

Одобрена  
решением Правления  
АО НК «КазМунайГаз»  
от «30» ноября 2016 года  
Протокол № 45

Утверждена  
решением Совета директоров  
АО НК «КазМунайГаз»  
от «13» декабря 2016 года  
Протокол № 17/2016

**ПОЛИТИКА**  
**по корпоративной системе управления рисками**  
**АО НК «КазМунайГаз»**  
**и его дочерних и зависимых организаций**

Астана 2016

## 1. Общие положения

Настоящая Политика разработана в соответствии с требованиями АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» (далее – Фонд) и внутренними документами АО НК «КазМунайГаз» (далее - КМГ).

Управление рисками в КМГ на консолидированной основе осуществляется путем внедрения корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР) на всех уровнях группы компаний КМГ. Управление рисками позволяет руководству оценивать риски и управлять ими в ситуации неопределенности, что является неотъемлемым фактором создания и сохранения стоимости Компании.

Настоящая Политика определяет терминологию, цели, задачи, основные принципы организации и функционирования КСУР, организационную структуру КСУР для группы компаний КМГ.

Управление рисками Компании на базе данной Политики является основой для функционирования КСУР на всех уровнях управления рисками группы компаний КМГ.

## 2. Область применения

Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Компании.

Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и всеми работниками КМГ.

ДЗО проводят политику в области управления рисками, учитывая особенности своей деятельности, но, не нарушая положений настоящей Политики.

## 3. Основные термины, определения и сокращения

В настоящей Политике применяются следующие термины определения и сокращения:

**Владелец риска** - работник Компании не ниже уровня заместителя руководителя с прямым подчинением первому руководителю, который в силу своих должностных обязанностей должен управлять производственным/непроизводственным риском, обеспечивая достижение утвержденных целевых показателей своей деятельности и функциональных задач;

**Владелец риск – фактора** – работник Компании не ниже уровня руководителя функционального блока/структурного подразделения, который в силу своих должностных обязанностей должен управлять риск – факторами, реализация которых может привести к наступлению производственного/непроизводственного риска;

**Владелец целей** – работник Компании, осуществляющий руководство КМГ/ДЗО, который несет ответственность за достижение утвержденных производственных/непроизводственных целевых показателей; [КВИВ1]

**внешние риск - факторы** – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Компании и не зависящие от деятельности Компании;

**внутренние риск - факторы** – факторы риска, связанные с внутренними процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами, активами Компании и возникающие в рамках операционной деятельности Компании;

**Гарантия** (для целей настоящей Политики) - гарантиями признаются те обязательства, которые указаны в разделе «Термины и Определения» Политики управления долгом АО НК «КазМунайГаз» и его дочерних и зависимых организаций на плановый или отчетный период;

**группа компаний КМГ** - КМГ и юридические лица, в которых пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия) прямо или косвенно принадлежат КМГ на праве собственности или доверительного управления, а также юридические лица, деятельность которых КМГ вправе контролировать;

**ДЗО** - дочерние организации и зависимые общества, в том числе совместно – контролируемые организации и совместные предприятия КМГ;

**дочерняя организация (ДО)** - юридическое лицо, преобладающую часть уставного капитала которого сформировало КМГ, либо если в соответствии с заключенным между ними договором (либо иным образом) КМГ имеет возможность определять решения, принимаемые данной организацией;

**Зависимое общество** – юридическое лицо, в котором КМГ имеет более двадцати процентов голосующих акций, не являющееся при этом дочерней организацией;

**единый Классификатор рисков (ЕКР)** - систематизированный перечень рисков по группе компаний КМГ с унифицированными наименованиями рисков, риск – факторов, сгруппированных по следующим критериям: Область, категория, группа, наименование;

**карта рисков** – графическое отображение рисков группы компаний КМГ в зависимости от оцененной величины их потенциального ущерба и вероятности реализации;

**ключевой рисковый показатель/индикатор (КРП)** – это индикатор, предоставляющий Компании ранние сигналы изменения критического риск-фактора в производственной/непроизводственной областях деятельности;

**Компания** – совокупное наименование КМГ и его ДЗО;

**контрольные процедуры (средства контроля)** – это политики и процедуры, разрабатываемые Владельцем риска/Владельцем риск-фактора, представляющие собой описание действий персонала, осуществляемые непосредственно или с использованием технологических средств, обеспечивающие управление и реагирование на риски/риск-факторы со стороны Владельца риска/Владельца риск-фактора;

**корпоративная система управления рисками (КСУР)** – совокупность принципов, методов и процедур, обеспечивающих организацию и эффективное функционирование процесса управления рисками на всех уровнях группы компаний КМГ;

**КПД** - показатели, отражающие эффективность деятельности Компании и позволяющие измерять уровень достижения поставленных целей;

**критический риск/риск-фактор** - риск/риск-фактор, характеризующийся высокой вероятностью наступления и высоким размером потенциального ущерба, отражающийся на карте рисков в красной области;

**кросс-функциональное взаимодействие в рамках управления рисками** -- процесс управления межфункциональными (межпроцессными) риск-факторами (риск-факторами, влияющими на цели нескольких процессов), который основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у Структурных подразделений информации;

**непроизводственный риск** – риск, возникающий в непроизводственных (поддерживающих) процессах;

**обеспечение непрерывности деятельности** – стратегическая и тактическая способность Компании планировать свою деятельность в случае инцидента и нарушения ее деятельности, направленная на обеспечение непрерывности деятельности на установленном приемлемом уровне;

**Область производственных/непроизводственных рисков** – консолидированная оценка остаточного значения производственных/непроизводственных рисков;

**остаточный риск/риск-фактор** – это уровень риска/риск - фактора, остающийся после внедрения запланированных мероприятий, предупреждающих реализацию риска/риск-фактора;

**Ответственное подразделение** - структурное подразделение КМГ/ДЗО - владелец процесса управления рисками, в функциональные обязанности которого входит организация и контроль за функционированием процесса управления рисками на всех уровнях управления рисками;

**план обеспечения непрерывности деятельности** – набор документированных процедур, информации и действий, которые разработаны, обобщены и актуализированы с целью их использования в случае возникновения инцидента, и направлены на обеспечение возможности продолжения выполнения Компанией критически важных для нее видов деятельности на установленном приемлемом уровне;

**пороговое значение КПД** – значение КПД, характеризующее минимальные ожидания от результата деятельности, которое с высокой степенью вероятности достижимо при условии добросовестного выполнения должностных обязанностей, как правило, соответствующее лучшему из следующих значений: плановое значение на отчетный год и фактическое значение за год, предшествующий планируемому;

