



УТВЕРЖДЕНО

решением Совета директоров

АО «Самрук-Энерго»

от «27» августа 2026 года

протокол №16/26



Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «Самрук-Энерго»

Владелец документа	Департамент «Риск Менеджмент и Внутренний Контроль»
Редакция	1
Год	2026

г. Астана

КОНТРОЛЬНЫЙ ЭКЗЕМПЛЯР

	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «Самрук-Энерго»	Редакция 1
		Страница 2 из 29

Содержание

1. Общие положения	3
2. Термины и сокращения.....	3
3. Цели и задачи корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля	5
4. Компоненты КСУР.....	5
5. Принципы КСУР и СВК	7
5.1. Осуществление Советом директоров надзорной функции за управлением рисками и внутренним контролем	7
5.2. Создание операционных структур	7
5.3. Определение желаемой культуры	10
5.4. Демонстрация приверженности к основным ценностям	11
5.5. Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала.....	11
5.6. Анализ условий ведения деятельности.....	11
5.7. Определение Риск-аппетита.....	11
5.8. Оценка альтернативных стратегий.....	12
5.9. Формулирование бизнес-целей	12
5.10. Выявление (идентификация) рисков.....	13
5.11. Оценка существенности рисков	14
5.12. Приоритизация рисков	18
5.13. Реагирование на риски	18
5.14. Комплексный взгляд на риски.....	21
5.15. Оценка существенных изменений.....	21
5.16. Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ)	21
5.17. Повышение эффективности управления рисками	21
5.18. Использование информации и технологий	22
5.19. Распространение информации о рисках	22
5.20. Ответственность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.....	22
6. Заключительные положения	23
7. Нормативные ссылки	23
Приложение 1. Паспорт риска.....	24
Приложение 2. Регистр рисков	25
Приложение 3. Отчет об исполнении Плана мероприятий по управлению рисками	27
Приложение 4. Сроки предоставления отчетов по рискам	28
Приложение 5. Минимальные требования к содержанию отчета по рискам ДО	29

1. Общие положения

1.1. Настоящая Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «Самрук-Энерго» (далее – Политика) разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Политикой АО «Самрук-Қазына» по управлению рисками и внутреннему контролю, внутренними документами АО «Самрук-Энерго» (далее – Общество), рекомендациями Комитета организаций спонсоров Комиссии Трэдвэя (COSO) и иными лучшими практиками в области управления рисками и внутреннего контроля.

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

1.3. В дополнение к Политике в Обществе действуют внутренние нормативные документы по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков, по организации и осуществлению внутреннего контроля, по отдельным видам рисков и иные внутренние нормативные документы.

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

1.5. Действие настоящей Политики распространяется на дочерние организации, 100% голосующих акций (долей участия) которых прямо принадлежат Обществу на праве собственности или доверительного управления.

1.6. При этом Общество координирует деятельность по развитию и совершенствованию КСУР и СВК в группе Общества.

1.7. Политика размещается на интернет-сайте Общества и ее основные положения раскрываются в годовом отчете Общества.

2. Термины и сокращения

Термин / сокращение	Определение
Владелец риска	работник или структурное подразделение, или коллегиальный орган Общества/ДО, ответственные за аспекты управления определенным риском
Внутренний контроль	процесс, предназначенный для обеспечения «разумной уверенности» касательно достижения операционных целей, целей в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства, требований внутренних нормативных документов Общества/ДО, осуществляемый Советом директоров/Наблюдательным советом Общества/ДО, Правлением и работниками Общества/ДО, является частью КСУР
Группа Общества	АО «Самрук-Энерго» и дочерние организации АО «Самрук-Энерго»
Дочерняя организация (ДО)	юридическое лицо, 100% голосующих акций (долей участия) которых прямо принадлежат Обществу на праве собственности или доверительного управления
Карта рисков	графическое изображение рисков Общества/ДО на консолидированной основе, расположенных в прямоугольной таблице: по вертикальной оси которой указан влияние (размер ущерба) риска, а по горизонтальной – вероятность его возникновения
Ключевой рисковый показатель (КРП)	индикатор, сигнализирующий о тенденциях изменения риск-факторов и возможной реализации рисков, способных оказать негативное влияние на деятельность Общества/ДО

Ключевые риски	Риски, которые отнесены к крупным, критическим и катастрофическим на Карте рисков и ущерб от реализации которых может составить от 50 до 100% и выше уровня Риск-аппетита
Контроль (контрольная процедура)	элемент внутреннего контроля, документально зафиксированный набор действий, конфигурация систем или организация процессов, позволяющие снизить вероятность реализации риска или смягчить его последствия, контрольная процедура является неотъемлемой частью бизнес-процессов
КСУР	корпоративная система управления рисками
Модель «Три линии защиты»	подход к организации КСУР, основанный на том, что для эффективного управления рисками и внутреннего контроля под руководством Совета директоров/Наблюдательного совета Общества/ДО необходимо разделить роли и обязанности между тремя отдельными группами (линиями защиты): бизнес-функциями (каждое структурное подразделение Общества/ДО), функцией мониторинга рисков и контроля (Риск-подразделение и Служба «Комплаенс»/комплаенс функция), функция независимой оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля (Служба внутреннего аудита)
Общество	АО «Самрук-Энерго»
Разумная уверенность	подход, согласно которому КСУР и внутренний контроль может предоставить только разумные гарантии достижения целей Общества, но не может дать абсолютную гарантию в силу присущих ограничений внутренней среды (например, человеческий фактор, использование принципа целесообразности внедрения контрольных процедур, пр.)
Регистр рисков	документ, содержащий информацию об идентифицированных рисках Общества/ДО (описание риска, риск-факторы, владелец риска, показатели оценки риска и др.)
Риск	вероятность возникновения событий, которые могут оказать влияние на достижение стратегических, операционных и иных бизнес целей (ключевых показателей деятельности) Общества/ДО
Риск-аппетит	приемлемый размер риска и/или убытка, который Общество готово принять при достижении поставленных целей
Риск-подразделение	структурное подразделение Общества, ответственное за организацию системы управления рисками и внутреннего контроля
СВА	служба внутреннего аудита Общества
СВК	система внутреннего контроля
СП	структурное подразделение Общества
Толерантность	приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной бизнес-цели вследствие реализации риска
Управление рисками (риск-менеджмент)	культура, компетенции, методы и подходы, интегрированные во все процессы Общества (начиная со стратегического планирования и заканчивая управлением эффективностью), на которые полагается Общество (чтобы управлять рисками) при создании, сохранении и реализации стоимости. Риск-менеджмент является одним из ключевых элементов корпоративного управления, неотъемлемой частью процесса принятия управленческих решений на всех уровнях организации. В Политике термины «управление рисками», «риск-менеджмент», «корпоративная система управления рисками (КСУР)» используются взаимозаменяемо
Участник КСУР	Совет директоров/Наблюдательный совет, его комитеты, Служба внутреннего аудита, Правление, его комитеты, работники Общества/ДО,

