

	ТОО «КМГ Карачаганак»	
Наименование документа:	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 1 из 29
Разработал: Кетебай З.Ә.	Проверил: Рахымбаев Б.Б. от 15 мая 2026 г.	Утверждена решением Наблюдательным советом ТОО «КМГ Карачаганак» от 3 июня 2026 г., протокол №5, вопрос №5

1. Цель документа и общие положения

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

1.2. Товарищество является одной из Подрядных компании в Карачаганакском проекте (далее - Проект) и участвует в принятии решений через комитеты и подкомитеты сформированные Подрядными компаниями путем голосования согласно своей доле участия (10%) в соответствии положениями ОСРП и Сопутствующих документов. Операционное управление Проектом осуществляется компанией Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В. (далее - КПО).

1.3. Ввиду отсутствия права блокирующего голоса в рамках ССД прямое влияние Товарищества на операционные (производственные) и неоперационные риски Проекта носит ограниченный характер.

1.4. Настоящая Политика направлена на поддержку и развитие системы управления рисками (далее – СУР) в целях эффективного управления и распределения ресурсов. СУР обеспечивает своевременное выявление, оценку, мониторинг и Управление рисками, с поддержанием их уровня в пределах приемлемых для Товарищества значений. Указанные процессы способствуют принятию обоснованных управленческих решений и являются неотъемлемым фактором создания и сохранения стоимости Товарищества.

1.5. Целями Политики являются:

- 1) установление организационной структуры СУР в Товариществе;
- 2) установление классификации рисков в Товариществе;
- 3) установление последовательных этапов процесса управления рисками и порядка обмена информацией о рисках внутри Товарищества;
- 4) определение механизмов мониторинга СУР и отдельных аспектов деятельности Товарищества в части Управления рисками (за исключением Управления рисками по Проекту);

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 2 из 29

5) установление элементов, связывающих СУР с процессами планирования, инвестирования, управления ликвидностью и системой мотивации;

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

1.6. Политика также включает приложения, являющиеся неотъемлемой частью Политики.

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

1.8. СУР осуществляется в контексте определенных целей и задач, поставленных перед Товариществом и вытекающих из утвержденных планов развития и других внутренних нормативных документов Товарищества (далее – ВНД). Товарищество определяет Риск-аппетит не реже одного раза в год.

1.9. Внедрение и совершенствование СУР в Товариществе является необходимым условием достижения стратегических, финансовых и операционных целей и рассматривается как одна из важнейших задач Товарищества.

2. Определения и сокращения

2.1. В Политике применяются следующие термины и определения:

Владелец риска	Работник или структурное подразделение, ответственные за управление определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Товарищества.
Карта рисков	Графическое изображение рисков Товарищества, расположенных в прямоугольной таблице, по вертикальной оси которой указан размер ущерба риска, а по горизонтальной - вероятность его возникновения.
Ключевой показатель деятельности (далее – КПД)	Показатели, характеризующие эффективность финансово-производственной деятельности и степень достижения Генеральным директором стратегических целей.
Ключевой рисковый показатель (далее - КРП)	Индикатор, сигнализирующий о тенденциях изменения риск-факторов и возможной реализации рисков, способных оказать негативное влияние на деятельность Товарищества. Например, отклонение (невыполнение) плана по тем или иным целевым показателям деятельности) и количество (либо доля в общей массе событий) отказов, аварий, задержек, несчастных случаев, судебных исков, негативных публикаций в прессе и иных аналогичных событий за соответствующий отчетный период.

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 3 из 29

Модель «Три линии защиты»	Подход к организации СУР, основанный на том, что для эффективного СУР под руководством Наблюдательного совета (далее – НС) 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, Комплаенс-офицер, юридический департамент, специалист по корпоративной безопасности), функцией эффективности СУР (Службой внутреннего аудита КМГ (далее – СВА КМГ)/внешними аудиторами Товарищества).
ОСРП	Окончательное соглашение о разделе продукции подрядного участка Карачаганакского нефтегазоконденсатного месторождения от 18 ноября 1997 года с учетом изменений и дополнений.
Подрядные компании	Аджиб Карачаганак Б.В. Биджи Карачаганак Лимитед, Шеврон Интернэшл Петролеум Компани, Лукойл Оверсиз Карачаганак Б.В., ТОО «КМГ Карачаганак» или же любая из этих компаний, в зависимости от контекста
Профиль риска	Комплексный обзор рисков Товарищества, позволяющий рассматривать виды, степень влияния и взаимозависимость рисков, их последствия на результаты деятельности Товарищества.
Работник	физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Товариществом и непосредственно выполняющее работу по трудовому договору.
Регистр рисков	Документ, содержащий информацию о рисках Товарищества на консолидированной основе (описание риска, риск-факторы, Владелец риска, показатели оценки риска, план мероприятия по Управлению рисками и т.д.).
Риск	Вероятность возникновения событий (или факторов), которые могут оказать влияние на достижение стратегических, финансовых и операционных целей Товарищества.
Риск-аппетит	Приемлемый размер риска и/или убытка, который Товарищество готово принять при достижении стратегических, финансовых и операционных целей. Товарищество в пределах Риск-аппетита определяет приемлемые границы аппетита на риски.
Риск координатор	Ответственный работник структурного подразделения, назначаемый Владелец риска/риск-фактора, в обязанности которого входит организация и координация работ по Управлению рисками, учету и анализу реализованных и потенциальных рисков в своем

