



**ПОЛИТИКА
ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ
АО «НК «QAZAQGAZ»**

г.Астана, 2025 год

оригинал

 QAZAQGAZ ҚАЗАҚ ҚОМПАНИЯСЫ	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 2 из 21

Предисловие

Взамен КТГ П-02-17. «Политики по корпоративной системе управления рисками АО «КазТрансГаз» и его дочерних и зависимых организаций, утвержденная решением Совета директоров АО «НК «QazaqGaz» от 18.04.2017г. № 8.

Дата пересмотра: 2028 год.



Содержание

1. Назначение и область применения	4
2. Нормативные ссылки	4
3. Термины и определения	4
4. Сокращения и обозначения	5
5. Ответственность и полномочия	6
6. Основная часть	6
7. Функции участников корпоративной системы управления рисками	9
8. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования, инвестиционной и финансовой деятельностью и мотивации персонала	12
9. Определение желаемой риск-культуры	13
10. Определение Риск-аппетита	14
11. Выявление (идентификация) рисков	14
12. Оценка рисков	14
13. Приоритезация рисков	16
14. Реагирование на риски	16
15. Комплексный взгляд на риски	17
16. Оценка существенных изменений	17
17. Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ)	17
18. Повышение эффективности управления рисками	17
19. Использование информации и технологии	17
20. Пересмотр, внесение изменений, хранение и рассылка	18
Приложение 1	19



оригинал

	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 4 из 21

1. Назначение и область применения

1.1 Настоящая Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz» (далее – Политика) разработана в соответствии с Политикой АО «Самрук-Қазына» по управлению рисками и внутреннему контролю, Кодексом корпоративного управления АО «НК «QazaqGaz», внутренними документами АО «НК «QazaqGaz» (далее-Общество), рекомендациями Комитета спонсорских Организаций Комиссии Трэдвэй (COSO) и иными лучшими практиками в области управления рисками и внутреннего контроля.

1.2 Политика определяет основные принципы и подходы к организации корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе.

1.3 Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности.

1.4 Должностные лица и работники Общества при осуществлении своих обязанностей и реализации поставленных задач обязаны руководствоваться Политикой.

1.5 Политика распространяется на дочерние и зависимые организации, входящие в группу АО «НК «QazaqGaz», пятьюдесятью и более процентами голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно владеет Общество.

1.6 Политика размещается на интернет-сайте Общества и ее основные положения раскрываются в годовом отчете Общества. Вопросы, не урегулированные Политикой, регулируются законодательством Республики Казахстан и иными внутренними нормативными документами Общества. В случае изменения законодательства или нормативных актов Республики Казахстан и вступления в противоречие с ними отдельных статей настоящей Политики, эти статьи утрачивают силу. До момента внесения соответствующих изменений в Политику, необходимо руководствоваться правовыми актами Республики Казахстан.

2. Нормативные ссылки

2.1 В Политике использованы ссылки на концепцию «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» («Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance»), разработанную Комитетом спонсорских Организаций Комиссии Трэдвэй.

3. Термины и определения

3.1 В Политике используются следующие термины и определения:

Владелец риска	работник, структурное подразделение или коллегиальный орган Общества, ответственные за аспекты управления определенным риском;
Владелец процессного риска	владелец бизнес-процесса;
Внутренний контроль	процесс, предназначенный для обеспечения «разумной уверенности» касательно достижения операционных целей, целей в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства требований внутренних нормативных документов, осуществляемый Советом директоров, Правлением и работниками Общества, является частью КСУР;
Карта рисков	графическое изображение регистра рисков (прямоугольная таблица, по вертикальной оси которой указан влияние риска, а по горизонтальной – вероятность возникновения риска);
Ключевой рисковый показатель (КРП)	индикатор, сигнализирующий о тенденциях изменения риск-факторов и возможной реализации рисков, способных оказать негативное влияние на деятельность Общества;



оригинал

Контроль (контрольная процедура)	элемент внутреннего контроля, документально зафиксированные набор действий, конфигурация систем или организация процессов, позволяющие снизить вероятность реализации риска или смягчить его последствия, контрольная процедура является неотъемлемой частью бизнес-процессов;
Корпоративная система управления рисками (управление рисками)	культура, компетенции и практики, интегрированные во все процессы Общества (начиная со стратегического планирования и заканчивая операционной деятельностью), на которые полагается Общество при создании и сохранении стоимости Общества;
Профиль риска	комплексный обзор рисков Общества, позволяющий рассматривать виды, степень влияния и взаимозависимость рисков, их последствия на результаты деятельности Общества;
Регистр рисков	документ, содержащий информацию об идентифицированных значимых рисках Общества;
Риск	вероятное событие, которое может оказать негативное влияние на достижение стратегических, операционных и бизнес-целей Общества;
Риск-аппетит	размер риска и/или убытка, приемлемый для Общества при достижении поставленных целей;
Риск-подразделение	структурное подразделение Общества, ответственное за организацию системы управления рисками и внутреннего контроля;
Толерантность	приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной бизнес-цели вследствие реализации риска;
Управление рисками (Риск-менеджмент)	культура, компетенции методы и подходы, интегрированные во все процессы Общества (начиная со стратегического планирования и заканчивая управлением эффективностью), на которые полагается Общества (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», «корпоративная система управления рисками (КСУР)» используются взаимозаменяемо;
Участник КСУР	Совет директоров, его комитеты, Служба внутреннего аудита, Правление, работники и структурные подразделения Общества, Риск-подразделение, риск-координаторы и Служба комплаенс.