Риск-подразделение, Служба «Комплаенс»/комплаенс функция, структурные подразделения Общества/ДО, риск-координаторы

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

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

3.1. КСУР и СВК призвана обеспечить разумную уверенность достижения следующих целей:

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

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

3.2. Риск-менеджмент и внутренний контроль начинается с каждого отдельно взятого работника, в связи с чем эффективность КСУР и внутреннего контроля имеет определенные ограничения. Ошибки, сговор двух или более лиц, другие ограничения, связанные с человеческим фактором, не позволяют иметь абсолютную гарантию в достижении целей организации, а приводят к возможности предоставления только разумной уверенности.

3.3. Задачами КСУР и внутреннего контроля являются:

- 1) повысить риск-культуру и интегрировать риск-менеджмент и внутренний контроль во все аспекты деятельности Общества;
- 2) снизить волатильность результатов деятельности за счет повышения способности Общества предупреждать ситуации, угрожающие целям, эффективно реагировать на негативные «сюрпризы» и сокращать последствия таких ситуаций, если они наступают, до приемлемого уровня;
- 3) обеспечить использование возможностей для увеличения стоимости активов и прибыльности Общества в долгосрочной перспективе.

4. Компоненты КСУР

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

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

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

- тогда как КСУР фокусируется на создании и сохранении стоимости, внутренний контроль фокусируется на принятии мер по реагированию на риски не достижения конкретных целей;

- концепция КСУР в отличие от концепции внутреннего контроля включает определение Риск-аппетита, Толерантности, комплексного обзора рисков, делает акцент на риск-культуре, при этом наличие Риск-аппетита, Толерантности, комплексный обзор рисков, уровень риск-культуры в Обществе существенно влияют на функционирование внутреннего контроля в Обществе.

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

- Осуществление Советом директоров Общества надзорной функции за управлением рисками;

- Создание операционных структур.

- Определение желаемой культуры.

- Демонстрация приверженности к основным ценностям.

- Привлечение, развитие и удержание квалифицированных специалистов.

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

- Анализ условий ведения деятельности.

- Определение риск-аппетита.

- Оценка альтернативных стратегий.

- Формулирование бизнес-целей.

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

- Выявление рисков.

- Оценка существенности рисков.

- Приоритизация рисков.

- Реагирование на риски.

- Комплексный взгляд на риски.

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

- Оценка существенных изменений.

- Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ).

- Повышение эффективности управления рисками.

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

- Использование информации и технологий.

- Распространение информации о рисках.

- Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

5. Принципы КСУР и СВК

5.1. Осуществление Советом директоров надзорной функции за управлением рисками и внутренним контролем

5.1.1. Совет директоров Общества осуществляет надзор за эффективностью управления рисками и внутреннего контроля посредством выполнения следующих функций (но не ограничиваясь) в области управления рисками:

- определяет цели (краткосрочные и долгосрочные) Общества;
- в рамках Политики: утверждает принципы и подходы к организации КСУР, требования к организации внутреннего контроля и проведению контрольных процедур, распределение ролей участников КСУР в области управления рисками и внутреннего контроля Общества;
- утверждает Риск-аппетит, Толерантность, Ключевые рисковые показатели, Регистр, Карту рисков, План мероприятий по управлению рисками;
- на ежеквартальной основе рассматривает отчет Председателя Правления Общества, включающего в том числе за отчетный период: отчет по управлению рисками с описанием и анализом ключевых рисков Общества;
- обеспечивает надлежащее рассмотрение вопросов, входящих в компетенцию Совета директоров Общества, с учетом сопутствующих рисков при принятии решений;
- предпринимает соответствующие меры для того, чтобы убедиться, что действующая система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным Советом директоров Общества принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует, в том числе (но не ограничиваясь) рассматривает отчеты Службы внутреннего аудита об оценке эффективности КСУР и внутреннего контроля, анализирует заключения внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управления рисками.

5.1.2. Совет директоров Общества должен на регулярной основе определять для себя: обладает ли он необходимыми независимостью, навыками, опытом и знаниями бизнеса и имеет ли он доступ к полной информации по текущим вопросам деятельности Общества для осуществления надзора за управлением рисками и внутренним контролем.

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

5.2. Создание операционных структур

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

- обеспечивает реализацию Политики, разработку и внедрение внутренних нормативных документов, их актуализацию с учетом изменений во внешней и внутренней среде бизнеса и информирует Совет директоров Общества обо всех утвержденных внутренних нормативных документах в области управления рисками и внутреннего контроля;
- исполняет решения Совета директоров Общества, рекомендации Комитета по аудиту Общества в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;
- утверждает организационную структуру, отвечающую потребностям Общества и обеспечивающую эффективное управление рисками;
- распределяет полномочия, обязанности и ответственность за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля между руководителями нижеследующего уровня и / или руководителями структурных подразделений / владельцами бизнес-процессов;
- обеспечивает внедрение процедур управления рисками и внутреннего контроля работниками, обладающими соответствующей квалификацией и опытом;
- обеспечивает интеграцию управления рисками и внутреннего контроля со всеми бизнес-

процессами Общества, в том числе, но не ограничиваясь, рассматривает и обсуждает информацию о рисках в рамках отчетов о результатах деятельности по различным направлениям и в рамках рассмотрения вопросов, входящих в компетенцию Правления Общества;

–рассматривает вопросы по лимитам Общества и иные вопросы КСУР и СВК в соответствии с внутренними нормативными документами Общества;

–иные функции в рамках управления рисками и внутреннего контроля.

5.2.2. Для обеспечения горизонтальной коммуникации и эффективного внедрения КСУР в Обществе, может быть создан Комитет по рискам, который является консультативно-совещательным органом при Правлении Общества, вырабатывающим предложения в части управления рисками, в основные функции которого входит следующее:

1) рассматривает ключевые риски Общества и эффективность мер по управлению рисками;

2) согласовывает Риск-аппетит, уровни толерантности по каждому риску и лимиты для вынесения на утверждение Совета директоров;

3) согласовывает Ключевые рискованные показатели для вынесения на утверждение Совета директоров;

4) рассматривает предложения подразделения по управлению рисками по развитию политик, процедур и структуры управления рисками для вынесения на утверждение Совета директоров;

5) согласовывает Регистр рисков, Карту рисков, Матрицу рисков и контролей для вынесения на утверждение Совета директоров;

6) рассматривает и предварительно одобряет/согласовывает отчетность по СУР и СВК для органов Общества;

7) анализ существующих критических рисков Общества и ДО и методов управления ими;

8) иные функции согласно поручениям Совета директоров и Правления Общества.