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 4 из 29

	структурном подразделении, а также взаимодействие с Риск-менеджером и другими структурными подразделениями.
Риск-менеджер	Работник Товарищества, ответственный за организацию и координацию СУР.
ССД	Соглашение о совместной деятельности по Карачаганакскому проекту от 17 сентября 1998 года с учетом изменений и дополнений.
Толерантность	Приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной бизнес-цели вследствие реализации риска, выраженный в виде лимитов или пороговых значений КРП, на которые декомпозируется утверждённый Риск-аппетит после идентификации и актуализации рисков.
Управление рисками (риск-менеджмент)	Культура, компетенции, методы и подходы, интегрированные во все процессы (<i>начиная со стратегического планирования и заканчивая управлением эффективностью</i>), на которые полагается Товарищество (<i>чтобы управлять рисками</i>) при создании, сохранении и реализации стоимости. Риск-менеджмент является одним из ключевых элементов корпоративного управления, неотъемлемой частью процесса принятия управленческих решений на всех уровнях организации. В Политике термины «Управление рисками», «риск-менеджмент», «СУР» используются взаимозаменяемо.
Участник СУР	НС, СВА КМГ, Генеральный директор, структурные подразделения и Работники Товарищества (включая персонал, привлекаемые согласно соответствующему договору по предоставлению услуг по предоставлению персонала (аутстаффинг), Риск-менеджер, Комплаенс-офицер, Риск-координаторы.
Фактор риска (риск-фактор)	Условия, состояние, обстоятельства, при которых проявляются причины риска, приводящие к реализации риска. Факторы риска могут быть внешними, возникающими за пределами деятельности Товарищества и не зависящими от их деятельности, а также внутренними, связанными с процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами и активами Товарищества.

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

3. Цели и задачи СУР

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

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 5 из 29

3.2. СУР представляет собой набор взаимосвязанных элементов, объединённых в единый процесс, в рамках которого НС, Генеральный директор и Работники на своих уровнях участвуют в выявлении потенциальных событий, способных повлиять на деятельность Товарищества, а также в управлении этими событиями в рамках уровня риска, приемлемого для Товарищества.

3.3. СУР направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении следующих целей Товарищества (включая, но не ограничиваясь):

- 1) стратегические цели: создание и сохранение ценности, повышение долгосрочной устойчивости, увеличение капитализации и инвестиционной привлекательности;
- 2) цели в области отчетности: подготовка достоверной отчетности;
- 3) цели в области соблюдения требований: соблюдение применимого законодательства и ВНД.

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

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

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

– *Мониторинг рисков.* Результаты оценки рисков обосновывают необходимость рассмотрения и мониторинга существенных рисков на уровне НС Товарищества.

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

- 1) человеческий фактор:
 - субъективность суждений;
 - преднамеренные или непреднамеренные нарушения установленных ВНД Работниками Товарищества;
- 2) неопределенность будущего:
 - влияние внешних событий, не подконтрольных Товариществу;
 - невозможность учета всех переменных и взаимодействий при построении моделей оценки рисков;
- 3) ограниченность ресурсов (время, финансы, технологии, персонал) для проведения детализированного анализа рисков.

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 6 из 29

3.6. Несмотря на существующие ограничения, эффективное и последовательное Управление рисками обеспечивает существенные выгоды Товариществу, включая:

- повышение определенности в достижении стратегических, финансовых и операционных целей, установленных с учетом аппетита к рискам;
- снижение вероятности негативных непредвиденных событий, сокращение нестабильности и повышение прибыльности за счёт принятия допустимых рисков, соразмерных масштабу деятельности;
- способность своевременно отслеживать изменения и тенденции во внешней среде;
- повышение качества принятия решений и уровня прозрачности;
- повышение контроля над убытками и расходами, поддержание оптимальной по затратам контролирующей среды;
- улучшение показателей эффективности деятельности;

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

3.8. К задачам СУР относятся:

- 1) Интеграция риск-менеджмента во все аспекты бизнес деятельности Товарищества.
- 2) Развитие риск-культуры и определение уровня Риск-аппетита.
- 3) Предупреждение возникновения событий, угрожающих достижению стратегических и финансовых целей, сокращение их последствий до приемлемого уровня и эффективное реагирование на негативные события.
- 4) Совершенствование процесса принятия решений с учетом рисков и их факторов, обеспечение рационального использования капитала.
- 5) Создание системы, при которой Владельцы рисков самостоятельно идентифицируют и оценивают риски, применяют стандартизированные методы управления и разрабатывают мероприятия по их минимизации.
- 6) Эффективное Управление рисками и поддержание внутренней контролирующей среды Товарищества.