Термины и определения, не раскрытые в Политике, используются в значении, определенном в законодательстве Республики Казахстан, Уставе и иных внутренних документах Общества.

4. Сокращения и обозначения

4.1 В Политике используются следующие сокращения и обозначения:

COSO	Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея;
АСУР	Автоматизированная система управления рисками;
КСУР	Корпоративная система управления рисками;
Общество	АО «НК «QazaqGaz»;
Политика	Политика корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля АО «НК «QazaqGaz»;



оригинал

СВА

Служба внутреннего аудита АО «НК «QazaqGaz».

ДО

Дочерние организации

5. Ответственность и полномочия

5.1 Ответственным за разработку, актуализацию Политики, а также предоставление разъяснений положений Политики, является руководитель Риск-подразделения.

5.2 Риск-подразделение обеспечивает размещение Политики на интернет-сайте Общества, а также раскрытие основных положений Политики в годовом отчете Общества.

5.3 Ответственность за правильное применение положений Политики возлагается на членов Совета директоров, Правления Общества и других работников Общества.

6. Основная часть

6.1. Цели и задачи корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля.

6.1.1 КСУР является одним из элементов корпоративного управления, неотъемлемой частью процессов планирования, принятия управленческих решений и призвана обеспечить разумную уверенность достижения стратегических и операционных целей.

6.1.2 Задачами КСУР выступают:

- a) повышение риск-культуры и интеграция КСУР во все аспекты деятельности Общества;
- b) снижение волатильности результатов деятельности Общества за счет способности Общества предупреждать ситуации, угрожающие достижению целей, эффективно реагировать на негативные события и сокращать последствия таких ситуаций (если они наступают) до приемлемого уровня;
- c) использование возможностей для увеличения стоимости и прибыльности Общества в долгосрочной перспективе.
- d) создание такой системы работы с рисками, чтобы Владельцы рисков самостоятельно производили идентификацию и оценку рисков, применяли стандартные методы по управлению рисками и на основании их разрабатывали мероприятия по снижению рисков, либо контрольные процедуры по управлению рисками;
- e) интеграция процесса управления рисками в ключевые процессы ведения деятельности и управления Общества;

6.1.3 КСУР начинается с каждого работника Общества, в связи с чем эффективность КСУР имеет определенные ограничения. Ошибки, сговор двух или более лиц, другие ограничения, связанные с человеческим фактором, не позволяют иметь абсолютную гарантию в достижении целей компании, а приводят к возможности предоставления только разумной уверенности.

6.1.4 Во избежание недоразумений в трактовке КСУР следует отметить следующие важные моменты:

- a) Управление рисками не является только функцией или подразделением. Управление рисками – это культура, компетенции и практики, интегрированные во все процессы компании;
- b) Управление рисками не ограничивается процессом регистрации рисков и не связано только с внутренним контролем. Управление рисками взаимосвязано со стратегией, корпоративным управлением, коммуникацией с заинтересованными сторонами и управлением эффективностью деятельности;
- c) Управление рисками фокусируются на создании и сохранении стоимости, делает акцент на риск-культуре и комплексном обзоре рисков;


оригинал

	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 7 из 21

- d) Управление рисками не является чек-листом. Управление рисками включает принципы, в соответствии с которыми могут быть выстроены бизнес-процессы и является системой мониторинга и улучшения эффективности деятельности.
- e) Владелец бизнес-процесса несет персональную ответственность за процесс управления рисками в сфере своей деятельности.

6.2. Компоненты корпоративной системы управления рисками

6.2.1 В целях эффективного функционирования процесса управления рисками, Общество на всех уровнях своей деятельности руководствуется следующими взаимосвязанными компонентами КСУР:

1) **Корпоративное управление и культура.** Корпоративное управление и культура вместе составляют основу всех других компонентов управления рисками организации. Корпоративное управление задает тон организации, усиливая важность процесса управления рисками организации;

2) **Стратегия и постановка целей.** Управление рисками в Обществе интегрируется в стратегию повышения акционерной стоимости посредством процесса определения стратегии и бизнес-целей. Имея понимание бизнес-контекста, Общество может составить представление о внутренних и внешних факторах и их влиянии на риск;

3) **Эффективность деятельности.** Общество выявляет и оценивает риски, которые могут повлиять на способность Общества реализовать свою стратегию и достичь поставленных бизнес-целей;

4) **Анализ и пересмотр.** Посредством анализа эффективности деятельности, Общество может оценить, насколько хорошо функционируют компоненты управления рисками Общества в течение определенного периода и в случае существенных изменений, а также какие изменения необходимо внести;