5.2.3. Совет директоров и Правление Общества при выполнении своих функций опираются на модель «Три линии защиты».

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

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

–разрабатывают и актуализируют внутренние нормативные документы и процедуры, регламентирующие вверенные им бизнес-процессы;

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

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

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

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

–предоставляют своевременную и полную информацию о рисках заинтересованным лицам, в том числе (но не ограничиваясь) предоставляют Риск-подразделению на ежеквартальной основе информацию в целях регулярного мониторинга Толерантности, КРП; определения Толерантности, формирования Регистра и Карты рисков, Плана мероприятий по управлению рисками, консолидированных отчетов по рискам; а также направляют сведения об изменениях в профиле риска (включая помимо прочего данные о превышении или приближении к пороговому

значению КРП), новых рисках и предложения о мерах по реагированию в течение одного рабочего дня с даты обнаружения нового риска или изменений в риске.

5.2.5. В каждом структурном подразделении Общества назначается риск-координатор, деятельность которого регулируется внутренними нормативными документами по учету и анализу реализованных и потенциальных рисков.

Структурные подразделения должны обеспечить представление в Риск-подразделение информации о рисках, курируемых ими ДО и направлений деятельности, на консолидированной основе.

5.2.6. Вторая линия защиты (функции мониторинга) представлена Риск-подразделением, его курирующим управляющим директором Общества и Службой «Комплаенс» Общества/комплаенс функцией.

Вторая линия защиты осуществляет мониторинг внедрения структурными подразделениями (бизнес-функциями) эффективных практик управления рисками и внутреннего контроля, соблюдение требований законодательства Республики Казахстан и внутренних нормативных документов Общества, предполагаемых нарушений Кодекса поведения Общества, внутренних документов Общества и/или законодательства Республики Казахстан по вопросам противодействия коррупции и иных применимых к Обществу регуляторных требований.

Риск-подразделение выполняет следующие функции:

- координирует процессы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе;
- обеспечивает функционирование внутренней контрольной среды, осуществляет мониторинг контрольных процедур в Обществе;
- разрабатывает и актуализирует внутренние нормативные документы в области управления рисками и внутреннего контроля для Общества, информирует об утвержденных документах владельцев рисков, вносит предложения по интегрированности управления рисками и внутреннего контроля в бизнес-процессы;
- формирует ежегодно не позднее 31 октября года, предшествующего прогнозному, проекты Регистра и Карты рисков, Плана мероприятий по управлению рисками, КРП, и выносит их для утверждения соответствующим уполномоченным органом Общества/ДО не позднее 31 декабря года, предшествующего прогнозному;
- формирует ежеквартально отчеты по рискам, не позднее сроков указанных в Приложении 4 к настоящей Политике;
- ежегодно/периодически формирует Риск-аппетит;
- при подготовке консолидированных отчетов по рискам, а также при рассмотрении материалов, выносимых на рассмотрение Правления и Совета директоров Общества (их комитетов), критически оценивает полноту охвата рисков, выявленных владельцами рисков, и достаточность мер реагирования на эти риски, анализирует портфель рисков и вырабатывает предложения по стратегии реагирования и, при необходимости, перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками, акцентирует внимание руководства на новых рисках и существенных изменениях в рисках. При этом особое внимание уделяется ключевым рискам;
- по мере необходимости организует обучение, предоставляет методологическую и практическую поддержку владельцам рисков и ДО в области управления рисками и внутреннего контроля;
- администрирует базу данных реализованных и потенциальных рисков на постоянной основе.
- взаимодействует со Службой внутреннего аудита Общества в том числе, но не ограничиваясь, в части формирования годового аудиторского плана, карты гарантий, обсуждает результаты аудиторских проверок и мониторинга контрольных процедур, обменивается знаниями и методологиями.

Риск-подразделение и курирующий управляющий директор являются ответственными за

информирование Совета директоров Общества, Правления Общества (их комитетов) по вопросам текущего состояния рисков и принимаемым мерам реагирования, изменениях в контрольной среде, существенных отклонениях в процессе управления рисками и внутреннего контроля, реализуемым мерам по совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, иным вопросам в сфере управления рисками.

Во избежание конфликта интересов управляющий директор, курирующий Риск-подразделение, не должен совмещать функции по экономическому планированию, корпоративному финансированию, казначейству, инвестиционной деятельности, внутреннему аудиту, не должен быть членом Комитета по аудиту Общества.

Риск-подразделение и курирующий управляющий директор должны иметь доступ ко всей информации, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей.

Служба «Комплаенс» отвечает за разработку и внедрение программы комплаенс, направленной на управление комплаенс-рисками, включая риски нарушения Кодекса поведения Общества, требований законодательства Республики Казахстан в области противодействия коррупции и иных применимых к Обществу регуляторных требований.

5.2.7. Третья линия защиты (независимая гарантия) представлена Службой внутреннего аудита Общества, которая осуществляет независимую оценку эффективности и содействует совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля, оказывает поддержку Комитету по аудиту и Совету директоров Общества, предоставляет им независимую оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

5.3. Определение желаемой культуры

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

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

5.3.2. Риск-культура основана на четырех принципах:

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

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

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

Система вознаграждения на всех уровнях использует финансовые и не финансовые стимулы для Руководства и работников в формировании у них правильного отношения к риску

в процессе принятия управленческих решений. При развитой риск-культуре принимаемые решения четко определены Риск-аппетитом.

4) Компетенция: Организационная структура Общества базируется на модели «трех линий защиты». Риск-подразделение эффективно выполняет роль второй линии защиты, тем самым повышая уверенность Руководства в достижении целей Общества. Риск-подразделение поддерживает курс на постоянное развитие риск-культуры в Обществе. Риск-подразделение при необходимости может инициировать анонимные опросы по рискам среди работников Общества.

5.3.3. Источниками информации об уровне риск-культуры для Правления и Совета директоров Общества могут являться документы по оценке эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе/ДО, отчеты по диагностике корпоративного управления в ДО и др.

