



Приложение 1  
к решению Правления  
АО «Самрук-Казына»  
от «07»августа 2012 г.  
Протокол № 33/12

**Методика оценки эффективности корпоративной  
системы управления рисками в дочерних и  
зависимых организациях АО «Самрук-Казына»**

## Содержание

1	Общие положения.....	3
2	Порядок проведения оценки.....	4
3	Оценка эффективности.....	7
3.1	Организация процессов управления рисками .....	7
3.1.1	Организационная структура КСУР .....	7
3.1.2	Риск-культура .....	8
3.1.3	Комитет по рискам .....	8
3.1.4	Структурное подразделение по управлению рисками.....	9
3.1.5	Совершенствование КСУР.....	11
3.1.6	Политика по управлению рисками .....	12
3.1.7	Обучение.....	12
3.2	Выявление рисков.....	13
3.2.1	Организация процессов по выявлению рисков .....	13
3.2.2	Подход к выявлению рисков .....	13
3.2.3	Определение причинно-следственной связи.....	14
3.2.4	Владельцы рисков .....	14
3.2.5	Реестр рисков .....	15
3.2.6	Информация по реализовавшимся рискам.....	16
3.3	Оценка рисков .....	17
3.3.1	Риск-аппетит .....	17
3.3.2	Подход к оценке рисков.....	18
3.3.3	Качественная оценка .....	18
3.3.4	Количественная оценка.....	19
3.3.5	Карта рисков .....	19
3.4	Управление рисками.....	20
3.4.1	Определение методов управления рисками.....	20
3.4.2	Текущие мероприятия по минимизации рисков .....	20
3.4.3	Планы мероприятий по минимизации рисков .....	21
3.4.4	Внутренние документы по управлению отдельными рисками.....	22
3.4.5	Хеджирование .....	23
3.4.6	Планы непрерывности деятельности.....	23
3.5	Мониторинг .....	23
3.5.1	Инструменты для мониторинга .....	23
3.5.2	Отчетность.....	24
3.5.3	Автоматизация.....	25
3.5.4	Независимая оценка .....	26
4	Применение Методики оценки эффективности корпоративной системы управления рисками для диагностики корпоративного управления в дочерних и зависимых организациях АО «Самрук-Казына».....	27
	Приложение 1. Глоссарий.....	32
	Приложение 2. Структура Отчета по результатам оценки эффективности КСУР .....	34

## 1 Общие положения

Настоящий документ представляет собой методику оценки эффективности корпоративной системы управления рисками для дочерних и зависимых организаций (далее – ДЗО) АО «Самрук-Казына» (далее – Фонд). Данный документ устанавливает основные подходы к оценке эффективности корпоративной системы управления рисками и определяет следующие элементы:

- компоненты и подкомпоненты корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР);
- перечень критериев в разрезе каждого подкомпонента КСУР;
- порядок проведения оценки эффективности КСУР;
- терминологию, используемую в рамках корпоративной системы управления рисками (см. Приложение 1).

Настоящая Методика оценки эффективности корпоративной системы управления рисками (далее – «Методика») основывается на передовых стандартах и подходах в области управления рисками, таких как:

- Методология KPMG по оценке зрелости системы управления рисками (2011 г.);
- Интегрированная модель COSO: Корпоративное управление рисками – Основные положения (2004 г.);
- Интегрированная модель COSO: Корпоративное управление рисками – Практическое применение (2004 г.);
- Исследование COSO: Понимание риск-аппетита (2012 г.);
- Исследование COSO: Разработка ключевых рискованных показателей для улучшения системы управления рисками (2011 г.);
- Стандарт ISO 31000 «Управление рисками – Принципы и руководства» (2010 г.).

Настоящая Методика применяется для осуществления ежегодной оценки эффективности корпоративной системы управления рисками, проводимой либо Службой внутреннего аудита ДЗО, либо внешним экспертом.

Излагаемым в документе подходам обязаны следовать все сотрудники, участвующие в процессе оценки эффективности корпоративной системы управления рисками ДЗО.

## 2 Порядок проведения оценки

Оценку эффективности корпоративной системы управления рисками осуществляет сотрудник Службы внутреннего аудита / внешний эксперт (далее – Аналитик) по следующим компонентам:

- Организация процессов управления рисками;
- Выявление рисков;
- Оценка рисков;
- Управление рисками;
- Мониторинг.

Вышеперечисленные компоненты состоят из подкомпонентов. Каждый подкомпонент содержит набор критериев, соответствующих передовой практике управления рисками, а также источники информации, рекомендованные к использованию для проведения анализа. Тем не менее, Аналитик может использовать другие доступные источники информации для проведения анализа.

Для оценки эффективности соответствия корпоративной системы управления рисками передовой практике Аналитик должен руководствоваться критериями, приводимыми к каждому подкомпоненту настоящей Методики.

В случае отказа предоставления информации по какому-либо критерию компанией или при отсутствии у Аналитика достаточных фактических доказательств соответствия требуемому критерию, он должен констатировать невыполнение критерия.

В случае если критерий не применим к деятельности компании, Аналитик должен пропустить данный критерий и не учитывать его при расчете балла эффективности по компоненту.

При оценке эффективности КСУР Аналитик должен учитывать как процедуры, закрепленные внутренними документами компании, так и процедуры, фактически осуществляемые на практике. Наличие закрепления той или иной процедуры во внутреннем документе, при невыполнении процедуры на практике, является свидетельством того, что компания не соблюдает критерий.

Наименования нормативных документов в различных организациях могут варьироваться. В связи с этим, при оценке эффективности КСУР аналитик должен проводить анализ на предмет соответствия содержания и цели документа требованиям настоящей Методики.

Рекомендуется следующий порядок действий при проведении оценки эффективности КСУР:

1. Планирование проведения оценки эффективности КСУР, в том числе определение перечня сотрудников и должностных лиц компании, с которыми необходимо провести интервью и определение перечня требуемых для анализа документов.

2. Запрос информации в структурное подразделение по управлению рисками компании.

3. Проведение предварительного анализа предоставленной информации.

4. Проведение интервью с сотрудниками и должностными лицами компании, а также другими заинтересованными лицами, в случае необходимости.

5. Оценка эффективности КСУР. Для определения итогового балла эффективности КСУР, Аналитик осуществляет следующие действия:

- Квалифицирует подкомпонент как:

- ✓ «выполняется», в случае выполнения всех критериев;

- ✓ «скорее выполняется», в случае если выполняется большая часть из перечисленных критериев;

- ✓ «частично выполняется», в случае если выполняется половина из перечисленных критериев;

- ✓ «скорее не выполняется», в случае если выполняется меньшая часть из перечисленных выше критериев;

- ✓ «не выполняется», в случае если не выполняется ни один из вышеперечисленных критериев.

- За каждый ответ по подкомпоненту в соответствии с инструкциями Методики присваивает следующие баллы:

- ✓ «выполняется» – 1 балл;

- ✓ «скорее выполняется» – 0,75 балл;

- ✓ «частично выполняется» – 0,5 баллов;

- ✓ «скорее не выполняется» – 0,25 баллов;

- ✓ «не выполняется» – 0 баллов.

- По каждому компоненту суммирует полученные баллы и делит данную сумму на максимально возможное количество баллов по компоненту, тем самым определяя балл эффективности по компоненту в процентном выражении.

- Определяет итоговый балл эффективности КСУР в процентном выражении путем расчета среднего арифметического значения баллов эффективности по пяти компонентам (см. Таблицу 1).