5) **Информация, коммуникация и отчетность.** Коммуникация – это непрерывный, повторяющийся процесс получения информации и обмена ею в рамках всего Общества. Руководство использует информацию, как из внутренних, так и из внешних источников для поддержки процесса управления рисками Общества. В Обществе предусмотрена регулярная отчетность по управлению рисками

6.2.2. Внутренний контроль состоит из компонентов, тесно пересекающихся с компонентами КСУР: контрольная среда (включает организационную структуру, честность и этические нормы, философию и стиль руководства, кадровую политику, компетентность работников, пересекается с компонентом «управление и культура»), оценка рисков (тесно пересекается с компонентом «эффективность деятельности»), контрольные процедуры (является частью управления рисками), информация и коммуникации, мониторинг (тесно пересекаются с компонентами «мониторинг и внедрение изменений», «информация, коммуникация и отчетность»).

6.2.3. Учитывая, что внутренний контроль — это неотъемлемая часть КСУР и компоненты КСУР и внутреннего контроля тесно пересекаются, во-избежание дублирования сходных по смыслу принципов, в Политике представлены принципы только по структуре КСУР с расширением в части описания требований к контрольным процедурам. При этом следует учитывать помимо прочего следующее:

- тогда как КСУР фокусируется на создании и сохранении стоимости, внутренний контроль фокусируется на принятии мер по реагированию на риски не достижения конкретных целей;
- концепция КСУР в отличие от концепции внутреннего контроля включает определение Риск-аппетита, Толерантности, комплексного обзора рисков, делает акцент на риск-культуре, при этом вышеперечисленное, существенно влияют на функционирование системы внутреннего контроля.



оригинал

	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 8 из 21

6.3. Основные принципы корпоративной системы управления рисками.

6.3.1 Основные принципы в области управления рисками, но не ограничиваясь нижеследующими:

1) Интегрированность. Управление рисками является важным компонентом корпоративного управления и неотъемлемой частью общей системы управления Обществом. Процессы управления рисками должны быть интегрированы в ключевые бизнес-процессы, включая бизнес-планирование и постановку стратегических целей. Управление рисками затрагивает все бизнес-функции, структурные подразделения, рабочие органы (комиссии, рабочие группы) Общества. Управление рисками непосредственно взаимосвязано с системой внутреннего контроля, в том числе, через установление риск-аппетита, каскадирование целей и связанных с ними рисков, обеспечивая организацию управления рисками на процессном и операционном уровнях деятельности.

2) Системность и непрерывность. Управление рисками носит системный характер и представляет собой непрерывный процесс, заключающийся в регулярном и последовательном осуществлении процесса управления рисками и адаптирующийся к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды.

3) Целостность. Управление отдельными рисками и реализация различных процессов по управлению рисками осуществляется в рамках общей системы управления рисками.

4) Экономическая целесообразность. Система управления рисками должна соответствовать размеру, организационной структуре, стратегии и целям Общества. В процессе управления рисками должен учитываться разумный баланс издержек на управление рисками и совокупного влияния рисков на Общество с учетом вероятности рисков (совокупного уровня рисков). Выделение финансовых и иных ресурсов на мероприятия и меры по минимизации рисков осуществляется с учетом степени значимости риска для Общества, определяемой уровнем риска, а также приоритетности мероприятия по реагированию на риск и ожидаемого эффекта от мероприятия.

5) Ответственность. Управление рисками входит в сферу ответственности как Руководства Общества, так и всех структурных подразделений, рабочих органов и работников.

6.4. Модель «Три линии защиты».

6.4.1. Архитектура КСУР Общества построена на принципе трех линий защиты.

6.4.2. Первая линия защиты обеспечивается всеми структурными подразделениями Общества в лице каждого работника в рамках своей компетенции. Руководители структурных подразделений несут ответственность за выявление, измерение (оценку), сбор и предоставление информации о выявленных рисках в Риск-подразделение, контроль за риском, присущим их деятельности, в том числе, связанным с персоналом, продуктами (услугами), процессами и системами. Также Руководители структурных подразделений несут ответственность за своевременную разработку и исполнение планов мероприятий по минимизации выявленных рисков, определение/документирование/совершенствование дизайна контроля и выполнение контрольных процедур, разработку матрицы рисков и контролей в рамках вверенных бизнес-процессов на постоянной основе. Члены Правления несут ответственность за обеспечение исполнения и контроль процедур, предусмотренных внутренними документами по управлению рисками, внутри курируемых подразделений.

6.4.3. Вторая линия защиты обеспечивается подразделениями, ответственными за процессы управления операционными, финансовыми, юридическими, комплаенс рисками, а также рисками в области охраны труда, промышленной, корпоративной безопасности и охраны окружающей среды. Вторая линия защиты отвечает за мониторинг внедрения структурными подразделениями (бизнес-функциями) эффективной практики управления рисками и внутреннего контроля, соблюдение законодательства и внутренних нормативных документов Общества. Вторая линия защиты может включать иные подразделения, которые являются независимыми от первой линии защиты и осуществляют контрольные и/или надзорные функции.



