

Приложение
к решению по вопросу №18
повестки дня заседания
Совета директоров
АО НК «КазМунайГаз»
(протокол №15/2025
от 10 сентября 2025 года)


Утверждена
протоколом Совета директоров
АО НК «КазМунайГаз»
от 10 сентября 2025 года
№15/2025



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

Астана, 2025

4

	Акционерное общество «Национальная компания «КазМунайГаз»	
Наименование документа:	Политика по системе управления рисками АО НК «КазМунайГаз» и его дочерних и зависимых организаций	
Тип документа: Политика ИСУ	Код: KMG-VND-4041.2-37	стр. 1 из 31
Разработал: Молдарахимов Т.М. от 1 августа 2025 г.	Проверил: Никитинский С.Е. от 3 августа 2025 г.	Утверждена решением Совета директоров АО НК «КазМунайГаз» от 10 сентября 2025 г., протокол №15/2025, вопрос №18

1. Цель документа и общие положения

1.1. Политика по системе управления рисками АО НК «КазМунайГаз» (далее – КМГ) и его дочерних и зависимых организаций (далее – Политика) разработана с учетом законодательства Республики Казахстан, требований АО «Самрук-Қазына» (далее – Фонд) по управлению рисками в портфельных компаниях, включая требования Политики Фонда по управлению рисками и внутреннему контролю, иных документов КМГ, Устава КМГ, а также рекомендаций Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (далее – COSO), стандарта ISO-31000 «Управление рисками – Принципы и общие рекомендации» и стандартов других международных профессиональных организаций в области управления рисками.

1.2. Политика направлена на поддержку и развитие СУР для эффективного управления и распределения ресурсов по ключевым стратегическим инициативам и другим направлениям деятельности в соответствии со Стратегией развития КМГ. Это позволяет органам управления своевременно выявлять, оценивать, мониторить и управлять рисками, обеспечивая приемлемый уровень рисков для КМГ и дочерних и зависимых организаций (далее – ДЗО), максимизируя доходность инвестиций. Эти процессы способствуют принятию обоснованных управленческих решений и являются неотъемлемым фактором создания и сохранения стоимости КМГ и ДЗО.

1.3. Целями Политики являются:

- 1) установление стандартизированного подхода к целям, принципам и методологии управления рисками, а также создание интегрированного процесса управления рисками в КМГ и ДЗО;
- 2) определение организационной структуры СУР КМГ и ДЗО;
- 3) формирование единого подхода к классификации рисков в КМГ и ДЗО;
- 4) установление последовательных этапов процесса управления рисками и порядка обмена информацией о рисках внутри КМГ и ДЗО;
- 5) определение механизмов мониторинга СУР и отдельных аспектов деятельности КМГ и ДЗО в части управления рисками;
- 6) установление элементов, связывающих СУР с процессами планирования, инвестирования, управления ликвидностью и системой мотивации;



 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
	КМГ-VND-4041.2-37	стр. 2 из 31

7) определение риск-аппетита с декомпозицией на допустимые уровни по отдельным видам рисков и обеспечение управления принятыми рисками;

1.4. Политика также включает Приложения, которые являются неотъемлемой частью Политики.

1.5. Настоящая Политика не преследует цель охватить все возможные сценарии, которые могут возникнуть в процессе практической реализации СУР.

1.6. СУР осуществляется в контексте определенных целей и задач, поставленных перед КМГ и ДЗО, которые вытекают из утверждённых стратегий, планов развития и других внутренних нормативных документов (далее – ВНД). КМГ и ДЗО определяют риск-аппетит не реже одного раза в год.

1.7. Внедрение и совершенствование СУР в КМГ и ДЗО является необходимым условием достижения стратегических, финансовых и операционных целей Компании и рассматривается как одна из важнейших задач.

2. Определения и сокращения

2.1. В Политике применяются следующие термины и определения:

Владелец риска	Работник или структурное подразделение, или коллегиальный орган КМГ и ДЗО, ответственные за управление определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на КМГ и ДЗО.
Карта рисков	Графическое изображение рисков КМГ и ДЗО на консолидированной основе, расположенных в прямоугольной таблице, по вертикальной оси которой указан размер ущерба риска, а по горизонтальной - вероятность его возникновения.
Ключевой рисковый показатель (далее - КРП)	Индикатор, сигнализирующий о тенденциях изменения риск-факторов и возможной реализации рисков, способных оказать негативное влияние на деятельность КМГ и ДЗО. Например, отклонение (невыполнение) плана по тем или иным целевым показателям деятельности) и количество (либо доля в общей массе событий) отказов, аварий, задержек, несчастных случаев, производственного брака, судебных исков, негативных публикаций в прессе и пр. за период.
Ключевой показатель деятельности (далее – КПД)	Показатели, характеризующие эффективность финансово-производственной деятельности Компании и степень достижения работниками стратегических целей.
Профиль риска	Комплексный обзор рисков КМГ и ДЗО, позволяющий рассматривать виды, степень влияния и взаимозависимость рисков, их последствия на результаты деятельности КМГ и ДЗО.



6

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY УЛТТЫК КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
	КМГ-VND-4041.2-37	стр. 3 из 31

Регистр рисков	Документ, содержащий информацию о рисках КМГ и ДЗО на консолидированной основе (описание риска, риск-факторы, владелец риска, показатели оценки риска, план мероприятия по управлению рисками и т.д.), помимо рисков КМГ и ДЗО регистр включает риски ДЗО, вошедшие в красные зоны карт рисков.
Риск	Вероятность возникновения событий (или факторов), которые могут оказать влияние на достижение стратегических, финансовых и операционных целей КМГ и ДЗО.
Фактор риска (риск-фактор)	Условия, состояние, обстоятельства, при которых проявляются причины риска, приводящие к реализации риска. Факторы риска могут быть внешними, возникающими за пределами операционной деятельности КМГ и ДЗО и не зависящими от их деятельности, а также внутренними, связанными с процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами и активами КМГ и ДЗО и возникающими в рамках операционной деятельности.
Риск-аппетит	Приемлемый размер риска и/или убытка, который КМГ и ДЗО готовы принять при достижении стратегических, финансовых и операционных целей. КМГ и ДЗО в пределах риск-аппетита определяют приемлемые границы аппетита на риски (например, лимиты инвестиций в один проект, лимиты заимствования и т.д.).
Риск-подразделение	Структурное подразделение КМГ и ДЗО, ответственные за организацию и координацию СУР.
Толерантность	Приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной бизнес-цели вследствие реализации риска, выраженный в виде лимитов или пороговых значений КРП, на которые декомпозируется утверждённый риск-аппетит после идентификации и актуализации рисков.
Управление рисками (риск-менеджмент)	Культура, компетенции, методы и подходы интегрированные во все процессы (начиная со стратегического планирования и заканчивая управлением эффективностью), на которые полагается КМГ и ДЗО (чтобы управлять рисками) при создании, сохранении и реализации стоимости. Риск-менеджмент является одним из ключевых элементов корпоративного управления, неотъемлемой частью процесса принятия управленческих решений на всех уровнях организации. В Политике термины «управление рисками», «риск-менеджмент», «СУР» используются взаимозаменяемо.
Участник СУР	Совет директоров (далее – СД), его комитеты, Служба внутреннего аудита (далее – СВА), Правление, работники КМГ и ДЗО, риск-подразделение, структурные подразделения КМГ

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
	КМГ-VND-4041.2-37	стр. 4 из 31

	и ДЗО, риск-координаторы.
Модель «Три линии защиты»	Подход к организации СУР, основанный на том, что для эффективного СУР под руководством СД КМГ и ДЗО необходимо разделить роли и обязанности между тремя отдельными группами (линиями защиты): бизнес-функциями (каждое структурное подразделение КМГ и ДЗО), функцией мониторинга рисков и контроля (риск-подразделение, Служба комплаенс, Департамент по правовому обеспечению, Департамент корпоративной безопасности), функция независимой оценки эффективности СУР (СВА).
ДЗО	Дочерние организации и зависимые общества, в том числе совместно-контролируемые организации и совместные предприятия КМГ.
Риск координатор	Ответственный работник структурного подразделения, назначаемый Владельцем риска/риск-фактора, в обязанности которого входит организация и координация работ по управлению рисками, учету и анализу реализованных и потенциальных рисков в своем структурном подразделении, а также взаимодействие с риск-подразделением и другими структурными подразделениями.

2.2. Термины и определения, не раскрытые в Политике, используются в значении, определенном в законодательстве Республики Казахстан, Уставе и иных ВНД КМГ и ДЗО.

3. Цели и задачи СУР

3.1. СУР КМГ и ДЗО является частью единой системы управления рисками Фонда. Для этого КМГ выстраивает процесс внедрения СУР в соответствии с требованиями нормативных актов Фонда.

3.2. СУР представляет собой набор взаимосвязанных элементов, объединённых в единый процесс, в рамках которого СД, руководство и работники на своих уровнях участвуют в выявлении потенциальных событий, способных повлиять на деятельность КМГ и ДЗО, а также в управлении этими событиями в рамках уровня риска, приемлемого для акционеров.

