



УТВЕРЖДЕНО:
Решение Наблюдательного
Совета
ТОО «МАЭК-Казатомпром»
№ 1 от 19.02.2016

ПОЛИТИКА

Система управления рисками

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ТОО «МАЭК-Казатомпром»

**Товарищество с ограниченной ответственностью
«Мангистауский атомный энергетический комбинат-Казатомпром»**

Ақтау

Предисловие

- 1 **РАЗРАБОТАНА И ВНЕСЕНА** Отделом бизнес-администрирования Департамента казначейства ТОО «МАЭК-Казатомпром».
- 2 **УТВЕРЖДЕНО И ВВЕДЕНО В ДЕЙСТВИЕ** Приказом Генерального директора ТОО «МАЭК-Казатомпром» от 18.03.2016 года № 27.
- 3 **СРОК ПЕРВОЙ ПРОВЕРКИ** 2016 г.
ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕРКИ 1 год

Содержание

1	Область применения	5
2	Общие положения	5
3	Основные термины, определения и сокращения	6
4	Ответственность и полномочия	8
5	Внутренняя среда	8
6	Цели, задачи и принципы функционирования СУР.....	9
7	Организационная структура системы управления рисками	11
8	Функции участников процесса по управлению рисками	12
9	Взаимосвязь СУР с процессами управления Предприятием	14
10	Процесс функционирования СУР	15
11	Определение целей и уровней толерантности	16
12	Выявление событий	17
13	Определение риск-аппетита	18
14	Оценка рисков	18
15	Определение методов управления рисками и контрольных действий	18
16	Контроль рисков	19
17	Информация и коммуникация	20
18	Мониторинг	20
19	Требования к конфиденциальности информации о рисках	21
20	Критерии эффективности КСУР.....	21
21	Управление настоящей политикой	21
	Библиография	22

1 Область применения

1.1 Настоящая Политика «Управление рисками» (далее - Политика) разработана с использованием положений Политики управления рисками АО «НАК «Казатомпром» (далее - Общество).

1.2 В настоящей Политике учтена специфика и масштабы деятельности, другие внутренние нормативные акты, регулирующие деятельность ТОО «МАЭК-Казатомпром» (далее - Предприятие), а также положения концептуальных основ управления рисками COSO ERM [1].

1.3 Настоящая Политика является основополагающим документом в системе управления рисками Предприятия (далее - СУР) и определяет:

- Цели и задачи СУР;
- Принципы функционирования СУР;
- Организационную структуру СУР;
- Взаимосвязи процесса управления рисками с другими инструментами управления;
- Этапы процесса управления рисками и обмена информацией о рисках внутри

Предприятия;

- Механизмы осуществления мониторинга СУР Предприятия в части управления рисками;

- Критерии эффективности функционирования СУР.

1.4 Политика не ставит целью охватить все возможные сценарии, которые могут возникнуть в процессе практического применения СУР, предполагая, что процесс управления рисками, являясь частью ежедневного процесса управления, должен предоставлять свободу применения различных стилей управления и творческого подхода.

1.5 Каждый работник Предприятия в той или иной степени является ответственным за управление рисками.

1.6 Настоящая Политика предназначена для руководителей и специалистов всех уровней управления Предприятия, его подразделений, а также других участников процессов управления рисками и заинтересованных сторон.

2 Общие положения

2.1 Система управления рисками Предприятия, является частью корпоративной системы управления рисками Общества (далее - КСУР), в которой применяются единообразные, последовательные подходы к выявлению, оценке и управлению рисками, а также обмена информацией о рисках, как по вертикали, так и по горизонтали.

2.2 Применение и совершенствование СУР является необходимым условием для эффективного функционирования Предприятия и достижения поставленных целей.

2.3 СУР служит инструментом, поддерживающим принятие управленческих решений на стратегическом и операционном уровне в следующих областях деятельности Предприятия:

- *Процесс стратегического планирования.* СУР является простым и эффективным инструментом, направленным на своевременное выявление рисков, вытекающих из целей и задач, определяемых для Предприятия, обеспечивая тем самым высокое качество планирования.

- *Операционная деятельность.* Управление рисками ключевых бизнес-процессов, основанное на процессном подходе, где возникновение риска в одном из звеньев, оказывает воздействие на последующие процессы, позволяет эффективно контролировать общую деятельность Предприятия.

- *Инвестиционная деятельность.* Достижение основных показателей эффективности проектного треугольника (стоимость проекта – сроки реализации – качество реализации проекта).

- *Процесс бюджетирования.* Информация о рисках и планах по управлению ими является твердым обоснованием заявок Предприятия и отдельных подразделений на выделение ресурсов.

- *Система мотивации и оценки результатов деятельности.* Оценка эффективности управления рисками служит одним из критериев оценки результатов деятельности Предприятия, его подразделений и отдельных сотрудников.

2.4 Процесс управления рисками основывается на кросс-функциональном взаимодействии. Процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов)) основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании информации, имеющейся у каждого из участников и руководителей бизнес-процессов.

2.5 Наличие СУР не может гарантировать полного исключения рисков, однако, управление рисками предоставляет возможность прогнозировать события и эффективно реагировать на их возникновение или изменение, обеспечивая тем самым и разумную гарантию достижения поставленных целей и задач.

2.6 Реализация компонентов, описанных в настоящей Политике, отражена в Правилах, Инструкциях, Положениях и прочих документах по управлению рисками Предприятия.

3 Основные термины, определения и сокращения

3.1 **База данных по рискам:** Информационный ресурс, содержащий информацию по реализовавшимся рискам Предприятия.

3.2 **Владелец риска:** Лицо (работник/структурное подразделение/коллегиальный орган), ответственное за все аспекты управления определенным риском.

3.3 **Выявление рисков:** Определение подверженности Предприятия влиянию рисков, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи.

3.4 **Высшее руководство Предприятия:** Лицо или группа лиц, осуществляющих руководство и управление Предприятием на высшем уровне.

3.5 **Карта рисков:** Графическое отображение рисков Предприятия в зависимости от величины их потенциального влияния и вероятности реализации.

