

УТВЕРЖДЕНА
решением Наблюдательного совета
ТОО «ПГУ Туркестан»
от «10» января 2024 года
(протокол № 1)

**ПОЛИТИКА
ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И
ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ
ТОО «ПГУ ТУРКЕСТАН»**

г. Шымкент, 2024 год

Содержание

Раздел 1. Общие положения	3
Раздел 2. Термины, определения и сокращения	3
Раздел 3. Цели и задачи корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля	5
Раздел 4. Компоненты корпоративной системы управления рисками	6
Раздел 5. Принципы корпоративной системы управления рисками	7
§ 1. Осуществление Наблюдательным советом надзорной функции за управлением рисками	7
§ 2. Создание операционных структур	8
§ 3. Определение желаемой культуры	12
§ 4. Определение Риск-аппетита	13
§ 5. Оценка альтернативных стратегий	14
§ 6. Формулирование бизнес-целей	14
§ 7. Выявление (идентификация) рисков	14
§ 8. Оценка существенности рисков	16
§ 9. Приоритезация рисков	22
§ 10. Реагирование на риски	23
§ 11. Оценка существенных изменений	26
§ 12. Повышение эффективности управления рисками	26
Раздел 6. Порядок проведения идентификации и оценки рисков	26
Раздел 7. Мониторинг рисков	27

Раздел 1. Общие положения

1. Настоящая Политика по управлению рисками и внутреннему контролю ТОО «ПГУ Туркестан» (далее – Политика) разработана в соответствии с Кодексом корпоративного управления АО «Самрук-Қазына», Политикой по управлению рисками и внутреннего контроля АО «Самрук-Қазына» (далее – Фонд), международным стандартом ISO 31000:2018 «Менеджмент рисков», рекомендациями Комитета спонсорских Организаций Комиссии Трэдвэй (COSO) в области управления рисками и внутреннего контроля.

Сноска. Пункт 1 с изменениями, внесенными решением Наблюдательного совета Товарищества от 16.05.2025 года (протокол № 7).

2. Политика определяет основные принципы и подходы к организации корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля в ТОО «ПГУ Туркестан» (далее – Товарищество).

3. Действие Политики распространяется на все виды деятельности Товарищества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и работниками Товарищества.

4. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач должностные лица и работники Товарищества руководствуются положениями, изложенными в Политике.

Раздел 2. Термины, определения и сокращения

5. В Политике используются следующие термины, определения и сокращения:

- 1) **владелец процессного риска** – владелец бизнес-процесса;
- 2) **владелец риска** – работник или структурное подразделение, или коллегиальный орган Товарищества, ответственные за аспекты управления определенным риском;
- 3) **внешний риск-фактор** – фактор риска, возникающий вне операционной деятельности Товарищества и независимые от деятельности Товарищества;
- 4) **внутренний риск-фактор** – фактор риска, связанный с внутренними процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами, активами Товарищества и возникающие в рамках операционной деятельности Товарищества;
- 5) **внутренний контроль** – процесс, предназначенный для обеспечения «разумной уверенности» касательно достижения операционных целей, целей в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства, требований внутренних нормативных документов Товарищества, осуществляемый Наблюдательным советом Товарищества, Правлением и работниками Товарищества, является частью КСУР;

6) **внутренние контроли** – контрольные процедуры, осуществляемые Наблюдательным советом Товарищества, направленные на исключение/снижение рисков для обеспечения разумных гарантий достижения Товариществом целей;

7) **Правление** – коллегиальный исполнительный орган Товарищества;

8) **Карта рисков** – графическое изображение рисков Товарищества, расположенных в прямоугольной таблице, по вертикальной оси которой указан размер ущерба риска, а по горизонтальной - вероятность его возникновения;

9) **ключевой риск** – риск, который попадает в красную зону карты рисков;

10) **ключевой рисковый показатель (КРП)** – индикатор, сигнализирующий о тенденциях изменения риск-факторов и возможной реализации рисков, способных оказать негативное влияние на деятельность Товарищества;

11) **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;

12) **КПД** – ключевой показатель деятельности;

13) **КСУР** – корпоративная система управления рисками;

14) **модель «Три линии защиты»** – подход к организации КСУР, основанный на том, что для эффективного управления рисками и внутреннего контроля под руководством Правления Товарищества необходимо разделить роли и обязанности между тремя отдельными группами (линиями защиты): бизнес-функциями (каждое структурное подразделение Товарищества), функцией мониторинга рисков и контроля (риск-менеджер и комплаенс-офицер), функция независимой оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля (Ревизионная комиссия);

Сноска. Пункт 1 с изменениями, внесенными решением Наблюдательного совета Товарищества от 16.05.2025 года (протокол № 7).

15) **Наблюдательный совет (НС)** – Наблюдательный совет Товарищества, наблюдательный (контролирующий) орган Товарищества;

16) **Регистр рисков** – документ, содержащий информацию об идентифицированных рисках Товарищества (описание риска, риск-факторы, владелец риска, показатели оценки риска и др.);

17) **риск** – вероятность возникновения событий, которые могут оказать влияние на достижение стратегических и бизнес-целей Товарищества;

18) **Риск-аппетит** – приемлемый размер риска и/или убытка, который Товарищество готов принять при достижении поставленных целей;

19) **риск-координатор** – работник структурного подразделения Товарищества, ответственный за взаимодействие с риск-менеджером по вопросам управления рисками и внутреннего контроля;

Сноска. Пункт 1 с изменениями, внесенными решением Наблюдательного совета Товарищества от 16.05.2025 года (протокол № 7).