3.3. СУР призвана обеспечить разумную уверенность достижения следующих целей:

- 1) стратегические цели: создание и сохранение ценности, повышение долгосрочной устойчивости, увеличение капитализации и инвестиционной привлекательности;
- 2) операционные цели: эффективное и результативное использование ресурсов, сохранность активов;
- 3) цели в области отчетности: подготовка достоверной отчетности;



 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY УЛТТЫК КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 5 из 31

4) цели в области соблюдения требований: соблюдение применимого законодательства и ВНД.

3.4. СУР является инструментом, поддерживающим процесс принятия управленческих решений и ежедневную операционную деятельность КМГ и ДЗО. Система способствует получению дополнительного практического эффекта в следующих областях деятельности:

- *Стратегическое планирование.* СУР обеспечивает выполнение требований по стратегическому планированию в части выявления, оценки и управления рисками, выступая простым и практичным инструментом поддержки планирования и достижения стратегических целей.

- *Бюджетирование.* Информация о рисках и планах по их управлению служит обоснованием заявок КМГ и ДЗО на выделение ресурсов, включая финансовые.

- *Система мотивации и оценки результатов деятельности.* Эффективность СУР используется в качестве одного из критериев при оценке результатов деятельности структурных подразделений КМГ и ДЗО и отдельных работников.

- *Мониторинг рисков.* Результаты оценки рисков обосновывают необходимость рассмотрения и мониторинга существенных рисков на более высоком уровне управления в КМГ и ДЗО.

3.5. СУР не может гарантировать достижение целей или обеспечить его успех, поскольку обладает рядом присущих ограничений, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений. Вместе с тем СУР обеспечивает разумную уверенность в их достижении. К основным ограничениям СУР относятся:

- 1) человеческий фактор:
 - субъективность суждений органами управления КМГ и ДЗО;
 - преднамеренные или непреднамеренные нарушения установленных правил и процедур работниками КМГ и ДЗО;

- 2) неопределенность будущего:
 - влияние внешних событий, не подконтрольных КМГ и ДЗО;
 - невозможность учета всех переменных и взаимодействий при построении моделей оценки рисков;

- 3) ограниченность ресурсов (время, финансы, технологии, персонал) для проведения детализированного анализа рисков.

3.6. Несмотря на существующие ограничения, эффективное, интегрированное и последовательное управление рисками в масштабах КМГ и ДЗО обеспечивает существенные выгоды, включая:

- повышение определенности в достижении стратегических, финансовых и операционных целей, установленных с учетом аппетита к рискам;




 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 6 из 31

- снижение вероятности негативных непредвиденных событий, сокращение нестабильности и повышение прибыльности за счёт принятия допустимых рисков, соразмерных масштабу деятельности;
- соблюдение законодательных, регуляторных и корпоративных требований;
- способность своевременно отслеживать изменения и тренды во внешней среде;
- улучшение качества процесса принятия решений и прозрачности;
- повышение контроля над убытками и расходами, поддержание оптимальной по затратам контролирующей среды;
- улучшение показателей эффективности деятельности;
- выявление и использование новых возможностей и рынков для формирования дополнительной стоимости.

3.7. Таким образом, с учётом присущих ограничений, СУР является важным инструментом управления и обеспечения устойчивого развития КМГ и ДЗО. Она позволяет сохранять гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

3.8. К задачам СУР относятся:

- 1) Интеграция риск-менеджмента во все аспекты бизнес деятельности КМГ и ДЗО, включая вертикальное внедрение на всех уровнях управления.
- 2) Развитие риск-культуры и определение уровня риск-аппетита в соответствии со Стратегией развития КМГ.
- 3) Предупреждение возникновения событий, угрожающих достижению стратегических, финансовых и операционных целей, сокращение их последствий до приемлемого уровня и эффективное реагирование на негативные события.
- 4) Совершенствование процесса принятия решений с учетом рисков и их факторов, обеспечение рационального использования капитала.
- 5) Использование возможностей для повышения стоимости активов и прибыльности в долгосрочной перспективе.
- 6) Создание системы, при которой владельцы целей и рисков самостоятельно идентифицируют и оценивают риски, применяют стандартизированные методы управления и разрабатывают мероприятия по их минимизации.
- 7) Предоставление разумной гарантии заинтересованным сторонам о том, что КМГ и ДЗО эффективно управляют рисками и поддерживают внутреннюю контролируемую среду.

3.9. Политики и процедуры СУР внедряются поэтапно, и сроки их внедрения и достижения полного соответствия будут зависеть от конкретной стадии развития СУР.

4. Область применения



 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
	КМГ-VND-4041.2-37	стр. 7 из 31

4.1. Настоящая Политика распространяется на все уровни управления и виды деятельности КМГ и ДЗО и обязательна для исполнения всеми работниками, руководителями функциональных блоков, структурными подразделениями и должностными лицами КМГ и ДЗО. В рамках выполнения должностных обязанностей и поставленных задач работники руководствуются положениями, изложенными в Политике.

4.2. Действие Политики распространяется на КМГ и ДЗО. При этом, если законодательство страны регистрации ДЗО устанавливает более строгие требования, чем положения Политики, применяются требования законодательства страны регистрации ДЗО, а в части, не урегулированной таким законодательством, применяются положения настоящей Политики.

4.3. Применение Политики в ДЗО может осуществляться путем утверждения аналогичных политик или приведением ВНД ДЗО в соответствие с настоящей Политикой, с учетом специфики и особенностей деятельности соответствующего ДЗО.

4.4. При реализации настоящей Политики КМГ и ДЗО учитывает интересы акционеров и других заинтересованных сторон, а также возможные последствия реализации рисков для них.

4.5. Политика размещается на официальном сайте КМГ в сети интернет, в системе электронного документооборота и основные ее положения раскрываются в годовом отчете КМГ.

5. Ответственность участников СУР и их задачи

5.1. Организационная структура СУР в КМГ представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и структурных подразделений КМГ.

Рисунок 1. Организационная структура СУР



5.2. Должностные лица, руководители функциональных блоков, структурные подразделения и работники КМГ и ДЗО несут ответственность за

(Handwritten signature)

11

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY УЛТЪК КОМПАНИЕСИ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 8 из 31

управление рисками в пределах своих функциональных обязанностей и полномочий. Они также отвечают за надлежащее выполнение требований настоящей Политики и других ВНД КМГ и ДЗО, связанных с ее реализацией.

5.3. СД КМГ выполняет надзор за эффективностью СУР посредством выполнения следующих функций в области управления рисками:

- 1) определяет цели (краткосрочные и долгосрочные) КМГ;
- 2) в рамках Политики: утверждает принципы и подходы к организации СУР, распределение ролей участников СУР в области управления рисками КМГ;
- 3) утверждает Риск-аппетит, Толерантность, Ключевые рисковые показатели, Регистр, Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски, консолидированные отчеты по рискам КМГ (далее – Отчет по рискам);
- 4) обеспечивает надлежащее рассмотрение вопросов, входящих в компетенцию СД КМГ, с учетом сопутствующих рисков при принятии решений;
- 5) предпринимает соответствующие меры для того, чтобы убедиться, что действующая СУР соответствует определенным СД КМГ 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 управления рисками;

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

5.4. Комитет по аудиту КМГ оказывает содействие СД КМГ по вопросам контроля за надежностью и эффективностью СУР.

5.5. СВА проводит независимую оценку эффективности СУР и содействует ее совершенствованию. СВА оказывает поддержку Комитету по аудиту и СД КМГ, предоставляя независимые заключения и рекомендации по вопросам управления рисками.

5.6. Риск-подразделение в пределах своего функционала и доступных ресурсов оказывает поддержку Наблюдательным советам и Советам директоров ДЗО КМГ, предоставляя заключения и рекомендации по вопросам эффективности управления рисками.

5.7. Служба комплаенс отвечает за разработку и внедрение комплаенс-программы, направленной на управление рисками несоблюдения Кодекса деловой этики, законодательства по противодействию коррупции и иных регуляторных требований, применимых к КМГ и ДЗО.

5.8. Председатель Правления КМГ в пределах своих компетенций:

- 1) обеспечивает функционирование СУР в КМГ;
- 2) исполняет решения СД КМГ и рекомендации Комитета по аудиту СД КМГ по вопросам организации СУР;

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY УЛТТЫК КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 9 из 31

3) подписывает приказы по вопросам организации СУР, не требующие утверждения СД или Правлением КМГ, включая утверждение реестра риск-координаторов и состава Комитета по рискам в порядке, установленном ВНД.

5.9. Правление КМГ ответственно за создание и поддержание эффективности СУР путем выполнения следующих функций:

1) обеспечивает реализацию Политики, разработку, утверждение, актуализацию и внедрение ВНД с учетом изменений во внутренней и внешней среде, а также информирует СД КМГ обо всех утвержденных ВНД в области управления рисками;

2) исполняет решения СД КМГ и рекомендации Комитета по аудиту СД КМГ в области организации системы управления рисками;

3) распределяет полномочия, обязанности и ответственность за процедуры СУР между руководителями структурных подразделений;

4) обеспечивает внедрение процедур управления рисками работниками, обладающими необходимой квалификацией и опытом;

5) обеспечивает интеграцию управления рисками в бизнес-процессы КМГ, включая рассмотрение информации о рисках в отчетах о результатах деятельности и при обсуждении вопросов, входящих в компетенцию Правления;

6) предварительно одобряет ежеквартальные отчеты по рискам для последующего рассмотрения СД КМГ;

7) рассматривает вопросы, связанные с лимитами, методиками управления рисками, мероприятиями по реагированию и иными аспектами в соответствии с ВНД;

8) осуществляет мониторинг СУР, включая соблюдение ВНД, риск-аппетита и уровней толерантности, рассматривает отчеты по рискам и принимает необходимые меры.