5.3.4. В целях формирования и поддержания надлежащей риск-культуры в Обществе действует Политика инициативного информирования Общества, устанавливающая порядок информирования о предполагаемых и/или выявленных нарушениях Кодекса поведения Общества, требований законодательства Республики Казахстан и внутренних нормативных документов Общества в области противодействия коррупции и иных нарушениях.

5.4. Демонстрация приверженности к основным ценностям

5.4.1. Приверженность Общества ценностям является основой для эффективного функционирования КСУР.

В Обществе определены ценности, основные принципы и стандарты поведения, руководствуясь которыми работники и должностные лица совместно смогут обеспечить защиту интересов и доверие заинтересованных сторон, что в конечном счете будет способствовать достижению стратегических целей Общества.

5.5. Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала

5.5.1. Руководство при надзоре со стороны Совета директоров Общества определяет потребность в человеческих ресурсах, необходимых для достижения целей Общества. В Обществе должны быть разработаны планы распределения обязанностей при наступлении кризисных ситуаций, планы преемственности для ключевого персонала.

Внутренние нормативные документы в области управления человеческими ресурсами определяют основу для привлечения, развития и удержания квалифицированного персонала.

5.6. Анализ условий ведения деятельности

5.6.1. Для поддержки миссии, видения и ценностей Общество учитывает внешнюю и внутреннюю среду в процессе разработки стратегии.

Внешняя среда включает политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические факторы. Взаимоотношения Общества с внешней средой (бизнес структурами, социальными, регуляторными, другими государственными органами) находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование.

5.7. Определение Риск-аппетита

5.7.1. Риск-аппетит формируется параллельно с процессом стратегического планирования. При необходимости, после утверждения / пересмотра Стратегии развития Общества, Риск-подразделение принимает меры по вынесению Риск-аппетита на утверждение Совета директоров

Общества. Риск-аппетит учитывает миссию, видение и стратегические цели, определяется в отношении инвестиционной, финансовой и операционной деятельности в контексте создания, сохранения и реализации стоимости активов Общества.

5.7.2. Ежегодно до 31 декабря, Риск-подразделение проводит анализ актуальности Риск-аппетита, в случае обнаружения существенных изменений во внутренней (например, при изменении стратегии) или внешней среде (например, новые регуляторные требования), Риск-подразделение, при необходимости, инициирует вопрос о пересмотре Риск-аппетита.

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

5.7.4. Риск-аппетит интегрируется в процесс принятия решений на всех уровнях Общества. Риск-аппетит, Толерантность, Ключевые рискованные показатели и лимиты по рискам взаимосвязаны и постоянно отслеживаются на предмет их соблюдения.

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

5.8. Оценка альтернативных стратегий

5.8.1. При выборе стратегии Общество учитывает характеристики рисков и Риск-аппетит, а также, при необходимости, анализирует альтернативные стратегии на предмет рисков и возможностей каждой из альтернатив.

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

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

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

5.9. Формулирование бизнес-целей

5.9.1. Общество формулирует бизнес-цели в соответствии с внутренними нормативными документами по стратегическому и бизнес-планированию.

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

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

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

5.10. Выявление (идентификация) рисков

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

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

5.10.3. Для идентификации рисков работники Общества могут использовать следующие методы и инструменты:

1) Идентифицируют риски, которые могут повлиять на достижение поставленных целей, задач, ключевых показателей деятельности.

2) Проводят отраслевые и международные сравнения на предмет выявления потенциальных событий, характерных для организаций, подобных Обществу и ДО по отраслевой специфике или функциональной деятельности.

3) Обсуждают риски внутри каждого структурного подразделения для определения рисков, влияющих на деятельность каждого такого подразделения и в целом на Общество и ДО. Риск-подразделение в целях интеграции существенных рисков каждого структурного подразделения в Регистр инициируют встречи, в ходе которых обсуждается проект Регистра рисков или изменения в Регистр рисков.

4) Риск-подразделение проводит целевое интервьюирование ключевых работников (экспертов) Общества для открытого обсуждения существующих и потенциальных рисков и путей их управления.

5) Анализируют отчеты по результатам аудиторских проверок и др.

6) Проводят анализ Near Miss в процессах производственной безопасности. Near Miss это инциденты, связанные с нарушением бизнес-процессов, операционных, производственных регламентов, которые при определенных обстоятельствах, могли бы привести к рискам (травмам, пожару, аварии и т.д.), но не привели. Чем больше Near Miss, тем выше вероятность возникновения риска. Near Miss должны регистрироваться владельцами рисков и ДО в электронной базе реализованных и потенциальных рисков.

7) Используют Электронную базу реализованных и потенциальных рисков. Риск-подразделение администрирует базу, а структурные подразделения Общества и ДО предоставляют информацию о реализованных рисках. Электронная база реализованных и потенциальных рисков регулируется соответствующим внутренним нормативным документом.

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

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

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

– финансовые риски – включают риски, связанные со структурой капитала и снижением финансовой прибыльности. Финансовые риски включают в себя рыночные риски (колебания

процентных и валютных ставок, колебания цен на природные ресурсы), риски ликвидности, кредитные риски (на корпоративных контрагентов, физических лиц, банки второго уровня и по требованиям в других странах);

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

–операционные риски - риски возникновения убытков, несчастных случаев на производстве в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны работников (включая риски персонала), функционирования информационных систем и технологий (технологические риски), производственной безопасности, а также вследствие внешних событий. Выделяют следующие факторы операционного риска: внешние и внутренние мошенничества; трудовые споры; сбои в бизнес-процессах и информационных и технических системах; ущерб материальным активам; несчастные случаи на производстве; сбои в договорных отношениях с клиентами; и др.

5.10.5 По каждому идентифицированному риску необходимо сформировать паспорт риска согласно Приложению 1 к настоящей политике. Паспорт должен быть согласован руководителем СП, согласован и принят в работу Риск-подразделением.

5.10.6. Регистр рисков должен содержать как минимум следующую информацию: тип и наименование риска; риск-факторы (внутренние и внешние); последствия реализации рисков; владельца риска; присущую и остаточную оценку риска; при наличии, Ключевой рискový показатель. В Регистре рисков должны быть отражены на какую бизнес-цель (КПД) влияет каждый риск.

Требования по форме и содержанию Регистра рисков представлены в Приложении 2 настоящей Политики.

5.10.7. Форма Отчета об исполнении Плана мероприятий по управлению рисками представлены в Приложении 3 настоящей Политики.

5.11. Оценка существенности рисков

5.11.1. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач. Результаты оценки риска определяют выбор мер реагирования на риск. Информация по наиболее значимым рискам должна выноситься на рассмотрение Совета директоров (его комитетов), который принимает решения об управлении и контроле по этим рискам.