оригинал

	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 9 из 21

6.4.4. Третья линия защиты (независимая гарантия) представлена Службой внутреннего аудита Общества (далее-СВА). СВА проводит независимый аудит эффективности и содействует совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, рапортует непосредственно Комитету по аудиту и Совету директоров Общества, предоставляет им независимую оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

7. Функции участников корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля.

7.1. Совет директоров Общества играет ключевую роль в осуществлении надзора за КСУР и осуществляет следующие функции в области управления рисками:

7.1.1. в рамках Политики: утверждает принципы и подходы к организации КСУР, требования к организации внутреннего контроля и проведению контрольных процедур, распределение ролей участников КСУР в области управления рисками и внутреннего контроля Общества;

7.1.2. утверждает Риск-аппетит, Толерантность, Ключевые рисковые показатели, Регистр, Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски, консолидированные отчеты по рискам Общества;

7.1.3. обеспечивает надлежащее рассмотрение вопросов, входящих в компетенцию Совета директоров Общества, с учетом сопутствующих рисков при принятии решений;

7.1.4. предпринимает соответствующие меры для того, чтобы убедиться, что действующая система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным Советом директоров Общества принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует, в том числе (но не ограничиваясь) рассматривает отчеты Службы внутреннего аудита об оценке эффективности КСУР и внутреннего контроля, анализирует заключения внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управления рисками.

7.2. Совет директоров Общества 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 Общества для осуществления надзора за управлением рисками и внутренним контролем

7.3. Комитет по аудиту Общества оказывает содействие Совету директоров Общества по вопросам контроля за надежностью и эффективностью КСУР и внутреннего контроля.

7.4. Правление Общества несет ответственность за организацию эффективной КСУР и осуществляет следующие функции:

7.4.1. реализация и обеспечение соблюдения положений настоящей Политики и других внутренних документов по управлению рисками;

7.4.2. в рамках Политики и в целях её надлежащей реализации утверждает соответствующие внутренние документы, описывающие отдельные процедуры, процессы, инструкции по управлению рисками;

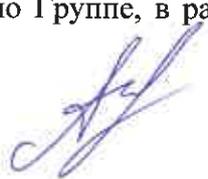
7.4.3. предоставление на рассмотрение и утверждение Совету директоров, Комитету по аудиту отчетов об управлении рисками в соответствии с порядком, определённым Советом Директоров;

7.4.4. рассмотрение и предварительное одобрение отчетов по управлению рисками Общества на консолидированной основе и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;

7.4.5. организация функционирования эффективной КСУР, позволяющей идентифицировать и оценивать риски Общества;

7.4.6. рассмотрение отчетов по эффективности работы системы управления рисками и внутреннего контроля;

7.4.7. утверждение мероприятий по реагированию на события рисков в Обществе и некоторых мероприятий по Группе, в рамках нормативных документов, утвержденных Советом директоров;



оригинал

	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 10 из 21

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

7.5.1. рассмотрение и предварительное одобрение проектов внутренних и иных документов Общества по управлению рисками;

7.5.2. контроль за периодическим обновлением и совершенствованием утвержденных документов по управлению рисками, а также организацией систематического обучения руководителей и работников Общества требованиям и аспектам данных документов;

7.5.3. согласование предложенных, по результатам выявления, классификации и оценки рисков, структурными подразделениями методов управления рисками из существующего во внутренних документах по управлению рисками перечня методов по управлению рисками;

7.5.4. рассмотрение и подготовка предложений по результатам осуществления контроля и мониторинга за состоянием рисков, соблюдением Обществом максимально допустимых лимитов по риску и исполнением подразделениями Общества внутренних документов по управлению рисками;

7.5.5. осуществление координации взаимодействия структурных подразделений в процессе управления рисками;

7.5.6. представление Правлению Общества отчета об управлении рисками;

7.5.7. предварительное рассмотрение и одобрение риск-аппетита, уровней толерантностей по отношению к ключевым рискам;

7.5.8. рассмотрение и одобрение владельцев рисков в рамках Консолидированного регистра рисков;

7.5.9. предварительное рассмотрение и одобрение Консолидированного регистра рисков, включая планы мероприятий по минимизации рисков и карты рисков к нему;

7.5.10. рассмотрение и одобрение ключевых рисковых показателей;

7.5.11. подготовка предложений по организации и поддержанию эффективной системы управления рисками;

7.5.12. рассмотрение рекомендаций внешних аудиторов, консультантов и службы внутреннего аудита по управлению рисками, рассмотрение эффективности мер, принимаемых подразделениями Общества по решению проблем, выявленных внешними аудиторами, консультантами и службой внутреннего аудита;

7.5.13. иные функции в соответствии с Положением о Комитете по управлению рисками при Правлении Общества.