3.6 **Качественная оценка:** Определение степени влияния риска на деятельность Предприятия, в соответствии с внутренними критериями, и вероятности риска, основанной на коллективной и экспертной оценке.

3.7 **Классификатор рисков:** Перечень категорий рисков, который распределяет риски по направлениям деятельности.

3.8 **Ключевые показатели деятельности (КПД):** Количественно измеримые параметры, отражающие степень достижения цели/задачи или запланированного результата процесса.

3.9 **Ключевой риск:** Риск, который по итогам оценки расположился в красной зоне на карте рисков Предприятия и риск из других зон, на который он оказывает потенциальное влияние, что может воздействовать на достижение Предприятием своих краткосрочных и долгосрочных целей.

3.10 **Ключевой рисковый показатель:** Индикатор, используемый Предприятием для получения раннего сигнала об увеличении вероятности реализации риска в различных областях деятельности.

3.11 **Ключевой сотрудник:** Компетентный эксперт, обладающий значительным опытом и знаниями в своей области.

3.12 **Количественная оценка:** Математический прогноз и расчет вероятности реализации рисков, а также потенциального материального ущерба риска, рассчитанный на основании статистической информации.

3.13 **Кросс-функциональное взаимодействие:** Совместная, согласованная работа, обеспечивающая быстрое и комплексное взаимодействие работников разных направлений деятельности в ходе выполнения ими своих функциональных обязанностей для достижения конкретного результата.

3.14 **Метод управления риском:** Определение воздействия на ключевые и значимые риски для минимизации последствий от их наступления для достижения поставленных целей.

3.15 **Остаточный риск:** Риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск и разработки соответствующих мероприятий.

3.16 **Перспектива:** Внешний или внутренний аспект деятельности Предприятия; используется для группировки целей в рамках сбалансированной системы показателей (далее – ССП), отражая идею причинно-следственных отношений между ними.

3.17 **Потенциальный ущерб от риска:** Возможная сумма потерь/убытков в денежном выражении, которые может понести Предприятие в случае реализации риска.

3.18 **Подразделение/сотрудник, ответственный за обеспечение функционирования системы управления рисками:** Подразделение/сотрудник, осуществляющий функции по разработке и совершенствованию методологической базы в рамках управления рисками, формирующий и консолидирующий информацию и отчетность по рискам, организовывающий и контролирующий выполнение функций по управлению рисками владельцами рисков, оказывающий методологическую поддержку.

3.19 **Приоритезация рисков:** На основании проведенной оценки выделение рисков с наибольшей вероятностью реализации и степенью влияния. Данное действие выполняется с целью концентрации времени и ресурсов на наиболее значимых рисках.

3.20 **Присущий риск:** Риск для Предприятия при отсутствии действий со стороны руководства и владельцев рисков по изменению вероятности и влияния данного риска.

3.21 **Реактивные мероприятия:** Планируемые действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые будут проведены в случае реализации риска, в целях оперативного реагирования и снижения негативных последствий.

3.22 **Регистр рисков:** Официальный документ, включающий в себя полный перечень всех выявленных рисков Предприятия, с описанием характера каждого риска и информации, относящейся к их оценке и управлению.

3.23 **Риск:** Возможность того, что произойдет событие, которое окажет отрицательное воздействие на достижение целей Предприятия.

3.24 **Риск-аппетит:** Способность и желание Предприятия принимать на себя определенные риски для достижения своих стратегических целей.

3.25 **Риск-культура:** Ценности, убеждения, понимание и знания в сфере управления рисками, разделяемые и применяемые на практике сотрудниками организации на всех уровнях;

3.26 **Событие:** Случай или ситуация, возникающая в результате действия внутренних или внешних факторов, которая оказывает влияние на реализацию стратегии или достижение целей Предприятия. Влияние событий может быть положительным, отрицательным или смешанным. Положительное влияние является – возможностью, а отрицательное – риском.

3.27 **Стратегическая цель:** Формулировка, определяющая конкретное достижение, которое должно быть осуществлено для реализации стратегии.

3.28 **Уровень толерантности к ключевому риску:** Приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели (допустимый уровень риска).

3.29 **Управление рисками:** Процесс выявления рисков и оценки их воздействия, выработки и реализации комплексных решений по их минимизации.

3.30 **Участники процесса управления рисками:** Владельцы рисков, ключевые и рядовые сотрудники, высшее руководство, усилия которых, в рамках своей компетенции, сконцентрированы на процессах управления рисками.

4 Ответственность и полномочия

4.1 В рамках управления рисками ответственность распределяется между участниками процесса следующим образом:

4.1.1 Каждый сотрудник Предприятия, в составе подразделения или рабочей группы по управлению рисками, участвует в процессе управления рисками в рамках своей компетенции. Регистр и карта рисков, риск – аппетит, КРП, отчеты и другие документы по управлению рисками согласовываются со всеми участниками процесса.

4.1.2 Руководители подразделений несут ответственность за своевременное информирование персонала по вопросам управления рисками, выявление и оценку рисков, определение методов управления рисками, полноту и качество предоставляемой информации по рискам, реализацию мероприятий направленных на снижение риска, проведение анализа и подготовку отчетности.

4.1.3 Ответственность за утверждение методов воздействия на ключевые и значимые риски, обеспечение финансирования мероприятий по управлению рисками, несут владельцы рисков и Высшее руководство Предприятия.

4.1.4 Роль ответственного за обеспечение функционирования системы управления рисками на Предприятии выполняет Отдел бизнес-администрирования Департамента казначейства (ОБА ДК).

4.2 Механизм реагирования на нарушения сотрудниками норм трудового законодательства Республики Казахстан, невыполнения распорядительных документов руководства, внутренних нормативных документов Предприятия регулируется Положением о дисциплинарной комиссии ВНД ДБА-39 [5].

4.3 Работники подразделения Предприятия, ответственные за организацию процесса управления рисками, должны иметь доступ к информации, документам Предприятия, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностных инструкциях.