5.10. Для обеспечения горизонтальной коммуникации и эффективного внедрения СУР функционирует Комитет по рискам, который действует как консультативно-совещательный орган при Правлении КМГ, осуществляет предварительный обзор вопросов управления рисками и предоставляет рекомендации председателю Правления КМГ и/или Правлению КМГ для принятия решений в этой области. *Подробное описание состава, функций и организации Комитета по рискам представлено в соответствующем ВНД по рискам КМГ.*

5.11. СД и Правление КМГ при выполнении своих функций опираются на модель «Три линии защиты», обеспечивающую сбалансированный и системный подход к управлению рисками.

5.12. **Первая линия защиты (бизнес-функции)** в СУР представлена структурными подразделениями и каждым работником в рамках своей компетенции. Работники КМГ и ДЗО (владельцы и совладельцы рисков) на ежедневной основе осуществляют непосредственное управление рисками, мониторят их потенциальное влияние и реализуют мероприятия по управлению рисками в пределах своих функциональных обязанностей.

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 10 из 31

5.13. Структурные подразделения несут ответственность за своевременное выявление и информирование о значительных рисках, а также внесение предложений по их управлению. При этом они выполняют следующие основные функции:

- 1) идентифицируют и оценивают риски, реализуют стратегии реагирования, а также конкретные меры по реагированию, при необходимости вносят предложения по совершенствованию СУР в курируемых направлениях;
- 2) разрабатывают и актуализируют политики и процедуры, регламентирующие вверенные им бизнес-процессы;
- 3) соблюдают риск-аппетит и их КРП по всем его компонентам в пределах своей компетенции;
- 4) заполняют базу реализованных и потенциальных рисков в соответствии с ВНД по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков;
- 5) отслеживают внешние и внутренние факторы, способные оказать существенное влияние на риски в рамках выполняемых функций;
- 6) предоставляют своевременную и полную информацию о рисках заинтересованным лицам, включая риск-подразделение. Информация передается на ежеквартальной основе для целей регулярного мониторинга толерантности, КРП, формирования регистра и карты рисков, планов мероприятий по рискам, а также для подготовки консолидированных отчетов. При выявлении новых рисков или изменений в профиле риска (включая превышение или приближение к пороговым значениям КРП), структурное подразделение направляют сведения и предложения по мерам реагирования в течение одного рабочего дня с момента выявления.

5.14. С целью повышения эффективности управления рисками, развития риск-культуры и интеграции СУР в бизнес-процессы в каждом подразделении КМГ и ДЗО назначаются риск-координаторы. Риск-координаторы координируют работу по управлению рисками в своих структурных подразделениях и взаимодействуют с риск-подразделением КМГ и ДЗО. *Деятельность регулируется соответствующим ВНД КМГ.*

5.15. **Вторая линия защиты** представлена риск-подразделением, Службой комплаенс КМГ и другими контрольными службами по производственной, внутренней, правовой и информационной безопасности.

5.16. Вторая линия защиты отвечает за мониторинг внедрения структурными подразделениями (бизнес-функциями) эффективных практик управления рисками, соблюдения законодательства и ВНД КМГ и ДЗО, а также за контроль предполагаемых нарушений Кодекса деловой этики, антикоррупционного законодательства и других регуляторных требований, применимых к КМГ и ДЗО.

5.17. Риск-подразделение выполняет следующие функции:

- 1) координирует процессы управления рисками в КМГ и ДЗО;

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 11 из 31

- 2) разрабатывает и актуализирует ВНД в области управления рисками для КМГ и ДЗО, информирует владельцев рисков об утвержденных документах и вносит предложения по интеграции управления рисками в бизнес-процессы;
- 3) формирует в установленные сроки ежеквартальные отчеты по рискам;
- 4) формирует риск-аппетит с декомпозицией на допустимые уровни по отдельным видам рисков;
- 5) при подготовке консолидированных отчетов по рискам и рассмотрении материалов, выносимых на Правление и СД КМГ, критически оценивает полноту охвата выявленных рисков и достаточность мер реагирования, анализирует портфель рисков, участвует в разработке предложений по стратегии реагирования и при необходимости по перераспределению ресурсов, акцентирует внимание руководства на новых и существенно изменившихся рисках;
- 6) оказывает методологическую и практическую поддержку владельцам рисков и структурным подразделениям по рискам в КМГ и ДЗО;
- 7) администрирует базу данных реализованных и потенциальных рисков на постоянной основе;
- 8) проводит мониторинг кредитных, инвестиционных и рыночных рисков в соответствии с установленными лимитами и требованиями;
- 9) координирует страхование и перестрахование рисков и возможных убытков, при необходимости;
- 10) проводить автоматизацию основных процессов управления рисками;
- 11) проводит оценку и мониторинг вероятности реализации условных обязательств;
- 12) проводит оценку формирования резервов для возможных дефолтных событий;
- 13) взаимодействует с СВА КМГ, включая участие в формировании годового аудиторского плана и карты гарантий, обсуждение результатов проверок и обмен знаниями и методологиями.

5.18. Риск-подразделение отвечает за информирование СД КМГ, Комитета по аудиту и Правления КМГ по вопросам текущего состояния рисков и принимаемым мерам реагирования, изменениях в контрольной среде, существенных отклонениях в процессе управления рисками, реализуемым мерам по совершенствованию СУР, иным вопросам в сфере управления рисками.

5.19. Во избежание конфликта интересов, заместитель председателя Правления, курирующий риск-подразделение и риск-подразделение не должны совмещать функции владельца рисков, что обеспечивает независимость и объективность в принятии решений, например, связанные с экономическим планированием, корпоративными финансами, казначейством, внутреннему аудиту, бухгалтерского учета или принятием инвестиционных решений.

5.20. Риск-подразделение взаимодействует с другими структурными подразделениями, ДЗО, СВА и внешними аудиторами КМГ и ДЗО для эффективной реализации целей и задач СУР.

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY</small> <small>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
	КМГ-VND-4041.2-37	стр. 12 из 31

5.21. Работники риск-подразделения должны иметь доступ ко всей информации и документам КМГ и ДЗО, необходимым для выполнения своих функций, предусмотренных настоящей Политикой и их должностными инструкциями.

5.22. Риск-подразделение несёт ответственность за разработку и контроль выполнения требований настоящей Политики.

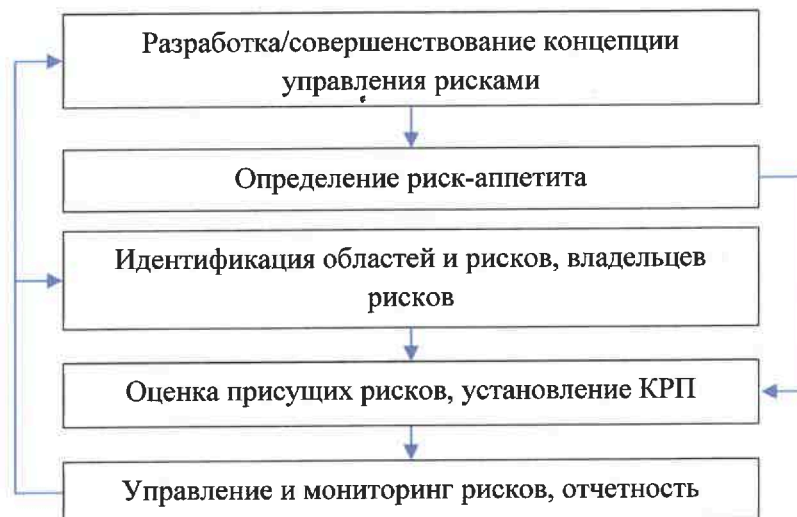
5.23. Компетенции службы комплаенс в рамках настоящего пункта изложены в пункте 5.7. настоящей Политики.

5.24. **Третья линия защиты (независимая гарантия)** представлена СВА КМГ. Служба проводит независимую оценку эффективности СУР, содействует их совершенствованию, оказывает поддержку Комитету по аудиту и СД КМГ, предоставляя им независимые оценки.

6. Структура СУР

6.1. СУР в КМГ и ДЗО, как одна из подсистем корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР), включает 5 взаимосвязанных и интегрированных между собой подпроцессов (см. Рисунок 2 настоящей Политики):

Рисунок 2. СУР



6.2. В КМГ и ДЗО также внедрены и действуют подсистемы КСУР:

– система внутреннего контроля (далее – СВК), являющаяся неотъемлемой частью КСУР. СВК направлена на достижение операционных целей и минимизацию процессных рисков в трех ключевых областях: (1) повышение эффективности операционной деятельности, (2) подготовка полной и достоверной финансовой отчетности, (3) соблюдение требований законодательства Республики Казахстан и ВНД КМГ. Цели и принципы функционирования СВК подробно изложены в соответствующем ВНД КМГ по СВК.