7.6. Риск-подразделение осуществляет следующие функции:

7.6.1. координирует процессы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе;

7.6.2. обеспечивает функционирование внутренней контрольной среды, осуществляет мониторинг контрольных процедур в Обществе;

7.6.3. разрабатывает и актуализирует внутренние нормативные документы в области управления рисками и внутреннего контроля для Общества и ДО, информирует об утвержденных документах владельцев рисков, вносит предложения по интегрированности управления рисками и внутреннего контроля в бизнес-процессы;

7.6.4. ежеквартально, не позднее 20 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом, формирует консолидированный отчет об управлении рисками;

7.6.5. ежегодно формирует Риск-аппетит;

7.6.6. при рассмотрении инвестиционных проектов и других материалов, выносимых на рассмотрение Правления, Совета директоров и других рабочих органов Общества, критически оценивает полноту охвата рисков, выявленных владельцами рисков и достаточность мер реагирования на эти риски;

7.6.7. контроль за исполнением структурными подразделениями внутренних документов по КСУР;



оригинал

	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 11 из 21

7.6.8. организация и проведение совещаний, рабочих встреч с руководителями структурных подразделений по вопросам идентификации и оценки выявленных и потенциальных рисков Общества, а также методам управления данными рисками;

7.6.9. инициирование разработки плана мероприятий по минимизации рисков владельцами рисков (в рамках процесса регистрации рисков в АСУР) и координация работы по его исполнению;

7.6.10. администрирует базу данных реализованных и потенциальных рисков в АСУР.

7.6.11. участие в заседаниях Комитета по управлению рисками при Правлении Общества;

7.6.12. разработка ключевых рисковых показателей (совместно с владельцем риска) и формирование панели ключевых рисковых показателей;

7.6.13. мониторинг текущего статуса по ключевым рисковым показателям, и на основании данной информации формирование отчетов Комитету по управлению рисками при Правлении Общества.

7.6.14. по мере необходимости организует обучение, предоставляет методологическую и практическую поддержку владельцам рисков и компаниям в области управления рисками и внутреннего контроля;

7.6.15. ежегодно проводит анонимное анкетирование работников Общества, для определения уровня риск-культуры.

7.6.16. администрирование корпоративной программы страхования рисков Общества и ДО:

- рассмотрение и выработка рекомендаций в отношении параметров организации корпоративной программы страховой защиты Общества;

- рассмотрение и выработка рекомендаций соответствующим органам Общества, членам Советов директоров / Наблюдательных советов ДО, являющихся работниками Общества, представляющих интересы Общества в органах ДО по вопросам страхования и соблюдения Корпоративного стандарта 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;

- рассмотрение отчетов по страховому покрытию рисков группы компаний Общества.

7.6.17. обеспечивает разработку планов непрерывности деятельности, регламентирующих способы управления инцидентами, восстановления и поддержки деятельности до установленного уровня в случае нарушений (включая план непрерывности в области информационных технологий);

7.6.18. взаимодействует с СВА в том числе, но не ограничиваясь, в части формирования годового аудиторского плана, карты гарантий, обсуждает результаты аудиторских проверок и мониторинга контрольных процедур, обменивается знаниями и методологиями.

7.7. Руководители структурных подразделений Общества (владельцы рисков, владельцы бизнес-процессов) играют ключевую роль в процессе управления рисками. Владельцы рисков и бизнес-процессов несут персональную ответственность за:

7.7.1. своевременное выявление и регистрация информации обо всех реализованных и потенциальных рисках в базе данных рисков Общества АСУР в сфере своей деятельности;

7.7.2. своевременное формирование и утверждение планов мероприятий по минимизации/предотвращению выявленных рисков, при необходимости;

7.7.3. выполнение утвержденных планов мероприятий по минимизации/предотвращению выявленных рисков и координацию действий участников мероприятий;

7.7.4. своевременное формирование отчетности об управлении рисками, в том числе о ходе выполнения Планов мероприятий по минимизации/предотвращению выявленных рисков и предоставление ее в Риск-подразделение для консолидации;

7.7.5. участие в разработке методической и нормативной документации и формирование предложений по методам и способам управления рисками в рамках своих компетенций;



оригинал

 QAZAQGAZ ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ АЯҚТЫҚ ҚОМПАНИЯСЫ	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 12 из 21

7.7.6. разработка специализированной методической и нормативной документации и формирование предложений по методам и способам управления рисками, владельцами которых являются;

7.7.7. осуществление контроля за внешними/внутренними факторами, которые потенциально могут привести к изменению предыдущих результатов оценки риска, передача соответствующей информации Риск-подразделению;

7.7.8. участие в процессе развития риск-культуры в Обществе.

7.8. Для эффективности организации работы КСУР в каждом структурном подразделении назначается риск-координатор, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество с Риск-подразделением, на всех этапах реализации процедур КСУР. Для поддержания и повышения риск-культуры в Обществе проводится обучение для ознакомления новых работников и периодического ознакомления всех работников Общества (как минимум, на ежегодной основе) с действующей КСУР Общества. По окончании обучения, риск-координаторы сдают контрольное тестирование для подтверждения полученных знаний.

8. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования, инвестиционной и финансовой деятельностью и мотивации персонала

8.1. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом стратегического планирования включает (но не ограничивается) следующее:

8.1.1. процесс разработки стратегии повышения акционерной стоимости должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей, который осуществляется владельцами стратегических инициатив;

8.1.2. стратегия повышения акционерной стоимости Общества должна предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального убытка/ущерба (неблагоприятного эффекта) основных рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив.

