимости, их отдельные этапы) должны быть включены в соответствующие планы структурного подразделения/ ДЗО Общества;

2) собственник риска должен объективно оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации предлагаемого им Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками, и отражать полученную оценку в соответствующем отчете;

3) в случае, когда исполнение Планов мероприятий по управлению ключевыми рисками требует привлечения временных или административных ресурсов смежных функциональных подразделений Общества (кросс-функциональные риски), собственник риска должен согласовать выделение соответствующих ресурсов с руководителями данных структурных подразделений/ ДЗО.

129. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом бюджетирования включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

1) собственник риска должен объективно оценивать финансовые ресурсы, необходимые для реализации предлагаемого им Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками, и отражать полученную оценку в соответствующем отчете;

2) собственник риска должен убедиться в том, что необходимые финансовые ресурсы для реализации предлагаемого им Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками включены (или могут быть включены) в бюджет Общества (структурного подразделения/ ДЗО);

3) в случае, когда исполнение Планов мероприятий по управлению ключевыми рисками требует выделения финансовых ресурсов смежными структурными подразделениями Общества (кросс-функциональные риски), собственник риска должен согласовать выделение соответствующих ресурсов с руководителями данных структурных подразделений/ ДЗО.

130. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом мотивации персонала включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

1) обязанности участников СУР по выполнению процессов в рамках СУР должны быть формально закреплены, и факты выполнения или невыполнение соответствующих обязанностей в течение отчетного периода должны быть увязаны с размером премиального вознаграждения соответствующих участников СУР за указанный период;

Маг -

2) ответственность собственников рисков за результаты управления конкретными рисками, и владельцев мероприятий – за выполнение конкретных мероприятий, предусмотренных Планом мероприятий по управлению ключевыми рисками, должна быть формально закреплена, и выполнение или невыполнение соответствующими участниками СУР поставленных целей в течение отчетного периода должны быть увязаны с размером их премиального вознаграждения;

3) рекомендуется также предусматривать механизмы поощрения, призванные мотивировать руководителей и работников Общества действовать в рамках СУР должным образом, в соответствии с установленными сроками и целевыми показателями.

6. Заключительная часть.