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY УЛТТЫК КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 13 из 31

– система управления непрерывностью деятельности (далее – СУНД), направленная на снижение вероятности возникновения разрушающих инцидентов, и повышение готовности к оперативному и надлежащему реагированию с целью минимизации потенциального ущерба. *Процесс разработки и тестирования СУНД подробно изложен в соответствующем ВНД КМГ по СУНД.*

6.3. Взаимосвязанность всех подсистем позволяет заинтересованным сторонам получать информацию по принципу «одного окна»:

- 1) единую картину профиля всех видов ключевых рисков КМГ и ДЗО;
- 2) единую картину эффективности СВК, предназначенных снижать выявленные ключевые риски во всех областях;
- 3) единый эффективный кросс-функциональный план восстановления в случае реализации рисков, влияющих на непрерывность деятельности компании.

7. Внутренняя среда и культура управления СУР

7.1. Внутренняя среда определяет общее отношение КМГ и ДЗО к рискам, и то, как работники рассматривают и реагируют на них. Она является основой для всех компонентов СУР и включает культуру управления рисками (далее – риск-культура), аппетит к рискам, контроль со стороны органов управления, этические ценности, компетенции и ответственность работников, структуру КМГ, а также возможности, определяемые человеческими, финансовыми и иными ресурсами.

7.2. В КМГ и ДЗО обеспечивается постоянный обмен информацией для повышения осведомленности о рисках, развития риск-культуры и эффективного управления рисками. Все работники получают своевременные задания по вопросам управления рисками, понимают свои роли, обязанности и порядок взаимодействия с коллегами. Исполнительные органы и органы управления КМГ регулярно информируются о существующих рисках и мерах по их управлению. Также обеспечивается эффективная коммуникация с клиентами, партнерами, регуляторными и надзорными органами, а также акционерами.

7.3. Риск-культура является основой философии управления рисками и представляет собой совокупность убеждений, понимания и знаний в области риск-менеджмента, разделяемых и применяемых всеми должностными лицами и работниками при выполнении своих обязанностей.

7.4. Риск-культура является частью корпоративной культуры КМГ и ДЗО и определяет, каким образом риски выявляются, оцениваются и управляются на всех этапах – от разработки стратегии до её реализации и мониторинга эффективности.

7.5. В соответствии с основными международными стандартами СУР КМГ и ДЗО на регулярной основе проводит идентификацию рисков с участием работников всех структурных подразделений. Это направлено на выявление максимально широкого спектра рисков, повышение осведомленности о рисках и развитие риск-культуры.

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
	Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37

7.6. Риск-культура основана на четырех принципах:

1) *Тон на высшем уровне:* СД, Правление и Руководство КМГ задают тон сверху, принимая решения с учётом баланса между долгосрочной стоимостью, прибыльностью и рисками, связанными как с принятием, так и с неприятием решений. Руководство поощряет у подчиненных риск-ориентированное поведение. Каждый вопрос в повестке заседаний органов управления сопровождается анализом рисков и соответствия установленному Риск-аппетиту.

2) *Корпоративное управление:* КМГ и ДЗО формируют контрольную среду, обеспечивающую понимание работниками обязательности соблюдения Политики и всех ВНД. Должностные лица и работники КМГ и ДЗО чётко осознают свою ответственность и полномочия по управлению рисками. Владельцы рисков понимают, управляют и своевременно информируют о рисках в соответствии с ВНД.

3) *Принятие решений:* Внутренняя среда характеризуется открытостью коммуникаций и прозрачностью информации о рисках, что способствует конструктивному обсуждению сопутствующих рисков и возможностей. Это позволяет принимать эффективные решения в ответ на внешние вызовы. Система вознаграждений использует финансовые и нефинансовые стимулы для формирования правильного отношения к рискам при принятии управленческих решений. Принятие решений происходит в соответствии с установленным риск-аппетитом.

4) *Компетенция:* Организационная структура СУР КМГ и ДЗО построена на модели «трёх линий защиты», при этом риск-подразделение эффективно выполняет функции второй линии, обеспечивая руководство необходимой уверенностью в достижении целей КМГ и ДЗО. Риск-подразделение поддерживает развитие риск-культуры через адаптационные программы для новых работников, участвует в обязательной и функциональной сертификации своих работников, организует SCRUM-встречи и использует иные инструменты. При необходимости риск-подразделение может инициировать анонимные опросы по рискам среди работников КМГ и ДЗО.

7.7. Источниками информации об уровне риск-культуры для Правления и СД КМГ являются документы по оценке эффективности СУР, отчеты по диагностике корпоративного управления и другие источники.

7.8. В КМГ и ДЗО установлен и действует порядок информирования о нарушениях Кодекса деловой этики, требований антикоррупционного законодательства, а также о случаях мошенничества, взяточничества и иных нарушениях.

7.9. Приверженность КМГ и ДЗО ценностям является основой эффективного функционирования СУР. В КМГ и ДЗО определены ценности, принципы и стандарты поведения, на которых основывается деятельность работников и должностных лиц. Соблюдение этих стандартов обеспечивает

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY УЎЛТТИК КОМПАНИЯСИ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 15 из 31

защиту интересов и доверие заинтересованных сторон, способствуя достижению стратегических целей КМГ и ДЗО.

7.10. Руководство КМГ и ДЗО под надзором СД определяет потребность в человеческих ресурсах, необходимых для достижения целей Компании. В КМГ и ДЗО разрабатываются планы распределения обязанностей на случай кризисных ситуаций, а также планы преемственности для ключевого персонала.

7.11. ВНД в области управления человеческими ресурсами определяют основу для привлечения, развития и удержания квалифицированного персонала.

7.12. При разработке стратегии учитывает внешнюю и внутреннюю среду, а также миссию, видение и ценности.

7.13. Внешняя среда включает политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы. Взаимодействие КМГ и ДЗО с внешней средой включая коммерческие организации, общественные и регулирующие структуры, а также государственные органы оказывает влияние на формирование внутренней среды. Внешняя среда обладает сложной структурой, охватывает взаимосвязанные отрасли и создаёт условия для возникновения системных рисков.

7.14. Для поддержания и развития риск-культуры в КМГ и ДЗО проводится обучение работников, включая ознакомление новых работников и периодическое обучение всех работников (не реже одного раза в год) по вопросам функционирования СУР.

7.15. Внутренняя среда КМГ и ДЗО включает в себя:

- 1) взаимодействие участников и распределение функций в рамках СУР;
- 2) риск-аппетит, КРП и риск-толерантность;
- 3) единую базу данных по реализованным рисковому событиям;
- 4) единые процессы идентификации, оценки, мониторинга рисков и информирования о рисках.

8. Координация системы управления рисками: определение риск-аппетита, идентификация, оценка, управление и мониторинг рисков

8.1. Координация системы управления рисками - процесс построения, внедрения, мониторинга, анализа и постоянного улучшения риск-менеджмента.

8.2. В целях повышения эффективности риск-менеджмента КМГ и ДЗО учитывает ожидания и рекомендации заинтересованных сторон, регуляторных, надзорных органов и аудитов, лучшие международные и отраслевые практики, а также возможности использования ИТ-систем.

8.3. Для дальнейшего развития и совершенствования СУР в КМГ могут разрабатываться отдельные концептуальные документы, такие как Стратегия развития СУР и/или Концепция совершенствования СУР.

8.4. Процесс определения риск-аппетита:

8.4.1. После установления стратегических целей и целевых показателей деятельности СД КМГ определяет границы рисков (риск-аппетит), которые КМГ




 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 16 из 31

и ДЗО готовы принять для достижения своих целей. Для этого СД должен иметь представление о ключевых рисках, которым подвержены КМГ и ДЗО, и которые способны выдержать без потери финансовой устойчивости и жизнеспособности.

8.4.2. КМГ и ДЗО анализирует свою максимальную способность поглощать риски без потери жизнеспособности, после чего рассчитывает желаемый уровень рисков (риск-аппетит) и предоставляет его на рассмотрение и утверждение СД. Утвержденный риск-аппетит в дальнейшем может декомпозироваться на отдельные лимиты (КРП / риск-толерантности) после идентификации или актуализации рисков.

8.4.3. Риск-аппетит формируется с учетом миссии, видения и стратегических целей КМГ и ДЗО. Он определяется в отношении инвестиционной, финансовой и операционной деятельности КМГ и ДЗО в контексте создания, сохранения и роста стоимости активов.

8.4.4. Формирование риск-аппетита осуществляется параллельно с процессом стратегического планирования и определяет верхнюю границу критических рисков, которые КМГ и ДЗО готовы принимать для достижения целей. Риск-аппетит влияет на распределение ресурсов, организацию процессов и создание инфраструктуры, необходимой для эффективного мониторинга и управления рисками.

8.4.5. Риск-подразделение ежегодно проводит анализ актуальности установленного риск-аппетита, по итогам чего вопрос выносится на утверждение СД. В случае выявления существенных изменений во внутренней среде (например, изменение стратегии) или внешней среде (например, новые регуляторные требования), в течение трех месяцев с даты выявления таких изменений риск-подразделение, при необходимости, инициирует пересмотр риск-аппетита и выносит данный вопрос на рассмотрение СД в рамках отчета по рискам.