8.2. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом операционной деятельности включает (но не ограничивается) следующее:

8.2.1. Владельцы рисков управляют рисками в процессе своей деятельности;

8.2.2. в рамках осуществления текущей деятельности, структурные подразделения должны обеспечить разработку и исполнение планов мероприятий по управлению рисками (а также, при необходимости, их отдельные этапы);

8.2.3. Владелец риска должен объективно оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации предлагаемого им плана мероприятий по управлению рисками и отражать полученную оценку в соответствующем отчете о риске;

8.2.4. Правлением Общества должны быть выделены необходимые временные и административные ресурсы для выполнения мероприятий, предусмотренных планами мероприятий по управлению рисками;

8.2.5. инициаторы вопросов, выносимых на рассмотрение Правления и Совета директоров Общества, в свои материалы (пояснительные записки) включают пункты с описанием рисков, связанных как с принятием, так и отклонением выносимых решений.

8.2.6. в случае, когда исполнение планов мероприятий по управлению рисками требует привлечения временных или административных ресурсов двух и более функциональных подразделений, Владелец риска должен согласовать выделение соответствующих ресурсов с руководителями этих подразделений.



оригинал

 QAZAQGAZ ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 13 из 21

8.3. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом инвестиционной деятельности и финансовой деятельности (при получении, предоставлении кредита, финансовой помощи, финансовых гарантий) включает (но не ограничивается) следующее:

8.3.1. инициаторы инвестиционных проектов в процессе рассмотрения и разработки инвестиционных проектов должны предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на реализацию инвестиционного проекта и достижение поставленных целей инвестиционного проекта. Также должен быть предусмотрен комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального убытка/ущерба (неблагоприятного эффекта) основных рисков, связанных с реализацией проекта;

8.3.2. инициаторы процесса получения кредита (привлечения заемных средств) должны включать анализ рисков финансовой устойчивости Общества, анализ эффекта на соблюдение нормативов, установленных внутренними документами, внешними кредиторами (при их наличии);

8.3.3. инициаторы процесса предоставления контрагентам кредита (займа), финансовой помощи и финансовых гарантий должны включать анализ кредитного риска.

8.4. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом бюджетирования. Перед утверждением плана мероприятий по управлению рисками Владельцам рисков необходимо предусмотреть требуемые финансовые ресурсы для реализации плана мероприятий и проработать данный вопрос со структурным подразделением, ответственным за бюджетирование. В целях своевременного реагирования по снижению последствий реализованных рисков допускается формирование резервного фонда в процессе формирования бюджета Общества;

8.5. Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом мотивации персонала включает (но не ограничивается) следующее:

8.5.1. обязанности участников КСУР по выполнению процедур, предусмотренных внутренними документами по управлению рисками, должны быть формально закреплены и обеспечен мониторинг выполнения или невыполнения соответствующих обязанностей в течение отчетного периода;

8.5.2. механизмы поощрения, призванные мотивировать руководителей и работников Общества действовать в рамках системы управления рисками должным образом, в соответствии с установленными сроками и целевыми показателями.

9. Определение желаемой риск-культуры

9.1. Риск-культура — это убеждения, понимание и знания в области управления рисками, разделяемые и применяемые всеми должностными лицами и работниками Общества при выполнении своих обязанностей. Риск-культура является основой риск-менеджмента и частью корпоративной культуры Общества. Уровень риск-культуры определяет практиками и подходами по выявлению, оценке и управлению рисками с момента разработки стратегии до ее реализации и мониторинга эффективности деятельности Общества.

9.2. Риск-культура основана на четырех принципах:

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

9.2.2. Корпоративное управление: все должностные лица и работники Общества четко осознают свою зону ответственности и полномочия по управлению рисками. Работники в рамках своей компетенции понимают риски, управляют ими и должным образом информируют о рисках заинтересованные стороны.

9.2.3. Принятие решений: открытость коммуникаций и прозрачность информации о рисках способствуют открытому и конструктивному обсуждению сопутствующих рисков и



оригинал

	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 14 из 21

потенциальных возможностей между работниками и должностными лицами Общества и позволяет совместно принимать эффективные решения в ответ на внешние вызовы.

9.2.4. Компетенция: организационная структура Общества базируется на модели «трех линий защиты».

10. Определение Риск-аппетита

10.1. Решения, связанные с выбором стратегии и определением риск-аппетитов не связаны линейными отношениями, когда одно предшествует другому. Подходы к определению риск-аппетитов Общества определяются исходя из специфики его деятельности и учитывают профиль рисков.

10.2. Риск-аппетиты могут устанавливаться в виде качественных и/или количественных показателей, принимать годовые значения (например, убытки от операционной деятельности, накопленные в течение финансового года, не должны превышать 10% от EBITDA).

10.3. Риск-аппетиты интегрируются в процессы принятия решений на всех уровнях Общества. Соблюдение риск-аппетитов являются обязательными для работников Общества при проведении транзакций, иницировании сделок, анализе проектов и для должностных лиц Общества при принятии управленческих решений.