5 Внутренняя среда

5.1 Факторы внутренней среды включают в себя сильные и слабые стороны Предприятия, оказывающие прямое влияние на эффективность функционирования. Одним из факторов внутренней среды Предприятия является риск-культура.

5.2 Риск – культура представляет собой фундамент, на котором основывается СУР любой организации. СУР эффективна настолько, насколько развита культура управления рисками организации.

5.3 Риск-культура Предприятия определяет общее отношение к рискам, и то, как рассматривают и реагируют на риски его работники.

5.4 Риск-культура включает в себя набор следующих компонентов (рис. 1.):

- философия руководства, выраженная в общем восприятии рисков и процессов управления ими на Предприятии во всех видах своей деятельности, от разработки и реализации стратегии до повседневных операций;
- аппетиты на риск, направленные на создание единого понимания среди всех участников процесса об уровне допустимого риска, на который Предприятие готово идти;
- честность и этические ценности Предприятия, являются продуктами корпоративной культуры и основой этичного поведения всех сотрудников во всех аспектах

деятельности Предприятия. Риски озвучиваются и обсуждаются, для того чтобы Предприятие могло своевременно отреагировать на них;

- распределение полномочий и обязанностей между всеми участниками процесса, а также установка границ их полномочий в рамках управления рисками Предприятия. Устанавливается круг участников, и определяются конкретные роли в процессе функционирования СУР;

- компетентность и уровень квалификации персонала, отражает знания и навыки, необходимые для выполнения задач по управлению рисками. Определяется необходимый уровень квалификации для каждого участника, проводится соответствующее обучение;

- организационная структура, включающая ключевые области полномочий и ответственности, а также устанавливающая уровни подчинения, позволяющие осуществлять эффективное управление рисками Предприятия;

- контроль со стороны независимых органов управления, дающий возможность оценивать и проверять деятельность Предприятия, представлять альтернативные точки зрения и реагировать на нарушения.



Рис. 1 Компоненты риск-культуры

5.5 Усилия Предприятия направлены на создание и поддержание риск-культуры, обеспечивающей эффективность СУР, через повышение понимания и уровня ответственности за управление рисками всеми участниками процесса, создание благоприятных условий взаимодействия и развития, которые находят свое отражение в принципах и задачах функционирования СУР.

6 Цели, задачи и принципы функционирования СУР

Товарищество с ограниченной ответственностью «МАЭК-Казатомпром», осуществляя свою деятельность по обеспечению потребителей региона электроэнергией, теплом и водой, осознает всю важность данных видов деятельности и постоянно стремится к повышению эффективности управления Предприятием.

Признавая свою ответственность, руководство Предприятия определяет цели в области управления рисками:

- защита интересов Единственного Участника Предприятия;
- обеспечение стратегической и оперативной устойчивости Предприятия;

- снижение потерь Предприятия при возникновении неблагоприятных для него рисков.

Для достижения поставленных целей руководство:

организовывает процесс управления рисками включающий в себя:

- Стратегическое планирование и операционная деятельность с учетом рисков;
- Минимизация рисков и потерь при условии соблюдения экономической целесообразности;
- Обеспечение полного контроля над рисками путем реализации непрерывного процесса управления;
- Информационное обеспечение участников процесса управления рисками;
- Внедрение принципов учета рисков при принятии управленческих решений на основе четких процедур их выявления и оценки;
- Обеспечение эффективной связи между стремлением Предприятия получать прибыль и стремлением делать это с минимальными потерями, т.е. обеспечение оптимального сочетания доходности и риска.

обеспечивает соблюдение следующих принципов:

Структурность. Комплексная система управления рисками имеет четкую структуру.

Информированность. Управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации, позволяющей своевременно и в полном объеме информировать о рисках лиц, принимающих решения, обеспечивать качество выполнения функциональных обязанностей сотрудников.

Непрерывность. Процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе.

Цикличность. Процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов.

Совершенствование. Совершенствование работы по управлению рисками, включая информационные системы, процедуры и технологии с учетом стратегических задач, изменений во внешней среде, нововведений в мировой практике управления рисками.

Привязка к целям. Управление рисками осуществляется исходя из поставленных целей на уровне Стратегии Предприятия, а также целей конкретных процессов и функций.

Системный подход. Управление всеми типами рисков осуществляется по всем ключевым областям деятельности, на всех уровнях управления Предприятием.

Ответственность за управление рисками. Участие каждого сотрудника Предприятия в процессе управления рисками в рамках своих полномочий, квалификации и имеющейся информации.

Полномочия и разделение уровней принятия решений. Определение уровня полномочий персонала, в рамках которых осуществляется принятие решений по управлению рисками. Решения о минимизации рисков принимаются на различных уровнях управления в зависимости от значимости рисков. Границы определения уровня принятия решений устанавливаются на основе значимости риска.

Компетентность и квалификация. Обеспечение необходимого уровня знания и навыков персонала, для выполнения порученных им задач по управлению рисками.

Взаимодействие. Процесс управления межфункциональными рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций) основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных функций информации.

Движение рисков снизу вверх и сверху вниз. Движение информации о рисках для принятия решений осуществляется от более низких уровней управления к более высоким. Решения по минимизации рисков, а также контроль управления рисками распространяется от более высоких уровней управления к более низким.

Экономическая эффективность управления рисками. Система управления рисками обеспечивает экономическую эффективность мероприятий по управлению рисками. Снижение рисков осуществляется исходя из экономической целесообразности.

Контроль эффективности управления рисками. Эффективность управления рисками осуществляется путем проведения внутренних и внешних оценок.

Для реализации целей, а также постоянного совершенствования системы управления рисками, руководство ТОО «МАЭК-Казатомпром» берет на себя обязательство:

- Руководствоваться настоящей Политикой при принятии решений и предоставлять необходимые ресурсы, требуемые для реализации Политики;
- Обеспечить доведение Политики до персонала;
- Интегрировать систему управления рисками в единую корпоративную систему управления Предприятия;
- Вовлекать каждого сотрудника в процесс управления рисками;
- Постоянно совершенствовать методы, способы и знания в области управления рисками;
- Быть открытыми для заинтересованных сторон в области управления рисками;
- Проводить работу по управлению рисками в каждом бизнес-процессе Предприятия.