8.4.6. Риск-аппетит (заявление о риск-аппетите) КМГ и ДЗО на плановый период имеет следующие характеристики:

- отражает стратегию, включая цели, бизнес-планы, финансовые ограничения и ожидания заинтересованных сторон;
- охватывает все ключевые аспекты (направления) деятельности;
- учитывает желание и возможность принимать риск;
- определяет отношение КМГ и ДЗО к рискам;
- периодически пересматривается с учетом отрасли и рыночных условий;
- требует эффективного мониторинга самого риска;
- включает как количественные, так и качественные показатели.

8.4.7. Риск-аппетит определяется количественными и качественными показателями и может выражаться: в допустимых отклонениях КПД верхнего уровня, в допустимых значениях показателей рисков верхнего уровня, в форме заявлений в отношении определенных рисков.

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY УЛТТЫК КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 17 из 31

8.4.8. Количественные параметры представляют собой числовые показатели, оказывающие влияние на деятельность КМГ и ДЗО.

8.4.9. Качественные параметры отражают ограничения, устанавливаемые КМГ и ДЗО в целях:

- соблюдения требований законодательства;
- выполнения установленных значений КПД и иных ковенантов, а также установленных норм со стороны Фонда:
- сохранения и улучшения репутации;
- обеспечения достижения целей по стратегическим направлениям развития;
- снижения влияния внешних факторов;
- повышения качества внутренней среды;
- улучшения условий безопасности труда;
- повышения уровня зрелости бизнеса-процессов;
- и других целей, определяемых ВНД КМГ и ДЗО.

8.4.10. При определении риск-аппетита КМГ и ДЗО придерживаются международных стандартов в области риск-менеджмента и рекомендаций профильных международных ассоциаций, и устанавливают риск-аппетит в отношении следующих ключевых ресурсов:

- *Доходность*: основной буфер и амортизатор убытков. Риск-аппетит определяется количественными метриками.
- *Капитал*: обеспечивает дополнительную емкость для поглощения убытков за пределами доходности и позволяет принимать риски для развития. Может выражаться количественными метриками и качественными заявлениями.
- *Ликвидность*: обеспечивает выполнение краткосрочных планов и инициатив. Ликвидные резервы в виде краткосрочных ценных бумаг позволяют при стрессовых условиях быстро и без значительных потерь превращать их в денежные средства.
- *Репутация*: играет ключевую роль в поддержании доверия к КМГ и ДЗО и руководству со стороны заинтересованных сторон, создавая условия для реализации управленческих решений и бизнес-инициатив.

8.4.11. Показатели риск-аппетита могут устанавливаться как годовые (например, убытки от операционной деятельности в течение финансового года не превышают 10% от EBITDA) и/или долгосрочные (например, дисконтированная сумма потерь от инвестиции в капитал за весь срок проекта не превышает 3% от собственного капитала КМГ и ДЗО).

8.4.12. Уровень риск-аппетита определяется с учетом принципов финансовой устойчивости. Чем выше долговая нагрузка, тем ниже устанавливается риск-аппетит, что обеспечивает запас ликвидности для покрытия возможных убытков и сохранения стабильности финансовой деятельности КМГ и ДЗО. Расчет риск-аппетита изложен в соответствующем ВНД по рискам КМГ.

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY УЛТУМ КМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 18 из 31

8.4.13. КМГ может применять расчет риск-аппетита в количественной форме на основании данных отдельного кассового бюджета КМГ и ДЗО на планируемый год, *который изложен в соответствующем ВНД по рискам КМГ.*

8.4.14. СД КМГ вправе по своему усмотрению установить иной размер риск-аппетита, при этом он не должен превышать рассчитанное значение.

8.4.15. Рассчитанный показатель риск-аппетита используется в качестве базы для принятия решений по управлению рисками.

8.4.16. В целях сохранения активов и повышения эффективности цепочки создания стоимости распределение, значение количественного риск-аппетита по показателю доходности подлежит декомпозиции по видам рисков, к которым относятся: рыночный, кредитный и операционный риски. *Расчет распределения количественного риск-аппетита изложен в соответствующем ВНД КМГ по рискам.*

8.4.17. С учётом того, что доходность КМГ и ДЗО не может выступать «подушкой безопасности» для покрытия всех потенциальных убытков, КМГ и ДЗО вправе выражать риск-аппетит на капитал.

8.4.18. КМГ и ДЗО вправе самостоятельно устанавливать пропорцию распределения риск-аппетита между рыночным, кредитным и операционным рисками, если это необходимо для достижения целей, приоритетов и/или стратегии развития КМГ.

8.4.19. Риск-аппетит по ликвидности и репутации может выражаться качественными параметрами в виде заявлений сверхуровневого характера («заповедей»), влияющих на стратегические цели и репутацию КМГ и ДЗО. Метрики, показатели и их значения могут корректироваться в зависимости от видов деятельности и изменения внешних/внутренних факторов.

8.4.20. КМГ и ДЗО обеспечивает реализацию риск-аппетита путём принятия на свой баланс незапланированных убытков, то есть финансируя убытки за счёт текущих денежных потоков или собственного капитала по мере их возникновения.

8.4.21. Риск-аппетит интегрируется в процесс принятия решений на всех уровнях управления КМГ и ДЗО. Риск-аппетит, риск-толерантность, КРП и лимиты по рискам являются взаимосвязанными и находятся под постоянным мониторингом на предмет их соблюдения.

8.4.22. Соблюдение Риск-аппетита является обязательным для работников КМГ и ДЗО при проведении транзакций, иницировании сделок, анализе проектов и для должностных лиц при принятии управленческих решений.

8.4.23. При выборе стратегии КМГ и ДЗО учитывает профиль риска и установленный риск-аппетит, а также проводит анализ альтернативных стратегий с точки зрения рисков и возможностей каждой из них.

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



 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 19 из 31

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

8.4.26. КМГ и ДЗО формулирует бизнес-цели в соответствии с ВНД по стратегическому и бизнес-планированию. При постановке целей учитывается, что агрессивная цель может повышать уровень риска, в связи с чем КМГ и ДЗО принимают во внимание риск-аппетит.

8.4.27. Для эффективного мониторинга и предотвращения превышения установленного уровня риск-аппетита КМГ и ДЗО устанавливает КРП / толерантности, отражающие допустимые отклонения от бизнес-целей в результате реализации рисков.

8.4.28. КРП / Толерантность подлежат ежеквартальному мониторингу и могут пересматриваться в случае изменений во внешней и внутренней среде в рамках Отчета по рискам.

8.5. Процесс идентификации и оценки рисков:

8.5.1. Процесс управления рисками включает циклически повторяющиеся процедуры, обеспечивающие своевременные и качественные идентификацию рисков, оценку рисков, выбор метода управления, мониторинг рисков и оценка эффективности СУР.

8.5.2. Результаты мониторинга рисков и оценки эффективности СУР используются для совершенствования концептуальных подходов к управлению рисками и/или идентификации рисков.

8.5.3. Идентификация рисков имеет ключевое значение в обеспечении эффективного управления рисками, а также рассматривается как один из инструментов оптимизации расходов. Заблаговременное выявление рисков и определение адекватных мероприятий по их минимизации и устранению последствий позволяет планировать источники и объем финансирования мероприятий по управлению рисками, а также повышать эффективность деятельности КМГ и ДЗО.

8.5.4. В КМГ и ДЗО реализован регулярный процесс выявления и документирования областей рисков в Регистре рисков. К областям рисков относятся процессы, структурные подразделения, объекты, активы, проекты и иные элементы, влияющие на достижение стратегических целей. После идентификации осуществляется детальное описание и анализ конкретных рисков в каждой ключевой области, а также определяются владельцы рисков. В этом процессе участвуют все структурные подразделения КМГ и ДЗО.

8.5.5. Выявление рисков осуществляется в рамках ежеквартальной инвентаризации рисков при подготовке Отчета по рискам и в ходе текущей операционной деятельности. При обнаружении существенного риска, ранее не включенного в Регистр, владелец риска обязан информировать риск-подразделение. Риск-подразделение анализирует полученную информацию, при необходимости запрашивает дополнительные сведения и принимает решение о включении нового риска в Регистр рисков.

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY УЛТЪК КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 20 из 31

8.5.6. Для поддержания актуальности риск-профиля КМГ и ДЗО все структурные подразделения обязаны поддерживать регулярную коммуникацию с риск-подразделением путем своевременного и полного предоставления информации о рисках, владельцами которых они являются. Несвоевременное или неполное предоставление информации о рисках может привести к неготовности КМГ и ДЗО реагировать на риски и угрозы.

8.5.7. Структурные подразделения КМГ и ДЗО несут полную ответственность за предоставление в риск-подразделение информации по установленному шаблону и в сроки, определенные в соответствующем запросе риск-подразделения. В случае несвоевременного и/или неполного предоставления информации риск-подразделение вправе, при необходимости, увеличить оценку рисков в связи с отсутствием подтверждения контроля за риском со стороны владельца риска.