20) **Риск-менеджер** – должностное лицо Товарищества, ответственное за организацию системы управления рисками и внутреннего контроля;

21) **риск-фактор** – это условия, обстоятельства, при которых проявляются причины риска, приводящие к реализации риска;

22) **событие** – происшествие или случай, имеющий внутренний или внешний источник по отношению к Товариществу, оказывающее влияние на достижение поставленных целей;

23) **толерантность** – приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной бизнес-цели вследствие реализации риска;

24) **управление рисками (риск-менеджмент)** - культура, компетенции методы и подходы, интегрированные во все процессы Товарищества (*начиная со стратегического планирования и заканчивая управлением эффективностью*), на которые полагается Фонд (*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;

25) **участник КСУР** – Наблюдательный совет, Ревизионная комиссия, Правление, работники Товарищества, Риск-менеджер, структурные подразделения Товарищества, риск-координаторы.

Раздел 3. Цели и задачи корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля

6. КСУР призвана обеспечить *разумную уверенность* достижения следующих целей:

- 1) стратегические цели;
- 2) операционные цели - эффективное и результативное использование ресурсов, сохранность активов;
- 3) цели в области подготовки достоверной отчетности;
- 4) цели в области соблюдения применимого законодательства и внутренних требований.

Тогда как КСУР концентрируется на достижении целей по четырем обозначенным выше категориям, внутренний контроль концентрируется на достижении операционных целей, целей в области подготовки достоверной отчетности и соблюдения применимого законодательства и внутренних требований.

7. Риск-менеджмент и внутренний контроль начинается с каждого отдельно взятого работника, в связи с чем эффективность КСУР и внутреннего контроля имеет определенные ограничения. Ошибки, сговор двух или более лиц, другие ограничения, связанные с человеческим фактором, не позволяют

иметь абсолютную гарантию в достижении целей организации, а приводят к возможности предоставления только *разумной уверенности*.

8. Задачами КСУР и внутреннего контроля являются:

1) повысить риск-культуру и интегрировать риск-менеджмент и внутренний контроль во все аспекты деятельности Товарищества;

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

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

Раздел 4. Компоненты корпоративной системы управления рисками

9. Риск-менеджмент состоит из следующих взаимосвязанных компонентов¹, соответствующих жизненному циклу бизнеса: управление и культура; стратегия и постановка целей; эффективность деятельности; мониторинг и внедрение изменений; информация, коммуникация и отчетность.

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»).

Учитывая, что внутренний контроль — это неотъемлемая часть КСУР и компоненты КСУР и внутреннего контроля тесно пересекаются, для избежания 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 наличие Риск-аппетита, толерантности, комплексный обзор рисков, уровень риск-культуры в Товариществе существенно влияют на функционирование внутреннего

¹ Источник: Концептуальные основы управления рисками организаций (COSO): интеграция со стратегией и показателями эффективности.

контроля в Товариществе.

10. Компонент «Управление и культура» соответствует этапу определения миссии, видения, ценностей организации и основывается на принципах:

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

11. Компонент «Стратегия и постановка целей» соответствует этапу разработки стратегии и основывается на принципах:

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

12. Компонент «Эффективность деятельности» соответствует этапу формулировки бизнес-целей и основывается на принципах:

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

13. Компонент «Мониторинг и внедрение изменений» соответствует этапу внедрения стратегии и оценки эффективности деятельности и основывается на принципах:

- 1) оценка существенных изменений;
- 2) анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ);
- 3) повышение эффективности управления рисками.

14. Компонент «Информация, коммуникация и отчетность» содействует увеличению стоимости и основывается на принципах:

- 1) использование информации и технологий;
- 2) распространение информации о рисках;
- 3) отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

Раздел 5. Принципы корпоративной системы управления рисками

§ 1. Осуществление Наблюдательным советом надзорной функции за управлением рисками

15. Наблюдательный совет Товарищества осуществляет надзор за эффективностью управлению рисками и внутреннего контроля посредством

выполнения следующих функций в области управления рисками:

- 1) определяет цели (краткосрочные и долгосрочные) Товарищества;
- 2) утверждает Политику по управлению рисками и внутреннего контроля, другие политики в области управления рисками;
- 3) 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 Товарищества;
- 4) утверждает организационную структуру, отвечающую потребностям Товарищества и обеспечивающую эффективное управление рисками;
- 5) утверждает Риск-аппетит, толерантность, ключевые рискованные показатели, Регистр рисков, Карту рисков, план мероприятий по реагированию на риски, отчеты по рискам Товарищества;
- 6) обеспечивает надлежащее рассмотрение вопросов, входящих в компетенцию Наблюдательного совета, с учетом сопутствующих рисков при принятии решений;
- 7) предпринимает соответствующие меры для того, чтобы убедиться, что действующая система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным Наблюдательным советом принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует, в том числе (но не ограничиваясь) рассматривает отчеты Ревизионной комиссии об оценке эффективности КСУР и внутреннего контроля, анализирует заключения внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управления рисками.

16. Наблюдательный совет 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 Товарищества для осуществления надзора за управлением рисками и внутренним контролем.

§ 2. Создание операционных структур

17. Правление обеспечивает создание и поддержание эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля путем выполнения следующих функций:

- 1) обеспечивает реализацию Политики, разработку и внедрение внутренних нормативных документов, их актуализацию с учетом изменений во внешней и внутренней среде бизнеса и информирует Наблюдательный совет обо всех утвержденных внутренних нормативных документах в области управления рисками и внутреннего контроля;
- 2) исполняет решения Наблюдательного совета, рекомендации Ревизионной комиссии в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;
- 3) распределяет полномочия, обязанности и ответственность за

конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля между руководителями нижеследующего уровня и / или руководителями структурных подразделений / владельцами бизнес-процессов;

4) обеспечивает внедрение процедур управления рисками и внутреннего контроля работниками, обладающими соответствующей квалификацией и опытом;

5) обеспечивает интеграцию управления рисками и внутреннего контроля со всеми бизнес-процессами Товарищества, в том числе, но не ограничиваясь, рассматривает и обсуждает информацию о рисках в рамках отчетов о результатах деятельности по различным направлениям и в рамках рассмотрения вопросов, входящих в компетенцию Правления;

6) одобряет Риск-аппетит, толерантность, Регистр рисков и Карту рисков, КРП, план мероприятий по реагированию на риски, отчеты по рискам Товарищества для последующего вынесения на рассмотрение Наблюдательного совета;

7) рассматривает вопросы по лимитам Товарищества и иные вопросы в соответствии с внутренними нормативными документами Товарищества;

8) 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);

9) проводит мониторинг КСУР и внутреннего контроля, в том числе мониторинг соблюдения внутренних нормативных документов в области управления рисками и внутреннего контроля, соблюдения Риск-аппетита и толерантности, рассматривает консолидированные отчеты по рискам Товарищества, результаты мониторинга контрольных процедур и принимает соответствующие меры в рамках своей компетенции;

10) предоставляет Наблюдательному совету заявление об эффективности и полноте внутренних контролей в рамках консолидированного отчета по рискам.