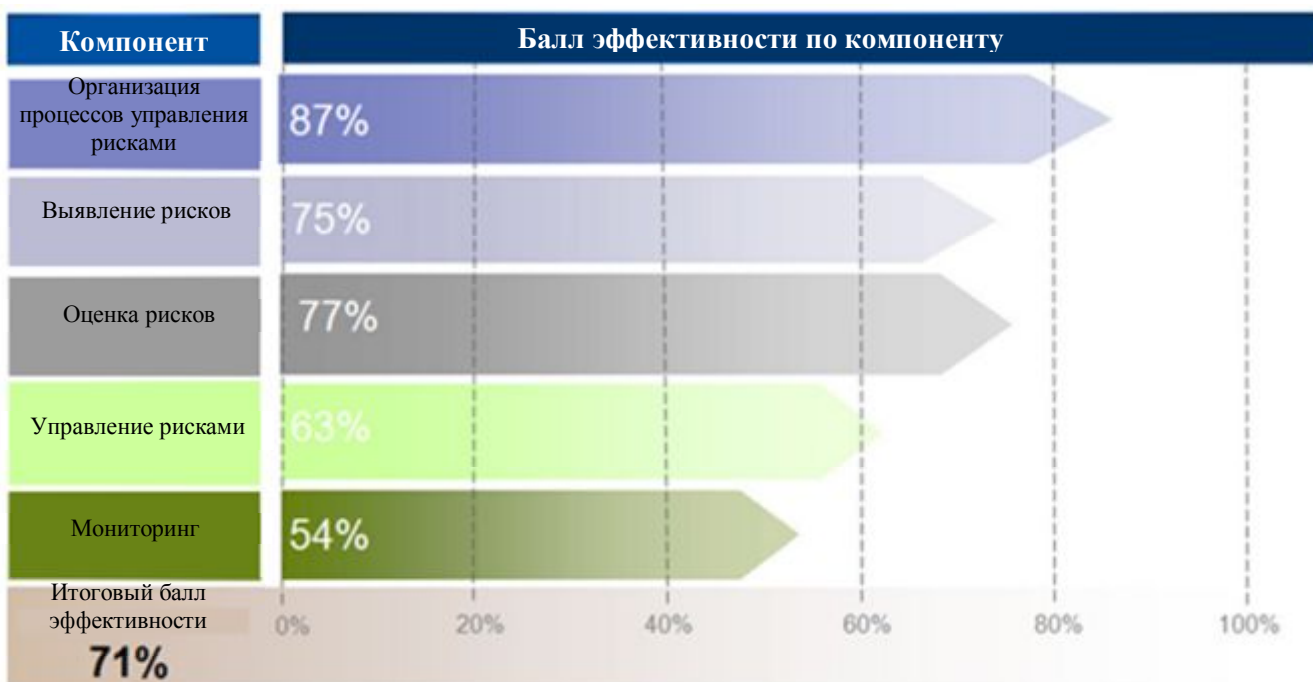
6. Подготовка Отчета по результатам оценки эффективности КСУР (см. Приложение 2). Данный этап также включает стандартные процедуры по обеспечению качества работы.

7. Аналитику рекомендуется представить Отчет по результатам оценки эффективности КСУР структурному подразделению ответственному за управление рисками компании для получения комментариев или предоставления дополнительной информации, которая не была учтена при проведении оценки. На основании полученных комментариев или дополнительной информации Аналитик корректирует Отчет по результатам оценки эффективности КСУР.

8. На основании Отчета по результатам оценки эффективности КСУР структурным подразделением ответственным за управление рисками готовится мероприятия по реализации рекомендаций Аналитика, в котором в дальнейшем отражается прогресс реализации мероприятий по улучшению корпоративной системы управления рисками.

9. Отчет по результатам оценки эффективности КСУР и мероприятия по реализации рекомендаций Аналитика направляются Совету директоров и Правлению Компании для ознакомления.

Таблица 1. Оценка эффективности корпоративной системы управления по компонентам.



### 3 Оценка эффективности

#### 3.1 Организация процессов управления рисками

##### 3.1.1 Организационная структура КСУР

*Ответственность участников корпоративной системы управления рисками, а также порядок осуществления работ в рамках данной системы закреплены в соответствующей нормативной документации компании. Структура управления рисками компании утверждена на должном уровне.*

##### **Критерии:**

- 1 В компании формализована организационная структура корпоративной системы управления рисками и четко определены ее участники. Структура утверждается Советом директоров компании.
- 2 В компании утвержден документ, определяющий и регламентирующий ответственность участников корпоративной системы управления рисками, а также порядок организации работ в рамках данной системы.
- 3 Совет директоров компании является полноценным участником корпоративной системы управления рисками. Функции Совета директоров в области управления рисками формализованы. Как минимум, Совет директоров на практике осуществляет следующие функции:
  - утверждает общую политику управления рисками компании, а также политики по управлению отдельными рисками компании и структуру управления рисками компании;
  - утверждает риск аппетит компании;
  - утверждает уровни толерантности в отношении каждого ключевого риска;
  - утверждает лимиты;
  - утверждает ключевые рисковые показатели;
  - утверждает регистр рисков, карту рисков и матрицу рисков и контролей;
  - ежеквартально рассматривает отчеты руководителя структурного подразделения по управлению рисками с описанием и анализом ключевых рисков компании, а также сведениями по реализации планов и программ по минимизации ключевых рисков компании;
  - утверждает показатели эффективности системы управления рисками и ежегодно оценивает эффективность системы управления рисками компании.
- 4 Правление играет важную роль в процессах функционирования корпоративной системы управления рисками. Функции Правления в области управления рисками формализованы.

##### **Источники информации:**

Регламент взаимодействия подразделений в рамках корпоративной системы управления рисками, политика по управлению рисками, положение о Совете директоров.

### 3.1.2 Риск-культура

*В компании развита благоприятная риск-культура. Сотрудники ознакомлены с процедурами и политиками корпоративной системы управления рисками. Правление, в свою очередь, уделяет должное внимание вопросам управления рисками и принимает управленческие решения, основываясь на результатах работы корпоративной системы управления рисками.*

#### **Критерии:**

- 1 При принятии на работу все сотрудники проходят стандартные процедуры по ознакомлению с принципами функционирования корпоративной системой управления рисками. После ознакомления сотрудники тестируются.
- 2 Риск-культура является показателем внутренней среды, при котором руководство и сотрудники компании принимают решения и осуществляют свою операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей. Таким образом, Правление компании принимает операционные и стратегические решения на основании результатов работы корпоративной системы управления рисками.
- 3 Политика по управлению рисками и другие внутренние документы в области управления рисками доступны всем сотрудникам и должностным лицам компании через интранет или любой другой ресурс для обеспечения внедрения принципов управления рисками в повседневную деятельность компании.
- 4 Изменения в принципах работы корпоративной системы управления рисками доводятся до всех сотрудников и должностных лиц компании посредством электронной почты.
- 5 Принципы и подходы в области управления рисками публично раскрываются на Интернет-сайте и в годовом отчете компании.
- 6 Структурные подразделения компании регулярно участвуют на совместных внутренних встречах, где обсуждаются существующие и новые риски, а также методы управления данными рисками. Структурное подразделение ответственное за управление рисками является инициатором данных встреч.

#### **Источники информации:**

Политика по управлению рисками, политики по управлению отдельными рисками, интернет-сайт, годовой отчет.

### 3.1.3 Комитет по рискам

*Организационная структура корпоративной системы управления рисками компании включает Комитет по рискам. Обязанности Комитета по рискам четко определены и формализованы в соответствующем положении.*

#### **Критерии:**

- 1 В компании создан Комитет по рискам, деятельность которого регулируется соответствующим утвержденным положением.



- 2 Комитет по рискам выполняет следующие функции (не ограничиваясь):
  - Ежегодное утверждение Плана работ КСУР;
  - Рассмотрение предварительного расчета приемлемого уровня риск-аппетита;
  - Ежегодное рассмотрение и согласование Реестра рисков;
  - Ежегодное рассмотрение и согласование карты рисков;
  - Согласование Консолидированного плана мероприятий по минимизации рисков;
  - Утверждение предложений по назначению Владельцев рисков;
  - Ежегодное утверждение Панели ключевых рисковых показателей;
  - Контроль за периодическим обновлением и совершенствованием утвержденной Методологии по управлению рисками, а также организацией систематического обучения руководителей и сотрудников требованиям и практическим аспектам данной Методологии.
- 3 Комитет по рискам проводит регулярные (ежеквартальные) заседания с установленной повесткой дня, включающей новые и существующие риски, финансовые убытки, внутренние/внешние аудиторские отчеты, вопросы регулирования. При этом все заседания Комитета протоколируются.
- 4 Комитет по рискам возглавляется Председателем Правления компании и включает в свой состав руководящих работников, являющихся владельцами ключевых рисков и бизнес-процессов компании.

