

ОДОБРЕНО
Протокол Правления
АО «Энергоинформ»
от «11» августа 2014 года № 10

УТВЕРЖДЕНО
Протокол Совета директоров
АО «Энергоинформ»
от «5» сентября 2014 года № 5

ОДОБРЕНО
Протокол Комитета по рискам
от «23» июля 2014 года № 4

РУКОВОДСТВО

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Р СУР ЭИ 00-200-14-СД

Экз. № _____

Издание 3

Дата введения 15.09.2014 г.

Астана

Содержание

1 Область применения	3
2 Нормативные ссылки	3
3 Термины и определения	4
4 Обозначения и сокращения	5
5 Ответственность и полномочия	6
6 Система управления рисками	6
6.1 Внутренняя среда	7
6.2 Определение целей	12
6.3 Идентификация рисков	13
6.4 Оценка рисков	17
6.5 Управление рисками	23
6.6 Контроль	31
6.7 Информация и коммуникация	32
6.8 Мониторинг	34
7 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации ..	34
8 Требования к конфиденциальности информации о рисках	37
9 Управление настоящим Руководством СУР	37
Приложение 1	38
Приложение 2	39
Приложение 3	40
Приложение 4	41
Приложение 5	43
Приложение 6	45
Приложение 7	46
Приложение 8	48
Приложение 9	50
Приложение 10	51
Приложение 11	52
Приложение 12	53
Приложение 13	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение 14	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение 15	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение 16	Ошибка! Закладка не определена.

Настоящее руководство организации не может быть полностью или частично воспроизведено, тиражировано и распространено без разрешения Представителя руководства по ИСМ АО «Энергоинформ»

1 Область применения

1.1 Настоящее Руководство по Системе управления рисками (далее – Руководство СУР) описывает процедуры управления рисками акционерного общества «Энергоинформ» (далее – АО «Энергоинформ», Общество).

1.2 Руководство СУР разработано с учетом передовых международных стандартов и методологий в области СУР (методика COSO и т.д.).

1.3 Руководство СУР применяется всеми структурными подразделениями Общества, в том числе филиалами.

1.4 Руководство СУР является внутренним нормативным документом Общества и не подлежит представлению другим сторонам, кроме органов государственного управления, АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына», АО «KEGOC».

2 Нормативные ссылки

В настоящем Руководстве СУР использованы ссылки на следующие нормативные правовые акты и внутренние нормативные документы:

Политика установления лимитов по балансовым и внебалансовым обязательствам на банки-контрагенты Компаний АО «Самрук-Казына»;

Политика управления рисками АО «Самрук-Казына»;

Стратегия развития АО «Энергоинформ» до 2022 года (далее – Стратегия Общества);

ISO 14001:2009 Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению;

OHSAS 18001:2007 Системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья. Требования;

Положение о Службе внутреннего аудита;

Правила по организации внутреннего аудита в АО «Энергоинформ»;

СТ KEGOC 00-101-10 Стандарт организации. Управление документацией;

СТ ЭИ 00-201-13-СД Стандарт организации. Политика корпоративного управления рисками АО «Энергоинформ»;

Пр ЭИ 00-326-13-ПР Правила. Организация страховой защиты в АО «Энергоинформ»;

Пр ЭИ 00-315-12 Правила. Разработка, согласование, утверждение, корректировка, исполнение и мониторинг исполнения Плана развития и Бюджетов АО «Энергоинформ».

Пр ЭИ 00-317-12-СД Правила. Оценка деятельности и вознаграждение руководящих и управленческих работников АО «Энергоинформ» по итогам работы за год.

3 Термины и определения

В настоящем Руководстве СУР применяются термины в соответствии с внутренними нормативными документами, в том числе следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 Бизнес-процесс: Логически заверченный набор взаимосвязанных действий, операций и процессов с привлечением различных ресурсов, реализующий политику АО «Энергоинформ» в области управления (управляющий бизнес-процесс), или ведения основного бизнеса (операционный бизнес-процесс), или обслуживания основного бизнеса (вспомогательный бизнес-процесс) с целью достижения поставленных целей АО «Энергоинформ».

3.2 Служба корпоративного развития: Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками.

3.3 Карта рисков: Графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков организации, расположенных в прямоугольной таблице, по вертикали которой указаны влияние или размер риска, а по горизонтали - вероятность или частота его возникновения.

3.4 Ключевые показатели деятельности (цели): Показатели (индикаторы), характеризующие уровень эффективности деятельности АО «Энергоинформ», позволяющие оценить эффективность деятельности в целом, а также руководящих работников.