18. Наблюдательный совет и Правление при выполнении своих функций опираются на модель «Три линии защиты».

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

1) идентифицируют и оценивают риски, предлагают и реализуют стратегии реагирования на риски (принятие, уклонение от риска, увеличение риска, сокращение риска или передача) и конкретные меры по реагированию на риски, при необходимости предлагают пути совершенствования КСУР в рамках курируемой деятельности на постоянной основе;

2) разрабатывают и актуализируют политики и процедуры, регламентирующие вверенные им бизнес-процессы;

3) определяют / документируют / совершенствуют дизайн контроля и выполняют контрольные процедуры, разрабатывают матрицы рисков и контролей в рамках вверенных бизнес-процессов на постоянной основе;

4) соблюдают Риск-аппетит по всем его составляющим в пределах компетенции;

5) заполняют базу реализованных и потенциальных рисков в соответствии с внутренним нормативным документом по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков;

6) отслеживают внешние и внутренние факторы, которые могут оказать существенное влияние на риски, связанные с выполнением своих функций;

7) предоставляют своевременную и полную информацию о рисках заинтересованным лицам, в том числе (но не ограничиваясь) предоставляют Риск-менеджеру на ежемесячной основе информацию в целях регулярного мониторинга толерантности, КРП; определения толерантности, формирования Регистра рисков и Карты рисков, плана мероприятий по реагированию на риски, отчетов по рискам; а также направляют сведения об изменениях в профиле риска (включая помимо прочего данные о превышении или приближении к пороговому значению КРП), новых рисках и предложения о мерах по реагированию в течение одного рабочего дня с даты обнаружения нового риска или изменений в риске.

Сноска. Пункт 1 с изменениями, внесенными решением Наблюдательного совета Товарищества от 16.05.2025 года (протокол № 7).

20. В каждом структурном подразделении Товарищества назначается риск-координатор.

Риск-координаторы обеспечивают представление Риск-менеджеру информации о потенциальных и реализованных рисках в курируемом структурном подразделении.

21. Вторая линия защиты (функции мониторинга) представлена Риск-менеджером и комплаенс-офицером.

Вторая линия защиты отвечает за мониторинг внедрения структурными подразделениями (бизнес-функциями) эффективной практики управления рисками и внутреннего контроля, соблюдение законодательства и внутренних нормативных документов Товарищества, предполагаемых нарушений Кодекса корпоративной этики, внутренних документов Товарищества и/или законодательства по вопросам противодействия коррупции и иных применимых к Фонду регуляторных требований.

Сноска. Пункт 1 с изменениями, внесенными решением Наблюдательного совета Товарищества от 16.05.2025 года (протокол № 7).

Риск-менеджер выполняет следующие функции:

1) координирует процессы управления рисками и внутреннего контроля в Товариществе;

2) обеспечивает функционирование внутренней контрольной среды,

осуществляет мониторинг контрольных процедур в Товариществе;

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

4) формирует ежегодно не позднее 31 декабря года, предшествующего прогнозному, Регистр рисков и Карту рисков, план мероприятий по реагированию на риски, ежеквартально не позднее 25 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом, консолидированные отчеты по рискам;

5) формирует Риск-аппетит;

6) при подготовке консолидированных отчетов по рискам, а также при рассмотрении материалов, выносимых на рассмотрение Правления и Наблюдательного совета, критически оценивает полноту охвата рисков, выявленных владельцами рисков, и достаточность мер реагирования на эти риски, анализирует портфель рисков и вырабатывает предложения по стратегии реагирования и, при необходимости, перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками, акцентирует внимание руководства на новых рисках и существенных изменениях в рисках;

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

8) администрирует базу данных реализованных и потенциальных рисков на постоянной основе.

9) взаимодействует с Ревизионной комиссией в том числе, но не ограничиваясь, в части формирования карты гарантий, обсуждает результаты ревизионных проверок и мониторинга контрольных процедур, обменивается знаниями и методологиями.

Риск-менеджер является ответственным за информирование Наблюдательного совета и Правления по вопросам текущего состояния рисков и принимаемым мерам реагирования, изменениях в контрольной среде, существенных отклонениях в процессе управления рисками и внутреннего контроля, реализуемым мерам по совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, иным вопросам в сфере управления рисками.

Риск-менеджер должен иметь доступ ко всей информации, документам Товарищества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей.

Служба комплаенс отвечает за разработку и внедрение программы комплаенс, направленной на управление рисками нарушения Кодекса поведения, законодательства по вопросам противодействия коррупции и иных применимых к Товариществу и регуляторных требований.

22. Третья линия защиты (независимая гарантия) представлена Ревизионной комиссией, проводит независимую оценку эффективности и

содействует совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, оказывает поддержку Наблюдательному совету, предоставляет им независимую оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

§ 3. Определение желаемой культуры

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

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

24. Риск-культура основана на четырех принципах:

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

(б) Корпоративное управление: деятельность Товарищества направлена на создание такой контрольной среды, которая обеспечивает понимание работниками того, что Политика и все внутренние нормативные документы являются обязательными для соблюдения. Все должностные лица и работники Товарищества четко осознают свою зону ответственности и полномочия по управлению рисками и внутреннему контролю. Владельцы рисков в рамках своей компетенции понимают риски, управляют ими и должным образом информируют о рисках в соответствии с внутренними нормативными документами Товарищества.