**Источники информации:**

Политика по управлению рисками, положение о Комитете по рискам.

### 3.1.4 Структурное подразделение по управлению рисками

*Организационная структура корпоративной системы управления рисками компании включает структурное подразделение по управлению рисками. Основные обязанности и полномочия структурного подразделения по управлению рисками четко определены.*

**Критерии:**

- 1 В компании создано отдельное структурное подразделение по управлению рисками, деятельность которого регулируется утвержденными внутренними нормативными документами компании.
- 2 Структурное подразделение по управлению рисками состоит из оптимального количества сотрудников, необходимого для своевременного осуществления всех мероприятий по организации деятельности корпоративной системы управления рисками. Вместе с тем, утверждена должностная инструкция для руководителя и сотрудников структурного подразделения по управлению рисками.
- 3 Структурное подразделение по управлению рисками компании выполняет следующие функции (не ограничиваясь):
  - Организация работы подразделения по управлению рисками;
  - Ежегодное формирование Плана работ КСУР;

- Контроль за исполнением структурными подразделениями компании внутренних документов по управлению рисками;
  - Контроль за процессом выявления рисков / организация процесса выявления рисков компании (идентификация рисков и формирование Реестра, в т.ч. выявление и регистрация новых рисков);
  - Формирование предложений по назначению Владельцев рисков;
  - Контроль за ежегодным обновлением Реестра рисков и Карты рисков;
  - Формирование предложений для Комитета по рискам в отношении величины приемлемого уровня риск-аппетита;
  - Контроль за осуществлением оценки выявленных рисков / осуществление процесса оценки рисков при участии экспертов компании;
  - Проведение сравнительного анализа с опытом ведущих международных и казахстанских компаний по управлению рисками;
  - Согласование Консолидированного плана мероприятий по минимизации рисков с Владельцами рисков;
  - Контроль за своевременным и адекватным выполнением Планов мероприятий по минимизации рисков;
  - Контроль за сбором информации о ходе и результатах выполнения Планов мероприятий по минимизации рисков;
  - Участие в заседаниях Комитета по рискам, подготовка протоколов о принятых решениях Комитета и доведение их до сведения необходимого круга руководителей и сотрудников.
  - Организация процесса систематического обучения руководителей и сотрудников компании практическим аспектам по управлению рисками;
  - Организация внутренних встреч между структурными подразделениями для обсуждения ситуации по рискам.
  - Разработка ключевых рисковых показателей и формирование Панели ключевых рисковых показателей. Внесение расчетных данных в Панель ключевых рисковых показателей на основании предоставленных ответственными сотрудниками данных;
  - Мониторинг текущего статуса по ключевым рисковым показателям, и, на основании данной информации, формирование отчетов Комитету по рискам;
  - Формирование и передача Методологии по управлению рисками всем участникам процесса управления рисками / Обеспечение процесса обмена информацией и отчетными материалами между всеми участниками Системы управления рисками;
  - Своевременное обновление Методологии по управлению рисками;
  - Осуществление сбора и обработки комментариев и предложений руководителей и сотрудников компании в отношении совершенствования Методологии по управлению рисками.
- 4 Руководитель, курирующий деятельность структурного подразделения по управлению рисками/Руководитель структурного подразделения по управлению рисками не подчиняется финансовому директору, является членом коллегиального исполнительного органа компании и может напрямую выразить свою озабоченность Совету директоров или Комитету по аудиту

совета директоров.

- 5 Ключевые сотрудники структурного подразделения по управлению рисками обучаются для получения международных сертификатов в области управления рисками.
- 6 Ключевые сотрудники структурного подразделения по управлению рисками компании регулярно (раз в полгода), а также сотрудники других структурных подразделений участвуют на внешних форумах, где обсуждаются последние тенденции по отраслевым рискам. Обмен опытом между различными компаниями помогает прийти к общим эффективным мерам по управлению определенными отраслевыми рисками.
- 7 Вознаграждение сотрудников структурного подразделения по управлению рисками соответствует вознаграждению сотрудников аналогичного уровня структурных подразделений по управлению рисками других компаний.
- 8 В ключевых дочерних организациях компании созданы структурные подразделения по управлению рисками и определены владельцы рисков.

#### **Источники информации:**

Политика по управлению рисками, должностные инструкции, положение о структурном подразделении по управлению рисками.

### **3.1.5 Совершенствование КСУР**

*В целях совершенствования процессов управления рисками в компании разработана Долгосрочная стратегия развития КСУР, содержащая структурированный подход к улучшению корпоративной системы управления рисками с описанием объема работ, задач, мероприятий, результатов мероприятий, ответственных сотрудников и сроков реализации задач и мероприятий.*

#### **Критерии:**

- 1 Комитетом по рискам утверждена Долгосрочная стратегия развития корпоративной системы управления рисками.
- 2 Долгосрочная стратегия развития корпоративной системы управления рисками содержит (не ограничиваясь) следующие пункты:
  - Объем работ: описание и масштаб всех проектов.
  - Мероприятия: определение основных мероприятий и порядок их реализации.
  - Ресурсы и обязанности: определение достаточности ресурсов и ответственных лиц за реализацию мероприятий.
  - Результаты реализации корпоративной системы управления рисками: определение материальных и нематериальных результатов работ, например, реестр рисков или повышение риск-культуры сотрудников.
  - Сроки реализации: определение основных сроков реализации каждого мероприятия согласно Долгосрочной стратегии развития КСУР.
- 3 Встречи для обсуждения прогресса и/или существенных изменений в объеме работ Долгосрочной стратегии развития КСУР регулярно проводятся с участием структурного подразделения по управлению рисками и Комитета по рискам.

- 4 На основании Долгосрочной стратегии развития КСУР в компании ежегодно утверждается План работ структурного подразделения по управлению рисками на год, определяющий мероприятия для реализации, а также сроки их осуществления и ответственных сотрудников.

**Источники информации:**

Долгосрочная стратегия развития корпоративной системы управления рисками, план работ корпоративной системы управления рисками.

### 3.1.6 Политика по управлению рисками

*Советом директоров компании утверждена Политика по управлению рисками, включающая определение основных аспектов, связанных с подходами по управлению рисками в компании.*

**Критерии:**

- 1 Политика по управлению рисками утверждена Советом директоров компании.
- 2 Политика по управлению рисками компании включает определение философии, целей управления рисками, структуры корпоративной системы управления рисками, общих подходов к определению риск-аппетита, основных принципов и подходов к управлению рисками, единую терминологию, а также классификацию рисков.
- 3 Политика по управлению рисками размещена на Интернет-сайте компании. Тем самым, все заинтересованные стороны имеют возможность ознакомиться с общими подходами управления рисками компании.
- 4 Утвержденным в Политике управлению рисками подходам следуют все сотрудники компании.

**Источники информации:**

Политика по управлению рисками.

### 3.1.7 Обучение

*Ключевые сотрудники структурных подразделений и руководящие работники компании регулярно проходят тренинги в области управления рисками.*

**Критерии:**

- 1 В компании утвержден План обучения, согласно которому сотрудники подразделений и руководящие работники компании регулярно (ежегодно) проходят обучение в области управления рисками, по результатам которого проводится тестирование знаний.
- 2 Для обучения подходам и принципам в области управления рисками используются как внутренние ресурсы (руководитель подразделения по управлению рисками), так и внешние эксперты.
- 3 Посещение тренингов в области управления рисками является обязательным.
- 4 Члены Комитета по рискам и Совета Директоров ежегодно проходят тренинги в области управления рисками.

**Источники информации:**

Свидетельства о прохождении обучения, протокола, сертификаты.