5.11.2. Риски оцениваются владельцами рисков с точки зрения вероятности или частоты их наступления и влияния на стратегию и бизнес-планы, с использованием качественных и количественных методов. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования рисков. Риски, которые не поддаются количественной оценке, нет надежной статистической информации для их моделирования или построение таких моделей не является целесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе.

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

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

Для количественной оценки могут использоваться следующие методы и инструменты:

1) Количественная оценка риска на базе стоимости имущества, которое может быть повреждено в результате наступления риска. При такой модели строятся сценарии материального ущерба при наступлении риска, и подсчитывается восстановительная стоимость имущества, которое может быть повреждено и подлежит впоследствии ремонту или замещению. Обычно используется для количественной оценки операционных рисков (материальный ущерб имуществу в результате техногенных аварий и катастроф, пожара и т.д.).

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

3) Количественная оценка риска на основе сравнительного анализа. Оценка максимального ущерба от некоторых видов рисков, например, рисков ответственности за причинение вреда или за экологическое загрязнение, не может быть рассчитана по каким-либо формулам, и поэтому для количественной оценки таких рисков используется прецедентная статистика (отраслевая и территориальная). Для оценки таких рисков обычно оцениваются сценарии их наступления и стороны, которые могут быть вовлечены (понести ущерб), а также общее влияние такого риска, и на основе существующей информации (статистики) о стоимости ущерба при реализации таких сценариев определяется максимальный возможный ущерб. Прецедентная статистика также используется при оценке влияния каких-либо рисков на рыночную стоимость акций и других ценных бумаг компании.

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

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

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

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

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

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

5.11.6. Для обеспечения сопоставимости рисков вводится балльная шкала:

Частота или вероятность риска

Балл	Значение	Частота или вероятность
1	Очень редко	Раз в 7 и более лет (или вероятность наступления до 5%)

	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «Самрук-Энерго»	Редакция 1
		Страница 16 из 29

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

Размер риска, влияние которого возможно количественно оценить

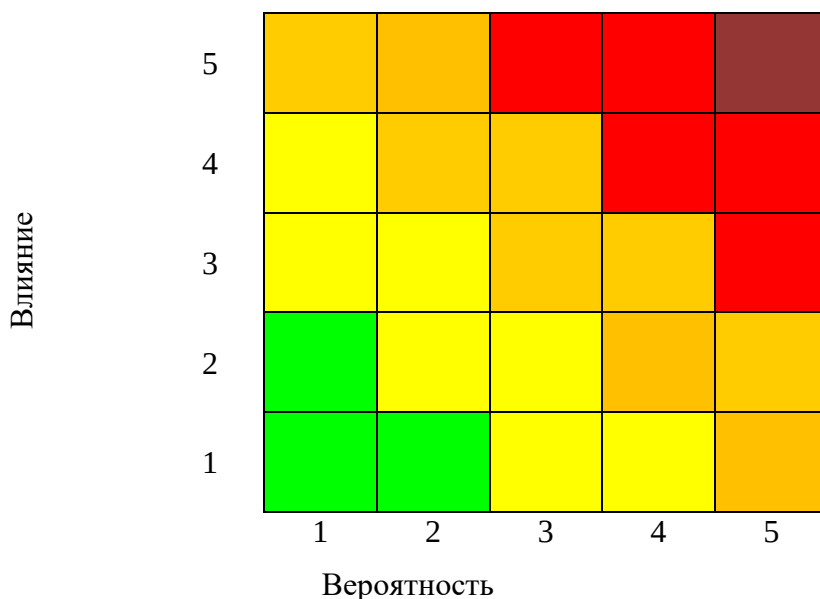
Балл	Степень влияния	Потенциальный убыток от наступления риска
1	Незначительный	Ниже 25% от уровня риск-аппетита
2	Заметный	25-50% от уровня риск-аппетита
3	Крупный	50-75% от уровня риск-аппетита
4	Критический	75-100% от уровня риск-аппетита
5	Катастрофический	Выше уровня риск-аппетита

Размер риска, влияние которого сложно количественно оценить (например, риски персонала, репутации и т.д.)

Балл	Степень влияния	Потенциальный убыток от наступления риска
1	Незначительный	Отсутствие каких-либо последствий в случае реализации риска
2	Низкий	Последствия от реализации риска незначительные
3	Средний	Последствия от реализации риска значительные, но могут быть полностью исправлены
4	Существенный	Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определенной степени
5	Катастрофический	В случае реализации риска, Общество практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском

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

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



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

5.11.10. В ходе оценки рисков, владельцы рисков разрабатывают Ключевые рисковые показатели (КРП) для рисков отраженных в бордовой, красной и оранжевых зонах Карты рисков. Превышение пороговых значений КРП будет являться ранним сигналом необходимости пересмотра риска (оценки риска, меры реагирования и т.д.).

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

5.11.12. В зависимости от назначения различают:

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

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

5.11.13. КРП могут определяться на базе:

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

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

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

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

5.12. Приоритизация рисков

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

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

- 1) катастрофические риски – бордовая зона карты рисков – риски, имеющие наиболее высокий приоритет. Это риски, ущерб от которых выше уровня Риск-аппетита;
- 2) критические риски – красная зона карты рисков – риски, имеющие высокий приоритет. Такие риски, ущерб от которых составляет 75%-100% уровня Риск-аппетита;
- 3) крупные риски – оранжевая область карты рисков – третьи по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 50-75% уровня Риск-аппетита;
- 4) средние риски – желтая область карты рисков – четвертые по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 25-50% уровня Риск-аппетита;
- 5) низкие риски – зеленая область карты рисков – риски в пределах до 25% уровня Риск-аппетита.

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

5.13. Реагирование на риски

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

5.13.2. Различают следующие стратегии реагирования:

- *принятие/удержание* риска, подразумевающее, что его уровень допустим и не планируется принимать меры по его снижению;
- *уклонение/уход* от риска путем отказа от деятельности, которая может привести к возникновению риска;
- *сокращение/уменьшение* риска - воздействие на вероятность наступления и/или влияние риска (размер потерь) путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий на случай реализации риска;
- *передача/разделение* (финансирование) риска - передача другой стороне или частичное распределение риска.

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

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

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

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

– для рисков ликвидности – установление лимитов на степень долговой нагрузки Общества и ДО. Пороговые значения коэффициентов финансовой устойчивости регулируются внутренним нормативным документом по управлению долгом и финансовой устойчивостью.

5.13.5. Методами сокращения правовых рисков Общества являются мониторинг изменений законодательства и юридическая экспертиза документов, которые регулируют внутренние процедуры Общества или в соответствии с которыми у Общества возникают обязательства, и иные методы.