**присущий риск/риск-фактор** – это уровень риска/риск - фактора без учета запланированных мероприятий, предупреждающих реализацию риска/риск-фактора;

**производственный риск** – риск, возникающий в процессе производства;

**процессы операционной деятельности** (для целей настоящей Политики) - к процессам операционной деятельности относятся следующие бизнес-процессы КМГ: разведка, добыча, транспортировка, переработка, маркетинг и сбыт, управление сервисными проектами;

**ПСП** - производственное структурное подразделение ДЗО (филиал, управление), осуществляющее непосредственно процесс производства и расположенное вне места нахождения центрального аппарата ДЗО, не является юридическим лицом и не имеет самостоятельного баланса;

**Регистры рисков** – унифицированные для группы компаний КМГ формы записей, в которых осуществляется идентификация, оценка, переоценка, мониторинг производственных/непроизводственных рисков на всех уровнях управления рисками;

**риск** - потенциальное событие в будущем, которое в случае своей реализации может оказать негативное влияние на достижение Компанией своих стратегических и операционных целей;

**риск-аппетит** – степень риска, на который готова идти Компания для достижения своих стратегических и операционных целей;

**Риск-координатор** - ответственный работник Структурного подразделения, назначаемый Владельцем риска/риск-фактора, в обязанности которого входит организация и координация работ по управлению рисками/риск-факторами в своем структурном подразделении и взаимодействие с Ответственным подразделением;

**риск-фактор** – это причина, приводящая к реализации производственного/непроизводственного риска;

**Структурное подразделение** – структурное подразделение (владелец рисков/риск-факторов), входящее в организационную структуру Компании, не являющееся Ответственным подразделением;

**управление непрерывностью деятельности** – процесс управления, предусматривающий идентификацию потенциальных угроз и оценку их воздействия на деятельность Компании, который создает основу для повышения устойчивости Компании к инцидентам путем реализации эффективных ответных мер, обеспечивающих защиту интересов заинтересованных сторон, деловой репутации, бренда и деятельности, добавляющей ценность Компании;

**управление рисками** - непрерывный процесс, осуществляемый Советом директоров, Правлением, руководством, работниками группы компаний КМГ с целью выявления потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Компании, поддержания степени их воздействия в приемлемых (установленных) для Компании границах, и применяемый в стратегическом и оперативном управлении для обеспечения разумной уверенности в части достижения стратегических и операционных целей.

**уровень толерантности к риску** – пороговое значение КПД, скорректированное на величину количественного влияния оцененных остаточных значений Области производственных/непроизводственных рисков.

#### **4. Цели и задачи**

4.1. Целями КСУР являются:

1) достижение оптимального баланса между ростом стоимости Компании, ее прибыльностью и рисками;

2) определение основных инструментов, процедур, используемых Компанией для управления производственными/непроизводственными рисками;

3) определение зон ответственности Владельцев целей, Владельцев рисков и Владельцев риск – факторов в области управления производственными/непроизводственными рисками;

4) определение внутренних документов, обеспечивающих процесс управления рисками.

4.2. Задачами КСУР являются:

1) определение уровня риск - аппетита Компании в соответствии со Стратегией развития;

2) совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски/риск-факторы;

3) рациональное использование капитала;

4) предупреждение возникновения рисков событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей;

5) интеграция процесса управления рисками в ключевые процессы ведения бизнеса и управления Компании;

6) построение вертикального процесса управления рисками и функционирование системы управления рисками на всех уровнях управления, начиная с верхнего уровня (КМГ) до линейного уровня (ПСП). Это отражает важнейший принцип подхода к процессу управления рисками – **управление рисками наилучшим образом осуществляется на местах и позволяет избежать размывания ответственности;**

7) создание такой системы работы с рисками, чтобы Владельцы целей, Владельцы рисков, Владельцы риск – факторов самостоятельно производили идентификацию и оценку рисков, применяли стандартные методы по управлению рисками и на основании их разрабатывали мероприятия (контрольные процедуры) по управлению рисками;

8) предоставление разумной гарантии заинтересованным сторонам о том, что Компания эффективно управляет рисками.

## 5. Принципы КСУР

Политика Компании в области управления рисками основывается на следующих принципах:

1) **единство методологической базы:** процессы в КСУР реализуются на основе единых методологических подходах во всех структурных единицах группы компаний КМГ;

2) **непрерывность** - КСУР функционирует на постоянной основе;

3) **комплексность** - КСУР охватывает все направления деятельности Компании и все виды возникающих в их рамках рисков. Контрольные процедуры существуют во всех бизнес-процессах группы компаний КМГ на всех уровнях управления;

4) **подотчетность** - организационная структура КСУР определяет компетенцию по принятию решений и контролю в области управления

рисками на всех уровнях группы компаний КМГ;

5) **информированность и своевременность сообщения:** процесс управления рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информацией;

6) **рациональность** - группа компаний КМГ рационально использует ресурсы на осуществление мероприятий по управлению рисками, обеспечивая экономическую эффективность мероприятий по управлению рисками;

7) **разумная уверенность** - КСУР может предоставить только разумные гарантии достижения стратегических и операционных целей Компании, но не может дать абсолютную гарантию в силу присущих ограничений внешней и внутренней среды (например, человеческий фактор, использование принципа целесообразности внедрения контрольных процедур и т.д.);

8) **адаптивность** - КСУР регулярно совершенствуется для идентификации всех возможных рисков деятельности и максимально эффективного применения методов контроля и управления рисками;

8) **четкая регламентация** - все операции проводятся в соответствии с порядком их осуществления, установленным внутренними документами КМГ и его ДЗО;

9) **активное участие руководства** - руководство Компании принимает активное участие и оказывает поддержку при внедрении и совершенствовании системы управления рисками в группе компаний КМГ.

## **6. Процесс функционирования КСУР**

6.1 Взаимосвязь процесса управления рисками с бизнес-процессами Компании

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

1) процесс разработки Стратегии развития Компании, в частности, этап оценки альтернативных вариантов Стратегии развития Компании второго уровня и выбор оптимального направления развития Компании, должен предусматривать идентификацию и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;

2) в планах мероприятий по реализации Стратегии развития Компании руководство Компании должно предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив;

3) в Правилах разработки и мониторинга Стратегии развития Компании должен быть отражен порядок взаимосвязи систем стратегического планирования и управления рисками.

*Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом корпоративного управления Компании включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):*

1) Компания осознает важность развития КСУР как ключевого элемента системы корпоративного управления;

2) корпоративное управление Компании основывается на установлении пороговых уровней КПД Компании с учетом оцененных в Компании рисков;

3) при установлении пороговых уровней КПД Компания должна стремиться:

- производить расчет порогового значения КПД на основе остаточных значений Области производственных/непроизводственных рисков, состоящих только из внешних риск – факторов, которые неуправляемые и на которые Компания не может повлиять;

- управлять производственными/непроизводственными рисками по внутренними риск – факторам. Потери в физических объемах и в денежном выражении по производственным/непроизводственным рискам по внутренним риск-факторам должны быть сведены к минимуму и не входить в оценку Области производственных/непроизводственных рисков при расчете порогового значения КПД Компании.

*Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами операционной деятельности включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):*

1) Владельцы целей, Владельцы рисков и Владельцы риск-факторов:

- должны идентифицировать и оценить производственные/непроизводственные риски и присущие им риск-факторы, влияющие на достижение КПД;

- должны объективно оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации предлагаемых мероприятий к Плану мероприятий по управлению производственными/непроизводственными рисками и отражать текущее состояние рисков/риск-факторов в ежеквартальной отчетности по рискам;

2) мероприятия по управлению рисками (а также, при необходимости, их отдельные этапы) должны быть включены в соответствующие годовые планы деятельности Структурных подразделений Компании;

3) Структурные подразделения Компании представляют ежеквартальные отчеты по рискам и информацию по реализованным рисковому событиям в соответствии с внутренними документам по управлению рисками КМГ/ДЗО;

4) инициаторы вопросов, выносимых на рассмотрение исполнительного органа и органа управления Компании в свои материалы (пояснительные записки) включают пункты с описанием рисков, связанных как с принятием, так и не принятием выносимых решений.

*Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом инвестиционного планирования включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):*

Инициаторы инвестиционных проектов (кураторы проектов, объединяющие в одном лице Владельца риска и Владельца риск-фактора) в процессе рассмотрения и разработки инвестиционных проектов должны:

- предусматривать идентификацию, оценку и анализ рисков/риск-факторов, способных оказать влияние на реализацию инвестиционного проекта и достижение поставленных целей инвестиционного проекта в соответствии с внутренними документами группы компаний КМГ в области инвестиционной деятельности;

- разрабатывать планы мероприятий, контрольные процедуры, направленные на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией проекта.

*Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом управления ликвидностью и денежными потоками включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):*

1) владелец бизнес-процесса, при проведении казначейских операций должен осуществлять оценку и анализ влияния риск-факторов с целью соблюдения принципов безопасности (сохранности капитала), ликвидности (возможности в кратчайшие сроки преобразовать активы в денежные средства) и доходности (наибольший доход, который может быть получен при условии соблюдения принципов безопасности и ликвидности) согласно Корпоративному стандарту по казначейским операциям Фонда;

2) управление денежными потоками производится с учетом:

- соблюдения установленных лимитов по балансовым и внебалансовым обязательствам на банки-контрагенты, страновых лимитов;

- установления лимитов на степень долговой нагрузки и финансовой устойчивости, которые регулируются Политикой управления долгом и финансовой устойчивостью Фонда;

- достижения оптимального сочетания риска и доходности при подборе наиболее доходных и безопасных финансовых инструментов вложения временно-свободных денег;

- прогнозирования денежных потоков и оптимального распределения денежной позиции по составу с целью минимизации риск-факторов, влияющих на ликвидность.

*Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом предоставления кредитов (займов), финансовой помощи, выпуска Гарантий включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):*

1) владелец бизнес-процесса при предоставлении кредита (займа) и финансовой помощи должен производить анализ влияния риск-факторов согласно Внутренней кредитной политике группы АО «Самрук-Қазына» и Правилами предоставления кредитов (займов) в АО НК «КазМунайГаз».

2) владелец бизнес-процесса выпуска финансовых Гарантий должен осуществлять анализ риск-факторов, влияющих на финансовую устойчивость КМГ согласно Правилам по предоставлению гарантий группы АО «Самрук-Қазына» и Политике управления долгом АО НК «КазМунайГаз» и его дочерних и зависимых организаций.

*Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом бизнес-планирования:*

1) процесс подготовки совокупности Регистров производственных/непроизводственных рисков Компании, включая План мероприятий по управлению производственными/непроизводственными рисками, карты рисков Компании должен производиться параллельно со сроками формирования бизнес-планов ДЗО КМГ и Плана развития КМГ в целях:

- установления пороговых значений производственных/непроизводственных КПД с учетом влияния производственных/непроизводственных рисков на их достижение;

- обеспечения заблаговременной подачи заявок Владельцами рисков, Владельцами риск – факторов Компании на расходы, связанные с реализацией Плана мероприятий по управлению производственными/непроизводственными рисками;

2) процесс мониторинга за состоянием Области производственных/непроизводственных рисков, выполнения Плана мероприятий по управлению производственными/непроизводственными рисками должен производиться параллельно со сроками корректировки и мониторинга бизнес-планов ДЗО КМГ и Плана развития КМГ в целях:

- корректировки (при необходимости) пороговых значений производственных/непроизводственных КПД с учетом влияния производственных/непроизводственных рисков на их достижение;

- обеспечения подачи заявок Владельцами рисков, Владельцами риск – факторов Компании на дополнительные расходы, направленные на управление рисками в случае недостаточности запланированных.

*Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом управления человеческими ресурсами включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):*

1) обязанности участников КСУР по выполнению всех процедур, предусмотренных КСУР, должны быть формально закреплены с обязательным условием мониторинга выполнения соответствующих обязанностей в течение отчетного периода;

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

*Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом обеспечения непрерывности деятельности включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):*

1) Компании должны внедрить и формализовать процесс обеспечения непрерывности деятельности и его функционирование;

2) Владельцы рисков/риск-факторов должны идентифицировать потенциальные угрозы, влияющие на непрерывность деятельности Компании и оценить их воздействие;

3) Владельцы рисков/риск-факторов должны определить требования, разработать и внедрить надежные и эффективные планы обеспечения непрерывности деятельности Компании;

4) планы обеспечения непрерывности деятельности должны:

- управлять восстановлением и непрерывностью деятельности бизнеса в случае перерыва деятельности бизнеса, включая аварийное восстановление ИТ;
- включать в себя реагирование на чрезвычайные и кризисные ситуации, а также планы восстановления бизнес-процессов;

- определять всех ответственных работников за реализацию стратегии восстановления деятельности;

- подвергаться периодическому тестированию с проведением обучающих мероприятий для персонала;

- подвергаться регулярному пересмотру с учетом изменений в деятельности Компании и выявленными недостатками и несоответствиями при тестировании первоначальных планов.