## 3.2 Выявление рисков

### 3.2.1 Организация процессов по выявлению рисков

*Процесс выявления рисков осуществляется на всех уровнях компании на ежегодной основе. В данном процессе задействованы все сотрудники компании при методологической поддержке структурного подразделения по управлению рисками.*

**Критерии:**

- 1 Выявление рисков осуществляется ежегодно на уровне структурных подразделений, дочерних компаний, а также на общекорпоративном уровне. Выявление рисков является всеобъемлющим процессом, затрагивающим каждый аспект деятельности компании.
- 2 Выявление рисков осуществляется каждым сотрудником компании. Методологическая поддержка при выявлении рисков осуществляется структурным подразделением по управлению рисками. Выявляются текущие риски и риски, которые могут реализоваться в ближайшем будущем.
- 3 В компании функционирует механизм доведения информации об обнаруженном в ходе операционной деятельности риске до сведения структурного подразделения по управлению рисками.

**Источники информации:**

Методика по управлению рисками<sup>1</sup>, регламент взаимодействия подразделений в рамках корпоративной системы управления рисками.

### 3.2.2 Подход к выявлению рисков

*В компании утвержден документ, определяющий подходы и методы выявления рисков. Данный документ определяет (не ограничиваясь) такие методы выявления рисков, как анализ стратегических целей, анализ бизнес-процессов, сбор и анализ статистических данных, индивидуальные экспертные методы, групповые методы, мониторинг публикаций и выступлений, SWOT анализ.*

**Критерии:**

- 1 В компании утвержден документ, определяющий подходы и методы выявления рисков. Систематический подход к выявлению рисков помогает избежать концентрации внимания на «хорошо известных» рисках и, следовательно, способствует выявлению тех рисков, которые «мало известны» или «вообще неизвестны».
- 2 Документ, определяющий подходы и методы выявления рисков, определяет и описывает

<sup>1</sup> Наименование документа может варьироваться в различных организациях. В большинстве случаев данный документ включает описание методов выявления и оценки рисков, а также описание методов, направленных на управление рисками.

методы анализа стратегических целей и бизнес-процессов, индивидуальные экспертные и групповые методы, методы мониторинга публикаций и выступлений, а также SWOT анализ (не ограничиваясь).

- 3 Выявление рисков компании осуществляется на основании документа, определяющего подходы и методы выявления рисков.
- 4 Документ, определяющий подходы и методы выявления рисков, содержит шаблоны анкет и вопросник для выявления рисков компании.

#### **Источники информации:**

Методика оценки рисков, методика по управлению рисками, реестр рисков, регламент взаимодействия подразделений в рамках корпоративной системы управления рисками.

### **3.2.3 Определение причинно-следственной связи**

*В ходе выявления рисков сотрудники компании определяют причинно-следственную связь рисков, т.е. определяют риск-факторы (непосредственные причины) и возможные последствия от реализации рисков. В ходе анализа также определяется взаимосвязь выявленных рисков с ключевыми показателями деятельности компании.*

#### **Критерии:**

- 1 Сотрудники компании определяют риск-факторы (причины реализации рисков) и документируют их в реестре рисков. Для предотвращения риска, нужно воздействовать, в первую очередь, на причины его возникновения или риск-факторы. Перечень факторов по каждому риску не является фиксированным и может быть дополнен в ходе экспертного заключения (мнение эксперта о наиболее вероятных причинах реализации риска в конкретном случае) или мониторинга реализации рисков. Риск-факторы разделяются на два вида: внутренние и внешние.
- 2 Сотрудники компании определяют возможные последствия, которые документируются в реестре рисков. Определение последствий является важной составляющей процесса выявления рисков, так как на основании данных о последствиях эксперт оценивает размер влияния риска. При анализе рисков важно выявить именно те последствия, которые непосредственно возникают после реализации риска, не углубляясь в такие общие последствия, как «снижение доходности компании» или «снижение репутации компании». Это объясняется тем фактом, что каждый риск может привести к данным последствиям.
- 3 Сотрудники компании определяют связь выявленных рисков с ключевыми показателями деятельности. Это позволит определить возможное негативное воздействие выявленных рисков на стратегические цели компании.

#### **Источники информации:**

Реестр рисков.

### **3.2.4 Владельцы рисков**

*Владельцы рисков определяются в ходе выявления рисков компании при участии структурного подразделения по управлению рисками. Владельцы рисков утверждаются*

*Комитетом по рискам компании и являются полноценными участниками корпоративной системы управления рисками.*

**Критерии:**

- 1 В ходе выявления рисков компании структурное подразделение по управлению рисками формирует предложения по назначению владельцев рисков.
- 2 Владельцы рисков ежегодно утверждаются Комитетом по рискам.
- 3 Ответственность владельцев рисков компании четко определена и формализована. Владельцы рисков выполняют следующие функции (не ограничиваясь):
  - Формирование предложений по методам и способам управления рисками;
  - На основании оценки эффективности текущих мероприятий по минимизации рисков или в случае отсутствия текущих мероприятий разработка Планов мероприятий по минимизации рисков с четким указанием основных этапов их реализации и ответственных лиц (Владельцев мероприятий);
  - Своевременное доведение содержания Планов мероприятий по минимизации рисков до сведения Владельцев мероприятий и прочих заинтересованных сторон;
  - Организация работ по исполнению Планов мероприятий по минимизации рисков и контроль за исполнением данных мероприятий;
  - Персональная ответственность за реализацию утвержденных Планов мероприятий по минимизации рисков и координация действий участников;
  - В случае реализации риска – руководство процессом выполнения соответствующего Плана последующего воздействия на рисковое событие;
  - Осуществление контроля за внешними и/или внутренними факторами, которые потенциально могут привести к изменению предыдущих результатов оценки риска, передача соответствующей информации Риск менеджеру;
  - Незамедлительная передача информации по реализовавшимся рискам Риск менеджеру;
  - Предоставление периодической отчетности о ходе и результатах выполнения Плана мероприятий по минимизации рисков, находящегося в его ведении, Риск менеджеру.

**Источники информации:**

Реестр рисков, регламент взаимодействия подразделений в рамках корпоративной системы управления рисками.

### 3.2.5 Реестр рисков

*Вся информация по выявленным рискам документируется в реестре рисков, который ежегодно утверждается Советом директоров и включает (не ограничиваясь) наименование риска, риск-факторы, возможные последствия от реализации рисков, оценку присущего риска, текущие контрольные процедуры, оценку остаточного риска и владельцев рисков.*

**Критерии:**

- 1 Совет директоров ежегодно утверждает реестр рисков. Реестр рисков является инструментом, содержащим информацию обо всех рисках компании на текущий момент времени.
- 2 Реестр рисков компании содержит следующую информацию о рисках:
  - наименование (описание) риска;
  - риск-факторы (причины возникновения риска);
  - возможные последствия от реализации рисков (включая угрозу недостижения целевых показателей);
  - оценку присущего и остаточного рисков;
  - текущие контрольные процедуры;
  - владельцев рисков.
- 3 Риски в реестре классифицируются по категориям. Деление категорий на области является различным для каждой организации в зависимости от сферы ее деятельности<sup>2</sup>. Классификация рисков по категориям имеет исключительно навигационную функцию.
- 4 Реестр рисков должен быть актуальным, полным и детализированным в достаточной мере для того чтобы содержать все риски присущие деятельности компании.

**Источники информации:**

Реестр рисков.

### 3.2.6 Информация по реализовавшимся рискам

*Детальная информация по реализовавшимся рискам своевременно заносится в базу данных и доводится до сведения Комитета по рискам.*

**Критерии:**

- 1 В компании существует база данных по реализовавшимся рискам, содержащая:
  - наименование риска;
  - дату реализации;
  - причины реализации риска;
  - материальный ущерб от реализации риска;
  - принятые меры по управлению риском.
- 2 Вышеизложенная информация своевременно заносится в базу данных по реализовавшимся рискам и доводится до сведения Комитета по рискам и Совета директоров.
- 3 В компании утвержден документ, определяющий порядок ведения базы данных по реализовавшимся рискам.
- 4 Документ, определяющий порядок ведения базы данных по реализовавшимся рискам,

<sup>2</sup> Риски финансовых институтов (банков и т.д.) согласно Basel II должны классифицироваться на три вида: операционные, кредитные и рыночные. Согласно модели COSO 2004 года риски классифицируются по четырем категориям: стратегические, финансовые, операционные и правовые.