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

(г) Компетенция: организационная структура Товарищества базируется на модели «трех линий защиты». Риск-менеджер эффективно выполняет роль второй линии защиты, тем самым повышая уверенность Руководства в достижении целей Товарищества. Риск-менеджер поддерживает курс на постоянное развитие риск-культуры в Товариществе, в том числе, с

использованием механизмов адаптационного курса для вновь принятых работников Товарищества, предоставления документов по рискам в рамках введения в должность членов Наблюдательного совета, обязательной и функциональной сертификации, SCRUM встреч и др. Риск-менеджер при необходимости может инициировать анонимные опросы по рискам среди работников Товарищества.

25. Источниками информации об уровне риск-культуры для Правления и Наблюдательного совета могут являться документы по оценке эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в Товариществе, отчеты по диагностике корпоративного управления и др.

26. В Товариществе действует политика инициативного информирования, которая устанавливает порядок информирования о нарушениях Кодекса поведения, требований по борьбе с коррупцией, мошенничестве, взяточничестве и иных нарушениях.

§ 4. Определение Риск-аппетита

27. Риск-аппетит формируется параллельно с процессом стратегического планирования. В течение трех месяцев после утверждения / пересмотра Бизнес-плана Товарищества, Риск-менеджер принимает меры по вынесению Риск-аппетита на утверждение Наблюдательного совета. Риск-аппетит учитывает миссию, видение и стратегические цели, определяется в отношении инвестиционной, финансовой и операционной деятельности в контексте создания, сохранения и реализации стоимости активов Товарищества.

28. Ежегодно до 25 ноября, Риск-менеджер проводит анализ актуальности Риск-аппетита, и в течение трех месяцев с даты обнаружения существенных изменений во внутренней (например, при изменении стратегии) или внешней среде (например, новые регуляторные требования), Риск-менеджер инициирует вопрос о пересмотре Риск-аппетита.

Сноска. Пункт 1 с изменениями, внесенными решением Наблюдательного совета Товарищества от 16.05.2025 года (протокол № 7).

29. Риск-аппетит устанавливается не более, чем на период действия/утверждения Бизнес-плана Товарищества, в виде качественных и количественных показателей. Показатели Риск-аппетита могут принимать годовые значения (например, убытки от операционной деятельности, накопленные в течение финансового года, не должны превышать 10% от EBITDA) и/или более долгосрочные показатели (например, дисконтированная сумма потерь от инвестиции в капитал, ожидаемая в течение всего срока жизни инвестиционного проекта или компании, не должны превышать 3% от собственного капитала Товарищества). При формировании Риск-аппетита в обязательном порядке учитывается профиль риска и анализируется влияние потерь (равных размеру Риск-аппетита) на финансовые результаты Товарищества.

30. Риск-аппетит интегрируется в процесс принятия решений на всех

уровнях Товарищества. Риск-аппетит, толерантность, КРП и лимиты по рискам взаимосвязаны и постоянно отслеживаются на предмет их соблюдения.

Соблюдение Риск-аппетита является обязательным для работников Товарищества при проведении транзакций, инициировании сделок, анализе проектов и для должностных лиц Товарищества при принятии управленческих решений.

§ 5. Оценка альтернативных стратегий

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

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

Управление рисками включает оценку стратегий с двух сторон: 1) вероятность того, что стратегия не будет соответствовать миссии, видению и ценностям Товарищества; 2) последствия от реализации выбранной стратегии.

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

§ 6. Формулирование бизнес-целей

32. Товарищество формулирует бизнес-цели в соответствии с внутренними нормативными документами по стратегическому и бизнес-планированию.

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

33. В целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня Риск-аппетита устанавливается толерантность, которая отражает приемлемое отклонение от некоторых бизнес-целей вследствие реализации рисков.

Толерантность подлежит ежеквартальному мониторингу и может быть пересмотрена в случае изменений во внешней и внутренней среде.

§ 7. Выявление (идентификация) рисков

34. Идентификация рисков важна как метод оптимизации расходов Товарищества, поскольку заблаговременное выявление рисков, определение адекватных мероприятий по их минимизации и устранению последствий, позволяет запланировать источники и объемы финансирования таких мероприятий, что, в конечном итоге, влияет на эффективность деятельности Товарищества.

35. Риски выявляются как в ходе инвентаризации рисков (ежегодно в рамках подготовки Регистра, ежеквартально в рамках подготовки отчетов по рискам), так и в ходе текущей деятельности. При обнаружении существенного риска, ранее не включенного в Регистр, владелец риска должен информировать об этом Риск-менеджера. Риск-менеджер анализирует полученную информацию, и в случае необходимости включает новый риск в Регистр рисков.

36. Для идентификации рисков работники Товарищества могут использовать следующие методы и инструменты:

1) идентифицируют *риски, которые могут повлиять на достижение поставленных целей*, задач, ключевых показателей деятельности;

2) проводят *отраслевые и международные сравнения* на предмет выявления потенциальных событий, характерных для организаций, подобных Товариществу по отраслевой специфике или функциональной деятельности;

3) обсуждают риски внутри каждого структурного подразделения для определения рисков, влияющих на деятельность каждого такого подразделения и в целом на Товарищество. Риск-менеджер в целях интеграции существенных рисков каждого структурного подразделения в Регистр инициирует *встречи*, в ходе которых обсуждается проект Регистра рисков или изменения в Регистр рисков;

4) Риск-менеджер проводит целевое *интервьюирование* ключевых работников (экспертов) Товарищества для открытого обсуждения существующих и потенциальных рисков и путей их управления;

5) анализируют *отчеты по результатам аудиторских проверок и др.*

6) проводят *анализ Near Miss*. Near Miss это инциденты, связанные с нарушением бизнес-процессов, операционных, производственных регламентов, которые при определенных обстоятельствах, могли бы 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 компаниями в электронной базе реализованных и потенциальных рисков;

7) используют *Электронную базу реализованных и потенциальных рисков*. Риск-менеджер администрирует базу, а структурные подразделения Товарищества предоставляют информацию о реализованных рисках.;

8) проводят SWOT анализ, включающий анализ внутренних (сильные и слабые стороны) и внешних (угрозы и возможности) факторов, а также используют иные инструменты выявления рисков.