5.13.6. Сокращение операционных рисков в Обществе осуществляется путем проведения анализа установленных бизнес-процессов и разработки соответствующих планов мероприятий по их усовершенствованию, внедрения внутренних контролей. Для операционных рисков на производстве уменьшение и контроль рисков осуществляется путем соблюдения правил охраны и безопасности труда, правил по соблюдению экологической безопасности, правил работы на производстве, и др.

5.13.7. Передача (финансирование) рисков включает следующие инструменты:

– страхование (используется в отношении рисков, наступление которых влечет за собой только убытки и не может приводить к получению дохода), регулируется корпоративным стандартом по организации страховой защиты;

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

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

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

– другие альтернативные методы финансирования рисков.

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

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

– какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия.

5.13.9. В ходе идентификации и текущей деятельности владельцами рисков представляются предложения в отношении стратегий и мер реагирования для свода Риск-подразделению, для дальнейшего включения в План мероприятий по управлению рисками.

5.13.10. План является обязательным для исполнения всеми структурными подразделениями Общества и включает меры, сроки исполнения, ответственных лиц.

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

5.13.12. Контрольные процедуры должны осуществляться на всех уровнях Общества и направлены на:

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

5.13.13. Внедрение эффективных контрольных процедур предусматривает разработку/актуализацию владельцами бизнес-процессов блок-схем и матриц рисков и контролей по бизнес-процессам, тестирование Риск-подразделением дизайна контрольных процедур и оценку Риск-подразделением и СВА операционной эффективности, принятие всеми участниками КСУР мер по совершенствованию внутреннего контроля в Обществе.

5.13.14. Контрольные процедуры включают в себя:

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

Дополнительное распределение ответственности, требования к формированию контрольных процедур и построению матриц рисков и контролей, порядок мониторинга контрольных процедур,

	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «Самрук-Энерго»	Редакция 1
		Страница 21 из 29

других функций в области внутреннего контроля приведены во внутреннем нормативном документе по организации и осуществлению внутреннего контроля.

5.14. Комплексный взгляд на риски

5.14.1. Комплексный взгляд на риски позволяет определить насколько остаточный риск соответствует установленному Риск-аппетиту.

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

5.15. Оценка существенных изменений

5.15.1. Общество отслеживает внешние и внутренние изменения, которые могут существенно повлиять на стратегию и план развития и при необходимости актуализирует Риск-аппетит, Толерантность, Регистр и Карту рисков, План мероприятий по реагированию на риски. При обнаружении существенного изменения Риск-подразделение в случае целесообразности принимает меры по вынесению на рассмотрение Совета директоров Общества актуализированных документов по рискам.

5.16. Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ)

5.16.1. Анализ рисков и эффективности деятельности интегрирован в деятельность Общества. Общество проводит обзор результатов деятельности, в том числе в разрезе отдельных направлений, с учетом рисков: рассматриваются риски, которые повлияли на результативность; насколько эффективно риски были ранее оценены и определены меры по реагированию; насколько эффективно были реализованы сами меры.

5.16.2. Если результативность Общества превышает допустимые отклонения, может потребоваться пересмотр бизнес-целей, желаемой культуры, Риск-аппетита, приоритизации рисков, мер реагирования и др.

5.17. Повышение эффективности управления рисками

5.17.1. Общество стремится совершенствовать управление рисками и внутренний контроль Общества на постоянной основе.

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

5.17.3. Риск-подразделение:

- анализирует Политику и другие внутренние нормативные документы по управлению рисками и внутреннему контролю на предмет их точности и актуальности и определяют целесообразность пересмотра и/или внесения изменений и дополнений. В случае целесообразности, пересмотренные документы в установленном порядке выносятся на утверждение уполномоченных органов Общества;

- в рамках мониторинга контрольных процедур готовит рекомендации по совершенствованию дизайна контролей по процессам – объектам мониторинга;

- в рамках рассмотрения материалов, инициируемых владельцами рисков, вносит предложения по совершенствованию процедур управления рисками и контрольных процедур.

–выполняет другие меры по повышению эффективности КСУР и внутреннего контроля в Обществе, в том числе оценивает эффективность КСУР и внутреннего контроля ДО, в соответствии с ВНД Общества.

5.17.4. СВА Общества независимо оценивает эффективность КСУР и внутреннего контроля, и предоставляет рекомендации по их совершенствованию.

5.18. Использование информации и технологий

5.18.1. Общество использует информацию из внешних и внутренних источников и технологии для поддержки управления рисками и внутреннего контроля.

5.18.2. Для поддержания качества информации, в Обществе действует система управления данными.

5.18.3. Информационные технологии используются для автоматизации процессов КСУР с учетом результатов анализа «выгоды – затраты».

5.19. Распространение информации о рисках

5.19.1. Структура управления рисками обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали.

При этом информация, поступающая снизу – вверх, обеспечивает Совет директоров и Правление Общества сведениями: о текущей деятельности; о принятых в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методах реагирования и уровне управления ими.

Информация, направляемая сверху – вниз, обеспечивает доведение целей, стратегии, желаемой культуры, Риск-аппетита и Толерантности, путем утверждения внутренних нормативных документов и поручений.

Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества и взаимодействие Риск-подразделения со структурными подразделениями, ответственными за управление рисками и внутренний контроль, в ДО.

5.19.2. Каналы связи позволяют обеспечивать участников КСУР достоверной и своевременной информацией о рисках, повышают уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски. Соответствующая информация готовится и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции.

5.19.3. Доступ к информации осуществляется с учетом действующего в Обществе режима распространения информации.

5.20. Ответность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности

5.20.1. В Обществе ежеквартально готовится консолидированный отчет по рискам, основными пользователями которого являются: Совет директоров, Комитет по аудиту, Правление Общества, владельцы рисков. ДО обязаны предоставлять в Общество отчетность по рискам ДО в сроки, установленные в Приложении 4 к Политике и с учетом минимальных требований к содержанию отчетов по рискам, установленных в Приложении 5 к Политике.

5.20.2. Ответность по корпоративной культуре, эффективности деятельности (в том числе в разрезе направлений деятельности) готовится и распространяется в соответствии с отдельными внутренними нормативными документами Общества.

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

	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «Самрук-Энерго»	Редакция 1
		Страница 23 из 29

6. Заключительные положения

6.1 Вопросы, не урегулированные Политикой, регулируются законодательством Республики Казахстан, Кодексом корпоративного управления Общества и иными внутренними нормативными документами Общества. В случае изменения законодательства или нормативных актов Республики Казахстан и вступления в противоречие с ними отдельных статей настоящей Политики, эти статьи утрачивают силу. До момента внесения соответствующих изменений в Политику, необходимо руководствоваться правовыми актами Республики Казахстан.