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

4. Область применения

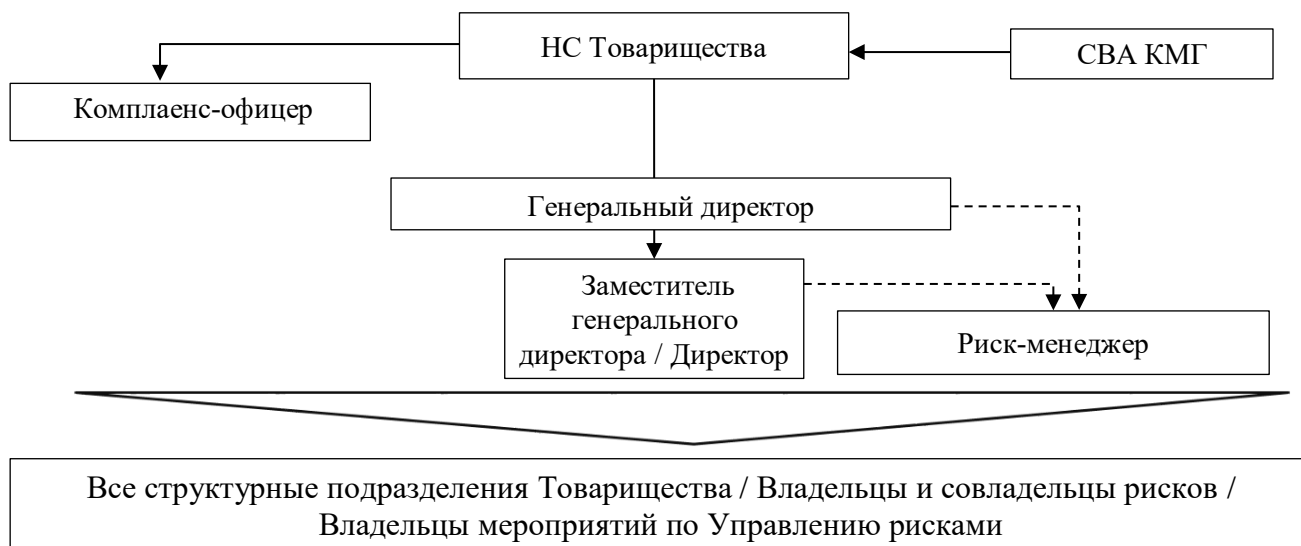
4.1. Настоящая Политика распространяется на деятельность Товарищества, и обязательна для исполнения всеми Работниками Товарищества. В рамках выполнения должностных обязанностей и поставленных задач Работники руководствуются положениями, изложенными в Политике.

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 7 из 29

5. Ответственность участников СУР и их задачи

5.1. Организационная структура СУР в Товариществе представлена Управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и структурных подразделений Товарищества.

Рисунок 1. Организационная структура СУР



5.2. Работники Товарищества несут ответственность за Управление рисками в пределах своих функциональных обязанностей и полномочий. Они также отвечают за надлежащее выполнение требований настоящей Политики и других ВНД Товарищества, связанных с ее реализацией.

5.3. НС Товарищества выполняет надзор за эффективностью СУР посредством выполнения следующих функций в области Управления рисками:

- 1) определяет цели (краткосрочные и долгосрочные) Товарищества;
- 2) в рамках Политики: утверждает принципы и подходы к организации СУР, распределение ролей Участников СУР в области Управления рисками Товарищества;
- 3) утверждает Риск-аппетит, Толерантность, Ключевые рисковые показатели, Регистр, Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски, консолидированные отчеты по рискам Товарищества (далее – Отчет по рискам);
- 4) обеспечивает надлежащее рассмотрение вопросов, входящих в компетенцию НС Товарищества, с учетом сопутствующих рисков при принятии решений;
- 5) предпринимает необходимые меры для обеспечения соответствия действующей СУР установленным НС Товарищества принципам и подходам к ее организации, а также ее эффективного функционирования, и анализирует заключения внешних аудиторов по вопросам совершенствования СУР;
- 6) должен на регулярной основе определять для себя обладает ли он необходимыми независимостью, навыками, опытом и знаниями бизнеса и имеет ли он доступ к полной информации по текущим вопросам деятельности Товарищества для осуществления надзора за Управлением рисками.

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 8 из 29

5.4. СВА КМГ/внешний аудитор Товарищества проводит независимую оценку эффективности СУР и содействует ее совершенствованию путем предоставления независимых заключений и рекомендаций по вопросам управления рисками.

5.5. COMPLIANCE-офицер отвечает за разработку и внедрение COMPLIANCE-программы, направленной на Управление рисками несоблюдения Кодекса деловой этики КМГ, законодательства Республики Казахстан по противодействию коррупции и иных регуляторных требований, применимых к Товариществу.