предусматривает ответственность владельцев рисков за своевременное предоставление информации обо всех реализованных рисках в структурное подразделение по управлению рисками, а также применение дисциплинарных мер наказания в отношении всех ответственных работников, допустивших несвоевременное выявление реализовавшихся рисков и информирование.

- 5 База данных по реализовавшимся рискам служит источником информации для подготовки аналитических отчетов по состоянию рисков в компании, а также для целей проведения количественной оценки рисков.

**Источники информации:**

База данных по реализовавшимся рискам.

### 3.3 Оценка рисков

#### 3.3.1 Риск-аппетит

*Совет директоров ежегодно утверждает общий риск-аппетит компании и уровни толерантности в отношении каждого из рисков.*

**Критерии:**

- 1 Совет директоров утверждает общий риск-аппетит (способность компании абсорбировать материальные убытки) и ежегодно его пересматривает. Риск-аппетит может быть выражен качественно и/или количественно. Также, риск-аппетит может быть установлен путем определения ключевых финансовых коэффициентов компании, таких как коэффициенты рентабельности, коэффициенты, указанные в условиях кредитования Банками или другими кредитными учреждениями. Неисполнение данных коэффициентов может привести к ухудшению финансовых показателей организации или невыполнению организацией своих обязательств перед внешними кредиторами.
- 2 Совет директоров утверждает уровни толерантности в отношении каждого риска компании, которые должны пересматриваться в случае возникновения рисков. Уровни риск-толерантности – это допустимый уровень изменения риска по отношению к достижению цели. Риск-толерантность чаще и лучше всего измеряется в тех же единицах, что и аналогичные цели. Уровни риск-толерантности применяются для удостоверения, что фактические показатели по рисковому событию находятся в пределах допустимых отклонений. В отношении некоторых видов рисков, например, риска мошенничества, несоответствия требованиям может быть установлен нулевой уровень толерантности. В отношении финансовых рисков это может быть допустимое отклонение IRR, размер допустимых годовых убытков свыше определенного уровня, допустимое снижение экономического капитала.
- 3 Детальная информация по расчету общего риск-аппетита и определению уровней риск-толерантности основывается на общепризнанном подходе, утвержденном во внутренних документах компании в области управления рисками.
- 4 Правление компании принимает операционные и стратегические решения в рамках утвержденного риск-аппетита и уровней риск-толерантности.
- 5 В компании осуществляется мониторинг текущих уровней риск-толерантности для обеспечения уверенности того, что общий риск-аппетит компании не будет превышен.

**Источники информации:**

Ежегодный расчет/определение общего риск-аппетита, политика по управлению рисками, методика по управлению рисками.

### 3.3.2 Подход к оценке рисков

*Оценка рисков компании осуществляется на ежегодной основе. Подходы к качественной и количественной оценке рисков определены в документе по оценке рисков, которому должны следовать ответственные сотрудники при проведении оценки рисков на всех уровнях компании.*

#### **Критерии:**

- 1 Правлением утвержден документ, определяющий методы оценки рисков, применимый для оценки рисков на всех уровнях компании (корпоративном, функциональном, процессном).
- 2 Оценка рисков осуществляется на всех уровнях компании (корпоративном, функциональном, процессном) на ежегодной основе. По мере необходимости в случае существенных изменений в деятельности компании и изменений в окружающей среде должна проводиться более частая оценка, что необходимо для обеспечения актуального рискового профиля компании.
- 3 Документ по оценке рисков компании содержит детальное описание методов качественной и количественной оценки рисков.

#### **Источники информации:**

Методика оценки рисков;

Методика по управлению рисками.

### 3.3.3 Качественная оценка

*В компании повсеместно применяются методы качественной оценки рисков, на основании которых сотрудники структурного подразделения по управлению рисками выставляют соответствующие оценки в реестре рисков.*

#### **Критерии:**

- 1 В рамках качественной оценки рисков оцениваются следующие параметры:
  - размер влияния;
  - вероятность;
  - время влияния.
- 2 Качественная оценка рисков должна приводить к измеримым показателям. Для определения размера влияния и вероятности риска используются как финансовые, так и нефинансовые показатели. Это обусловлено тем, что не все риски компании могут быть оценены в денежном выражении (например, репутационный риск).
- 3 Качественная оценка рисков осуществляется владельцами рисков и/или внутренними и внешними экспертами.

#### **Источники информации:**

### 3.3.4 Количественная оценка

*В компании повсеместно применяются методы количественной оценки рисков, на основании которых сотрудники структурного подразделения по управлению рисками проводят оценку и формируют отчеты Правлению.*

#### Критерии:

- 1 Документ, определяющий методы оценки рисков, содержит описание следующих количественных подходов к измерению рисков:<sup>3</sup>
  - вероятностные методы (probabilistic techniques): модели под риском, такие как VaR, CFaR и EaR, распределение убытков (loss distribution);
  - не-вероятностные методы (non-probabilistic techniques); анализ чувствительности, анализ сценариев и стресс-тестирование.
- 2 Сотрудники структурного подразделения регулярно проводят количественную оценку рисков на основании вышеизложенных подходов и формируют аналитические отчеты Правлению.
- 3 В целях проведения количественной оценки операционных рисков используется информация из базы данных по реализовавшимся рискам при условии наличия репрезентативной статистической информации.
- 4 В компании разработана автоматизированная модель, которая позволяет сотрудникам структурного подразделения по управлению рисками проводить оценку рисков путем применения вышеизложенных количественных подходов. Автоматизированная модель по оценке рисков разрабатывается на базе MS Access, Excel или других программных обеспечений. Данная модель позволяет автоматически формировать аналитические отчеты, графики и диаграммы для Правления.

#### Источники информации:

Политики по управлению отдельными рисками.

### 3.3.5 Карта рисков

*Результаты оценки рисков отображаются на карте рисков компании, связывающей размер влияния и вероятность рисков. Карта рисков ежегодно утверждается Советом директоров.*

#### Критерии:

- 1 С целью определения ключевых рисков компании на основании оценки осуществляется приоритизация/ранжирование рисков.
- 2 Оцененные риски отображаются на карте рисков, связывающей вероятность возникновения и

<sup>3</sup> Интегрированная модель COSO: Корпоративное управление рисками – Практическое применение (2004 г.).

размер влияния. Каждому риску на карте присваивается идентификационный номер или код, на основании которого определяется наименование и другая информация по риску.

- Карта рисков ежегодно утверждается Советом директоров.

**Источники информации:**

Карта рисков, реестр рисков.

### 3.4 Управление рисками

#### 3.4.1 Определение методов управления рисками

*В компании утвержден документ, определяющий подходы и методы к управлению рисками. Данный документ определяет (не ограничиваясь) методы управления рисками, текущие мероприятия и планы мероприятий по минимизации рисков.*

**Критерии:**

- В компании утвержден документ, определяющий подходы и методы к управлению рисками.
- Документ, определяющий подходы и методы к управлению рисками, содержит описание текущих мероприятий, планов мероприятий по минимизации рисков, а также следующих методов управления рисками:
  - Снижение риска: снижение потенциального влияния (ущерба) от реализации риска или вероятности его реализации, либо и того и другого.
  - Передача риска: передача потенциального влияния (ущерба) от реализации риска третьей стороне (страхование, хеджирование и т.д.)
  - Принятие риска: метод, в рамках которого не предусматривается разработка мероприятий по управлению риском. Данный метод применяется в случаях, когда уровень риска до проведения каких-либо мероприятий по его снижению не оказывает существенного влияния на деятельность организации.
  - Отказ от риска: отказ от реализации деятельности, которой присущ риск.
- Управление рисками осуществляется на основании методов и подходов, описанных в данном документе.

**Источники информации:**

Методика по управлению рисками, политики по управлению отдельными рисками.