8.5.8. Процесс идентификации и оценки рисков инициируется работниками КМГ и ДЗО каждый раз при возникновении факторов риска в деятельности и может включать использование следующих методов и инструментов:

1) *Анализ процесса.* Идентификация рисков, которые могут повлиять на достижение целей, задач и КПД, с использованием отчетов по результатам аудиторских и иных проверок, результатов технических аудитов и инспекционных посещений производственных структурных подразделений.

2) *Отраслевые и международные сравнения.* Анализ потенциальных событий, характерных для организаций по отрасли или функциям, с использованием отчетов специализированных агентств.

3) *Обсуждения внутри* структурных подразделений. Для выявления рисков, влияющих на структурное подразделение, включая обсуждение проекта регистра рисков и изменений к нему, анкетирование для идентификации и оценки рисков корпоративного управления, СВК, системы менеджмента качества, проектного управления и т.д.

4) *Целевые интервью с ключевыми работниками.* Для открытого обсуждения существующих и потенциальных рисков и способов их управления.

5) *Анализ отчетной документации и показателей деятельности.* Использование планов, отчетов по аудиту, других документов для выявления рисков на основе зафиксированных рисков событий, приведших к убыткам, либо повлиявших на уровень риск.

6) *Анализ инцидентов Near Miss.* Учет инцидентов, связанные с нарушением бизнес-процессов, операционных, производственных регламентов, которые могли привести к рискам (травмам, пожару, разливу, аварии и т.д.), но не привели. Чем больше Near Miss, тем выше вероятность возникновения риска. Near Miss должны регистрироваться владельцами рисков и организациями КМГ и ДЗО в электронной базе реализованных и потенциальных рисков.

7) *Использование электронной базы данных по рискам.* Риск-подразделение администрирует единую базу данных по рисковому событиям, в которую структурные подразделения КМГ и ДЗО предоставляют информацию.

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 21 из 31

База используется для сбора статистики по рисковым событиям, количественной оценки рисков, подготовки аналитических отчетов по рискам. *Порядок ведения базы данных предусмотрен в соответствующем ВНД по рискам КМГ.*

8) *SWOT анализ.* Включает оценку внутренних (сильные/слабые стороны) и внешних (угрозы/возможности) факторов, а также иных инструментов выявления рисков.

9) *Анализ бизнес-процессов.* Проводится при разработке, согласовании и утверждении ВНД, описывающих процессы. Идентифицированные риски отражаются в матрице рисков и контролей.

8.5.9. Идентифицированные риски систематизируются в Регистре рисков, с использованием следующей классификации по типам (включая, но не ограничиваясь):

- стратегический риск (С) – риск возникновения убытков вследствие изменений или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития, изменений политической среды, отраслевого спада, и иных внешних факторов системного характера;

- финансовые риски (Ф) – включают риски, связанные со структурой капитала и снижением финансовой прибыльности, включая: рыночные риски (колебания процентных и валютных курсов, колебания цен на природные ресурсы), риски ликвидности, кредитные риски (на корпоративных контрагентов, физических лиц, банки второго уровня и по требованиям в других странах);

- правовые риски (П) - риски возникновения потерь вследствие несоблюдения законодательства Республики Казахстан и других стран, а также внутренних правил и процедур;

- операционный риск (О) - риск возникновения убытков, несчастных случаев на производстве в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны работников (включая риски персонала), функционирования информационных систем и технологий (технологические риски), производственной безопасности (несчастные случаи на производстве), а также вследствие внешних событий.

8.5.10. Регистр рисков представляет собой единый перечень рисков, с которыми сталкивается КМГ и ДЗО в своей деятельности и является инструментом анализа, а не принятия решений.

8.5.11. Регистр рисков пополняется структурными подразделениями на постоянной основе по мере выявления новых рисков и содержит как минимум следующую информацию: номера и наименование риска; описание риска (с указанием основных факторов), стратегические цели (в соответствии со стратегии развития КМГ); последствия реализации рисков; владельца риска; присущая и остаточная оценка риска; риск аппетит с пороговыми метриками и фактическими значениями, КРП / толерантность в отношении риска и иные данные по запросу риск-подразделения.



 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҚАЗМУНАЙ ГАЗ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 22 из 31

8.5.12. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения (приоритезации) наиболее значимых рисков, которые могут негативно влиять на деятельность на консолидированной основе и достижение стратегических целей.

8.5.13. Риски оцениваются владельцами рисков с точки зрения вероятности (частоты) их наступления и влияния на стратегию и бизнес-планы. *При оценке применяются качественные и количественные методы в соответствии с настоящей Политикой и/или иными ВНД по рискам КМГ.* Оценка также проводится с целью определения, представляют ли события возможности или риски для достижения конкретных КПД КМГ и ДЗО.

8.5.14. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования рисков. Риски, которые не поддаются количественной оценке (в связи с отсутствием надежной статистической информации или экономической нецелесообразностью моделирования), оцениваются на качественной основе.

8.5.15. Качественная оценка рисков проводится либо путем целевого интервьюирования работников, либо путем анкетирования, при котором экспертам предлагается выбрать риски, которые они считают наиболее значимыми, оценить их по предложенной балльной шкале, а также дать рекомендации по управлению ими. В качестве инструмента может использоваться комбинация методов.

8.5.16. При количественной оценке риск оценивается сначала на гросс-основе, затем на нетто-основе с учетом принимаемых мер по управлению рисками.

8.5.17. Для количественной оценки могут использоваться следующие методы и инструменты:

1) *Оценка на базе стоимости имущества*, которое может быть повреждено в результате реализации риска. Используются сценарии материального ущерба с расчетом восстановительной стоимости имущества, подлежащего ремонту или замещению. Применяется преимущественно для операционных рисков (ущерб имуществу в результате техногенных катастроф, пожаров и др.).

2) *Оценка на основе неполученного дохода* путем определения рисков продолжительности возможного простоя производства или нарушения поставок. Расчет осуществляется исходя из дохода (или постоянных расходов) за единицу времени (час, день и т.д.).

3) *Оценка на основе сравнительного анализа* для рисков, ущерб от которых не поддается расчету по формулам (например, риски ответственности за причинение вреда, экологические риски). Используются сценарии реализации риска, определяются потенциально вовлеченные стороны и объем возможного ущерба на основе отраслевой и территориальной статистики, включая анализ влияния рисков на рыночную стоимость акций и иных ценных бумаг.

4) *Оценка с использованием статистических моделей* для рисков, имеющих денежное выражение и зависимость от внешних факторов (например,



 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY УЛТТЫК КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 23 из 31

колебания цен на нефть, валютных курсов, процентных ставок). Применяются методы регрессионного анализа, моделирование Монте-Карло, анализ «Торнадо» и другие методы, основанные на исторических данных, для прогнозирования возможного влияния рисков. Для проведения анализа используются специализированные программные продукты, например @Risk или иные программные инструменты с аналогичной функциональностью.

5) *Оценка на базе исторических данных по реализованным рисковым событиям.* Применяются отдельные или комбинированные методы в соответствующим ВНД КМГ по управлению рыночными рисками:

- *Value-at-Risk (VaR)* – оценка предельных потерь с вероятностью 95% или 99% за определенный период.

- *Cash-flow-at-Risk (CFaR)* – оценка максимальных отклонений денежных потоков от плановых значений с вероятностью 95% или 99%.

- *Прибыль, подверженная риску (Earnings-at risk - EaR)* – аналог CFaR, учитывающий бухгалтерские аспекты признания доходов компании. В отличие от CFaR, где стоимостной метрикой риска являются денежные потоки, при расчете EaR стоимостной метрикой риска является будущая прибыль компании.

- *Статистический анализ источников операционных рисков (модель Пуассона).* Прогнозирование потенциальных операционных потерь на основе исторических данных об операционных убытках с вероятностью 95% или 99% на заданном горизонте планирования. Используются данные из электронной базы реализованных и потенциальных рисков.

6) *Стресс тестирование* - метод оценки рисков с применением стохастических моделей, имитирующих исключительные, но возможные изменения рыночных риск-факторов: однофакторное и многофакторное (по количеству изменяемых риск-факторов), историческое и экспертное (по видам сценариев). Историческое стресс-тестирование использует данные прошлых изменений, экспертное основывается на ожиданиях внутренних и внешних экспертов (в т.ч. Bloomberg, Reuters). Моделирование Монте-Карло в рамках стресс-тестирования предполагает многократные симуляции на базе средних значений и стандартных отклонений данных по различным параметрам.

8.5.18. В рамках оценки риска владельцы рисков и риск-подразделение различают присущий (риск, в отсутствие мер по реагированию) и остаточный риск (риск, с учетом мер по реагированию). Сопоставление данных величин позволяет выявить меры, которые были не эффективно запланированы или реализованы.

8.5.19. Для расчета величины риска необходимо идентифицировать и оценить все возможные последствия от наступления риск-факторов и вероятность самих последствий. Определение последствий является важной составляющей процесса идентификации рисков, поскольку данные о последствиях позволяют экспертам оценить размер влияния риска на стратегические цели и деятельность КМГ и ДЗО.