5.6. Генеральный директор Товарищества в пределах своих компетенций:

1) подписывает приказы по вопросам организации СУР, не требующие утверждения НС Товарищества, включая утверждение реестра Риск-координаторов, в порядке, установленном ВНД Товарищества;

2) обеспечивает реализацию Политики, разработку, утверждение актуализацию и внедрение ВНД с учетом изменений внутренних и внешних факторов, а также информирует НС Товарищества обо всех утвержденных ВНД в области Управления рисками;

3) исполняет решения и рекомендации НС Товарищества в области организации СУР, обеспечивает внедрение процедур Управления рисками Работниками, обладающими необходимой квалификацией и опытом;

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

5) обеспечивает интеграцию Управления рисками в бизнес-процессы Товарищества, включая рассмотрение информации о рисках в отчетах о результатах деятельности и при обсуждении вопросов, входящих в компетенцию Генерального директора;

6) предварительно одобряет ежеквартальные отчеты по рискам для последующего рассмотрения НС Товарищества;

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

8) осуществляет мониторинг СУР, включая соблюдение ВНД Товарищества, Риск-аппетита и уровней Толерантности, рассматривает отчеты по рискам и принимает необходимые меры по Управлению рисками.

5.7. НС Товарищества при выполнении своих функций опираются на модель «Три линии защиты», обеспечивающую сбалансированный и системный подход к Управлению рисками.

5.8. **Первая линия защиты (бизнес-функции)** в СУР представлена структурными подразделениями и каждым Работником в рамках своей компетенции. Работники Товарищества (Владельцы и совладельцы рисков) на ежедневной основе осуществляют непосредственное Управление рисками, мониторят их потенциальное влияние и реализуют мероприятия по Управлению рисками в пределах своих функциональных обязанностей.

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 9 из 29

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

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

5.10. С целью повышения эффективности Управления рисками, развития риск-культуры и интеграции СУР в бизнес-процессы в каждом подразделении Товарищества назначаются Риск-координаторы. Риск-координаторы координируют работу по Управлению рисками в своих структурных подразделениях и взаимодействуют с Риск-менеджером Товарищества. *Деятельность регулируется соответствующим ВНД Товарищества.*

5.11. **Вторая линия защиты** представлена Риск-менеджером, контрольными службами по производственной, правовой и информационной безопасности и Комплаенс-офицером.

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

5.13. Риск-менеджер выполняет следующие функции:

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 10 из 29

- 1) координирует процессы Управления рисками в Товариществе;
- 2) разрабатывает и актуализирует ВНД в области Управления рисками, информирует Владельцев рисков об утвержденных документах и вносит предложения по интеграции Управления рисками в бизнес-процессы;
- 3) формирует в установленные сроки ежеквартальные отчеты по рискам;
- 4) формирует Риск-аппетит с декомпозицией на допустимые уровни по отдельным видам рисков;
- 5) при подготовке консолидированных отчетов по рискам и рассмотрении материалов, выносимых на НС Товарищества, критически оценивает полноту охвата выявленных рисков и достаточность мер реагирования, анализирует портфель рисков, при необходимости участвует в разработке предложений по стратегии реагирования и по перераспределению ресурсов, акцентирует внимание руководства на новых и существенно изменившихся рисках;
- 6) оказывает методологическую поддержку Владельцам рисков и структурным подразделениям по рискам в Товариществе;
- 7) администрирует базу данных реализованных и потенциальных рисков на постоянной основе;

5.14. Риск-менеджер Товарищества отвечает за информирование НС Товарищества, Генерального директора по вопросам текущего состояния рисков и принимаемым мерам реагирования, изменениях в контрольной среде, существенных отклонениях в процессе Управления рисками, реализуемым мерами по совершенствованию СУР, иным вопросам в сфере Управления рисками.

5.15. Во избежание конфликта интересов заместитель генерального директора, курирующий Риск-менеджера и Риск-менеджер не должны совмещать функции Владельца рисков, что обеспечивает независимость и объективность в принятии решений, например, связанные с экономическим планированием, корпоративными финансами, казначейством, внутреннему аудиту, бухгалтерскому учету или принятием инвестиционных решений. Совмещение с другими функциями допускается в случае, если не возникает значительный конфликт интересов.

5.16. Риск-менеджер взаимодействует со структурными подразделениями Товарищества и с риск-подразделением КМГ для эффективной реализации целей и задач СУР.

5.17. Риск-менеджер должен иметь доступ ко всей информации и документам Товарищества, необходимым для выполнения своих функций, предусмотренных настоящей Политикой и их должностными инструкциями.

5.18. Риск-менеджер несёт ответственность за разработку и контроль выполнения требований настоящей Политики.

5.19. Компетенции Комплаенс-офицера в рамках настоящего пункта изложены в пункте 5.5. настоящей Политики.

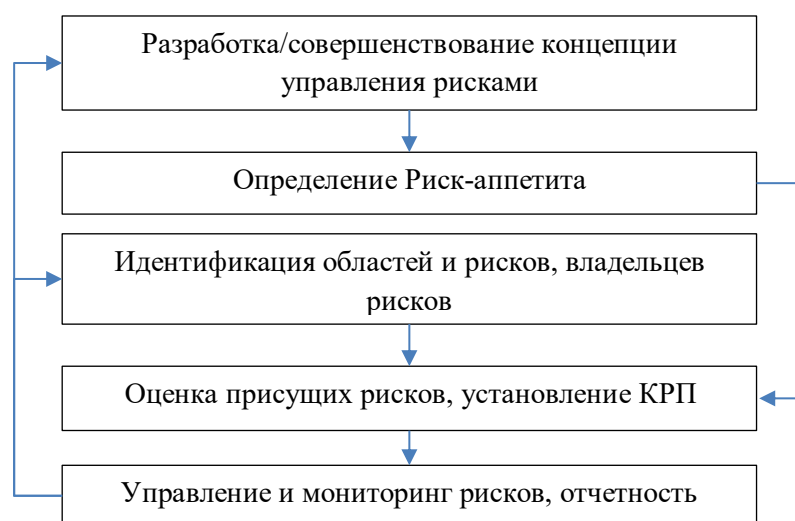
	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 11 из 29