11. Выявление (идентификация) рисков

11.1. Целью процедуры выявления (идентификации) рисков является обнаружение рисков и включение их в регистр рисков. Риски выявляются как в ходе ежеквартальной инвентаризации рисков, так и в ходе текущей деятельности, при анализе бизнес-процессов, рассмотрении различных проектов (например, инвестиционных) и при принятии решений. Ежеквартальная идентификация рисков производится через призму влияния на стратегические и бизнес-цели Общества.

11.2. Подходы к идентификации рисков могут варьироваться в зависимости от профиля риска, специфики рассматриваемого бизнес-контекста. Для идентификации рисков могут использоваться следующие методы и инструменты (не ограничиваясь):

- идентифицируют риски, которые могут повлиять на достижение поставленных целей, задач, ключевых показателей деятельности;
- проводят отраслевые сравнения на предмет выявления потенциальных событий, характерных для организаций, подобных Обществу по отраслевой специфике или функциональной деятельности;
- обсуждают риски внутри каждого структурного подразделения для определения рисков, влияющих на деятельность каждого такого подразделения и в целом на Общество;
- опросы, обсуждения существующих и потенциальных рисков и путей их митигирования,
- анализируются финансовые, управленческие отчеты, результаты аудиторских проверок, Отчеты о проведенных служебных расследованиях и т.д.;
- анализ Near Miss - нарушения бизнес-процессов, операционных, производственных регламентов, которые могли бы привести к рискам, но не привели (чем больше количество Near Miss, тем выше вероятность возникновения риска),
- SWOT анализ, включающий анализ внутренних (сильные и слабые стороны) и внешних (угрозы и возможности) факторов.

12. Оценка рисков

12.1. Процесс оценки рисков проводится с целью приоритизации рисков. Методы оценки рисков могут варьироваться в зависимости от профиля риска, специфики рассматриваемого бизнес-контекста.

12.2. Оценка рисков производится через оценку вероятности и влияния риска, в виде распределений или торнадо диаграмм (для разных процессов ~~принятия решений~~ используются

оригинал

разные инструменты, либо деревья решений, либо имитационное моделирование, либо комбинация нескольких методов).

12.3. Подходы к оценке рисков могут быть количественными и качественными. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные. Риски, которые не поддаются количественной оценке (нет надежной статистической информации для их моделирования или построение таких моделей не является целесообразным с точки зрения затрат) оцениваются на качественной основе.

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

- оценка на базе стоимости имущества, которое может быть повреждено в результате наступления риска. При такой модели строятся сценарии материального ущерба при наступлении риска, и подсчитывается восстановительная стоимость имущества, которое может быть повреждено и подлежит впоследствии ремонту или замещению. Обычно используется для количественной оценки операционных рисков (материальный ущерб имуществу в результате техногенных катастроф, пожара и т.д.);
- оценка на основе расчета неполученного дохода. Такая оценка обычно используется для оценки рисков прерывания производства или нарушения поставок;
- оценка на основе сравнительного анализа. Оценка максимального ущерба от некоторых видов рисков не может быть рассчитана по каким-либо формулам, и поэтому для количественной оценки таких рисков используется прецедентная статистика (отраслевая и территориальная). Для оценки таких рисков обычно оцениваются сценарии их наступления и стороны, которые могут быть вовлечены (понести ущерб), а также общее влияние такого риска, и на основе существующей информации (статистики) о стоимости ущерба при реализации таких сценариев определяется максимальный возможный ущерб;
- оценка на основе статистических моделей. Такая оценка применяется для рисков, которые имеют конкретное денежное выражение и зависимость от определенных внешних факторов и базируются на построении статистических зависимостей. Основные методы оценки рисков в рамках данного подхода и могут включать Стоимость под риском (Value-at risk - VaR), Денежные потоки под риском (Cash-flow at risk - CFaR), стресс тестирование (однофакторное и многофакторное, исторический и экспертный);
- оценка на основе статистического анализа источников операционных рисков, позволяет сделать прогноз потенциальных операционных потерь исходя из размеров операционных убытков, имевших место в прошлом.

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

12.6. Информация о наиболее значимых рисках (регистр рисков) должна выноситься на рассмотрение Совета директоров (риски, влияющие на достижение стратегических и бизнес-целей, устанавливаемых Советом директоров Общества).

При обнаружении значимого риска, ранее не включенного в регистр рисков, работник Общества должен информировать об этом риск-подразделение, которое анализирует полученную информацию, и в случае необходимости включает новый риск в регистр рисков.

Для обеспечения сопоставимости рисков в регистре рисков, который выносится на рассмотрение Совета директоров Общества, вводится балльная шкала:

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%)

оригинал

4	Часто	Раз в год (или вероятность наступления до 80%)
5	Очень часто	Раз в полгода и чаще (или вероятность наступления свыше 80%)

Влияние риска (количественная оценка)

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

Влияние риска (качественная оценка)

Балл	Степень влияния	Последствия от реализации риска
1	Незначительный	Отсутствие каких-либо последствий
2	Низкий	Последствия незначительные
3	Средний	Последствия незначительные и могут быть полностью исправлены
4	Существенный	Последствия значительные, но могут быть исправлены
5	Катастрофический	Общество практически не сможет восстановиться от последствий

Регистр рисков можно представить в графическом виде – в виде Карты рисков. Карта рисков используется как инструмент графической визуализации существенности рисков (координаты риска на Карте рисков соответствуют его влиянию и вероятности).