3.5 Ключевые риски: Риски, которые попадают в красную и оранжевую зоны Карты рисков.

3.6 Ключевые рисковые показатели: Индикаторы, используемые АО «Энергоинформ» для получения раннего сигнала об увеличении вероятности реализации риска в различных областях своей деятельности.

3.7 Контрольные действия: Действия, которые помогают обеспечить выполнение мер по управлению рисками.

3.8 Кросс-функциональное взаимодействие в рамках управления рисками: Процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов)), который основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных функций (бизнес-процессов) информации.

3.9 Остаточный риск: Риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск (контрольной процедуры).

3.10 Реестр рисков: Перечень рисков АО «Энергоинформ» и/или связанных с его деятельностью.

3.11 Риск: Любое возможное событие или действие, которое при возникновении может отразиться на достижении АО «Энергоинформ» целей и помешать успешно реализовать свою стратегию.

3.12 Риск-аппетит: Способность и желание АО «Энергоинформ»

принимать на себя определенные риски для достижения своих стратегических целей.

3.13 Риск-координатор: Работник структурного подразделения, ответственный за организацию работы по управлению рисками в пределах структурного подразделения, через которого осуществляется коммуникация с СКР.

3.14 Риск-культура: Показатель внутренней среды, при котором руководство и работники АО «Энергоинформ» принимают решения и осуществляют свою операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей.

3.15 Риск-фактор: Причина, способствующая реализации риска.

3.16 Собственник риска: Лицо (работник/структурное подразделение) в силу своих функциональных обязанностей, ответственное за все аспекты управления определенным риском, в том числе за снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на АО «Энергоинформ».

3.17 Толерантность к рискам: Приемлемый уровень отклонения от целевых показателей, который не влияет существенным образом на достижение стратегических целей АО «Энергоинформ».

3.18 Хеджирование: Страхование от риска неблагоприятного изменения валютного курса тенге по отношению к иностранным валютам, а также колебаний плавающих процентных ставок путем занятия на параллельном рынке противоположной позиции. В рамках разработки стратегии хеджирования определяются конкретные инструменты хеджирования и способы их применения для уменьшения валютных и процентных рисков.

3.19 Эксперт: Ключевой работник структурного подразделения/филиала, обладающий определенными знаниями и опытом в своей области.

3.20 Цель руководящего или управленческого работника: КПД, установленные для руководящих или управленческих работников АО «Энергоинформ» в соответствии с Пр ЭИ 00-317-12-СД.

4 Обозначения и сокращения

В настоящем Руководстве СУР применяются следующие сокращения:

АО «Энергоинформ»/Общество – акционерное общество «Энергоинформ»;

Руководство СУР – Руководство по системе управления рисками АО «Энергоинформ»;

СУР – система управления рисками;

КРП – ключевые рисковые показатели;

КПД – ключевые показатели деятельности;

СКР – Служба корпоративного развития;

СВА – Служба внутреннего аудита;

УРП – Управление по работе с персоналом;
Комитет по аудиту – Комитет по аудиту Совета директоров
АО «Энергоинформ».

5 Ответственность и полномочия

5.1 Настоящее Руководство СУР утверждается решением Совета директоров Общества.

5.2 Контроль над выполнением требований настоящего Руководства СУР несет Заместитель Председателя Правления по экономике.

5.3 Ответственность за управление и соответствие требований настоящего Руководства СУР требованиям нормативных правовых актов Республики Казахстан несет руководитель Службы корпоративного развития.

5.4 Руководители структурных подразделений Общества, несут ответственность за выполнение требований настоящего Руководства СУР.

6 Система управления рисками

6.1 Основной целью управления рисками в Обществе является обеспечение непрерывности и стабильности деятельности путем ограничения степени воздействия внутренних и внешних негативных факторов на деятельность Общества.

6.2 Система управления рисками ставит перед собой следующие задачи:

1) разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и управлению рисками Общества, упрощение процедур обмена информацией о рисках по вертикали (управление) и по горизонтали (обмен опытом);

2) оперативное реагирование на возникающие рисковые события, отслеживание изменений внешней и внутренней среды;

3) организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью снижения их до приемлемого уровня либо передачи третьим сторонам (аутсорсинг, страхование, хеджирование) либо уклонение от риска;

4) систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках Общества, повышение управляемости Обществом;

5) повышение конкурентоспособности Общества и достижение поставленных стратегических целей Общества посредством повышения эффективности СУР.