#### 3.4.2 Текущие мероприятия по минимизации рисков

*В компании определены и документально оформлены текущие мероприятия по минимизации рисков для каждого выявленного риска в реестре. Эффективность текущих мероприятий регулярно измеряется сотрудниками компании.*

**Критерии:**

- Текущие мероприятия для каждого риска определены в реестре рисков компании. Текущие

мероприятия – это мероприятия, которые снижают риски путем воздействия на риск-факторы или последствия. Текущие мероприятия должны быть документально оформлены в реестре рисков для того, чтобы представить Правлению/Совету директоров текущую деятельность сотрудников компании по управлению рисками.

- 2 Реестр рисков четко определяет вид текущих мероприятий, а также ответственных за их исполнение сотрудников. Текущие мероприятия по минимизации рисков бывают двух видов: предупреждающего воздействия (воздействие на риск-факторы) и последующего воздействия (минимизация последствий).
- 3 С целью повышения эффективности процесса управления рисками сотрудники, ответственные за осуществление текущих мероприятий по минимизации рисков, регулярно оценивают эффективность данных мероприятий. Подходы и процедуры по оценке эффективности четко определены и документально закреплены во внутренних нормативных документах компании.

**Источники информации:**

Политика по управлению рисками, методика по управлению рисками, реестр рисков.

### **3.4.3 Планы мероприятий по минимизации рисков**

*В компании определены и документально оформлены Планы мероприятий по минимизации рисков, в которых четко определены ответственные лица и срок реализации. Планы мероприятий ежегодно утверждаются Советом директоров компании.*

**Критерии:**

- 1 Ежегодно Совет директоров утверждает Планы мероприятий по минимизации ключевых рисков компании. Это обусловлено тем, что компания, имея ограниченные ресурсы, должна управлять рисками, представляющими наибольшую опасность для ее деятельности.
- 2 Планы мероприятий по минимизации рисков содержат информацию об ответственных сотрудниках, сроках реализации и стоимости мероприятий. Планы мероприятий по минимизации рисков бывают двух видов: предупреждающего воздействия (воздействие на риск-факторы) и последующего воздействия (воздействие на последствия). Структурное подразделение по управлению рисками должно координировать общую работу по реализации Планов по минимизации рисков. Ответственным за выполнение Планов мероприятий по минимизации рисков является владелец риска.
- 3 Планы мероприятий разрабатываются с учетом оценки текущих мероприятий по минимизации рисков. При формировании Планов мероприятий по минимизации рисков сотрудники компании сопоставляют предполагаемые затраты и результаты (cost benefit analysis) внедрения данных мероприятий. Таким образом, в Плане мероприятий указываются только те мероприятия, результат от выполнения которых превышает затраты.

**Источники информации:**

Планы мероприятий по минимизации рисков.

### 3.4.4 Внутренние документы по управлению отдельными рисками<sup>4</sup>

*Советом директоров утверждены внутренние документы по управлению отдельными рисками компании для обеспечения последовательности и преемственности практики, создания у участников процесса управления рисками четкого понимания подотчетности и своих функций.*

#### **Критерии:**

- 1 Советом директоров утверждены внутренние документы по управлению отдельными рисками (операционный, рыночный, кредитный и т.д.), специфичными для компании. Компания может решить, что подходы к управлению рисками необходимо ориентировать на управление отдельным риском. Для рисков, которые носят стратегический характер, часто необходимо разрабатывать отдельные политики/правила. Наличие внутренних документов по управлению отдельными рисками обеспечивает последовательность и преемственность практики, создает у участников процесса управления рисками четкое понимание подотчетности и своих функций.
- 2 Внутренние документы по управлению отдельными рисками определяют следующие подходы к управлению рисками (не ограничиваясь):
  - Расчет лимитов на контрагентов: лимиты устанавливаются с целью минимизации концентрации рисков и, таким образом, уменьшения финансовых убытков, возникающих в результате потенциального неплатежа контрагента.
  - Анализ текущих остатков ликвидных средств и планируемых притоков/оттоков ликвидных средств: с целью минимизации риска потери ликвидности и поддержания постоянной способности отвечать по своим текущим обязательствам при одновременном соблюдении установленных регуляторных, договорных и внутренних нормативов в организациях проводится анализ текущих остатков ликвидных средств и планируемых притоков/оттоков ликвидных средств.
  - Диверсификация средств в различные ценные бумаги, банки или валюты.
  - Страхование с целью передачи возможного риска, в том числе финансовых потерь и/или материального ущерба, страхователем страховщику в соответствии с договором страхования.
  - Хеджирование с целью открытия сделок на одном рынке для компенсации воздействия рыночных рисков равной, но противоположной позиции на другом рынке.
- 3 Каждый случай отклонения от установленных лимитов утверждается Советом директоров;
- 4 Сотрудники компании следуют подходам и методам, утвержденным в данных внутренних документах по управлению отдельными рисками.

#### **Источники информации:**

Политики по управлению отдельными рисками.

<sup>4</sup> Содержание нормативных документов по управлению рисками, например, "правил управления валютным риском", "правил управления процентным риском", "правил управления риском потери ликвидности" указывают на то, что компания делает акцент на управление финансовыми рисками в связи с наличием определенной подверженности. В то же время, компаниям следует уделять внимание управлению операционными рисками, которые влияют на качество, безопасность здоровья и окружающей среды.

### 3.4.5 Хеджирование

*В компании с целью управления рыночными рисками применяются методы хеджирования.*

**Критерии:**

- 1 В компании утверждены Политика по хеджированию, определяющая основные подходы и методы хеджирования, а также Стратегия хеджирования компании.
- 2 Сотрудники структурного подразделения по управлению рисками регулярно осуществляют хеджирование рыночных рисков на основании утвержденных в компании подходов.
- 3 Бухгалтерский учет операций хеджирования осуществляется в соответствии с требованиями международных стандартов финансовой отчетности.
- 4 Сотрудники структурного подразделения по управлению рисками на периодической основе подготавливают отчет об эффективности методов хеджирования.

**Источники информации:**

Политика по хеджированию рисков.

### 3.4.6 Планы непрерывности деятельности

*Для рисков, реализация которых может приостановить функционирование компании, разработаны Планы непрерывности, предусматривающие последовательные действия сотрудников для восстановления операционной деятельности.*

**Критерии:**

- 1 В компании разработаны и утверждены Планы непрерывности деятельности компании, предусматривающие последовательные действия сотрудников для восстановления операционной деятельности.
- 2 Участники мероприятий по Плану непрерывности деятельности ознакомлены со своими обязанностями.
- 3 Планы непрерывности поддерживаются в актуальном состоянии и периодически тестируются на пригодность: проводятся учения с моделированием рискованных ситуаций, реализация которых может приостановить операционную деятельность компании.

**Источники информации:**

Планы непрерывности.

## 3.5 Мониторинг

### 3.5.1 Инструменты для мониторинга

*Комитетом по рискам для ключевых рисков компании утверждены ключевые рискованные показатели, которые являются средством мониторинга и источником принятия управленческих решений с учетом возникновения рискованных событий.*

**Критерии:**

- 1 Комитетом по рискам утверждены ключевые рисковые показатели для ключевых рисков компании. Ключевые рисковые показатели – это индикаторы, сигнализирующие о тенденциях изменения риск-факторов и возможной реализации рисков, способных оказать негативное воздействие на деятельность компании. Ключевые рисковые показатели разрабатываются с целью предоставления высшему руководству своевременной информации относительно ключевых рисков компании и их факторов.
- 2 Правлением утверждена Методика разработки ключевых рисковых показателей, содержащая (не ограничиваясь) детальное описание применяемых видов ключевых рисковых показателей, методов выявления, а также способов определения пороговых уровней ключевых рисковых показателей и источников информации для расчета показателей.
- 3 Ключевые рисковые показатели разрабатываются структурным подразделением по управлению рисками на основании подходов, описанных в Методике разработки ключевых рисковых показателей.
- 4 Компания документирует показатели в Панели ключевых рисковых показателей, которая является удобным и эффективным инструментом для мониторинга ключевых рисков. Панель ключевых рисковых показателей включает паспорт показателя, который состоит из двух частей: информативной и расчетной. Информативная часть паспорта описывает характеристики ключевых рисковых показателей, а расчетная - включает в себя калькуляцию показателя за определенный период.