37. Идентифицированные риски систематизируются в форме Регистра рисков, с использованием следующей классификации рисков по типам:

стратегический риск – риск возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, и других внешних факторов системного

характера;

финансовый риск – включает риск, связанный со структурой капитала и снижением финансовой прибыльности. Финансовые риски включают в себя рыночные риски (колебания процентных и валютных ставок, колебания цен на природные ресурсы), риски ликвидности, кредитные риски (на корпоративных контрагентов, физических лиц, банки второго уровня и по требованиям в других странах);

правовой риск - риск возникновения потерь вследствие несоблюдения требований законодательства Республики Казахстан, в отношениях с нерезидентами Республики Казахстан - законодательств других государств, а также внутренних правил и процедур;

операционный риск - 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, а также вследствие внешних событий. Выделяют следующие факторы операционного риска: внешние и внутренние мошенничества; трудовые споры; сбои в бизнес-процессах и информационных и технических системах; ущерб материальным активам; несчастные случаи на производстве; сбои в договорных отношениях с клиентами.

38. Регистр рисков содержит как минимум следующую информацию: тип и наименование риска; риск-факторы (внутренние и внешние); последствия реализации рисков; владельца риска; присущую и остаточную оценку риска; при наличии, КРП. В Регистре рисков должны быть отражены на какую бизнес-цель влияет каждый риск, а также толерантность в отношении бизнес-цели.

§ 8. Оценка существенности рисков

39. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Товарищества на консолидированной основе и достижение стратегических целей и задач. Результаты оценки риска определяют выбор мер реагирования на риск. Информация по наиболее значимым рискам должна выноситься на рассмотрение Наблюдательного совета, который принимает решения об управлении и контроле по этим рискам.

40. Риски оцениваются владельцами рисков с точки зрения вероятности или частоты их наступления и влияния на стратегию и бизнес-планы, с использованием качественных и количественных методов. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования рисков. 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 только на качественной

основе.

41. Качественная оценка рисков проводится либо путем целевого интервьюирования ключевых работников, либо путем анкетирования, при котором экспертам предлагается выбрать риски, которые они считают наиболее значимыми для Товарищества, оценить их по предложенной балльной шкале, а также дать предложения (рекомендации) по управлению ими. Может использоваться комбинация обоих методов: широкое анкетирование работников Товарищества на основе электронной системы анкетирования и интервьюирование руководителей структурных подразделений, руководства.

Сноска. Пункт 1 с изменениями, внесенными решением Наблюдательного совета Товарищества от 16.05.2025 года (протокол № 7).

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

Для количественной оценки могут использоваться следующие методы и инструменты:

i. Количественная оценка риска *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.).

ii. Количественная оценка *на основе расчета неполученного дохода*. Такая оценка обычно используется для оценки рисков прерывания производства или нарушения поставок.

iii. Количественная оценка риска *на основе сравнительного анализа*. Оценка максимального ущерба от некоторых видов рисков, например, рисков ответственности за причинение вреда или за экологическое загрязнение, 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. Прецедентная статистика также используется при оценке влияния каких-либо рисков на рыночную стоимость акций и других ценных бумаг компании.

iv. Количественная оценка риска *на основе статистических моделей*. Такая оценка применяется для рисков, которые имеют конкретное денежное выражение и зависимость от определенных внешних факторов (например, колебания цен на нефть, колебания валютных курсов, процентных ставок и т.д.) и базируются на построении статистических зависимостей (например, с использованием методов регрессионного анализа). В этом случае можно четко

определить, при каких условиях наступивший риск может оказаться существенным.

Основные методы оценки рисков в рамках данного подхода используются Товариществом в раздельности или комбинированно в соответствии с внутренним нормативным документом по управлению рыночными рисками и могут включать:

1) *Стоимость под риском* (Value-at risk - VaR) – величина, которую не превысят ожидаемые в течение заданного периода времени потери от переоценки рыночных риск-факторов с заданной вероятностью. Величина VaR имеет денежное выражение;

2) *Денежные потоки под риском* (Cash-flow at risk - CFaR) – величина, которая выражает оценку максимальных отклонений денежных потоков от запланированных значений, которые не будут превышены в течение заданного периода времени с заданной вероятностью.

v. *Стресс тестирование*. Это метод изменения рыночных риск-факторов на исключительные, но возможные значения.

В зависимости от количества изменяемых риск-факторов различают однофакторное и многофакторное стресс-тестирование.

В зависимости от сценариев изменения риск-факторов различают исторический и экспертный сценарий стресс-тестирования. Исторический сценарий подразумевает изменение риск-фактора, которое имело место в прошлом. Экспертный сценарий определяется ожиданиями различных экспертов (владельцы рисков или внешние источники, такие как Bloomberg, Reuters и др.) в отношении значений рыночных риск-факторов.

vi. *Количественная оценка на основе статистического анализа источников операционных рисков, позволяет сделать прогноз потенциальных операционных потерь исходя из размеров операционных убытков, имевших место в прошлом. При применении этого метода в качестве исходных данных может использоваться информация, накопленная в электронной базе реализованных и потенциальных рисков.*

43. В рамках оценки риска владельцы рисков и Риск-менеджер 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.

44. Для обеспечения сопоставимости рисков 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. 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

Таблица 3. 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, Товарищество практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском

45. Для рисков, влияние которых невозможно оценить в финансовых показателях, применяются нефинансовые характеристики в сопоставимых баллах качественной шкалы оценки воздействия риск-факторов.

46. Идентифицированные риски с учетом результатом их оценки отражаются на Карте рисков. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими.