 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY</small> <small>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
	Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37

8.5.20. Оценка рисков проводится по трем показателям, указанным в нижеуказанных таблицах 1, 2 и 3: частота или вероятность риска, время влияния и размер риска. Для обеспечения сопоставимости рисков между собой и облегчения качественной оценки вводится балльная шкала:

Таблица 1. Частота или вероятность риска

Балл	Значение	Частота или вероятность
1	Очень редко	Раз в 7 и более лет (или вероятность наступления до 5%)
2	Редко	Раз в 5 лет (или вероятность наступления до 25%)
3	Время от времени	Раз в 3 года (или вероятность наступления до 40%)
4	Часто	Раз в год (или вероятность наступления до 80%)
5	Очень часто	Раз в полгода и чаще (или вероятность наступления свыше 80%)

Таблица 2. Время влияния /скорость реализации

Балл	Время влияния/скорость реализации риска/риск-фактора
1	Есть время для исправления, влияние риска/риск-фактора проявляется со значительным временным отставанием
2	Ограниченное время для исправления, влияние риска/риск-фактора проявляется с временным отставанием
3	Время для исправления отсутствует, влияние риска/риск-фактора проявляется с немедленным эффектом

Таблица 3. Размер риска, влияние которого возможно количественно оценить

Балл	Степень влияния	Потенциальный убыток от наступления риска
1	Незначительный	Ниже 25% от уровня риск-аппетита
2	Заметный	25-50% от уровня риск-аппетита
3	Крупный	50-75% от уровня риск-аппетита
4	Критический	75-100% от уровня риск-аппетита
5	Катастрофический	Выше уровня риск-аппетита

Размер риска, влияние которого сложно количественно оценить (например, риски персонала, репутации и т.д.)

Балл	Степень влияния	Потенциальный убыток от наступления риска
1	Незначительный	Отсутствие каких-либо последствий в случае реализации риска
2	Низкий	Последствия от реализации риска не значительные

3	Средний	Последствия от реализации риска не значительные и могут быть полностью исправлены
4	Существенный	Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определенной степени
5	Катастрофический	В случае реализации риска, КМГ и ДЗО практически не смогут восстановиться от последствий, связанных с данным риском

8.5.21. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию, КМГ и ДЗО сосредотачивают внимание на рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на финансовое состояние, целей и задач.

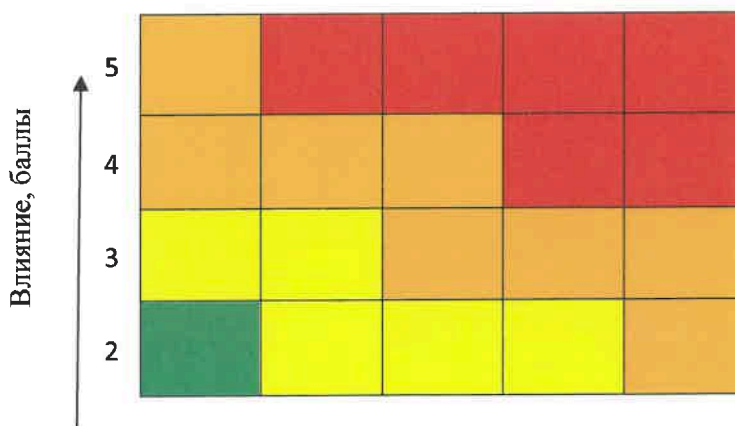
8.5.22. Приоритетность рисков определяется в зависимости от их позиции на Карте рисков:

- Критические риски (красная зона) – риски наивысшего приоритета, уровень ущерба по которым составляет 75% и более от уровня риск-аппетита.
- Крупные риски (оранжевая зона) – риски второго приоритета, уровень ущерба в пределах 50–75% от уровня риск-аппетита.
- Средние риски (желтая зона) – риски третьего приоритета, уровень ущерба в пределах 25–50% от уровня риск-аппетита.
- Низкие риски (зеленая зона) – риски с наименьшим приоритетом, уровень ущерба по которым составляет до 25% от уровня риск-аппетита.

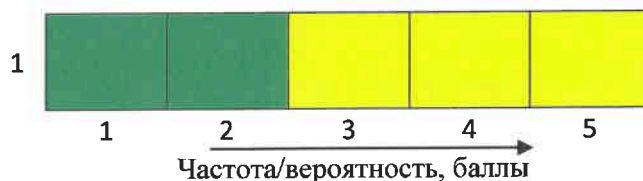
8.5.23. Идентифицированные риски с учетом результатов их оценки отражаются на Карте рисков. Карта позволяет оценить относительную значимость рисков, а также выделить критические риски, требующие приоритетной разработки мероприятий по их управлению.

8.5.24. Карта рисков включает четыре цветовые зоны: красную, оранжевую, желтую и зеленую: красная, оранжевая, желтая и зеленая зоны. Горизонтальная ось отображает вероятность (частоту) риска: вероятность увеличивается слева направо. Вертикальная ось отображает силу воздействия (значимость): воздействие увеличивается снизу вверх.

Рисунок 3. Карта рисков



 КазМунайГаз NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
	КМГ-VND-4041.2-37	стр. 26 из 31



8.5.25. На Карту рисков наносятся идентификационные номера рисков (согласно Регистру рисков) в зависимости от частоты (вероятности) и размера (влияния) риска.

8.5.26. Карта рисков содержит две карты: с оценками присущего и остаточного уровня рисков. Размещение карт на одном листе позволяет визуально определить эффективность мероприятий по снижению вероятности и влияния рисков.

8.5.27. При приоритезации рисков, помимо результатов оценки, могут учитываться дополнительные критерии: способность КМГ и ДЗО адаптироваться и реагировать на риск, взаимозависимость рисков, скорость и продолжительность влияния риска на деятельность КМГ и ДЗО.

8.5.28. Результаты оценки риска определяют выбор мер реагирования: принятие, избегание, передача, контроль для соответствия установленному риск-аппетиту. Для ключевых рисков устанавливаются лимиты – пороговые значения КПД, путем декомпозиции риск-аппетита. При выборе показателей рисков учитываются существующие КПД и возможности независимого мониторинга.

8.5.29. Результаты идентификации и оценки рисков предоставляются Правлению, СД и профильным комитетам в Отчете по рискам, включая карту и регистр рисков, пороговые значения КРП, информацию о ключевых рисках и мероприятий по их управлению, на основании чего принимаются решения о мерах управления и контроля. Превышение пороговых значений КРП служит ранним сигналом для пересмотра риска, его оценки и мер реагирования.

8.5.30. Разработанные КРП отображаются в Регистре рисков и утверждаются в рамках Отчета по рискам. КРП включают: формулу расчета, источники информации, единицу измерения, частоту мониторинга, пороговый уровень, направление КРП, сигнализирующее о возможной реализации риска. В зависимости от назначения различают опережающие КРП (для идентификации рисков, которые могут реализоваться в ближайшем будущем) и итоговые КРП (для идентификации рисков, которые уже реализовались и могут реализоваться повторно).

8.5.31. КРП должны быть измеримыми, сопоставимы во времени, понятными для восприятия с доступными источниками данных для расчетов.

8.5.32. КРП могут определяться на базе:

- внешних и/или внутренних риск-факторов, выражаться коэффициентами или числовыми значениями с использованием макро/микро показателей (ВВП, уровень безработицы, ставки вознаграждений, страновой рейтинг) и внутренней информации (управленческая, финансовая, производственная отчетность);

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 27 из 31

- предупредительных мер по реагированию на риск, выражаемых в процентах или фактическом исполнении;

- КПД КМГ и ДЗО, выражаемых в проценте достижения.

8.5.33. Пороговый уровень КРП определяется с использованием следующих подходов: статистического; объективного (с применением внешних и внутренних требований к деятельности КМГ и ДЗО); субъективного (через опрос экспертов, использование пороговых значений КПД, требований законодательства и ВНД).

8.5.34. Владельцы рисков осуществляют мониторинг КРП и предоставляют в риск-подразделение информацию о фактическом уровне КРП с установленной частотой мониторинга. В случае превышения порогового уровня владелец риска в течение одного рабочего дня с момента обнаружения: анализирует причины отклонения, уведомляет риск-подразделение и инициирует меры по предотвращению реализации риска или недопущению его повторной реализации.

8.6. Процесс реагирования на риски как часть этапа управления рисками:

8.6.1. КМГ и ДЗО определяют стратегии реагирования на риск с учетом условий ведения деятельности, соотношения выгод и затрат, обязательств и ожиданий, приоритизации рисков, Риск-аппетита.

8.6.2. Выделяют следующие стратегии реагирования:

- *принятие* риска, если уровень допустим и не планируется принимать меры по его снижению;

- *уклонение* от риска путем отказа от деятельности, создающий риск;

- *осознанное увеличение* риска для получения дополнительных выгод;

- *сокращение* риска путем воздействия на вероятность и/или последствия риска через предупредительные мероприятия и планы реагирования;

- *передача* (финансирование) риска путем полного или частичного его переноса на третьих лиц.

8.6.3. Сокращение стратегического риска осуществляется через мониторинг исполнения стратегии и планов развития с последующей корректировкой.