6.3 СУР служит инструментом, поддерживающим процесс принятия управленческих решений и ежедневную операционную деятельность Общества.

6.4 Процесс управления рисками в Обществе является постоянным, циклическим (непрерывным), разнонаправленным.

Процесс управления рисками состоит из следующих компонентов:

- Внутренняя среда;
- Постановка целей;
- Выявление рисков;
- Оценка рисков;
- Управление рисками;
- Контроль;
- Информация и коммуникация;
- Мониторинг.

6.5 Схематично процесс управления рисками представлен на рисунке 1.

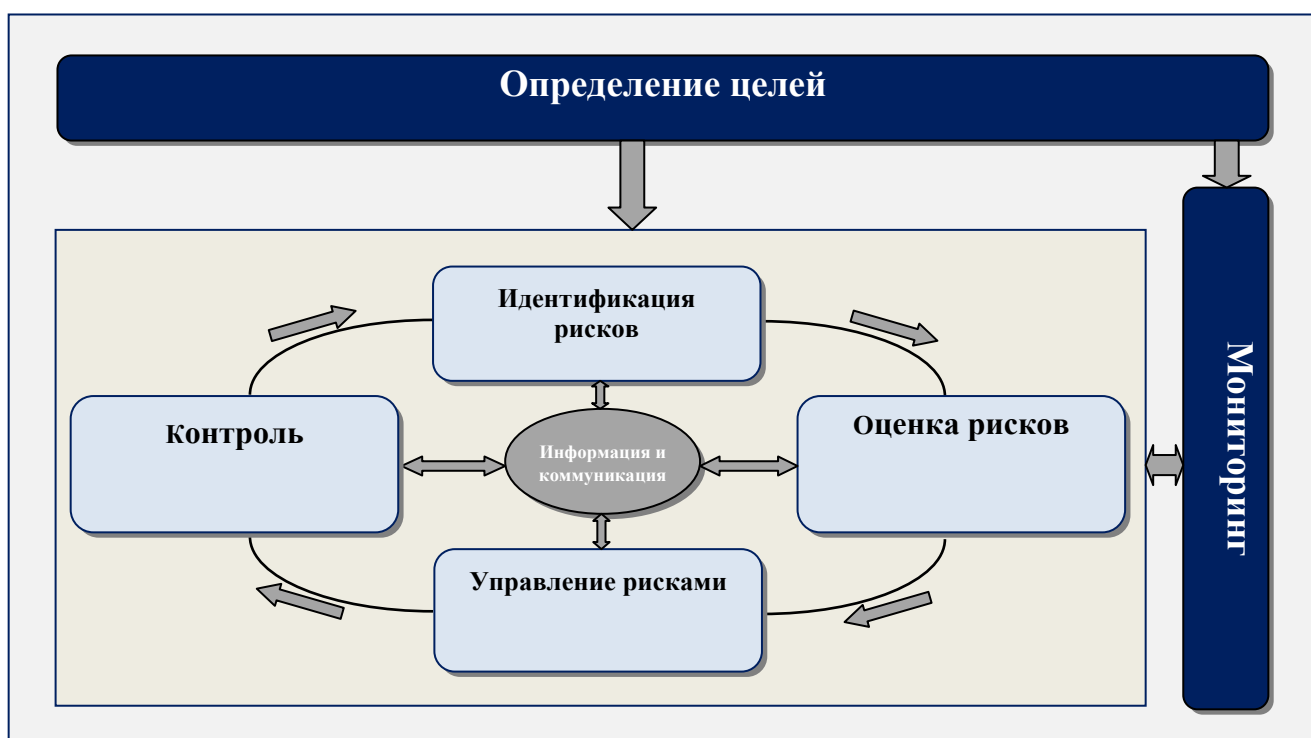


Рисунок 1 - Процесс функционирования СУР

6.6 Ежегодный график процесса СУР в Обществе представлен в приложении 1 к настоящему Руководству СУР.

6.1 Внутренняя среда

6.1.1 Внутренняя среда СУР определяет отношение работников Общества к рискам. Внутренняя среда является основой для других компонентов СУР и включает в себя политику управления рисками, риск-аппетит, честность и этические ценности, профессионализм, организационную структуру, делегирование полномочий и распределение ответственности.

6.1.2 Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает компетентность работников Общества в понимании рисков и увеличивает их вовлеченность в процесс управления рисками.