7. Нормативные ссылки

№	Название документа
1	Устав Акционерного общества «Самрук-Энерго»
2	Политика АО «Самрук-Казына» по управлению рисками и внутреннему контролю
3	Кодекс корпоративного управления организаций, входящих в группу АО «Самрук-Казына»
4	Регламент процесса «Управление внутренними нормативными документами» группы компаний АО «Самрук-Энерго»
5	Правила оформления внутренних нормативных документов в группе компаний АО «Самрук-Энерго»

Приложение 1.
Паспорт риска

ПАСПОРТ РИСКА

Риск (наименование) _____

Код риска _____

Тип риска _____

Владельцы риска _____

КПД (наименование) _____

Факторы риска:

Внешние риск факторы	Внутренние риск факторы

Мероприятия по управлению риском

Наименование мероприятия	Цель	Тип	Оценочная стоимость мероприятия, млн. тенге. (указать, если возможно)	Срок реализации мероприятия	Лицо / подразд., ответств. за реализацию мероприятия

Последствия реализации риска: _____

Оценка риска:	Присущий риск	Остаточный риск
Вероятность		
Влияние		
Время влияния		
Балл значимости		
Предполагаемая сумма ущерба, в тыс.тг		

План КРП

№	Наименование КРП	Формула расчета КРП	Тип КРП	Частота измерения	Ед. изм.	Пороговый уровень	Направление КРП, сигнализирующее о возможной реализации риска

Автор (Ф.И.О) _____

Должность _____

Подразделение _____

**Приложение 2
Регистр рисков**

	Паспорт риска (1)							Оценка присущего риска (2)				
№	КПД	Код риска	Существенные риски недостижения значения стратегич. КПД	Факторы риска (причины возникновения риска)	Описание возможных последствий от реализации риска	Ключевой рисковый показатель	Владелец риска	Вероятность	Размер ущерба		Время влияния	Балл значимости
									Влияние	Размер ущерба в тыс.тенге		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ (риски связанные со стратегией Общества)											
		Риск 1										
		Риск 2										
		Риск N										
		...										
	ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ (риски связанные с финансовой деятельностью)											
		Риск N										
	ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ											
		Риск N										
	ПРАВОВЫЕ РИСКИ											
		Риск N										

Мероприятия по управлению рисками (3)						Оценка риска в результате исполнения мероприятий (4)				
Наименование мероприятия	Цель	Тип	Оценочная стоимость мероприятия, млн. тенге. (указать, если возможно)	Срок реализации мероприятия	Лицо / подразд., ответств. за реализацию мероприятия	Вероятность	Размер ущерба		Время влияния	Балл значимости
							Влияние	Размер ущерба в тыс.тенг е		
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ (риски связанные со стратегией Общества)										
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ (риски связанные с финансовой деятельностью)										
ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ										
ПРАВОВЫЕ РИСКИ										

Графа 14: один из вариантов: А) снижение ущерба; Б) снижение вероятности; В) предотвращение риска; Г) восстановление потерь.

Графа 15: один из вариантов: А) избежание риска; Б) перенос риска; В) снижение риска; Г) принятие риска.

Приложение 3

Отчет об исполнении Плана мероприятий по управлению рисками

Отчет об исполнении Плана мероприятий по управлению рисками											
№	Код риска	Название риска	Наименование мероприятия	Цель	Тип	Оценочная стоимость мероприятия, млн тенге. (указать, если возможно)	Срок реализации мероприятия	Лицо / подразд., ответств. за реализацию мероприятия	Статус исполнения мероприятий	Бал значимости остаточного риска	Оценка эффективности мероприятия (эксп. метод)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ (риски связанные со стратегией Общества)											
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ (риски связанные с финансовой деятельностью)											
ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ											
ПРАВОВЫЕ РИСКИ											

Графа 5: один из вариантов: А) снижение ущерба; Б) снижение вероятности; В) предотвращение риска; Г) восстановление потерь.

Графа 6: один из вариантов: А) избежание риска; Б) перенос риска; В) снижение риска; Г) принятие риска.

Графа 12: 1 – эффективно, 0 - неэффективно

	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «Самрук-Энерго»	Редакция 1
		Страница 28 из 29

Приложение 4

Сроки предоставления отчетов по рискам

Сроки предоставления ДО отчета по рискам:

Наименование документа	Пользователи документа	Сроки предоставления
Отчет по рискам	Риск-подразделение Общества	за 1-й и 3-й кварталы отчетная дата + 35 календарных дней, за 2-й и 4-й кварталы отчетная дата + 45 календарных дней
Отчет по рискам	Совет директоров ДО/ Наблюдательный совет ДО	согласно плану работы Совета директоров ДО/Наблюдательного совета ДО

Сроки предоставления Риск-подразделением Общества отчета по рискам на консолидированной основе:

Наименование документа	Пользователи документа	Сроки предоставления
Отчет по рискам	Совет директоров Общества	не позднее чем за 10 дней до заседания Совета директоров, согласно плану работы Совета директоров

	Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «Самрук-Энерго»	Редакция 1
		Страница 29 из 29