8.6.4. Методы сокращения финансовых рисков включают (перечень не является исчерпывающим):

- по кредитным рискам: *установление лимитов согласно ВНД Фонда по управлению кредитными рисками и установлению лимитов и соответствующему ВНД КМГ (при наличии) управлению кредитными рисками и по установлению лимитов;*

- по рыночным рискам: *контроль, расчет возможных потерь, использование хеджирования и диверсификации. Методы реагирования регламентированы в соответствующем ВНД КМГ по управлению рыночными рисками;*

- по рискам ликвидности: *установление лимитов долговой нагрузки и коэффициентов финансовой устойчивости регламентированы в соответствующем ВНД КМГ по управлению долгом.*

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҚАЗМУНАЙГАЗ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 28 из 31

8.6.5. Сокращение правовых рисков обеспечивается постоянным правовым мониторингом законодательства Республики Казахстан и ВНД.

8.6.6. Сокращение операционных рисков достигается анализом и совершенствованием бизнес-процессов, внедрением СВК, соблюдением норм охраны труда, экологической и промышленной безопасности.

8.6.7. Передача (финансирование) рисков включает следующие инструменты:

- страхование (используется в отношении рисков, наступление которых влечет за собой только убытки и не может приводить к получению дохода) *регулируется ВНД Фонда по организации страховой защиты и соответствующим ВНД КМГ (при наличии);*

- хеджирование (используется в отношении рисков, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам) *регулируется ВНД КМГ по хеджированию;*

- перенос риска по контракту (перенос ответственности за риск на контрагента за дополнительное вознаграждение или соответствующее увеличение стоимости контракта);

- условная кредитная линия – доступ к банковскому финансированию на согласованных условиях при наступлении определенных событий;

- другие альтернативные методы финансирования рисков.

8.6.8. В случае, если применяемые методы по реагированию на риски связаны с затратами и эти затраты являются существенными, анализируется:

- насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет иной стратегии по реагированию на риски;

- какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия:

- Затраты на мероприятия по реагированию на риски должны быть соразмерны ожидаемому эффекту, не превышая его, исходя из принципа «выгоды минус затраты».

8.6.9. Владельцы рисков представляют предложения по стратегиям и мерам реагирования для включения в План мероприятий по управлению рисками.

8.6.10. План обязателен к исполнению всеми структурными подразделениями, включает меры по каждому риск-фактору с четкими формулировками, измеримыми показателями, сроками, ответственными лицами и необходимыми ресурсами, который может корректироваться по результатам мониторинга и реализации рисков.

8.6.11. Риски в зеленой зоне карты рисков не требуют разработки мер, за исключением случаев, предусмотренных законодательством, ВНД, предписаниями надзорных органов и рекомендациями аудитов.

8.7. Мониторинг рисков как часть этапа управления рисками:

8.7.1. Мониторинг рисков интегрирован в операционные и стратегические процессы КМГ и ДЗО. Регулярно проводится анализ результатов, включая оценку деятельности с учетом рисков, в том числе анализ рисков, повлиявших на

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY УЛТТЫК КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
	Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37

результативность, оценка эффективности предыдущих оценок рисков и адекватность принятых мер, оценка результативности реализации самих мер.

8.7.2. При выходе результативности деятельности за пределы допустимых отклонений могут пересматриваться бизнес-цели, риск-аппетит, приоритеты рисков, меры реагирования и другие элементы системы управления.

8.7.3. КМГ и ДЗО стремятся к постоянному совершенствованию СУР, включая регулярное обновление политик, процедур и ВНД с учетом выявленных изменений и полученных уроков.

8.7.4. Риск-подразделение:

1) не реже одного раза в год анализирует Политику и другие ВНД на предмет актуальности и при необходимости выносит обновления на утверждение в установленном порядке;

2) рассматривает материалы, подготовленные владельцами рисков, и вносит предложения по совершенствованию процедур управления рисками;

3) реализует мероприятия по повышению эффективности СУР.

8.7.5. СВА КМГ осуществляет независимую оценку эффективности СУР и предоставляет рекомендации по ее совершенствованию.

8.7.6. КМГ и ДЗО отслеживают внутренние и внешние изменения, которые могут существенно повлиять на стратегию и планы развития, и при необходимости актуализирует риск-аппетит, показатели толерантности к рискам, регистр и карту рисков, а также планы мероприятий по управлению ключевыми рисками. При необходимости обновленные отчеты по рискам представляются на рассмотрение СД КМГ в сроки, установленные Приложением 1 к Политике.

8.7.7. Для поддержки процессов управления рисками КМГ и ДЗО используют данные из внешних и внутренних источников, современные технологии, а также систему управления данными с применением технологий машинного обучения для обеспечения качества информации.

8.7.8. Информационные технологии применяются для автоматизации процессов идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков с учетом анализа соотношения «выгоды – затраты», обеспечивая масштабируемость и повышение эффективности СУР.

8.8. Процесс информирования и формирование отчетности о рисках:

8.8.1. Структура управления рисками обеспечивает адекватный обмен информации – по вертикали и по горизонтали:

- снизу вверх: для предоставления СД и Правлению КМГ информации о текущей деятельности, принятых рисках, их оценке, контроле и методах реагирования.

- сверху вниз: для доведения до работников целей, стратегии, желаемой культуры, Риск-аппетита, КРП / Толерантности через ВНД и поручения.

- по горизонтали: для взаимодействия между структурными подразделениями и с Риск-подразделением, а также с структурными подразделениями, ответственными за управление рисками ДЗО.

 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY</small> <small>ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
Политика ИСУ	KMG-VND-4041.2-37	стр. 30 из 31

8.8.2. Каналы связи обеспечивают всех участников СУР достоверной и своевременной информацией о рисках, повышая осведомленность о методах и инструментах управления рисками. Информация готовится в форме и в сроки, позволяющие работникам эффективно выполнять свои функции.

8.8.3. Владельцы рисков и риск-факторов осуществляют постоянный мониторинг и информируют риск-подразделение о потенциальных и реализованных рисковомых событиях в соответствии с ВНД.

8.8.4. ДЗО предоставляют информацию о рисках в КМГ для консолидации, расчета совокупного уровня рисков и информирования Правления и СД КМГ в установленном порядке.

8.8.5. Доступ к информации осуществляется с учетом действующего режима распространения информации в КМГ.

8.8.6. В КМГ не реже одного раза в год рассчитывается Риск-аппетит, а также ежеквартально формируется консолидированный отчет по рискам для СД, Комитета по аудиту, Правления и владельцев рисков. ДЗО обязаны предоставлять консолидированную отчетность по рискам в установленные сроки в соответствии с Приложением 1 и минимальными требованиями Приложения 2 к Политике.

8.8.7. КМГ раскрывает информацию о СУР партнерам, кредиторам, внешним аудиторам, рейтинговым агентствам и другим причастным сторонам, включая годовой отчет, с учетом характера и масштабов деятельности КМГ.

9. Заключительные положения.

9.1. Вопросы, не урегулированные Политикой, регулируются законодательством Республики Казахстан.



 КазМунайГаз <small>NATIONAL COMPANY ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ</small>	Политика АО НК «КазМунайГаз» по системе управления рисками и его дочерних и зависимых организаций	
	КМГ-VND-4041.2-37	стр. 31 из 31

**Приложение 1.
Сроки предоставления отчетов по рискам**

Наименование отчетности	Сроки предоставления
Управленческая отчетность по рискам компании	В соответствии с Пакетом управленческой отчетности КМГ и ДЗО.
Отчет по финансовой устойчивости компании	В соответствии с ВНД по управлению долгом и финансовой устойчивости.
Отчет по рискам, выносимый на рассмотрение уполномоченного органа компании	Не позднее 20 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом, согласно плану работы СД.

**Приложение 2.
Минимальные требования к содержанию отчета по рискам**

1. Карта и Регистр рисков:
 - Карта и Регистр рисков на прогнозный год с учетом изменений в рисках за отчетный квартал (при наличии), включая информацию о новых рисках.
 - Статус Толерантности и КРП.
 - Отдельное выделение критических рисков с указанием причин возникновения и Плана мероприятий по реагированию на них.
 - Статус исполнения Плана мероприятий по реагированию в отношении критических рисков за отчетный квартал.
 - Информация о неисполнении Плана мероприятий по реагированию в отношении не критических рисков (при наличии).
 - Изменения за отчетный квартал в Плана мероприятий по реагированию на риски (при наличии).
2. Отчет о соблюдении Риск-аппетита и, при необходимости, предложения по пересмотру Риск-аппетита.
3. Отчетность по финансовым рискам согласно ВНД по управлению отдельными видами рисков.
4. Информация по рискам инвестиционных проектов, в том числе реализуемых в рамках государственных программ, а также поручений Президента РК и Правительства РК.
5. Информация по реализованным рискам с обязательным указанием ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке) и предпринятых действиях по реагированию на данные риски с оценкой эффективности мероприятий. Данный раздел также должен включать информацию по авариям и катастрофам, несчастным случаям на производстве.
6. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов СУР (при наличии).
7. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования СУР в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии).
8. Информацию о корпоративной программе перестрахования рисков, реализуемой в соответствии с ВНД по организации страховой защиты.
9. Заявление об эффективности / неэффективности СУР (не реже одного раза в три года с учетом охвата мониторинга контрольных процедур).



Прогито и пронумеровано

на 35 (тридесет и
пять) листах

Д.Х.