7 Организационная структура системы управления рисками

7.1 Организационная структура системы управления рисками на Предприятии обеспечивает поток информации – по вертикали и по горизонтали.

7.2 Решения, принятые Единственным Участником, направляемые сверху вниз, обеспечивают доведение целей, задач и методологии по управлению рисками до Предприятия.

7.3 Информация, поступающая по вертикали снизу вверх, обеспечивает Единственного Участника, Наблюдательный совет информацией о риск-аппетите и целях Предприятия, рисках и методах управления и контроля ими.

7.4 Передача информации по горизонтали обеспечивает взаимодействие сотрудников подразделений Предприятия по вопросам управления рисками.

7.5 Организационная структура системы управления рисками Предприятия представлена на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений (рис. 2.):

- 1) Единственный Участник;
- 2) Наблюдательный совет;
- 3) Высшее руководство;
- 4) Рабочая группа по управлению рисками;
- 5) Риск-офицер;
- 6) Подразделение ответственное за обеспечение функционирования СУР;
- 7) Подразделения, ответственные за управление рисками (владельцы рисков).

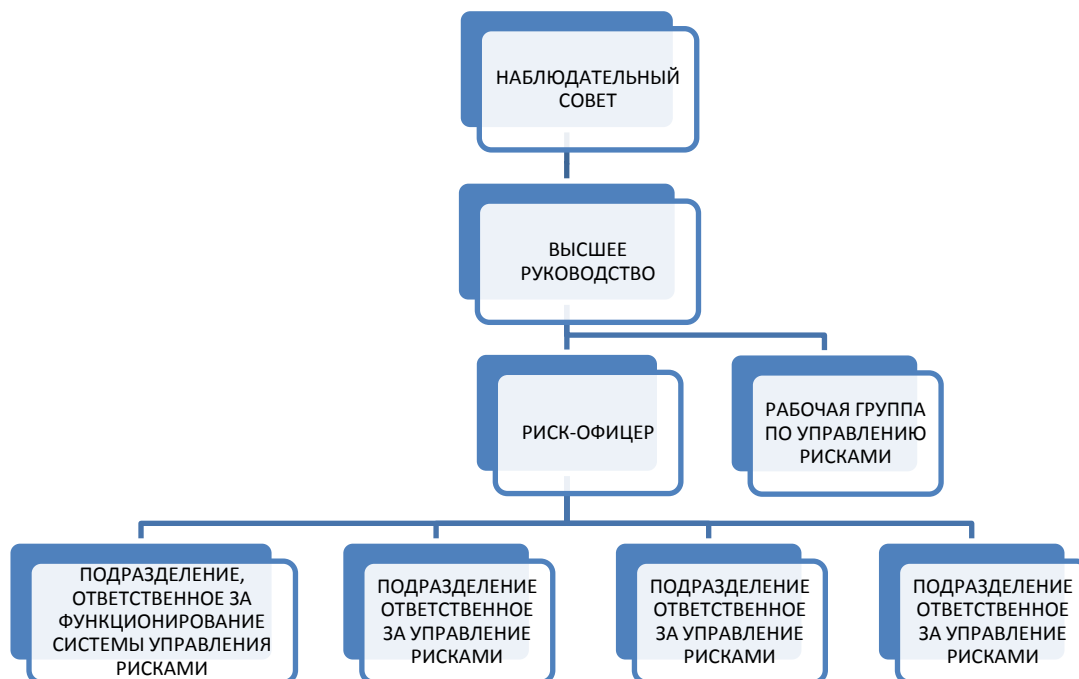


Рис. 2 Организационная структура СУР

8 Функции участников процесса по управлению рисками

8.1 Единственный Участник:

1) на основании информации, представленной Наблюдательным советом принимает стратегические решения в целях управления рисками Общества.

8.2 Наблюдательный совет:

- 1) утверждение целей (краткосрочных и долгосрочных) Предприятия;
- 2) утверждение показателей эффективности системы управления рисками Предприятия и методик их определения;
- 3) анализ заключений внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управлению рисками.
- 4) утверждение Политики по управлению рисками содержащей структуру управления рисками и уровни ответственности;
- 5) утверждение Правил выявления, оценки и определения методов управления рисками;
- 6) утверждение риск-аппетита Предприятия;
- 7) утверждение уровней толерантности в отношении ключевых рисков (в рамках регистра рисков);
- 8) утверждение ключевых рисковых показателей (в рамках регистра рисков);
- 9) утверждение мероприятий по минимизации рисков (в рамках регистра рисков)
- 10) утверждение регистра и карты рисков;
- 11) рассмотрение и утверждение отчетов по управлению рисками.

8.3 Высшее руководство:

- 1) формирование риск-культуры Предприятия в рамках СУР;
- 2) организация процесса управления рисками на Предприятии;
- 3) утверждение плана мероприятий по обеспечению функционирования процесса управления рисками;
- 4) реализация Политики управления рисками;
- 5) рассмотрение существенных вопросов по управлению рисками;

- 6) определение стратегии Предприятия с учетом рисков и возможностей;
- 7) принятие управленческих решений с учетом рисков;
- 8) утверждение методов воздействия на ключевые и значимые риски;
- 9) обеспечение наличия бюджетов на выполнение мероприятий по управлению рисками;
- 10) согласование риск-аппетита, регистра и карты рисков Предприятия;
- 11) утверждение внутренних нормативных документов в рамках управления рисками;
- 12) рассмотрение и согласование отчетов по рискам, выносимых на рассмотрение Наблюдательного Совета, принятие соответствующих мер;
- 13) анализ эффективности системы управления рисками и ее развитие.