**Источники информации:**

Методика разработки ключевых рисковых показателей, Панель ключевых рисковых показателей.

### 3.5.2 Отчетность

*В компании определен и формализован механизм отчетности, который функционирует в рамках корпоративной системы управления рисками.*

**Критерии:**

- 1 Структурное подразделение по управлению рисками регулярно представляет отчетность о ключевых результатах по Долгосрочной стратегии развития корпоративной системы управления рисками в Комитет по рискам.
- 2 Структурное подразделение по управлению рисками регулярно представляет отчетность о выполненных мероприятиях по Плану работ структурного подразделения Комитету по рискам.
- 3 Руководитель структурного подразделения по управлению рисками регулярно представляет отчетность Комитету по рискам о выполнении утвержденных Планов мероприятий по минимизации рисков.
- 4 Руководитель структурного подразделения по управлению рисками регулярно представляет отчет по текущему состоянию ключевых рисковых показателей Комитету по рискам и Совету директоров. Форма отчетности по ключевым рисковым показателям представляет собой отчет и Панель ключевых рисковых показателей. Панель ключевых рисковых показателей позволяет наглядно продемонстрировать изменение статуса ключевого рискового показателя относительно порогового уровня на текущий момент. Отчет, в свою очередь, позволяет руководителю структурного подразделения по управлению рисками представить



аналитические данные. Отчет структурного подразделения по управлению рисками, как минимум включает в себя информацию о:

- рисках компании, которые влияют на реализацию стратегии и бизнес-планов компании;
  - анализ рисков компании;
  - изменения в уровне рисков;
  - улучшение контролей и прогресс в реализации любых решений совета директоров в части управления рисками.
- 5 Комитет по рискам регулярно представляет отчетность Совету директоров о проделанной работе в области совершенствования корпоративной системы управления рисками.
- 6 Механизм отчетности четко определен и формализован во внутренних документах корпоративной системы управления рисками.

**Источники информации:**

Регламент взаимодействия подразделений в рамках корпоративной системы управления рисками.

### 3.5.3 Автоматизация

*Мониторинг процессов и подпроцессов корпоративной системы управления рисками в компании осуществляется автоматически с использованием программных продуктов, внедренных в систему управления предприятием.*

**Критерии:**

- 1 Деятельность в рамках корпоративной системы управления рисками автоматизирована.
- 2 Автоматизация позволяет осуществлять мониторинг следующих процессов и подпроцессов корпоративной системы управления рисками (не ограничиваясь):
  - Выявление рисков;
  - Оценка рисков;
  - Реагирование на риски;
  - Обучение;
  - Изменение во внутренних нормативных документах в области управления рисками;
  - Отчетность;
  - Деятельность участников корпоративной системы управления рисками.
- 3 Правление инициирует периодическое измерение степени интеграции процессов и подпроцессов корпоративной системы управления рисками в автоматизированную систему управления предприятием.

**Источники информации:**

Автоматизированная система управления предприятием.

### 3.5.4 Независимая оценка

*В компании утверждена процедура регулярной независимой оценки эффективности корпоративной системы управления рисками, а также текущих мероприятий по минимизации рисков.*

#### **Критерии:**

- 1 Советом директоров утверждена Методика, определяющая показатели оценки эффективности корпоративной системы управления рисками. Данная Методика пересматривается на периодической основе.
- 2 Служба внутреннего аудита ежегодно осуществляет независимую оценку эффективности корпоративной системы управления рисками на основании подходов, определенных в данной Методике, и представляет формальный отчет с результатами данной оценки (в том числе с описанием прогресса в реализации любых рекомендаций службы внутреннего аудита в отношении повышения эффективности корпоративной системы управления рисками).
- 3 Исполнительный орган ежегодно представляет Совету директоров подтверждение об эффективности корпоративной системы управления рисками.
- 4 Совет директоров на ежегодной основе проводит заседание, посвященное вопросу оценки эффективности корпоративной системы управления рисками.
- 5 Оценка КСУР внешним экспертом осуществляется не реже одного раза в три года. Привлечение внешних экспертов для оценки эффективности корпоративной системы управления рисками необходимо для оценки ее соответствия передовой практике в этой сфере.
- 6 Компания ежегодно осуществляет независимую оценку эффективности текущих мероприятий по минимизации рисков по ключевым рискам. Независимую оценку эффективности текущих мероприятий производит Служба внутреннего аудита. Данный процесс формализован во внутреннем документе компании по управлению рисками.

#### **Источники информации:**

Политика по управлению рисками, Отчеты СВА.

#### **4 Применение Методики оценки эффективности корпоративной системы управления рисками для целей диагностики корпоративного управления в дочерних и зависимых организациях АО «Самрук-Казына»**

Таблица взаимозаменяемости критериев разработана с целью оптимизации времени проведения и исключения дублирования работ по разделу «Управление рисками» Методики диагностики корпоративного управления в дочерних организациях АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына».

Настоящая Таблица описывает подкомпоненты и критерии раздела «Управление рисками» Методики диагностики корпоративного управления в дочерних организациях АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына», которые равнозначно охватывают и соответствуют подкомпонентам и критериям Методики оценки эффективности корпоративной системы управления.

Основными пользователями данной Таблицы являются:

1. Структурное подразделение, ответственное за управление рисками организации;
2. Структурное подразделение, ответственное за корпоративное управление организации;
3. Служба внутреннего аудита организации;
4. Правление организации;
5. Комитет по аудиту организации;
6. Совет директоров организации;
7. Внешние консультанты, ответственные за проведение диагностики корпоративного управления в дочерних организациях АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына».

При проведении диагностики корпоративного управления в дочерних организациях АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» ответственный сотрудник или внешний консультант организации имеет право полагаться на проведенную оценку КСУР организации, результаты статуса выполнения которой могут отражаться в разделе «Управление рисками» Методики диагностики корпоративного управления в дочерних организациях АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» без проведения дополнительных аналитических мероприятий по каждому критерию.

Таблица взаимозаменяемости критериев Методики оценки эффективности корпоративной системы управления рисками и Методики диагностики корпоративного управления в дочерних организациях АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына»

Методика диагностики корпоративного управления		Методика оценки эффективности КСУР	
Подкомпонент	Критерий	Подкомпонент (и номер критерия)	Статус выполнения (да/нет)
2.4.1	(1)	3.1.6 Политика по управлению рисками (1)	
	(1)	3.1.6 Политика по управлению рисками (4)	
	(2)	3.1.6 Политика по управлению рисками (2)	
	(3)	3.4.4 Внутренние документы по управлению отдельными рисками (1)	
2.4.2	(1)	3.1.3 Комитет по рискам (1)	
	(2)	3.1.3 Комитет по рискам (2)	
	(3)	3.1.3 Комитет по рискам (4)	
	(4)	3.1.3 Комитет по рискам (3)	
	(5)	3.1.1 Организационная структура КСУР (3)	
2.4.3	(1)	3.1.4 Организационная структура КСУР (1)	
	(2)	3.1.4 Структурное подразделение по рискам (2)	
	(3)	3.1.4 Структурное подразделение по рискам (3)	
	(4)	3.2.4 Владельцы рисков(3)	
	(4)	3.3.3 Качественная оценка (3)	
	(4)	3.2.1 Организация процессов по выявлению рисков (2)	
	(5)	3.1.4 Структурное подразделение по рискам (2)	
	(6)	3.1.4 Структурное подразделение по рискам (7)	
(7)	3.1.4 Структурное подразделение по рискам (8)		
2.4.4	(1)	3.3.1 Риск-аппетит (1)	
	(2)	3.3.1 Риск-аппетит (2)	
	(2)	3.3.1 Риск-аппетит (3)	
	(3)	3.4.4 Внутренние документы по управлению отдельными рисками (2)	