**В группе компаний КМГ должна функционировать риск-ориентированная модель построения бизнес-процессов Компании. Процесс управления рисками должен увязываться со всеми бизнес - процессами Компании путем отражения во внутренних документах Компании раздела «Риски бизнес - процесса и их управление».**

6.2. Процесс функционирования КСУР реализуется через семь взаимосвязанных процессов КСУР, интегрированных в бизнес-процессы управления группой компаний КМГ:

- 1) постановка целей;
- 2) идентификация рисков/риск-факторов;
- 3) оценка и анализ рисков/риск-факторов;
- 4) управление рисками;
- 5) мониторинг и отчетность;
- 6) информация и коммуникация;
- 7) внутренняя среда.

#### **6.2.1. Постановка целей**

Постановка целей является важнейшим процессом Компании, в рамках которого происходит каскадирование и увязка целей стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования.

КСУР интегрирована в процессы стратегического планирования, бюджетирования, мотивации через процесс Постановка целей. Постановка целей на всех уровнях управления Компанией для реализации поставленных целей стратегического, среднесрочного, краткосрочного планирования приводит к построению дерева целей. Устанавливая цели для менеджмента всех уровней управления, Компания стремится достичь утвержденных показателей эффективности.

Для целей КСУР установка целей на всех уровнях группы компаний КМГ имеет следующие значения:

- во-первых, каскадирование целей сверху вниз приводит к персонификации целей, то есть у каждой цели появляется конкретное должностное лицо, ответственное за реализацию поставленной цели. Построение дерева целей приводит к построению функциональной цепочки целей сверху вниз по всем бизнес-процессам, осуществляемым группой компаний КМГ, **закреплению Владельцев целей по бизнес - направлениям группы компаний КМГ по всей функциональной вертикали управления рисками;**

- во-вторых, конкретное должностное лицо в силу своих должностных обязанностей и опыта понимает, какие риски могут повлиять на выполнение им поставленных задач. Владельцы рисков и Владельцы риск-факторов на всех уровнях управления рисками определяют дерево рисков Компании, реализация которых может повлиять на достижение поставленных задач, проводят оценку влияния рисков/риск-факторов на выполнение поставленных перед ними целей.

КСУР увязывает дерево целей КМГ с деревом рисков КМГ.

Построение дерева целей, закрепление за целями их Владельцев, определение на основе дерева целей - дерева рисков Компании - напрямую влияют на процесс построения дерева КПД Владельцев целей.

Постановка показателей эффективности деятельности сверху вниз для всех уровней менеджмента Компании должно учитывать степень управления риском со стороны Компании, так как уровень управляемости риском оказывает влияние на достижение Владельцами целей установленных уровней КПД.

Внедрение и функционирование КСУР предполагает наличие в Компании внутреннего документа, регламентирующего процесс каскадирования и закрепления целей за конкретными Владельцами целей, описывающего процесс взаимодействия всех Структурных подразделений Компании в процессе постановки целей, увязки постановки краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей с вертикальными процессами планирования и установки показателей эффективности деятельности Компании.

### **6.2.2. Идентификация рисков/риск-факторов**

Идентификация присущих рисков/риск-факторов – это определение подверженности всех видов деятельности, бизнес-процессов группы компаний КМГ влиянию рисков, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи.

Идентификацию рисков и соответствующих им риск-факторов производят Владельцы рисков и Владельцы риск – факторов на всех уровнях управления.

Механизм определения и назначения Владельцев рисков, Владельцев риск-факторов по всем бизнес-процессам КМГ описан во внутренних документах в области управления рисками.

Для идентификации рисков и соответствующих им риск - факторов используется комбинация различных методик и инструментов. Порядок идентификации, а также методы и инструменты по идентификации рисков и

соответствующих им риск-факторов описаны во внутренних документах по управлению рисками.

### **6.2.3. Оценка и анализ рисков/риск-факторов**

Оценка идентифицированных риск – факторов и последующая оценка производственного/непроизводственного риска, которому присущи идентифицированные риск – факторы производится с целью определения степени его влияния на достижение производственных/непроизводственных КПД Компании.

Производственные/непроизводственные риски и соответствующие им риск-факторы анализируются по вероятности их возникновения (вероятности реализации) и степени влияния (потенциального ущерба).

Оценка параметров риска может носить количественный или качественный характер. Компания будет стремиться разрабатывать и применять преимущественно количественные методы оценки рисков/риск-факторов, постоянно аккумулировать и совершенствовать современные методы количественной оценки рисков.

Горизонт оценки параметров риска соответствует горизонту достижения соответствующей цели (задачи) КМГ и его ДЗО.

Методы и инструменты количественной и качественной оценки параметров риска/риск-фактора, анализ рисков/риск-факторов раскрываются во внутренних документах по управлению рисками.

### **6.2.4. Управление рисками**

Управление производственными/непроизводственными рисками представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативные последствия и/или вероятность наступления присущих рисков и соответствующих им риск-факторов или получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с рисками деятельности группы компаний КМГ.

Для обеспечения эффективности процесса управления рисками и снижения затрат на его реализацию, Компания должна сконцентрировать внимание на критических рисках/риск-факторах, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на ее финансовое состояние и достижение поставленных целей и задач.

Управление рисками включает в себя разработку средств контроля со стороны Владельца риска/Владельца риск-фактора, включая описание механизмов, обеспечивающих выполнение на практике стандартных методов управления рисками, сроков исполнения контрольных процедур.

**Политики и процедуры, связанные с внедрением контрольных процедур по управлению отдельными видами рисков, определяются Владельцами рисков и Владельцами риск - факторов во внутренних документах по управлению отдельными видами рисков.**

Выбор методов реагирования на производственные/непроизводственные риски, разработка Плана мероприятий по управлению

производственными/непроизводственными рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска включает в себя стандартные методы, описанные во внутренних документах по управлению рисками.

Посредством разработки Владельцем риска/риск-фактора регламентирующих документов по группе компаний КМГ достигается применение единых средств контроля для снижения уровня по одинаковым рискам/риск-факторам.

Для рисков/риск - факторов, реализация которых может приостановить деятельность и функционирование Компании, разрабатываются и утверждаются Планы обеспечения непрерывности деятельности, предусматривающие последовательные действия работников для восстановления операционной деятельности Компании. Факторами для непрерывности деятельности Компании являются: природные катастрофы, потенциальный ущерб от аварий на производстве, ожидания потребителей, принятие решений акционерами, требования международных стандартов, судебные разбирательства, безопасность информационных систем, «хрупкая» цепочка поставок, регулирующие органы и законодательство и т.д.