8.4 *Рабочая группа по управлению рисками:*

- 1) анализ целей и показателей их достижения;
- 2) анализ факторов внешней и внутренней среды, обсуждение возможных событий;
- 3) определение профиля рисков и перечня возможностей;
- 4) участие в работе по определению риск – аппетита Предприятия;
- 5) определение ключевых рисков и индикаторов их возможной реализации (КРП);
- 6) обсуждение методов управления рисками, с учетом экономической целесообразности (стоимость ущерба и мероприятий по управлению рисками);
- 7) определение методов управления и перечня мероприятий (предупредительных/реактивных) по управлению рисками, необходимых ресурсов для их реализации.
- 8) распределение ответственности за управление рисками;
- 9) согласование материалов по рискам;
- 10) постоянный контроль и обсуждение вопросов по рискам;
- 11) контроль за ходом реализации мероприятий по управлению рисками.

8.5 *Риск-офицер:*

- 1) обеспечение соблюдения компонентов риск-культуры Предприятия;
- 2) осуществление координации взаимодействия подразделений Предприятия в процессе управления рисками;
- 3) установление риск – аппетита Предприятия;
- 4) оценка соответствия выявленных рисков целям Предприятия;
- 5) анализ ключевых рисков;
- 6) оценка и определение методов управления рисками;
- 7) оценка реактивных мероприятий по управлению рисками;
- 8) внесение предложений по управлению рисками;
- 9) согласование регистра, карты рисков и ключевых рисковых показателей;
- 10) контроль рисков;
- 11) анализ воздействия возникших рисков, на достижение поставленных целей Предприятия и принятие соответствующих мер;
- 12) анализ эффективности системы управления рисками, подготовка предложений по улучшению.

8.6 *Подразделение, ответственное за функционирование системы управления рисками:*

- 1) соблюдение риск-культуры Предприятия;
- 2) разработка и совершенствование нормативной и методологической базы в системе управления рисками на Предприятии;
- 3) представление на утверждение Высшему руководству, Наблюдательному совету, Единственному Участнику, документов по управлению рисками;
- 4) координация работ по управлению рисками, в рамках своей компетенции;

- 5) оказание методологической помощи;
- 6) сбор и консолидация информации по риск-аппетиту Предприятия;
- 7) сбор и консолидация информации по рискам в регистре и на карте рисков;
- 8) доведение информации о рисках до всех участников процесса;
- 9) сбор и консолидация отчетной информации по рискам;
- 10) предоставление отчетной информации по рискам Высшему руководству, Наблюдательному совету, Единственному Участнику;
- 11) формирование и ведение базы данных по реализованным рискам;
- 12) анализ эффективности системы управления рисками, подготовка предложений по улучшению.

8.7 Подразделения ответственные за управления рисками (владелец рисков):

- 1) соблюдение риск-культуры Предприятия;
- 2) определение возможных событий, выявление и анализ рисков;
- 3) участие в обсуждении рисков и возможностей;
- 4) участие в работе по определению риск – аппетита Предприятия;
- 5) подготовка предложений по реактивным мероприятиям;
- 6) определение и вынесение на рассмотрение Высшему руководству / Риск-офицеру предложений по методам и мероприятиям управления рисками;
- 7) определение ключевых рисковых показателей;
- 8) воздействие на риски;
- 9) контроль и анализ рисков;
- 10) представление информации по рискам в подразделение, ответственное за функционирование системы управления рисками и Высшему руководству Предприятия.

9 Взаимосвязь СУР с процессами управления Предприятием

9.1 Цели Предприятия определяются на стратегическом и операционном уровне.

9.2 На основании установленных целей, с учетом всех возможных вариантов (оптимистичный, базовый и пессимистичный), проводится работа по выявлению событий, которые могут возникнуть под воздействием внешних и внутренних факторов.

9.3 Влияние событий может быть положительным, отрицательным или смешанным. Положительное влияние является – возможностью, а отрицательное – риском.

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

- процесс разработки стратегических планов должен предусматривать выявление и анализ событий, способных оказывать положительное и/или негативное влияние на достижение поставленных стратегических целей;
- стратегические планы Предприятия должны содержать в себе комплекс мер, направленных на минимизацию потенциально неблагоприятного эффекта ключевых рисков, а также комплекс мер направленных на реализацию имеющихся возможностей.

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

- управление операционными рисками должно основываться на ключевых бизнес-процессах Предприятия, выстроенных в общую процессную цепочку, воздействие внешних и внутренних факторов на которую может привести к возникновению определенных событий.
- операционная деятельность Предприятия также как и стратегическая должна рассматриваться с точки зрения рисков и возможностей и должна находить свое отражение в соответствующих годовых планах деятельности подразделений Предприятия.

9.6 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **инвестиционной деятельности** и кредитной деятельности (при получении, предоставлении кредита, финансовой помощи и финансовых гарантий) включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

- инициаторы инвестиционных проектов (в том числе проектов, вносимых на рассмотрение Общества) в процессе рассмотрения и разработки инвестиционных проектов должны анализировать события, оказывающие положительное и негативное воздействие на реализацию планов и достижение поставленных целей инвестиционного проекта. Разрабатывается комплекс мер, направленных на минимизацию потенциально неблагоприятного эффекта ключевых рисков и использование возможностей, связанных с реализацией проекта;

- инициаторы процесса получения кредита (привлечения заемных средств) должны включать анализ рисков для финансовой устойчивости Предприятия согласно внутренней документации по управлению долгом и финансовой устойчивостью Общества/Фонда;

9.7 Взаимосвязь процесса управления рисками с **процессом бюджетирования**:

- бюджет подразделения должен предусматривать финансовые ресурсы для реализации мероприятий по управлению рисками. Для этого, перед утверждением Плана мероприятий по управлению рисками Высшим руководством Предприятия, владельцам рисков необходимо предусмотреть финансовые ресурсы для их реализации, и проработать данный вопрос с подразделением, ответственным за бюджетирование;

- заполнение таблицы факторов и рисков Планов развития согласно Правилам разработки, согласования, утверждения, корректировки, исполнения и мониторинга исполнения Планов развития дочерних организаций акционерного общества «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» осуществляется на основе утвержденного регистра рисков.

9.8 Взаимосвязь процесса управления рисками с **процессом мотивации** персонала включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

- владельцы рисков должны объективно оценивать временные, административные и прочие ресурсы, и обеспечивать условия для функционирования СУР во вверенном подразделении;

- обязанности участников процесса управления рисками по соблюдению процедур, необходимых для функционирования СУР должны быть формально закреплены в документах.