12.7. Карта рисков включает несколько областей, выделенных разным цветом: красная, оранжевая, желтая и зеленая зоны.

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

12.9. К рискам могут быть разработаны ключевые рисковые показатели (КРП), посредством которых будет отслеживаться профиль риска.

12.10. Разработанные КРП отображаются в Регистре рисков и утверждаются одновременно с вынесением Регистра и Карты рисков на очередной год. Информация по КРП может включать: формулу расчета; источники информации; единицу измерения; частота мониторинга; пороговый уровень; направление КРП, сигнализирующее о возможной реализации риска.

12.11. В зависимости от назначения различают:

- опережающие КРП - служат для идентификации рисков, которые могут реализоваться в ближайшем будущем;
- итоговые КРП - служат для идентификации рисков, которые уже реализовались и могут реализоваться повторно.

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

13. Приоритезация рисков

13.1. Общество приоритизирует риски с целью определения адекватной стратегии по реагированию на риски и распределению ресурсов по их управлению.

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

14. Реагирование на риски

14.1. Выделяют 5 видов стратегий реагирования на риски:



оригинал

 QAZAQGAZ ҰЛТТЫҚ КОМПАНИСЫ	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 17 из 21

- принятие риска - не планируется принимать меры по минимизации рисков, так как уровень риска допустим для Общества,
- уклонение от риска - отказа от деятельности, которая приводит к возникновению риска,
- осознанное увеличение риска в целях получения больших выгод,
- сокращение риска - воздействие на риск путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий на случай реализации риска,
- передача (финансирование) риска - передача другой стороне или частичное распределение риска.

14.2. Управление определенным видом риска описывается в отдельных внутренних документах Общества (например, меры по управлению рисками, связанными с человеческими ресурсами, описываются в документах, регламентирующих кадровую, социальную политики Общества). Общество использует множество индивидуальных подходов по управлению риском для каждого из ключевых бизнес-процесса / типа принятия решения.

14.3. Совет директоров Общества отслеживает действия Правления Общества по управлению значимыми рисками, обозначенными в регистре рисков. Для этого структурные подразделения представляют в риск-подразделение информацию о мероприятиях по реагированию на риски.

15. Комплексный взгляд на риски

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

16. Оценка существенных изменений

Общество отслеживает внешние и внутренние изменения, которые могут существенно повлиять на стратегию и бизнес-планы, при необходимости актуализирует бизнес-планы, риск-аппетиты, меры по реагированию на риски.

17. Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ)

17.1. Анализ рисков и эффективности деятельности интегрирован в деятельность Общества. Общество проводит обзор результатов деятельности, в том числе в разрезе отдельных направлений, с учетом рисков.

17.2. Если результативность Общества превышает допустимые отклонения, может потребоваться пересмотр бизнес-целей, желаемой культуры, риск-аппетитов, приоритизации рисков, мер реагирования.

18. Повышение эффективности управления рисками

Общество стремится к постоянному совершенствованию КСУР на всех уровнях управления. При необходимости обновляют политики и процедуры по управлению рисками, совершенствуют дизайн контрольных процедур в рамках вверенных им бизнес-процессов.

19. Использование информации и технологии

Построение информационной инфраструктуры должно учитывать обеспечение гибкости в принятии решений. Для поддержки своей деятельности Общество использует технологии и информационные системы, которые должны обеспечить эффективное управление рисками поддерживаемой деятельности. Информационные технологии используются с учетом анализа «выгоды – затраты».



оригинал

 QAZAQGAZ ҚАТТМҚ КОМПАНИЯСЫ	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 18 из 21

20. Пересмотр, внесение изменений, хранение и рассылка

20.1. Пересмотр, внесение изменений, хранение и рассылка Политики осуществляются риск-подразделением.

20.2. Сканированная и Word версия Политики размещается в базе данных ИСМ Общества. Также Политика размещается на интернет-сайте Общества и ее основные положения раскрываются в годовом отчете Общества.



оригинал

	АО «НК «QazaqGaz» корпоративная система управления рисками	
Редакция: № 1 Ид. код: П-03-25	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «НК «QazaqGaz»	стр. 19 из 21

Приложение 1
(обязательное)

Структура и содержание отчета об управлении рисками*
 _____ за _____ 20__ года
(Общество/Предприятие Общества) (Отчетный период)

1. Консолидированный регистр рисков и Карта рисков:
 Карта и Регистр рисков на прогнозный период 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 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 и иным рискам согласно внутренним нормативным документам по управлению отдельными видами рисков.
4. 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.
5. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками и внутреннего контроля (при наличии).
6. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования КСУР и внутреннего контроля в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии).
7. Информация о корпоративной программе перестрахования рисков, реализуемой в соответствии с внутренним нормативным документом по организации страховой защиты.

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



оригинал