Производственный/непроизводственный риск должен рассматриваться с точки зрения всей Компании. Риски отдельных подразделений/дочерних организаций могут превышать допустимый уровень риска, но естественным образом компенсироваться в рамках всей Компании (корреляция рисков внутри группы). Меры по управлению рисками должны применяться таким образом, чтобы совокупный уровень риска по всей Компании не превышал допустимый уровень. Портфель рисков Компании формируется путем консолидации производственных/непроизводственных рисков на уровне КМГ.

Предложения в отношении стандартных методов и мероприятий по управлению рисками представляются Владельцами рисков/Владельцами риск-факторов и вносятся в План мероприятий по управлению производственными/непроизводственными рисками.

**План мероприятий по управлению рисками и Планы обеспечения непрерывности деятельности Компании утверждается органами управления Компании в сроки, соответствующие срокам утверждения консолидированного Плана развития КМГ. Мониторинг Плана мероприятий со стороны органов управления Компании осуществляется в рамках ежеквартальной отчетности по рискам.**

#### **6.2.5. Мониторинг и отчетность**

Мониторинг управления рисками - контроль динамики изменения параметров рисков и эффективности реализации мероприятий и контрольных процедур по управлению рисками.

Мониторинг осуществляется Ответственным подразделением КМГ путем ежеквартального сбора информации по динамике рисков и реализации планов мероприятий и контрольных процедур по их управлению, поступающей от Владельцев рисков, Владельцев риск-факторов КМГ/ДЗО в соответствии с внутренними документами по управлению рисками.

В целях обеспечения полноты и качества информации, в КМГ утверждается единый унифицированный формат отчета по рискам, применяемый в группе компаний КМГ.

В Компании осуществляется непрерывный мониторинг деятельности, включая текущий оперативный контроль операций в режиме реального времени. Любые сведения о недостатках процесса управления рисками, выявленные в ходе текущего контроля, должны доводиться до сведения Владельца цели, Владельца риска и Ответственного подразделения. По результатам анализа недостатков процесса управления рисками должны предприниматься корректирующие действия по устранению выявленных недостатков.

Одним из главных инструментов мониторинга рисков являются КРП. КРП позволяют принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисков событий или минимизации их влияния на деятельность Компании. Разработка КРП должна осуществляться по всем критическим риск-факторам. Порядок разработки КРП определяется внутренними документами в области управления рисками.

По результатам мониторинга могут быть откорректированы реализуемые мероприятия или разработаны дополнительные.

Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения Политики, процедур и мероприятий КСУР и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки рисков и эффективности постоянного мониторинга. Недостатки КСУР должны доводиться до сведения Совета директоров и Правления КМГ.

На рассмотрение Совета директоров КМГ представляются не реже одного раза в год: предложения по риск-аппетиту Компании, консолидированный Регистр рисков, карта рисков и План мероприятий по управлению рисками Компании. Ежеквартально на рассмотрение Совета директоров КМГ выносятся отчет по рискам (консолидированный с учетом покрытия ДЗО КМГ). Требования по содержанию отчета по рискам и сроки его представления приведены в Приложениях 2,3 к настоящей Политике.

#### **6.2.6. Информация и коммуникация**

КСУР в группе компаний КМГ обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали.

Информация, поступающая снизу вверх, не должна подвергаться искажению, укрупнению и другим преобразованиям. Для целей идентификации и оценки рисков используется как оперативная информация из внутренних и внешних источников, так и аудированные отчеты, отчеты о финансово-хозяйственной деятельности, отчеты СВА КМГ.

Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение ожиданий акционеров, целей, стратегий и поставленных задач, важности и значимости эффективного управления рисками, уровня риск-аппетита путем утверждения внутренних документов, регламентов и т.д. Передача информации

по горизонтали подразумевает взаимодействие Структурных подразделений внутри Компании с Ответственным подразделением.

Информация и коммуникация в группе компаний КМГ позволяют обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о рисках, повышает уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски. Соответствующая информация определяется, фиксируется и предоставляется в установленной форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции. Качество информации в системе управления рисками отвечает следующим критериям:

- 1) адекватность содержания,
- 2) своевременность информации,
- 3) актуальность информации,
- 4) точность информации,
- 5) доступность информации.

Помимо открытых каналов передачи информации, КМГ обеспечивает отдельные каналы коммуникации: телефон доверия, механизм «whistleblowing» (процедура конфиденциального заявления работниками о недостатках и нарушениях во внутренних процессах группы компаний КМГ).

Владельцы рисков/Владельцы риск-факторов постоянно ведут мониторинг и информируют Ответственное подразделение о потенциальных рискованных событиях и реализованных рискованных событиях согласно внутренним документам по управлению рисками.

ДЗО предоставляют в КМГ информацию о рисках в целях консолидации, расчета совокупного уровня рисков, информирования Правления КМГ и Совета директоров КМГ в соответствии с внутренними документами в области управления рисками.

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

Эффективная информационная среда предполагает широкомасштабную автоматизацию процессов идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков группы компаний КМГ.

#### **6.2.7. Внутренняя среда**

Реализация вышеизложенных компонентов процесса управления рисками в группе компаний КМГ способствует развитию риск-культуры в группе компаний КМГ, основанной на установлении соответствующего «тона на высшем уровне», высоком уровне осведомленности и информированности о рисках, ответственности Владельцев рисков/Владельцев риск-факторов, активном управлении рисками, и своевременной отчетности.

КМГ стремится построить адекватную организационную структуру КСУР, которая способствует эффективному корпоративному управлению,

обеспечивает надлежащее разделение обязанностей, полномочий и ответственности за идентификацию, оценку, управление и отчетность по рискам. Организационная структура КСУР КМГ приведена в Приложении 1 к настоящей Политике.

Внутренняя среда включает в себя:

- 1) риск-аппетит Компании и риск-толерантность;
- 2) функции и ответственность участников КСУР;
- 3) единые методологические документы КСУР;
- 4) единый Классификатор рисков КМГ и его ДЗО;
- 5) единую базу данных по реализованным рисковым событиям.

### **Расчет риск-аппетита Компании риск-толерантности**

Риск-аппетит Компании характеризует собственный уровень удержания риска, в рамках которого Компания может достигать поставленных стратегических и операционных целей.

Риск-аппетит определяет верхний предел уровня критических рисков/риск-факторов на консолидированном уровне, который КМГ готово принять. Он также влияет на распределение ресурсов, на организацию процессов и создание инфраструктуры внутри организации, необходимой для эффективного мониторинга и реагирования на рисковые события.