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



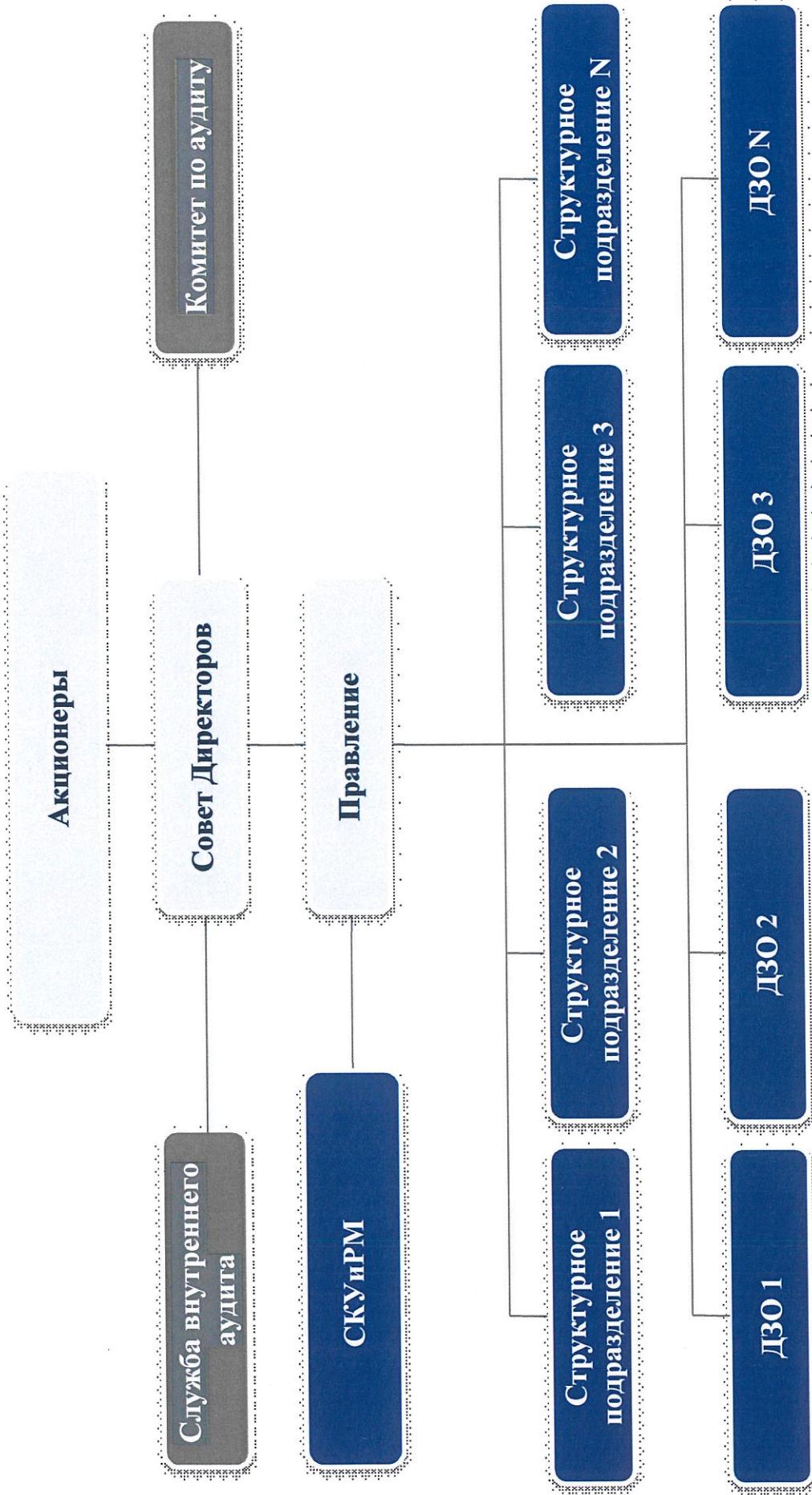
Приложение 1

Ежегодный график процессов СУР

Название мероприятия	
№	Название процесса
1	Выявление рисков
2	Расчет риск-аппетита
3	Оценка рисков
4	Формирование Реестра рисков и Карты рисков АО «НК«QazExpoCongress»
5	Разработка Плана мероприятия по управлению ключевыми рисками АО «НК«QazExpoCongress»
6	Разработка КРП и уровней толерантности для ключевых рисков АО «НК«QazExpoCongress»
7	Формирование Панели КРП
8	Правление
9	Комитет по аудиту
10	Совет директоров

Приложение 2

Организационная структура СУР



Нагр

Приложение 3

Шаблон Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫМИ РИСКАМИ

Дата заполнения:
Структурное
подразделение/ДЗО:

План мероприятий по управлению ключевыми рисками

№	Риск	Код риска	Собственник риска	Код мероприятия	Метод управления	Тип мероприятия (предупредительное / реактивное)	Мероприятие	Сроки проведения мероприятия	Бюджет, тенге	Владелец мероприятия
1				1.1						
				1.2						
				1.3						
				1.4						
				1.5						
				1.6						
2				1.1						
				1.2						
				1.3						
				1.4						
				1.5						
				1.6						

Приложение 4

Шаблон отчета по исполнению Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками

ОТЧЕТ ПО ИСПОЛНЕНИЮ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫМИ РИСКАМИ										
Отчет по исполнению Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками										
№	Риск	Код риска	Собственник риска	Код мероприятия	Метод управления	Тип мероприятия (предупредительное/реактивное)	Мероприятие	Сроки проведения мероприятий	Статус, (выполнено/в процессе/не выполнено), подробная информация по исполнению	Владелец мероприятия
1				1.1						
				1.2						
				1.3						
				1.4						
				1.5						
				1.6						
2				1.1						
				1.2						
				1.3						
				1.4						
				1.5						
				1.6						

Дата заполнения:
Структурное
подразделение/ДЗО:



Приложение 5**Шаблон отчета по реализовавшимся рискам****ОТЧЕТ ПО РЕАЛИЗОВАВШИМСЯ РИСКАМ**

Дата заполнения:

Структурное подразделение/ДЗО:

Описание реализованного риска**Наименование риска:**

--

Дата реализации**риска:****Код риска:**

--

Собственник риска:

ФИО, должность

Структурное подразделение/ДЗО

--

--

Фактор (причина) реализации риска

--

Материальный ущерб от реализации риска, тенге

--

Текущие мероприятия по управлению рисками предупреждающего характера

- 1.
- 2.
- 3.

Последствия от реализации риска

- 1.
- 2.
- 3.

Текущие мероприятия по управлению рисками последующего характера

- 1.
- 2.
- 3.

Детальное описание реализованного рискового события

--

Принятые меры по управлению ключевым риском

№	Мероприятие	Владелец мероприятия



Приложение б

Шаблон базы данных реализовавшихся рисков

База данных реализовавшихся рисков