47. Карта рисков разбита на три области, которые выделены разным цветом для оценки критичности риск-факторов, влияющих на производственные и непроизводственные риски:

1) красная область – область риск-факторов, имеющих наиболее высокий приоритет. Данные риск-факторы характеризуются высокой вероятностью наступления и высоким потенциальным ущербом, требующими незамедлительных действий по их управлению;

2) желтая область – область риск-факторов, имеющих средний приоритет. Данные риск-факторы характеризуются средней вероятностью наступления и средним размером потенциального ущерба, требующими разработки мер по управлению рисками;

3) зеленая область – область риск-факторов, имеющих низкий приоритет. Данные риск-факторы характеризуется низкой вероятностью наступления и низким размером потенциального ущерба, управляются в процессе ежедневной текущей деятельности Товарищества.

48. На Карту рисков наносятся идентификационные номера рисков (в соответствии с Регистром рисков) в зависимости от показателей частоты

(вероятности) наступления и размера (влияния) риска.

Влияние	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		Вероятность				

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

50. 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.

51. В зависимости от назначения различают:

- 1) опережающие КРП - служат для идентификации рисков, которые могут реализоваться в ближайшем будущем;
- 2) 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.

52. КРП могут определяться на базе:

- 1) внешних и/или внутренних риск-факторов, могут выражаться в виде коэффициентов, числовых значений;
- 2) предупредительных мер по реагированию на риск, могут выражаться в процентном или фактическом исполнении предупредительных мер;
- 3) ключевых показателей деятельности Товарищества, могут выражаться в процентном достижении КПД.

53. В качестве внешней информации используются макро/микро-показатели и индексы (такие как: внутренний валовой продукт, уровень безработицы, изменение ставок вознаграждений, страновой рейтинг и т.д.), информация о введении новых законодательных требований и др.

54. Для каждого разработанного КРП определяется пороговый уровень.

Пороговые уровни являются инструментом контроля и мониторинга состояния выполнения предупредительных мероприятий, либо других показателей, разработанных для целей КРП, превышение или не достижение которых является сигналом:

- 1) наступления рисков событий;
- 2) для принятия соответствующих мер со стороны Владельцев риск-факторов и, при необходимости, Наблюдательного совета.

55. Пороговый уровень КРП определяется с использованием следующих подходов: статистический; объективный с использованием внешних и внутренних требований к деятельности Товарищества; субъективный с использованием инструментов опроса экспертного мнения и др.

56. Каждый КРП должен иметь паспорт, который состоит из двух частей: информативной и расчетной. Информативная часть паспорта описывает характеристики КРП и включает в себя следующую информацию (см. пример):

- 1) наименование КРП;
- 2) код КРП;
- 3) наименование риска/риск-фактора;
- 4) единица измерения КРП;
- 5) тип КРП;
- 6) частота измерения;
- 7) направление КРП, сигнализирующее о возможной реализации риск-фактора;
- 8) пороговый уровень КРП;
- 9) формула расчета КРП;
- 10) расшифровка элементов формулы.

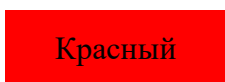
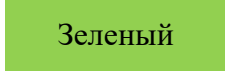
пример

Наименование КРП:	Степень расхождения запланированного и фактического уровня инфляции			Код КРП	КРП-1
Формула расчета:	Инф. план. кум - Инф. факт. кум			Тип КРП	Прогнозный
Расшифровка элементов формулы:	Обозначение	Расшифровка	Источник информации	Частота измерения	Ежеквартально
	Инф.план. кум	Кумулятивный уровень инфляции, запланированный в бюджете	Статистические показатели 2015-2016гг/Обзор инфляции	Единица измерения	%
				Направление КРП	Вниз
	Инф.факт. кум	Фактический кумулятивный уровень инфляции		Пороговый уровень	0
Наименование риск-фактора	Качество утвержденных планов				

57. Статус изменения порогового уровня КРП отображается в виде трех

цветов светофора в колонке «Статус» ежеквартального отчета по текущему состоянию КРП.

Каждый цвет статуса обозначает следующее:

 Красный	КРП выше порогового уровня – вероятность реализации риска очень высока;
 Желтый	КРП равно пороговому уровню – вероятность реализации риска возможна;
 Зеленый	КРП ниже порогового уровня – вероятность реализации риска маловероятна.

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

Сноска. Пункт 1 с изменениями, внесенными решением Наблюдательного совета Товарищества от 16.05.2025 года (протокол № 7).

§ 9. Приоритезация рисков

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

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

1) критические риски – красная зона карты рисков – риски, имеющие наиболее высокий приоритет. Такие риски, которые составляют 75% и выше уровня Риск-аппетита;

2) крупные риски – оранжевая область карты рисков – вторые по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 50-75% уровня Риск-аппетита;

3) средние риски - желтая область карты рисков – третьи по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 25-50% уровня Риск-аппетита;

4) низкие риски – зеленая область карты рисков – риски в пределах до 25% уровня Риск-аппетита.

61. Помимо результатов оценки при приоритезации рисков могут учитываться критерии: способность Товарищества адаптироваться к риску и реагировать на него, взаимозависимость рисков, в результате которой

повышается сложность управления ими, скорость влияния риска на деятельность Товарищества, продолжительность негативного воздействия последствий риска на Товарищество и др.

§ 10. Реагирование на риски

62. Товарищество определяет стратегии реагирования на риск с учетом условий ведения деятельности, соотношения выгод и затрат, обязательств и ожиданий, приоритезации рисков, Риск-аппетита.

63. Различают следующие стратегии реагирования:

а. *принятие* риска, подразумевающее, что его уровень допустим и не планируется принимать меры по его снижению;

б. *уклонение* от риска путем отказа от деятельности, которая может привести к возникновению риска;

с. осознанное *увеличение* риска в целях получить больше финансовых и других выгод;

д. *сокращение* риска - воздействие на вероятность наступления и/или влияние риска (размер потерь) путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий на случай реализации риска;

е. *передача* (финансирование) риска - передача другой стороне или частичное распределение риска.