5.20. **Третья линия защиты (независимая гарантия)** представлена СВА КМГ / внешними аудиторами Товарищества осуществляющими независимую оценку эффективности СУР и содействующими её совершенствованию.

6. Структура СУР

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

Рисунок 2. СУР



6.2. Товарищество руководствуется следующими подсистемами КСУР:

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

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

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

- 1) единую картину профиля всех видов ключевых рисков Товарищества;
- 2) единую картину эффективности СВК, предназначенную снижать выявленные ключевые риски во всех областях;

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 12 из 29

3) единый эффективный кросс-функциональный план восстановления в случае реализации рисков, влияющих на непрерывность деятельности Товарищества.

7. Внутренняя среда и культура управления СУР

7.1. Внутренняя среда определяет общее отношение Товарищества к рискам, и то, как Работники рассматривают и реагируют на них. Внутренняя среда является основой для всех компонентов СУР и включает культуру Управления рисками (далее – риск-культура), Аппетит к рискам, этические ценности, компетенции и ответственность Работников, структуру Товарищества, а также возможности, определяемые человеческими, финансовыми и иными ресурсами.

7.2. В Товариществе обеспечивается постоянный обмен информацией для повышения осведомленности о рисках, развития риск-культуры и эффективного Управления рисками. Все Работники получают своевременные задания по вопросам Управления рисками, понимают свои роли, обязанности и порядок взаимодействия с Работниками Товарищества.

7.3. Риск-культура является ключевым элементом Управления рисками и представляет собой совокупность убеждений, понимания и знаний в области риск-менеджмента, разделяемых и применяемых всеми должностными лицами и Работниками при выполнении своих обязанностей.

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

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

7.6. Риск-культура основана на четырех принципах:

1) *Формирование культуры по управлению рисками:* НС Товарищества и Генеральный директор принимают решения с учётом баланса между долгосрочной стоимостью, прибыльностью и рисками, связанными как с принятием, так и с непринятием решений. Руководство поощряет у Работников риск-ориентированное поведение в отношении своевременного выявления, оценки и информирования о рисках, а также принятия обоснованных решений с учётом риск-факторов

2) *Корпоративное управление:* Товарищество формирует контрольную среду, обеспечивающую понимание Работниками обязательности соблюдения Политики и всех ВНД Товарищества. Должностные лица и Работники Товарищества чётко осознают свою ответственность и полномочия по Управлению рисками. Владельцы рисков понимают, управляют и своевременно информируют о рисках в соответствии с ВНД.

3) *Принятие решений:* Внутренняя среда Товарищества

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 13 из 29

характеризуется открытостью коммуникаций и прозрачностью информации о рисках, что способствует конструктивному обсуждению сопутствующих рисков и возможностей. Это позволяет принимать эффективные решения в ответ на внешние факторы. Система вознаграждений включает финансовые и нефинансовые стимулы для формирования правильного отношения к рискам при принятии Управленческих решений. Принятие решений происходит в соответствии с установленным Риск-аппетитом.

4) *Компетенция:* Организационная структура СУР Товарищества построена на модели «трёх линий защиты», при этом Риск-менеджер эффективно выполняет функции второй линии, обеспечивая руководство необходимой уверенностью в достижении целей Товарищества.

7.7. В Товариществе установлен и действует порядок информирования о нарушениях Кодекса деловой этики КМГ, требований антикоррупционного законодательства Республики Казахстан, а также о случаях мошенничества, взяточничества и иных нарушениях.

7.8. Приверженность Товарищества ценностям является основой эффективного функционирования СУР. В Товариществе определены ценности, принципы и стандарты поведения, на которых основывается деятельность Работников. Соблюдение этих стандартов обеспечивает защиту интересов и доверие заинтересованных сторон, способствуя достижению стратегических целей Товарищества.

7.9. Генеральный директор Товарищества под надзором НС определяет потребность в человеческих ресурсах, необходимых для достижения целей Товарищества. В Товариществе разрабатываются планы распределения обязанностей на случай кризисных ситуаций, а также планы преемственности для ключевого персонала.

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

7.11. При разработке стратегии Товарищества учитываются факторы внешней и внутренней среды, а также миссия, видение и ценности Товарищества.

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

7.13. Для поддержания и развития риск-культуры в Товариществе проводится обучение Работников, включая ознакомление новых Работников и периодическое обучение всех Работников с включением в план обучения Товарищества (не реже одного раза в год при необходимости).