- за качеством соблюдения и выполнения процедур, предусмотренных в СУР должен осуществляться контроль.

- рекомендуется также предусматривать механизмы поощрения, призванные мотивировать руководителей и сотрудников Предприятия эффективно действовать в рамках СУР, в соответствии с установленными сроками и целевыми показателями.

10 Процесс функционирования СУР

10.1 Функционирование СУР позволяет повысить уровень уверенности в достижении поставленных целей Предприятия и обеспечении функционирования ключевых бизнес-процессов путем получения обзора рисков и их основных характеристик, определения взаимосвязи рисков друг с другом, ранжирования уровня рисков, повышения осведомленности о рисках и методах управления ими, а также концентрации внимания на наиболее критических рисках.

10.2 Процесс управления рисками состоит из нескольких этапов, выстроенных в следующей последовательности:

- первый этап заключается в выявлении и анализе возможных событий;
- вторым этапом является определение аппетита на риск для Предприятия;

- третий этап включает в себя оценку влияния рисков на деятельность Предприятия;
- четвертый этап – это принятие решений о выполнении/разработке мероприятий по снижению рисков;
- пятый – выполнение мероприятий по снижению рисков;
- заключительным, шестым этапом является осуществление контроля рисков.

10.3 Обеспечение качества используемой информации достигается путем поддержания коммуникации между участниками на каждом из этапов управления рисками (рис. 3.).

10.4 Результаты, полученные в ходе реализации описанных этапов формализуются в регистре и на карте рисков, выражаются в заявлении о риск-аппетите, отражаются в графиках/планах мероприятий и отчетах по управлению рисками.

10.5 Выявление недостатков СУР и улучшение их в дальнейшем осуществляется посредством мониторинга и анализа системы.

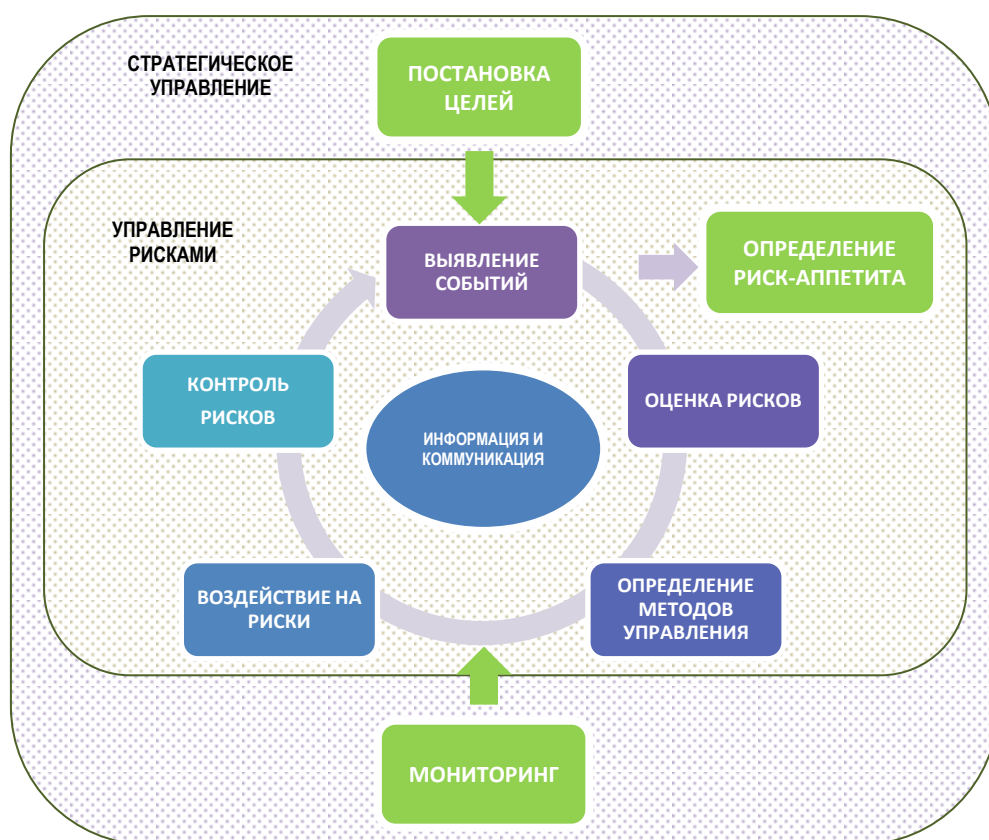


Рис. 3. Компоненты процесса управления рисками

11 Определение целей и уровней толерантности

11.1 Стратегические цели Предприятия отражены в стратегии предприятия или на стратегической карте, которая представляют собой формулировку, определяющую конкретное достижение, которое должно быть осуществлено для реализации Стратегии.

11.2 Стратегическая карта представляет собой диаграмму, описывающую стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними по четырем перспективам:

- Финансы;
- Клиенты;
- Процессы;

– Обучение и рост.

11.3 Для контроля достижения поставленных целей, каждая цель содержит показатели (КПД), целевые значения и границы значений (уровни толерантности), наиболее точно и полно информирующие о степени достижения цели.

11.4 Работа Предприятия в рамках планирования, мониторинга и контроля деятельности всех подразделений в процессе реализации стратегических целей описана в документах по ССП ВНД ДБА-27 [4].

11.5 Операционные цели и КПД описаны в соответствующих планах подразделений и Предприятия.

11.6 Цели инвестиционных проектов отражены в техническом или технико-экономическом обосновании. КПД инвестиционных проектов отражены в техническом задании (задании на проектирование).

12 Выявление событий

12.1 На основании целей, стоящих перед Предприятием участники процесса управления рисками выявляют возможные события.

12.2 Выявление событий является ключевым этапом в процессе управления рисками, поскольку он позволяет определить и проанализировать потенциальные возможности и риски, а также их ключевые индикаторы.