64. Сокращение стратегического риска Товарищества осуществляется путем мониторинга исполнения утвержденных стратегии, плана развития, по результатам которого принимаются корректирующие меры.

65. Методы сокращения финансовых рисков включают (не исчерпывающий перечень):

1) для кредитных рисков - установление лимитов на уровень принимаемого кредитного риска. Лимиты по кредитным рискам регулируются внутренним нормативным документом по управлению кредитными рисками;

2) для рыночных рисков – контроль и расчет уровня возможных потерь, применение инструментов хеджирования и диверсификации. Методы реагирования регламентированы внутренним нормативным документом по управлению рыночными рисками;

3) для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки Товарищества и компаний. Пороговые значения коэффициентов финансовой устойчивости регулируются внутренним нормативным документом по управлению долгом и финансовой устойчивости.

66. Методами сокращения правовых рисков Товарищества являются мониторинг изменений законодательства и юридическая экспертиза документов, которые регулируют внутренние процедуры Товарищества или в соответствии с которым у Товарищества возникают обязательства.

67. Сокращение операционных рисков в Товариществе осуществляется путем проведения анализа установленных бизнес-процессов и разработки соответствующих планов мероприятий по их усовершенствованию, внедрение

внутренних контролей. Для операционных рисков на производстве уменьшение и контроль рисков осуществляется путем соблюдения правил охраны и безопасности труда, правил по соблюдению экологической безопасности, правил работы на производстве.

68. 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 корпоративным стандартом по организации страховой защиты;

хеджирование (используется в отношении рисков, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам) регулируется внутренним нормативным документом 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.

69. 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.

70. В ходе идентификации и текущей деятельности владельцами рисков представляются предложения в отношении стратегий и мер реагирования для свода Риск-менеджеру, для дальнейшего включения в План мероприятий по реагированию на риски.

71. План мероприятий по реагированию на риски является обязательным для исполнения всеми структурными подразделениями Товарищества и включает меры, сроки исполнения, ответственные лица.

72. Для предупреждения и ограничения некоторых рисков и возможных неправомерных действий используются внутренние контроли.

73. Контрольные процедуры должны осуществляться на всех уровнях Товарищества и направлены на:

- а) снижение вероятности возникновения возможных рисков;
- б) предотвращение возникновения ошибок и/или определение ошибок после их совершения;
- в) выявление и устранение дублирующих и избыточных операций;
- г) выявление недостатков и областей для улучшения;
- д) дальнейшее совершенствование внутреннего контроля.

74. Внедрение эффективных контрольных процедур предусматривает разработку/актуализацию владельцами бизнес-процессов блок-схем и матриц рисков и контролей по бизнес-процессам, тестирование Риск-менеджером

дизайна контрольных процедур и оценку Риск-менеджером и Ревизионной комиссией операционной эффективности, принятие всеми участниками КСУР мер по совершенствованию внутреннего контроля в Товариществе.

75. Контрольные процедуры включают в себя:

- 1) установление целей, распределение полномочий и ответственности на всех уровнях Товарищества;
- 2) установление полномочий по санкционированию операций: утверждение и осуществление операций только теми лицами, которые наделены соответствующими полномочиями;
- 3) разделение обязанностей и отсутствие конфликтов интересов при выполнении должностными лицами и работниками Товарищества своих обязанностей;
- 4) создание и обеспечение функционирования надежной системы информационного обеспечения и эффективных каналов обмена информацией между органами, структурными подразделениями и работниками Товарищества;
- 5) доведение до сведения всех работников и должностных лиц Товарищества их обязанностей по соблюдению внутреннего контроля и осознание ими своей роли в управлении рисками и внутреннем контроле;
- 6) установление ключевых показателей деятельности Товарищества;
- 7) установление критериев и оценку эффективности деятельности органов, структурных подразделений и работников Товарищества;
- 8) управление рисками Товарищества;
- 9) мониторинг приобретения/отчуждения, реструктуризации активов Товарищества и соблюдение имущественных прав на них (сохранность активов);
- 10) мониторинг эффективного использования ресурсов Товарищества;
- 11) мониторинг исполнения плана развития и бюджета Товарищества;
- 12) диагностика корпоративного управления в компаниях;
- 13) контроль за реализацией инвестиционных проектов;
- 14) контроль за соблюдением установленного порядка ведения бухгалтерского и налогового учета, составления и своевременного представления отчетности (бухгалтерской, налоговой, управленческой, др);
- 15) контроль за соблюдением требований применимого законодательства, внутренних нормативных документов Товарищества;
- 16) контроль за исполнением решений, принимаемых органами Товарищества;
- 17) контроль за исполнением рекомендаций аудиторской организации, осуществляющей аудит годовой финансовой отчетности Товарищества, а также рекомендаций Ревизионной комиссии;
- 18) контроль за соблюдением установленных процедур раскрытия информации Товариществом;
- 19) контроль за соблюдением установленного порядка документооборота в Товариществе;
- 20) оценку эффективности управления рисками и внутреннего контроля;

- 21) надлежащее документирование процедур внутреннего контроля;
- 22) иные процедуры.

§ 11. Оценка существенных изменений

76. Товарищество отслеживает внешние и внутренние изменения, которые могут существенно повлиять на стратегические цели и при необходимости актуализирует Риск-аппетит, толерантность, Регистр рисков и Карту рисков, план мероприятий по реагированию на риски. Риск-менеджер принимает меры по вынесению на рассмотрение Наблюдательного совета Товарищества актуализированных документов по рискам в течение трех месяцев с даты обнаружения существенного изменения.

§ 12. Повышение эффективности управления рисками

77. Товарищество стремится совершенствовать управление рисками и внутренний контроль Товарищества на постоянной основе.