	(3)	3.4.4 Внутренние документы по управлению отдельными рисками (1)	
	(4)	3.4.4 Внутренние документы по управлению отдельными рисками (4)	
	(5)	3.4.4 Внутренние документы по управлению отдельными рисками (3)	
2.4.5	(1)	3.1.2 Риск-культура (3)	
	(2)	3.1.2 Риск-культура (4)	
	(3)	3.1.2 Риск-культура (5)	
	(4)	3.1.2 Риск-культура (6)	
	(5)	3.1.2 Риск-культура (1)	
	(5)	3.1.7 Обучение (1)	
	(6)		
	(7)	3.1.7 Обучение (2)	
2.4.6	(1)	3.2.5 Реестр рисков (1)	
	(1)	3.2.6 Информация по реализовавшимся рискам (1)	
	(2)	3.3.5 Карта рисков (2), (3)	
	(3)		
	(3)	3.2.5 Реестр рисков (1), (2)	
	(3)	3.2.5 Реестр рисков (2)	
	(4)	Покрыто Методикой оценки эффективности СВК	
	(5)	3.4.2 Текущие мероприятия по минимизации рисков (1)	
	(5)	3.4.3 Планы мероприятий по минимизации рисков (1)	
	(6)	3.4.2 Текущие мероприятия по минимизации рисков (2)	
	(6)	3.4.3 Планы мероприятий по минимизации рисков (2)	
(7)	3.5.3 Автоматизация (1)		
2.4.7	(1)	3.3.2 Подход к оценке рисков (2)	
	(2)		
	(3)		
	(4)	3.3.2 Подход к оценке рисков (1)	
	(5)	3.3.3 Качественная оценка (2)	
	(6)	3.3.2 Подход к оценке рисков (2)	

	(7)		
2.4.8	(1)	3.2.2 Подход к выявлению рисков (1)	
	(1)	3.3.2 Подход к оценке рисков (2)	
	(1)	3.3.5 Карта рисков (3)	
	(1)	3.2.6 Информация по реализовавшимся рискам (2)	
	(2)	3.5.1 Инструменты для мониторинга (1)	
	(2)	3.2.3 Определение причинно-следственной связи (3)	
	(3)	3.5.2 Отчетность (4)	
	(4)	3.5.2 Отчетность (3)	
	(4)	3.5.2 Отчетность (4)	
	(5)	3.1.4 Структурное подразделение по рискам (4)	
	(6)		
2.4.9	(1)	3.5.4 Независимая оценка (4)	
	(2)	3.5.4 Независимая оценка (2)	
	(3)		
	(4)	3.5.4 Независимая оценка (1)	
	(5)		
	(6)	3.5.4 Независимая оценка (5)	
	(7)	3.5.4 Независимая оценка (3)	

Для более наглядного понимания применения Таблицы ниже приведены примеры:

**Пример 1:**

С целью расчета степени выполнения подкомпонента 2.4.1 ответственный сотрудник анализирует выполнение соответствующих подкомпонентов и критериев по Методике оценки эффективности КСУР:

Методика диагностики корпоративного управления		Методика оценки эффективности КСУР	
Подкомпонент	Критерий	Подкомпонент (номер критерия)	Статус выполнения (да/нет)

2.4.1	(1)	3.1.6 Политика по управлению рисками (1)	Да
	(1)	3.1.6 Политика по управлению рисками (4)	Да
	(2)	3.1.6 Политика по управлению рисками (2)	Да
	(3)	3.4.4 Внутренние документы по управлению отдельными рисками (1)	Нет

Таким образом, в данном примере степень выполнения подкомпонента 2.4.1 равна 75% или «скорее выполняется».

### **Пример 2:**

Следует принимать во внимание, что подход должен учитывать профессиональное суждение сотрудника, осуществляющего диагностику корпоративного управления. Это обусловлено тем, что в некоторых случаях невыполнение одного критерия по подкомпоненту может иметь более высокую значимость, чем невыполнение нескольких остальных критериев по данному подкомпоненту:

Методика диагностики корпоративного управления		Методика оценки эффективности КСУР	
Подкомпонент	Критерий	Подкомпонент (номер критерия)	Статус выполнения (да/нет)
2.4.4	(1)	3.3.1 Риск-аппетит (1)	Нет
	(2)	3.3.1 Риск-аппетит (2)	Да
	(3)	3.4.4 Внутренние документы по управлению отдельными рисками (2)	Да
	(4)	Не покрыто	Да
	(5)	Не покрыто	Да

Таким образом, данный пример иллюстрирует, что степень выполнения подкомпонента может быть равна 50% («частично выполняется») даже при невыполнении только одного из пяти критериев.

## Приложение 1. Глоссарий

<b>Риск</b>	Потенциальное событие (или стечение обстоятельств) в будущем, которое в случае своей реализации может оказать существенное негативное влияние на достижение компанией своих долгосрочных и краткосрочных целей.
<b>Риск-культура</b>	Внутренняя среда, при которой руководство и сотрудники компании принимают решения и осуществляют свою операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей.
<b>Риск-аппетит</b>	Совокупная степень риска, которую компания считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей.
<b>Корпоративная система управления рисками</b>	Набор взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс, в рамках которого Совет директоров, руководство и работники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных негативных событий, которые могут повлиять на деятельность компании, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для акционеров уровня риска.
<b>Риск-факторы</b>	Внутренние или внешние факторы, которые являются причиной реализации риска.
<b>Ключевой рисковый показатель</b>	Индикатор, сигнализирующий о тенденциях изменения рисков и риск-факторов и служащий источником принятия управленческих решений с учетом возникновения рискового события.
<b>Панель ключевых рисковых показателей</b>	Инструмент, содержащий перечень ключевых рисковых показателей и отображающий текущий уровень данных показателей относительно порогового уровня.
<b>Реестр рисков</b>	Структурированный перечень рисков компании, содержащий полную информацию о рисках.
<b>Толерантность к риску</b>	Допустимый уровень отклонения по отношению к достижению конкретной цели.
<b>Владелец риска</b>	Лицо (работник/структурное подразделение/коллегиальный орган), ответственное за все аспекты управления определенным риском.
<b>Ключевой риск</b>	Риски организации, характеризующиеся высокими/средними значениями вероятности и/или размера влияния.



<b>Инtranет</b>	Внутренняя информационная сеть организации.
<b>Итоговый балл эффективности корпоративной системы управления рисками</b>	Среднее арифметическое значение баллов эффективности по компонентам: организация процессов управления рисками, выявление рисков, оценка рисков, управление рисками и мониторинг и отчетность по рискам.
<b>Аналитик</b>	Сотрудник Службы внутреннего аудита / внешний эксперт.

## Приложение 2. Структура Отчета по результатам оценки эффективности КСУР

- 1      Общий анализ корпоративной системы управления рисками в компании
- 2      Оценка корпоративной системы управления рисками
  - 2.1      Оценка компонента «Организация процессов управления рисками»**
    - 2.1.1   Положительные стороны в разрезе каждого подкомпонента
    - 2.1.2   Области для улучшения в разрезе каждого подкомпонента
  - 2.2      Оценка компонента «Выявление рисков»**
    - 2.2.1   Положительные стороны в разрезе каждого подкомпонента
    - 2.2.2   Области для улучшения в разрезе каждого подкомпонента
  - 2.3      Оценка компонента «Оценка рисков»**
    - 2.3.1   Положительные стороны в разрезе каждого подкомпонента
    - 2.3.2   Области для улучшения в разрезе каждого подкомпонента
  - 2.4      Оценка компонента «Управление рисками»**
    - 2.4.1   Положительные стороны в разрезе каждого подкомпонента
    - 2.4.2   Области для улучшения в разрезе каждого подкомпонента
  - 2.5      Оценка компонента «Мониторинг»**
    - 2.5.1   Положительные стороны в разрезе каждого подкомпонента
    - 2.5.2   Области для улучшения в разрезе каждого подкомпонента
- 3      Рекомендации по совершенствованию корпоративной системы управления рисками в разрезе каждого компонента.