Приложение 5

Минимальные требования к содержанию отчета по рискам ДО

1. Общая сведения о ДО (полное наименование, юридический адрес, регистрационные данные и т.п.).
2. Карта рисков на прогнозный год, изменения в карте рисков за отчетный квартал, с предоставлением подробной информации по изменениям в динамике ключевых рисков.
3. Информация о текущем статусе ключевых рисков за отчетный квартал;
4. Исполнение плана мероприятий по управлению рисками ежеквартально с оценкой эффективности предпринимаемых мер за отчетный период.
5. Новые выявленные риски (угрозы), с указанием причин возникновения, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния.
6. Риск-аппетит на прогнозный год, скорректированный риск-аппетит ежеквартально (при необходимости), отчет по соблюдению риск-аппетита.
7. КРП по ключевым рискам и их динамика, включая КРП, которые могут оказать существенное влияние на портфель рисков.
8. Отчет по финансовым рискам:
 - а) финансовые риски (валютный, процентный, страновой, кредитный риск по корпоративным контрагентам, кредитный риск по банкам контрагентам);
 - б) информацию о соблюдении/несоблюдении лимитов по рискам, в том числе лимитам на банки-контрагенты;
 - с) отчет по финансовой устойчивости, включающий информацию о долговой нагрузке и исполнению ковенантных обязательств.
9. Отчет по критическим операционным рискам с результатом их качественно/количественной оценки.
10. Отчет по рискам инвестиционных проектов, включая реализованные риски инвестиционных проектов.
11. Информация по реализованным рискам (ежеквартально) с обязательным указанием ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке) и предпринятых действий по реагированию на данные риски с оценкой эффективности предпринятых мероприятий. Сравнительный анализ потерь от реализованных рисков за период (ежеквартально) с утвержденным риск-аппетитом. Данный раздел также должен включать информацию по авариям и катастрофам и несчастным случаям на производстве (включая информацию по количеству пострадавших, в том числе количество летальных исходов).
12. Информация по потенциальным рискам с указанием потенциального ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке), предпринятых мер и действий по реагированию на данные риски.
13. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками, при необходимости.
14. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования систем управления рисками в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии).
15. Информацию о соблюдении регуляторных требований в области управления рисками.
16. Информация по организации страховой защиты.
17. Отчет по исполнению Плана мероприятий по совершенствованию КСУР (при наличии).
18. Отчет по исполнению Плана мероприятий по совершенствованию СВК (при наличии).
19. Отчет визируется подписями руководителя риск-подразделения, управляющего/руководящего работника ДО, курирующего риск-подразделение.

**Выписка из Протокола
очного заседания Совета директоров АО «Самрук-Энерго»
№ 16/26**

г. Астана

27 августа 2026 года

Место нахождения акционерного общества «Самрук-Энерго» (далее – АО «Самрук-Энерго» или Общество): Республика Казахстан, г. Астана, пр. Кабанбай Батыра, 15А.

Место проведения заседания Совета директоров Общества (далее – Совет директоров): Республика Казахстан, г. Астана, пр. Кабанбай Батыра, 15А.

На заседании приняли участие следующие члены Совета директоров (с учетом наличия голосов, выраженных в письменном виде):

Казутин Н.Ю.

– Председатель Совета директоров;

Огай А.В.

– член Совета директоров;

Молдабаев К.Т.

– член Совета директоров;

Кашкинбеков А.К.

– независимый директор;

Жубаев А.С.

– независимый директор;

Максутов К.Б.

– член Совета директоров, Председатель
Правления АО «Самрук-Энерго»

В соответствии с пунктом 1 статьи 58 Закона РК «Об акционерных обществах» и пунктом 6 статьи 15 Устава Общества, кворум для проведения заседания Совета директоров Общества составляет не менее половины от числа членов Совета директоров Общества и может определяться с учетом отсутствующих членов Совета директоров Общества, которые участвуют в обсуждении и голосовании рассматриваемых вопросов, используя технические средства связи (в режиме сеанса видеоконференции, телефонной конференц-связи и др.) либо при наличии их голосов, выраженных в письменном виде.

На дату проведения настоящего заседания количественный состав Совета директоров составляет семь членов Совета директоров. На заседании

Совета директоров участвуют шесть членов Совета директоров Общества, в том числе в режиме сеанса видеоконференции.

Кворум для проведения заседания Совета директоров Общества имеется.

Приглашенные от АО «Самрук-Энерго»:

- Управляющий директор по Экономике, Финансам и Цифровизации – Камалов А.Н.;

- Управляющий директор по Правовому Обеспечению и Управлению Активами – Исабаев Н.Ш.;

- Главный директор по инвестициям – Айдаров А.А.

- Директор Департамента «GR и законодательные инициативы» – Кусаинов Р.К.

- Директор Департамента «Риск менеджмент и внутренний контроль» - Кенесбаев Р.К.

Протокол заседания Совета директоров вела Беялова А.Н. – Корпоративный секретарь Общества.

Заседание Совета директоров открыто в 11:30 ч.

Председателем Совета директоров представлена следующая повестка дня заседания.

9. Об утверждении Политики по управлению рисками и внутреннему контролю Общества и о признании утратившими силу некоторых внутренних нормативных документов Общества регламентирующих вопросы управления рисками и внутреннего контроля.

Голосовали:

«За» - Казутин Н.Ю.

«За» - Огай А.В.

«За» - Молдабаев К.Т.

«За» - Кашкинбеков А.К.

«За» - Жубаев А.С.

«За» - Максutow К.Б.

Совет директоров РЕШИЛ:

Утвердить следующую повестку дня заседания Совета директоров Общества:

9. Об утверждении Политики по управлению рисками и внутреннему контролю Общества и о признании утратившими силу некоторых внутренних нормативных документов Общества регламентирующих вопросы управления рисками и внутреннего контроля.

По девятому вопросу выступил Директор Департамента «Риск менеджмент и внутренний контроль» Кенесбаев Р.К.

Заслушав информацию, Председатель Совета директоров предложил проголосовать по указанному вопросу. Возражений не поступило.

Голосовали:

«За» - Казутин Н.Ю.

«За» - Огай А.В.

«За» - Молдабаев К.Т.

«За» - Кашкинбеков А.К.

«За» - Жубаев А.С.

«За» - Максutow К.Б.

Рассмотрев представленные материалы, в соответствии с подпунктами 30), 40) и 47) пункта 4 статьи 10 Устава Общества, **Совет директоров РЕШИЛ:**

1. Утвердить Политику по управлению рисками и внутреннему контролю Общества (далее – Политика) согласно приложению к настоящему протоколу.

2. Признать утратившими силу:

1) Политику управления рисками Общества, утвержденную решением Совета директоров Общества от 26 мая 2014 года (протокол №85);

2) Положение о системе внутреннего контроля Общества, утвержденное решением Совета директоров Общества от 26 мая 2014 года (протокол №85);

3) Правила идентификации и оценки рисков Общества, утвержденные решением Совета директоров Общества от 24 мая 2016 года (протокол №05/16).

3. В соответствии с пунктом 4 статьи 35 Закона Республики Казахстан «Об акционерных обществах» и пунктом 2 статьи 10 Закона Республики Казахстан «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» настоящее решение является решением Единственного акционера/Единственного участника дочерних организаций Общества, 100% голосующих акций (долей участия) которых прямо принадлежат Обществу.

4. Настоящее решение является решением Единственного акционера публичной компании «Qazaq Green Power PLC» (далее – QGP PLC).

5. Представителям Общества в Советах директоров/Наблюдательных советах дочерних организаций, 50% и более голосующих акций (долей участия) которых принадлежат Обществу, а также представителям Общества в Совете директоров QGP PLC в установленном законодательством порядке обеспечить принятие мер по внедрению Политики в компаниях.

Корпоративный секретарь



А. Белялова