12.3 Наличие реального объективного взгляда на риски дает возможность участникам процесса управления рисками осмыслить количество риска, которое Предприятие может поглотить в процессе реализации поставленных целей, а также дает основу для разработки альтернативных вариантов и мероприятий комплексного реагирования на риски.

12.4 Выявленные возможности рассматриваются и учитываются участниками процесса управления рисками в процессе достижения постановленных целей.

12.5 Для выявления рисков используются комбинации различных методик и инструментов, таких как, отраслевые и международные сравнения, семинары и обсуждения, интервьюирование, базы данных произошедших убытков и т.д., более подробно описанных в соответствующих документах Предприятия.

12.6 При определении характера возможных событий участники процесса управления рисками учитывают многообразие факторов внутренней и внешней среды, с учетом всего масштаба деятельности Предприятия.

12.7 Информация обо всех рисках Предприятия, в развернутом виде, заносится в регистр рисков. Чем подробней информация о рисках, тем ниже уровень неопределенности для Предприятия.

12.8 Выявление рисков и утверждение регистра рисков Предприятия рекомендуется проводить до утверждения стратегии и планов развития, в целях обеспечения заблаговременной подачи заявок на расходы связанные с реализацией плана мероприятий по управлению рисками.

12.9 Динамичность внешней среды, в которой Предприятие осуществляет свою деятельность, оказывает прямое влияние на внутреннюю среду. Это обуславливает необходимость проведения, на регулярной основе, работ по выявлению и анализу новых событий.

12.10 Регистр рисков ежегодно пересматривается и утверждается, актуализация регистра выполняется по необходимости. Регистр должен соответствовать целям Предприятия.

12.11 Методики выявления рисков, причин и периодов возникновения, а также последствий, описаны в соответствующих документах Предприятия.

13 Определение риск-аппетита

13.1 Исходя из перечня выявленных рисков, участники процесса управления рисками определяют риск-аппетит – количество риска (верхний предел), которое является приемлемым для достижения поставленных целей.

13.2 Риск-аппетит или заявление о риск-аппетите устанавливается на конкретный прогнозируемый период, не превышающий сроки установленных целей.

13.3 Риск-аппетит на практике, выражается как количественно, так и качественно. Для определения риск-аппетита применяется комбинация субъективных и объективных оценок.

13.4 Суммарные показатели границ значений (уровней толерантности) не должны превышать установленный количественный риск-аппетит.

13.5 Полученный показатель риск-аппетита принимается за основу и учитывается при принятии дальнейших решений в рамках управления рисками.

13.6 При выявлении новых рисков и/или пересмотре существующих рисков, риск-аппетит анализируется на предмет актуальности. В случае необходимости риск-аппетит пересматривается.

13.7 Методики определения риск-аппетита описаны в соответствующих документах Предприятия.

14 Оценка рисков

14.1 По всем выявленным рискам, участниками процесса проводится оценка рисков.

14.2 Оценка рисков направлена на выявление, среди прочих, критических (ключевых) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Предприятия и достижение стратегических целей.

14.3 Результаты оценки позволяют получить целостное представление обо всех рисках Предприятия и сформировать основу для принятия решений о дальнейших действиях в отношении каждого риска.

14.4 Методология оценки рисков строится на оценке вероятности возникновения и степени влияния рисков и включает в себя оценку присущих и остаточных рисков.

14.5 Оценка рисков предусматривает сочетание как количественных, так и качественных методов и выполняется владельцами рисков с участием ключевых сотрудников.

14.6 Результаты, полученные в результате оценки рисков отображаются на карте рисков, которая представляет собой схематичное отображение классификации рисков по степени их вероятности и влияния.

14.7 По мере необходимости, в случае существенных изменений в деятельности Предприятия и изменений в окружающей среде, должна проводиться переоценка рисков, направленная на обеспечение актуального рискового профиля Предприятия.

14.8 Методики оценки рисков описаны в соответствующих документах Предприятия.

15 Определение методов управления рисками и контрольных действий

15.1 Управление выявленными рисками представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих снизить вероятность наступления негативных событий и/или отрицательный эффект от их реализации, связанный с деятельностью Предприятия.

15.2 Для обеспечения эффективности процесса управления рисками и снижения затрат на его реализацию, участники процесса управления рисками концентрируют внимание

на рисках, которые могут оказывать наиболее значимое влияние на финансовое состояние и достижение целей Предприятия - на ключевых рисках.

15.3 Выбор методов реагирования на риски и разработка планов мероприятий по управлению рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска, включает в себя следующие стратегии реагирования:

- сокращение риска;
- перераспределение риска;
- принятие риска;
- уклонение от риска.

15.4 Владельцами рисков, в отношении каждого ключевого риска, подготавливаются предложения в части стратегий и методов по управлению, которые выносятся на рассмотрение высшего руководства для принятия окончательного решения, и в последствии заносятся в регистр рисков.

15.5 Выбор наиболее подходящих мер воздействия на риски производится с учетом балансирования затрат, связанных с реализацией мероприятий и преимуществами, которые влечет их реализация, и других прямых и косвенных затрат.

15.6 Планы мероприятий по управлению ключевыми рисками Предприятия ежегодно рассматриваются и утверждаются в рамках регистра рисков Наблюдательным советом и являются обязательными для исполнения всеми подразделениями Предприятия.

15.7 После определения методов реагирования на риски, определяются контрольные действия и (или) показатели, которые помогают обеспечить достаточный уровень контроля и уверенность в том, что запланированные мероприятия будут выполнены.

15.8 Контрольные действия - это политики и процедуры, которые помогают обеспечить выполнение мер по управлению рисками. Контрольные действия включают широкий спектр мер, таких как одобрение, авторизация, верификация, согласование, анализ проведения операций, безопасность активов и распределение обязанностей.

15.9 Владельцы рисков самостоятельно анализируют и определяют необходимость, и целесообразность внесения дополнительных контрольных действий, обеспечивающих эффективность управления рисками.

15.10 Для контроля реализации, все мероприятия включаются в соответствующий график, отражающий сроки реализации и список ответственных исполнителей.

15.11 Ответственность за проведение анализа бизнес-процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут владельцы рисков Предприятия.