Риск-аппетит (заявление о риск-аппетите) Компании на плановый период на консолидированной основе утверждается Советом директоров КМГ и имеет следующие характеристики:

- 1) отражает Стратегию развития КМГ, включая цели, бизнес-планы, финансовые ограничения и ожидания заинтересованных сторон;
- 2) охватывает все ключевые аспекты (направления) деятельности;
- 3) учитывает желание и возможность принимать риск;
- 4) определяет отношение КМГ к риску;
- 5) периодически пересматривается с учетом отрасли и рыночных условий;
- 6) требует эффективного мониторинга самого риска;
- 7) включает как количественные, так и качественные показатели.

При расчете количественного риск - аппетита ДЗО соблюдаются следующие условия:

1) количественное значение риск - аппетита должно быть достаточным для покрытия остаточных значений Области производственных/непроизводственных рисков ДЗО. Чем выше положительное значение риск-аппетита, тем более устойчиво ДЗО с точки зрения покрытия своих возможных убытков в случае реализации риск-факторов по Области производственных/непроизводственных рисков, тем больше уверенность КМГ в том, что на финансирование убытков в результате реализации риск-факторов ДЗО не будут использоваться финансовые источники КМГ;

2) риск-аппетит предназначен для финансирования возможных убытков в результате реализации внешних риск-факторов (неуправляемые на уровне ДЗО), влияющих на производственные/непроизводственные риски;

3) производственные/непроизводственные риски ДЗО, вероятность возникновения которых связана с реализацией внутренних риск – факторов (управляемые на уровне ДЗО) не должны покрываться за счет риск-аппетита, а должны управляться на уровне ДЗО за счет мероприятий по управлению рисками.

В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня риск-аппетита, в группе компаний КМГ применяется риск-толерантность.

Риск-толерантность измеряется в тех же единицах, что и аналогичные цели. Уровни толерантности к рискам КМГ/ДЗО утверждаются Советом директоров КМГ/ДЗО.

Уровни риск-толерантности пересматриваются в случае возникновения/выявления новых риск-факторов к производственным/непроизводственным рискам либо при наступлении рисков событий. Ответственное подразделение на ежеквартальной основе проводит мониторинг соблюдения уровней толерантности к рискам.

Деятельность в пределах уровней толерантности к рискам обеспечивает руководству более высокую степень уверенности в достижении поставленных целей.

Подходы и методы расчета риск-аппетита Компании и риск-толерантности определены во внутренних документах в области управления рисками.

### Функции и ответственность участников КСУР

Совет директоров КМГ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несет ответственность за наличие эффективной КСУР КМГ, в том числе путем утверждения настоящей Политики;</li> <li>- утверждает стратегические, среднесрочные и краткосрочные цели;</li> <li>- утверждает риск-аппетит Компании, уровни толерантности в отношении рисков КМГ;</li> <li>- утверждает Регистры рисков, Карту рисков, КРП и План мероприятий по управлению рисками КМГ;</li> <li>- рассматривает и утверждает ежеквартальные отчеты по рискам;</li> <li>- утверждает показатели эффективности системы управления рисками и обеспечивает ежегодную оценку эффективности системы управления рисками КМГ;</li> <li>- утверждает Планы обеспечения непрерывности деятельности КМГ.</li> </ul>
Правление КМГ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несет ответственность за организацию и эффективное функционирование КСУР КМГ;</li> <li>- обеспечивает реализацию настоящей Политики, в том</li> </ul>

	<p>числе соблюдение положений настоящей Политики Структурными подразделениями КМГ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- утверждает Регистр Владельцев рисков/Владельцев риск-факторов/Риск-координаторов КМГ;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несет ответственность за своевременное предоставление Фонду и Совету директоров КМГ ежеквартальных отчетов по рискам;</li> <li>- рассматривает ежеквартальные отчеты по рискам КМГ и принимает соответствующие меры в рамках своей компетенции;</li> <li>- обеспечивает совершенствование внутренних документов в области управления рисками КМГ и его ДЗО.</li> </ul>
Комитет по рискам КМГ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рассматривает методологические документы по управлению рисками, а также предложения Ответственного подразделения КМГ по развитию политик, процедур и структуры управления рисками для вынесения на утверждение Советом директоров КМГ;</li> <li>- рассматривает новые подходы к управлению рисками и их применимости к КМГ и его ДЗО;</li> <li>- рассматривает предложения по назначению Владельцев рисков, Владельцев риск-факторов и Риск-координаторов КМГ;</li> <li>- рассматривает планы работ по совершенствованию КСУР;</li> <li>- рассматривает риски Компании и эффективность мер по управлению рисками, согласовывает риск-аппетит, уровни толерантности к рискам для вынесения на утверждение Советом директоров КМГ;</li> <li>- согласовывает Регистр рисков, Карту рисков, План мероприятий по управлению рисками, КРП, а также ежеквартальные отчеты по рискам для вынесения на утверждение Советом директоров КМГ.</li> </ul>
Служба внутреннего аудита (СВА) КМГ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществляет оценку эффективности процесса управления рисками, уведомляет Совет директоров КМГ о существенных недостатках в КСУР КМГ, а также разрабатывает рекомендации по совершенствованию процесса управления рисками;</li> <li>- проводит оценку эффективности мероприятий предупреждающего воздействия на риск/риск-фактор (контрольных процедур) и подготовку рекомендаций по устранению выявленных недостатков (при необходимости);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уведомляет Ответственное подразделение КМГ о новых риск-факторах, идентифицированных в процессе аудиторских проверок, не включенных в ЕКР.</li> </ul>
<p>Ответственное подразделение КМГ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивает функционирование КСУР, разработку и актуализацию методологических документов по КСУР;</li> <li>- осуществляет консультационную поддержку Структурным подразделениям по вопросам функционирования КСУР;</li> <li>- анализирует контекст (внутренние и внешние условия), отслеживает внутренние/внешние факторы, которые могут оказать существенное влияние на риски Компании;</li> <li>- проводит обучающие мероприятия по вопросам управления рисками;</li> <li>- рассматривает, согласовывает Регистры рисков, подготовленные Структурными подразделениями/ бизнес-направлениями/ДЗО, входящими в область действия настоящей Политики;</li> <li>- осуществляет консолидацию рисков по группе компаний КМГ и анализ информации, несет ответственность за своевременную подготовку Регистра рисков, карты рисков, Плана мероприятий по управлению рисками Компании, а также подготовку ежеквартальной отчетности по рискам Компании для Правления и Совета директоров КМГ;</li> <li>- несет ответственность за своевременный мониторинг соблюдения уровней толерантности к рискам, КРП;</li> <li>- осуществляет контроль за исполнением мероприятий по управлению рисками, контроль за состоянием рисков Компании;</li> <li>- взаимодействует с СВА КМГ, Структурными подразделениями КМГ, внешними консультантами и другими заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками в рамках своей компетенции;</li> <li>- обеспечивает организацию процесса интервьюирования Владельцев рисков, Владельцев риск-факторов КМГ и методологическую поддержку при применении экспертных методов идентификации и оценки рисков Компании.</li> </ul>
<p>Владельцы целей КМГ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несут ответственность за согласование значений рисков в количественном/качественном выражении, влияющих на достижение установленных КПД (целей) и согласование Плана мероприятий по управлению рисками;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществляют контроль за своевременной реализацией утвержденного Плана мероприятий по управлению рисками.</li> </ul>
Владельцы рисков КМГ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несут ответственность за надлежащее управление и контроль за рисками, сопряженными с осуществлением процессов, курируемых Владелцем рисков КМГ;</li> <li>- несут ответственность за предоставление своевременной и полной информации о состоянии рисков и исполнении мероприятий по управлению рисками в Ответственное подразделение КМГ;</li> <li>- разрабатывают и внедряют планы непрерывности деятельности КМГ;</li> <li>- обеспечивают разработку механизмов управления отдельными видами рисков, контрольными процедурами, сопряженными с осуществлением процессов, курируемых Владелцем рисков КМГ (корпоративные стандарты, регламенты, политики по управлению отдельными видами рисков), направленных на снижение уровня риска.</li> </ul>
Владельцы риск-факторов КМГ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несут ответственность за надлежащее управление и контроль за риск-факторами, сопряженными с осуществлением процессов, курируемых Владелцем риск-факторов;</li> <li>- несут ответственность за предоставление своевременной и полной информации о состоянии риск-факторов и исполнении мероприятий по управлению риск-факторами в Ответственное подразделение КМГ;</li> <li>- разрабатывают и внедряют планы непрерывности деятельности КМГ;</li> <li>- обеспечивают разработку механизмов управления отдельными видами рисков, контрольными процедурами, сопряженными с осуществлением процессов, курируемых Владельцами риск-факторов КМГ (корпоративные стандарты, регламенты, политики по управлению отдельными видами рисков), направленных на снижение уровня риска.</li> </ul>
ДЗО КМГ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивают своевременную организацию процесса идентификации и оценки рисков в соответствии с методологическими документами КСУР;</li> <li>- несут ответственность за надлежащее управление и контроль за рисками, сопряженными с осуществлением процессов ДЗО;</li> <li>- несут ответственность за своевременное предоставление</li> </ul>