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

79. Риск-менеджер:

1) не реже одного раза в год анализирует Политику и другие внутренние нормативные документы по управлению рисками и внутреннему контролю на предмет их точности и актуальности и определяют целесообразность пересмотра и/или внесения изменений и дополнений. В случае целесообразности, пересмотренные документы в установленном порядке выносятся на утверждение уполномоченных органов Товарищества;

2) в рамках исполнения ежегодного графика мониторинга контрольных процедур готовит рекомендации по совершенствованию дизайна контролей по процессам – объектам мониторинга;

3) в рамках рассмотрения материалов, инициируемых владельцами рисков, вносит предложения по совершенствованию процедур управления рисками и контрольных процедур;

4) выполняет другие меры по повышению эффективности КСУР и внутреннего контроля в Товариществе.

80. Ревизионная комиссия независимо оценивает эффективность КСУР и внутреннего контроля и предоставляют рекомендации по их совершенствованию.

Раздел 6. Порядок проведения идентификации и оценки рисков

81. Каждый работник Товарищества на постоянной основе, в рамках своих функциональных обязанностей, идентифицирует и оценивает риски, влияющие на достижение поставленных целей перед Товариществом, и, в

частности, персонально перед каждым работником Товарищества целей и задач. Процесс идентификации и оценки рисков осуществляется посредством заполнения каждым работником структурного подразделения Товарищества Регистра рисков согласно порядку и срокам.

82. Заполненный Регистр рисков предоставляется риск-координатору структурного подразделения не позднее, чем до 25 августа.

83. Риск-координатор структурного подразделения принимает к сведению информацию о рисках, идентифицированных работниками, анализирует и составляет сводный Регистр рисков структурного подразделения, который направляет руководителю структурного подразделения на рассмотрение и согласование. После согласования с руководителем структурного подразделения риск-координатор направляет Регистр рисков структурного подразделения Риск-менеджеру в срок не позднее 30 августа.

84. Риск-менеджер анализирует информацию о рисках, предоставленную структурными подразделениями, и готовит консолидированный Регистр рисков, Карту рисков, план мероприятий по управлению существенными рисками Товарищества. В случае необходимости Риск-менеджер может запросить у структурных подразделений информацию, необходимую для полного раскрытия идентифицируемых рисков.

85. Риск-менеджер выносит на рассмотрение Правлению проекты риск-аппетита, Регистра рисков, Карты рисков, а также плана мероприятий по управлению существенными рисками в срок не позднее, чем до 01 декабря.

Сноска. Пункт 1 с изменениями, внесенными решением Наблюдательного совета Товарищества от 16.05.2025 года (протокол № 7).

86. После предварительного одобрения Правлением риск-аппетита, Регистра рисков, Карты рисков, а также плана мероприятий по управлению существенными рисками, Риск-менеджер выносит их на рассмотрение и утверждение Наблюдательного совета не позднее, чем до 31 декабря.

Сноска. Пункт 1 с изменениями, внесенными решением Наблюдательного совета Товарищества от 16.05.2025 года (протокол № 7).

Раздел 7. Мониторинг рисков

87. Каждый работник Товарищества в случае выявления нового риска или отрицательного изменения статуса существующего риска регистрирует или изменяет статус риска путем занесения изменений в существующий Регистр рисков, который направляет руководителю своего структурного подразделения в однодневный срок сразу после выявления нового риска или отрицательного изменения статуса существующего риска.

88. Руководитель структурного подразделения принимает к сведению информацию о риске и, в случае определения общей значимости риска на уровне или выше среднего, незамедлительно направляет сведения о риске Риск-менеджеру.

Риск-менеджер направляет отчет о выявленном риске Председателю

Правления.

89. На ежеквартальной основе каждый работник предоставляет информацию об уровне идентифицированных рисков, а также исполнении плана мероприятий по управлению рисками риск-координатору структурного подразделения не позднее, чем за 3 дня до окончания квартала.

90. Риск-координатор принимает к сведению информацию о рисках, анализирует и предоставляет квартальный отчет об уровне рисков и статусе исполнения плана мероприятий по управлению рисками, которая согласовывается с руководителем структурного подразделения и с курирующим руководителем. Согласованный квартальный отчет об уровне рисков и статусе исполнения плана мероприятий по управлению рисками направляется Риск-менеджеру в срок не позднее 2-го числа первого месяца следующего за отчетным кварталом.

Квартальные отчеты структурных подразделений должны содержать информацию, указанную в Приложении 1 и должны быть направлены посредством информационной системы документооборота с прикреплением подтверждающих документов.

91. При необходимости Риск-менеджер запрашивает у владельцев рисков дополнительную информацию.

92. Риск-менеджер консолидирует ежеквартальный отчет по управлению рисками, направляет на рассмотрение Правлению с целью предварительного одобрения.

93. После предварительного одобрения ежеквартальный отчет по управлению рисками выносится на рассмотрение Наблюдательным советом в соответствии с Планом работы Наблюдательного совета на календарный год.

**Приложение 1 к Политике
по управлению рисками и внутреннего контроля
ТОО «ПГУ Туркестан»**

Минимальные требования к содержанию отчета по рискам

1. Регистр рисков и Карта рисков:

- 1) Карта и Регистр рисков на прогнозный год с учетом изменений в рисках за отчетный квартал (при наличии), включая информацию о новых рисках;
- 2) статус толерантности и КРП;
- 3) отдельное выделение критических рисков с указанием причин возникновения и Плана мероприятий по реагированию на них;
- 4) статус исполнения плана мероприятий по реагированию в отношении критических рисков за отчетный квартал;
- 5) информация об исполнении мероприятий по реагированию в отношении не критических рисков (при наличии);

2. Отчет о соблюдении Риск-аппетита и, при необходимости, предложения по пересмотру Риск-аппетита.

3. 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.

4. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками и внутреннего контроля (при наличии).

5. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования КСУР и внутреннего контроля в соответствии с рекомендациями Ревизионной комиссии (при наличии).

6. Заявление об эффективности / неэффективности управления рисками и внутреннего контроля (не реже одного раза в три года с учетом охвата мониторинга контрольных процедур).