16 Контроль рисков

16.1 С целью обеспечения приемлемого уровня рисков, соответствующего риск-аппетиту Предприятия, для достижения поставленных стратегических целей, подразделением ответственным за обеспечение функционирования системы управления рисками совместно с владельцами рисков осуществляется:

- контроль рисков;
- контроль реализации запланированных мероприятий по минимизации рисков;
- контроль соблюдения установленных лимитов;
- мониторинг рисков;
- формирование базы данных по рискам;
- контроль соблюдения документов в рамках управления рисками;
- подготовка соответствующей отчетности.

16.2 По каждому ключевому риску, владельцы рисков, определяют ключевые рисковые показатели (далее – КРП).

16.3 КРП позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисков событий или минимизации их влияния на деятельность организации.

16.4 При выявлении непрогнозируемых рисков, владельцами рисков проводится работа по оценке, определению метода управления и воздействию на риск в соответствии с подходами, описанными в настоящей Политике. Подразделение ответственное за обеспечение функционирования системы управления рисками фиксирует информацию о вновь выявленных рисках в регистре и на карте рисков Предприятия.

16.5 Контроль рисков осуществляется посредством отчета, в котором отражается информация о прогнозируемых и возникших рисках, причинах реализации, выполненных и планируемых мероприятиях, их эффективности, соблюдения установленных лимитов.

16.6 Сводные отчеты формируется подразделением, ответственным за обеспечение функционирования системы управления рисками, на основании информации предоставленной владельцами рисков и состоят из:

- отчет в подразделение Общества, курирующее Предприятие в области управления рисками (ежеквартально в срок до 10 - го числа, месяца, следующего за отчетным);
- отчет в Наблюдательный совет Предприятия (ежеквартально, в сроки, утвержденные в плане заседаний Наблюдательного совета).

16.7 Отчет по управлению рисками формируется в соответствии с требованиями и по формам Общества.

17 Информация и коммуникация

17.1 В процессе реализации каждого компонента системы управления рисками обеспечивается обмен информацией между подразделениями Предприятия. Все материалы и документы, подготовленные в рамках системы управления рисками, проходят согласование с заинтересованными подразделениями. На рассмотрение Наблюдательного Совета Предприятия представляются не реже одного раза в год: Регистр рисков, Карта рисков, установленный Риск-аппетит Предприятия.

17.2 Информация и коммуникация на Предприятии позволяют обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски и достигнутых результатах. Соответствующая информация определяется, фиксируется и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции.

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

18 Мониторинг

18.1 На Предприятии осуществляется мониторинг эффективности системы управления рисками (включая существующие методы управления и средства контроля над рисками) и, при необходимости, ее модификация и усовершенствование.

18.2 Предприятие осуществляет мониторинг и контролирует свои риски в соответствии с основными принципами, политиками, правилами и положениями.

18.3 Для целей повышения уровня эффективности системы управления рисками проводятся внутренние и внешние оценки.

18.4 Внутренняя оценка системы управления рисками и проверка исполнения планов по устранению недостатков в системе управления рисками проводится Обществом в соответствии с Планом проведения внутреннего аудита, утвержденным Советом директоров

Общества. Внутренний аудит проводится в соответствии с нормативными документами, регулирующими процесс проведения внутреннего аудита.

18.5 Внешняя оценка осуществляется внешними экспертами или консультантами.

18.6 Недостатки и области для улучшения системы управления рисками должны доводиться до сведения Высшего руководства Предприятия.

19 Требования к конфиденциальности информации о рисках

19.1 Требования к конфиденциальности информации по управлению рисками регулируются внутренними документами Предприятия и иными документами, утвержденными Постановлением Правительства Республики Казахстан.

19.2 Подразделение, ответственного за обеспечение функционирования СУР обладают неограниченным доступом к любой информации по рискам, способствующей эффективному управлению рисками Предприятия.

19.3 Настоящая Политика управления рисками, а также Правила выявления, оценки и определение методов управления рисками являются открытыми документами и доступны для ознакомления и пользования широким кругом лиц.

20 Критерии эффективности КСУР

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

- Управление рисками проводится на постоянной основе, процесс управления рисками увязан с процессами стратегического и операционного планирования, бюджетирования и мотивации персонала;

- Информация, генерируемая СУР, активно используется и учитывается в процессе принятия управленческих решений, в том числе касающихся приоритизации задач и эффективного распределения ресурсов;

- В долгосрочной перспективе СУР выступает инструментом экономного и рационального использования ресурсов;

- Эффективность СУР Предприятия подтверждается результатами независимых проверок, проведенных внутренними и/или внешними аудиторами или независимыми экспертами.

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

21 Управление настоящей политикой

21.1 Отдел бизнес-администрирования ДК проводит работу по введению в действие настоящей политики, обеспечивает хранение и рассылку в подразделения ТОО «МАЭК-Казатомпром».

21.2 Порядок разработки и утверждения, регистрации, размножения, рассылки, хранения, проверки, изменения и отмены настоящей политики устанавливается стандартом СТ МАЭК-002 [3].

21.3 Отдел бизнес-администрирования ДК поддерживает настоящую политику в рабочем состоянии, по мере необходимости актуализирует его, обеспечивая соответствие документа текущим требованиям и задачам (но не реже одного раза в год).

21.4 Оригинал настоящей политики после утверждения находится в Отделе бизнес-администрирования ДК, где регистрируется и хранится до отмены.

21.5 В соответствии с приказом, электронная копия размещается на корпоративном портале Предприятия.

Библиография

- [1] Концептуальные основы управления рисками организаций (ERM COSO) 2004.
- [2] УР 20 07 АА «Политика по управлению рисками АО «НАК «Казатомпром».
- [3] СТ МАЭК 002-2011 «Разработка и управление внутренними нормативными документами ТОО «МАЭК-Казатомпром».
- [4] ВНД ДБА-27-2013 Положение «Принципы и методы построения сбалансированной системы показателей».
- [5] ВНД ДБА-39-2014 «Положение о дисциплинарной комиссии».
- [6] СТ МАЭК 027-2012 «Термины и определения».