	<p>отчетности по рискам, а также полной информации о состоянии производственных/непроизводственных рисков и исполнении мероприятий по их управлению, реализованным рисковыми событиями, в Ответственное подразделение КМГ;</p> <p>- разрабатывают и внедряют планы непрерывности деятельности ДЗО.</p>
Каждый работник КМГ/ДЗО	<p>- несет ответственность за исполнение должностных обязанностей в области управления рисками в соответствии с должностными инструкциями;</p> <p>- своевременно уведомляет Ответственное подразделение КМГ/ДЗО, своего непосредственного руководителя о любых совершенных или возможных ошибках/ недостатках, которые привели или могут привести к потенциальным убыткам, о потенциальных и реализованных рисковом событиях, в порядке и сроки, установленные внутренними документами КСУР;</p> <p>- проходит обучение в области управления рисками в соответствии с утвержденной программой обучения.</p>

С целью повышения эффективности процесса управления рисками и развитию риск-культуры в группе компаний КМГ в Структурном подразделении КМГ и его ДЗО назначается Риск-координатор, в обязанности которого входит координация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и взаимодействие с Ответственным подразделением.

**Единые методологические документы КСУР Компании включают:**

- Типовые правила организации процесса управления производственными и непроизводственными рисками в АО НК «КазМунайГаз» и его дочерних и зависимых организациях»;
- Методику идентификации и оценки рисков, выбор метода управления рисками АО НК «КазМунайГаз» и его дочерних и зависимых организациях»;
- Правила по внесению изменений и дополнений в единый Классификатор рисков АО НК «КазМунайГаз» и его дочерних и зависимых организаций»;
- Правила организации процесса обеспечения непрерывности деятельности;
- Методика разработки плана обеспечения непрерывности деятельности;
- Политики и процедуры, связанные с внедрением контрольных процедур, разрабатываемые и утверждаемые Владельцами рисков/Владельцами риск-факторов в Компании в целях управления отдельными видами рисков.

**Единый Классификатор рисков КМГ и его ДЗО**

В целях унификации наименований рисков по всей группе компаний КМГ и стандартизации процесса идентификации рисков, разработан ЕКР КМГ и его ДЗО.

Ключевым основанием для классификации рисков являются функциональные Области рисков:

- 1) производственные риски;
- 2) непроизводственные риски;

Каждая Область содержит перечень наименований производственных и непроизводственных рисков и соответствующих им риск – факторов, которым подвержена Компания в увязке с существующими в Компании производственными и непроизводственными бизнес-процессами.

ЕКР обязателен для использования в КСУР Компании.

### **Единая электронная база данных по реализованным рисковому событиям (ЕЭБДР)**

Ответственное подразделение КМГ обеспечивает централизованное ведение и администрирование ЕЭБДР.

Основной целью ведения ЕЭБДР является сбор статистики по реализованным рисковому событиям по всей группе компаний КМГ, наличие которой необходимо при проведении количественной оценки рисков/риск-факторов, а также при подготовке различных аналитических отчетов по рискам.

ДЗО КМГ предоставляют в КМГ структурированную информацию о реализованных рисковому событиях в целях консолидации в ЕЭБДР. ДЗО КМГ должны вести локальные базы данных по реализованным рисковому событиям для проведения в дальнейшем количественной оценки рисков, формирования внутренней отчетности и информирования органов управления ДЗО в соответствии с утвержденными методологическими документами ДЗО.

Порядок ведения ЕЭБДР предусмотрен во внутренних документах по управлению рисками.

### **7. Критерии эффективности КСУР**

Для того чтобы процесс управления рисками мог считаться эффективным, должны присутствовать и эффективно функционировать все семь компонентов КСУР.

Эффективность КСУР может быть оценена на основе следующих количественных и качественных критериев:

- 1) управление рисками проводится на постоянной основе;
- 2) процесс управления рисками увязан со всеми бизнес-процессами;
- 3) информация, генерируемая КСУР, активно используется и учитывается в процессе принятия управленческих решений, в том числе касающихся приоритизации задач и эффективного распределения ресурсов;
- 4) в долгосрочной перспективе КСУР выступает не как субъект потребления ресурсов, а как инструмент их более экономного использования.