7.14. Внутренняя среда Товарищества включает в себя:

1) взаимодействие участников и распределение функций в рамках СУР;

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 14 из 29

- 2) Риск-аппетит, КРП и Риск-толерантность;
- 3) единую базу данных по реализованным рисковым событиям;
- 4) единые процессы идентификации, оценки, мониторинга рисков и информирования о рисках.

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

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

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

8.3. Для дальнейшего развития и совершенствования СУР могут разрабатываться отдельные концептуальные документы.

8.4. Процесс определения риск-аппетита:

8.4.1. После установления стратегических целей и целевых показателей деятельности НС Товарищества определяет границы рисков (Риск-аппетит), которые Товарищество готово принять для достижения своих целей. Для этого НС Товарищества должен иметь представление о ключевых рисках, которым подвержено Товарищество, и которые Товарищество способно выдержать без потери финансовой устойчивости и жизнеспособности.

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

8.4.3. Риск-аппетит формируется с учетом миссии и видения Товарищества.

8.4.4. Формирование Риск-аппетита осуществляется параллельно с процессом стратегического планирования и определяет верхнюю границу критических рисков, которые Товарищество готово принимать для достижения целей.

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

8.4.6. Риск-аппетит (заявление о Риск-аппетите) Товарищества на плановый период имеет следующие характеристики:

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 15 из 29

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

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

8.4.8. Количественные параметры представляют собой числовые показатели, оказывающие влияние на деятельность Товарищества.

8.4.9. Качественные параметры отражают ограничения, устанавливаемые Товариществом в целях:

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

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

- *Доходность*: используется как основной источник покрытия возможных убытков. Риск-аппетит устанавливается в виде количественных показателей и лимитов.
- *Капитал*: обеспечивает дополнительную способность Товарищества покрывать убытки сверхдоходности и позволяет принимать риски для развития. Может выражаться количественными метриками и качественными заявлениями.
- *Ликвидность*: обеспечивает выполнение краткосрочных планов и инициатив. Ликвидные резервы в виде краткосрочных ценных бумаг позволяют при неблагоприятных при условиях реализации быстро и без значительных потерь превращать их в денежные средства.

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 16 из 29

– *Репутация*: играет ключевую роль в поддержании доверия к Товариществу, создавая условия для реализации управленческих решений и бизнес-инициатив.

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

8.4.12. Уровень Риск-аппетита определяется с учетом принципов финансовой устойчивости. При увеличении долговой нагрузки Риск-аппетит подлежит снижению в целях обеспечения достаточного уровня ликвидности для покрытия возможных убытков и сохранения стабильности финансовой деятельности Товарищества. *Расчет Риск-аппетита изложен в соответствующем ВНД по рискам Товарищества.*

8.4.13. Товарищество может применять расчет Риск-аппетита в количественной форме на основании данных отдельного кассового бюджета Товарищества на планируемый год, *который изложен в соответствующем ВНД по Рискам Товарищества.*

8.4.14. НС Товарищества вправе по своему усмотрению установить иной размер Риск-аппетита, при этом установленный размер Риск-аппетита не должен превышать рассчитанное значение.

8.4.15. Рассчитанный показатель Риск-аппетита используется в качестве основы для принятия решений по управлению рисками.

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

8.4.17. С учётом того, что доходность Товарищества не может рассматриваться в качестве «подушки безопасности» для покрытия всех потенциальных убытков, Товарищество вправе устанавливать Риск-аппетит в отношении капитала Товарищества.

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

8.4.19. Риск-аппетит по ликвидности и репутации может выражаться качественными параметрами в виде заявлений сверх уровневого характера, влияющих на стратегические цели и репутацию Товарищества. Метрики, показатели и их значения могут корректироваться в зависимости от видов деятельности и изменения внешних/внутренних факторов.

8.4.20. Товарищество обеспечивает реализацию Риск-аппетита путём принятия на свой баланс незапланированных убытков, финансируя убытки за счёт

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 17 из 29

текущих денежных потоков или собственного капитала по мере их возникновения.

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

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

8.4.23. Товарищество формулирует бизнес-цели в соответствии с ВНД Товарищества по бизнес-планированию. При постановке целей учитывается, что агрессивная цель может повышать уровень риска, в связи с чем Товарищество принимает во внимание Риск-аппетит.

8.4.24. Для эффективного мониторинга и предотвращения превышения установленного уровня Риск-аппетита Товарищество устанавливает КРП / Тolerантность, отражающие допустимые отклонения от бизнес-целей в результате реализации рисков.

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

8.5. Процесс идентификации и оценки рисков:

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

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

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

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

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 18 из 29

8.5.5. Выявление рисков осуществляется в рамках ежеквартального пересмотра и актуализации рисков при подготовке Отчета по рискам и в ходе текущей деятельности. При обнаружении существенного риска, ранее не включенного в Регистр, Владелец риска обязан информировать Риск-менеджера. Риск-менеджер анализирует полученную информацию, при необходимости запрашивает дополнительные сведения и принимает решение о включении нового риска в Регистр рисков.

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

8.5.7. Структурные подразделения Товарищества несут ответственность за предоставление Риск-менеджеру информации по установленному шаблону и в сроки, определенные в соответствующем запросе Риск-менеджера. В случае несвоевременного и/или неполного предоставления информации Риск-менеджеру, Риск-менеджер вправе, при необходимости, увеличить оценку рисков в связи с отсутствием подтверждения контроля за риском со стороны Владельца риска.

8.5.8. Процесс идентификации и оценки рисков инициируется Работниками Товарищества каждый раз при возникновении Факторов риска в деятельности и может включать использование следующих методов и инструментов:

1) *Анализ процесса.* Идентификация рисков, которые могут повлиять на достижение целей, задач и КПД, с использованием отчетов по результатам аудиторских и иных проверок.

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

3) *Обсуждения внутри* структурных подразделений. Для выявления рисков, влияющих на структурное подразделение, включая обсуждение проекта Регистра рисков и изменений к нему, анкетирование (инструмент сбора информации о рисках от Работников) для идентификации и оценки рисков корпоративного управления, СВК, системы менеджмента качества, проектного управления и т.д.

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

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

6) *Использование электронной базы данных по рискам.* Риск-менеджер администрирует единую базу данных по рисковым событиям, в которую структурные подразделения Товарищества предоставляют информацию. База

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 19 из 29

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

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

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

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

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

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

- правовые риски (П) - риски возникновения потерь вследствие несоблюдения законодательства Республики Казахстан, а также ВНД Товарищества;

- операционный риск (О) - риск возникновения убытков, несчастных случаев на производстве в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны Работников (включая риски персонала), а также вследствие внешних событий.

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

8.5.11. Регистр рисков заполняется структурными подразделениями на постоянной основе по мере выявления новых рисков и содержит как минимум следующую информацию: номера и наименование риска; описание риска (с указанием основных факторов), стратегические цели; последствия реализации рисков; Владелец риска; присущая и остаточная оценка риска; Риск-аппетит с пороговыми метриками и фактическими значениями, КРП / Толерантность в отношении риска и иные данные по запросу Риск-менеджера.

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

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 20 из 29

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

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

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

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

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

1) *Оценка на основе сравнительного анализа* для рисков, ущерб от которых не поддается расчету по формулам (например, риски ответственности за причинение вреда). Используются сценарии реализации риска, определяются потенциально вовлеченные стороны и объем возможного ущерба на основе отраслевой и территориальной статистики.

2) *Оценка с использованием статистических моделей* для рисков, имеющих денежное выражение и зависимость от внешних факторов (например, колебания цен на нефть, валютных курсов, процентных ставок). Применяются методы регрессионного анализа, моделирование Монте-Карло, анализ «Торнадо» и другие методы, основанные на исторических данных, для прогнозирования возможного влияния рисков. Для проведения анализа используются специализированные программные продукты, например @Risk или иные программные инструменты с аналогичной функциональностью.

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

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

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

- *Прибыль, подверженная риску (Earnings-at risk - EaR)* – аналог CFaR, учитывающий бухгалтерские аспекты признания доходов компании. В отличие от

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 21 из 29

CFaR, где стоимостной метрикой риска являются денежные потоки, при расчете EaR стоимостной метрикой риска является будущая прибыль компании.

4) *Стресс тестирование* - метод оценки рисков путем моделирования неблагоприятных изменений риск-факторов. Может осуществляться с использованием различных сценариев (исторических и экспертных), а также однофакторных и многофакторных подходов. При необходимости применяются методы статистического моделирования.

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

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

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

Таблица 1. Частота или вероятность риска

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

Таблица 2. Время влияния /скорость реализации

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

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 22 из 29

Таблица 3. Размер Риска, влияние которого возможно количественно оценить

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

**Размер Риска, влияние которого сложно количественно оценить
(например, Риски персонала, репутации и т.д.)**

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

8.5.21. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию Товарищество сосредотачивает внимание на рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на финансовое состояние, цели и задачи Товарищества.

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

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

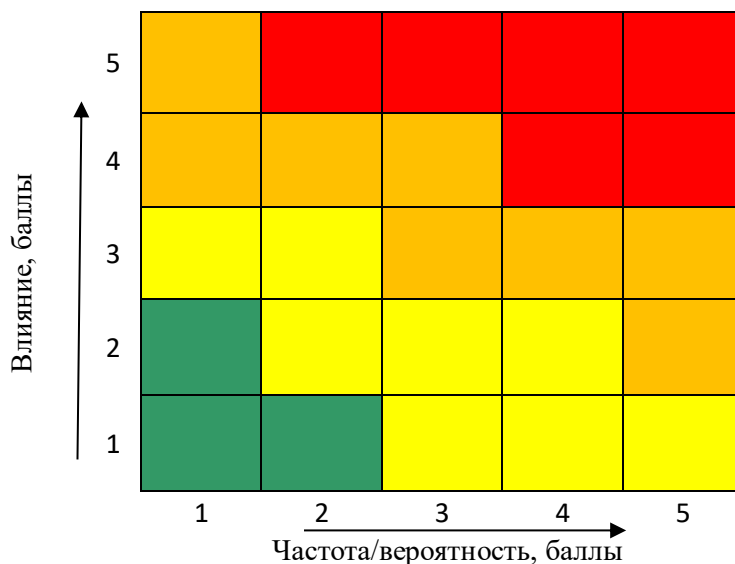
8.5.23. Идентифицированные риски с учетом результатов их оценки отражаются на Карте рисков. Карта позволяет оценить относительную значимость рисков, а также выделить критические риски, требующие приоритетной разработки мероприятий по их управлению.