Эффективность КСУР КМГ подтверждается результатами независимых оценок, проведенных внутренними и/или внешними аудиторами или

независимыми экспертами, признается акционерами, членами Совета директоров КМГ, руководством КМГ, рейтинговыми агентствами, инвесторами, кредиторами, работниками КМГ, государственными органами, средствами массовой информации.

Оценка КСУР КМГ проводится в соответствии с Методикой оценки эффективности КСУР, рекомендованной СВА Фонда.

СВА КМГ не реже одного раза в три года проводит независимую оценку эффективности КСУР с привлечением независимых экспертов.

## **8. Требования к конфиденциальности информации по рискам**

Внешним лицам, получающим доступ к конфиденциальной информации о рисках и о планах мероприятий по управлению ими, может быть предоставлен доступ только после подписания соглашения о неразглашении конфиденциальной информации.

Политика является открытым документом и доступна для ознакомления и пользования широким кругом лиц. Политика размещается на корпоративном веб-сайте КМГ.

Политика и другие документы в области управления рисками доступны всем работникам и должностным лицам КМГ. Изменения в методологических документах КСУР доводятся до всех работников и должностных лиц КМГ посредством системы электронного документооборота.

Политики по отдельным видам рисков, правила по отдельным видам финансовых рисков, а также отчеты по ним (включая отчет по финансовой устойчивости), распространяются исключительно в режиме «Для служебного пользования (ДСП)».

## **9. Заключительные положения**

Политика утверждается Советом директоров КМГ и при необходимости подлежит пересмотру.

**Реализация Политики должна проводиться на базе использования специализированных информационных систем, позволяющих своевременно идентифицировать, анализировать, оценивать, управлять и контролировать риски с существенным сокращением времени и трудовых затрат, с обязательным условием их интеграции с информационными системами КМГ и его ДЗО.**

Приложение 1  
к Политике по корпоративной системе  
управления рисками АО НК «КазМунайГаз»  
и его дочерних и зависимых организаций

**Организационная структура КСУР КМГ**



**Структура и требования  
к минимальному содержанию отчета по рискам\***

1. Карта и Регистр рисков
  - 1) карта рисков на прогнозный год, изменения в карте рисков за отчетный квартал, с предоставлением подробной информации по изменениям в динамике рисков/риск-факторов;
  - 2) отдельное выделение критических рисков/риск-факторов с подтверждением об их наличии, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния.
  - 3) Регистр рисков на прогнозный год, Регистр рисков с внесенными корректировками ежеквартально;
  - 4) План мероприятий по управлению рисками раз в год, внесенные изменения в План мероприятий по управлению рисками ежеквартально (при необходимости);
  - 5) исполнение Плана мероприятий по управлению рисками ежеквартально с оценкой эффективности предпринимаемых мер, производимой за полугодие;
  - 6) новые выявленные риск-факторы, с обоснованием их возникновения, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния.
2. Риск-аппетит на прогнозный год (раз в год), скорректированный риск-аппетит ежеквартально (при необходимости).
3. Регистр КРП с пороговыми уровнями на прогнозный год, ежеквартальный отчет по текущему состоянию КРП.
4. Отчет по финансовым рискам:
  - 1) финансовые риски в соответствии с Правилами управления отдельными видами финансовых рисков (валютный, процентный, страновой, кредитный риск по корпоративным контрагентам, кредитный риск по банкам контрагентам).
  - 2) информацию о соблюдении/несоблюдении лимитов по рискам, в том числе лимитам на банки-контрагенты.
  - 3) отчет по финансовой устойчивости, включающий информацию о долговой нагрузке и исполнению ковенантных обязательств согласно Политике управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Қазына».
5. Отчет по рискам инвестиционных проектов, включая реализованные риски инвестиционных проектов.

6. Информация по реализованным рисковому событиям (ежеквартально) с обязательным указанием ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке) и предпринятых действий по реагированию на данные события с оценкой эффективности предпринятых мероприятий. Сравнительный анализ потерь от реализованных рисковом событиях за период (ежеквартально) с утвержденным риск-аппетитом. Данный раздел также должен включать информацию по авариям и катастрофам и несчастным случаям на производстве (включая информацию по количеству пострадавших, в том числе количество летальных исходов).

7. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками, при необходимости.

8. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования систем управления рисками в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии).

9. Информация о соблюдении требований в области управления рисками.

10. Отчет по страхованию согласно Политикой по организации страховой защиты в АО «Самрук-Қазына» и юридических лицах, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына на праве собственности или доверительного управления.

11. Заявление исполнительного органа Компании с подтверждением эффективности/не эффективности системы управления рисками.

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

Приложение 3  
к Политике по корпоративной системе  
управления рисками АО НК «КазМунайГаз»  
и его дочерних и зависимых организаций

### Сроки предоставления отчетов по рискам

Для ДЗО обязательными отчетами по рискам являются:

1) формы отчетности по каждому риску (предоставляются в соответствии с утвержденным пакетом форм системы управленческой отчетности (СУО));

2) отчет по финансовой отчетности (предоставляется в соответствии с Политикой управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Казына», включая отчет по финансовым рискам);

3) отчет по рискам, утверждаемый органом управления ДЗО.

Сроки предоставления ДЗО форм отчетности по рискам (согласно установленным формам) и отчета по рискам:

Наименование документа	Пользователи документа	Сроки предоставления
Форма отчетности СУО (включая) формы отчетности по рискам	Ответственное подразделение КМГ	За 1-й и 3-й кварталы отчетная дата + 35 календарных дней, за 2-й и 4-й кварталы отчетная дата + 45 календарных дней
Отчет по рискам, включая отчет по финансовым рискам	Ответственное подразделение КМГ	За 1-й, 2-й, 3-й и 4-й кварталы отчетная дата + 14 календарных дней
Отчет по рискам, включая отчет по финансовым рискам	Орган управления ДЗО	Не позднее 25 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом согласно плану работы Совета директоров ДЗО

Сроки предоставления консолидированных отчетов Ответственным подразделением КМГ:

<b>Наименование документа</b>	<b>Пользователи документа</b>	<b>Сроки предоставления</b>
Отчет по рискам, включая отчет по финансовым рискам (на консолидированной основе)	Комитет по рискам КМГ, Правление КМГ, Совет директоров КМГ	Не позднее 25 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом согласно плану работы Совета директоров