8.5.24. Карта рисков включает четыре цветовые зоны: красную, оранжевую, желтую и зеленую: красная, оранжевая, желтая и зеленая зоны. Горизонтальная ось отображает вероятность (частоту) риска: вероятность увеличивается слева

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 23 из 29

направо. Вертикальная ось отображает силу воздействия (значимость): воздействие увеличивается снизу вверх.

Рисунок 3. Карта рисков



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

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

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

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

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

8.5.30. Разработанные КРП отображаются в Регистре рисков и утверждаются в рамках Отчета по рискам. КРП включают: формулу расчета, источники информации, единицу измерения, частоту мониторинга, пороговый уровень, направление КРП, сигнализирующее о возможной реализации риска. В

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 24 из 29

зависимости от назначения различают опережающие КРП (для идентификации рисков, которые могут реализоваться в ближайшем будущем) и итоговые КРП (для идентификации рисков, которые уже реализовались и могут реализоваться повторно).

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

8.5.32. КРП могут определяться на базе:

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

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

- КПД, выражаемых в проценте достижения.

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

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

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

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

8.6.2. Выделяют следующие стратегии реагирования:

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

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

- *осознанное увеличение* риска для получения дополнительных выгод;

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

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

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

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 25 из 29

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

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

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

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

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

8.6.6. Передача (финансирование) рисков включает следующие инструменты:

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

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

- другие альтернативные методы финансирования рисков.

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

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

- какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия;

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

8.6.8. Владельцы рисков представляют Риск-менеджеру предложения по стратегиям и мерам реагирования для включения в План мероприятий по Управлению рисками.

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

8.6.10. Риски в зеленой зоне Карты рисков не требуют разработки мер, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Республики Казахстан, ВНД Товарищества, предписаниями надзорных органов и рекомендациями аудиторов.

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 26 из 29

8.7. Мониторинг рисков как часть этапа управления рисками:

8.7.1. Регулярно проводится анализ результатов деятельности Товарищества, включая оценку деятельности с учетом рисков, в том числе анализ рисков, повлиявших на результативность, оценка эффективности предыдущих оценок рисков и адекватность принятых мер, а также оценку результативности.

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

8.7.3. Товарищество стремится к постоянному совершенствованию СУР, включая регулярное обновление политик, процедур и ВНД Товарищества с учетом выявленных изменений и извлечённых уроков.

8.7.4. Риск-менеджер:

1) не реже одного раза в год анализирует Политику и другие ВНД Товарищества на предмет актуальности и при необходимости инициирует внесение изменений и (или) дополнений на утверждение в установленном порядке;

2) рассматривает материалы, подготовленные Владельцами рисков, и вносит предложения по совершенствованию процедур СУР;

3) реализует мероприятия по повышению эффективности СУР.

8.7.5. НС Товарищества и риск подразделение КМГ осуществляет независимую оценку эффективности СУР и предоставляет рекомендации по ее совершенствованию.

8.7.6. Товарищество отслеживает внутренние и внешние изменения, которые могут существенно повлиять на стратегию и планы развития, и при необходимости актуализирует Риск-аппетит, показатели Толерантности к рискам, Регистр и Карту рисков, а также планы мероприятий по управлению ключевыми рисками. При необходимости обновленные отчеты по рискам представляются на рассмотрение НС Товарищества в сроки, установленные приложением №1 к Политике.

8.8. Процесс информирования и формирование отчетности о рисках:

8.8.1. Структура Управления рисками обеспечивает эффективный обмен информации – по вертикали и по горизонтали:

- снизу вверх: для предоставления на НС Товарищества и Генеральному директору информации о текущей деятельности, принятых рисках, их оценке, контроле и методах реагирования.

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

- по горизонтали: для взаимодействия между структурными подразделениями и с Риск-менеджером.

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

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 27 из 29

8.8.3. Владельцы рисков и риск-факторов осуществляют постоянный мониторинг и информируют Риск-менеджера о потенциальных и реализованных рисковых событиях в соответствии с ВНД Товарищества.

8.8.4. Товарищество предоставляет информацию о рисках в КМГ для консолидации, в установленном порядке.

8.8.5. В Товариществе не реже одного раза в год рассчитывается Риск-аппетит, а также ежеквартально формируется отчет по рискам для НС Товарищества, Генерального директора и владельцев рисков. Товарищество обязано предоставлять отчетность по рискам в установленные сроки в соответствии с приложением 1 и минимальными требованиями приложения 2 к Политике.

9. Заключительные положения.

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

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 28 из 29

Приложение №1

Сроки предоставления отчетов по рискам

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

	Политика по системе управления рисками ТОО «КМГ Карачаганак»	
		стр. 29 из 29

Приложение №2

Минимальные требования к содержанию отчета по рискам

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