6.1.3 Внутренняя среда поддерживает следующие принципы

деятельности Общества:

- выявление и рассмотрение рисков при принятии решений и поддержка комплексного видения рисков руководством Общества;
- создание и оценка на уровне Общества такого профиля рисков, который наилучшим образом отвечает целям Общества;
- контроль соответствия внутренней политике и процедурам Общества;
- своевременное информирование о ключевых рисках и недостатках СУР;
- понимание необходимости и обязательного характера политики и процедур управления рисками.

6.1.4 С целью закрепления ролей и обязанностей органов управления и структурных подразделений Общества по своевременному выявлению и управлению рисками в Обществе функционирует трехуровневая модель взаимодействия в рамках СУР, которая приведена в приложении 2 к настоящему Руководству СУР.

6.1.5 Первый уровень – Совет директоров и СВА.

6.1.5.1 Совет директоров несет ответственность за эффективное функционирование и развитие СУР в целом и осуществляет следующие функции в сфере управления рисками:

- утверждение Политики корпоративного управления рисками;
- утверждение Руководства СУР;
- утверждение нормативных документов по управлению рисками;
- утверждение плана мероприятий по совершенствованию СУР;
- утверждение риск-аппетита;
- утверждение лимитов согласно отдельным нормативным документам;
- утверждение Реестра рисков, Карты рисков и Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками;
- утверждение КРП и уровней толерантностей по ключевым рискам Общества;
- рассмотрение отчетов по эффективности СУР и реагирование на рекомендации внешних аудиторов по улучшению СУР и результатов проверок, проведенных СВА;
- утверждение отчетов в области СУР.

6.1.5.2 Комитет по аудиту действует в интересах акционера(ов) Общества и его работа направлена на оказание содействия Совету директоров Общества путем выработки рекомендаций по контролю за надежностью и эффективностью СУР.

Документы, выносимые на утверждение Советом директоров, предварительно рассматриваются Комитетом по аудиту Совета директоров.

6.1.5.3 СВА несет ответственность за регулярное проведение аудита СУР и предоставление независимого заключения Совету директоров Общества /Комитету по аудиту и осуществляет следующие функции:

- аудит и анализ эффективности процедур управления рисками и методологии в области СУР, а также подготовка предложений по повышению

эффективности процедур по управлению рисками;

- представление Отчета об эффективности СУР Совету директоров Общества;

- предоставление информации в СКР о реализовавшихся рисках, выявленных при проведении аудиторских проверок;

- иные функции в соответствии с утвержденными нормативными документами Общества.

6.1.6 Второй уровень – Правление Общества и структурные подразделения.

6.1.6.1 Правление Общества несет ответственность за создание, поддержание и применение процедур выявления, оценки и управления рисками, организацию эффективного функционирования СУР, оказание поддержки структурным подразделениям при внедрении процессов управления рисками в их деятельность.

Правление Общества осуществляет следующие функции в сфере управления рисками:

- организация эффективного функционирования СУР, позволяющей идентифицировать, оценивать и управлять потенциальными рисками;

- совершенствование внутренних документов в области управления рисками;

- обеспечение соблюдения структурными подразделениями требований внутренних нормативных документов в области управления рисками;

- рассмотрение и согласование риск-аппетита;

- согласование/утверждение лимитов согласно внутренним документам;

- рассмотрение и согласование Реестра и Карты рисков и Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками и вынесение указанных вопросов на утверждение Совета директоров Общества;

- рассмотрение и согласование КРП и уровней толерантностей по ключевым рискам Общества;

- предоставление Совету директоров Общества отчетов согласно внутренним документам;

- рассмотрение отчетов по управлению рисками и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;

- принятие оперативных мер по реализовавшимся рискам и предотвращению их наступления в будущем;

- иные функции в соответствии с внутренними документами.

6.1.6.2 Структурные подразделения являются собственниками рисков и несут ответственность за выявление, анализ, оценку рисков, управление рисками, подготовку предложений по снижению уровня ключевых рисков, и формирование отчетности по ключевым рискам Общества.

Структурные подразделения осуществляют следующие функции в рамках СУР:

- ежеквартальная идентификация и оценка рисков;

- разработка предложений к Плану мероприятий по управлению ключевыми рисками;
- исполнение утвержденного Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками и ежеквартальное предоставление отчетов по их исполнению;
- включение в План развития Общества ресурсов, необходимых для управления рисками, в порядке и сроки, установленные Пр ЭИ 00-315-12;
- разработка КРП и уровней толерантностей по ключевым рискам;
- мониторинг состояния рисков и формирование отчетности по управлению собственными рисками;
- информирование СКР в течение 5-ти рабочих дней со дня реализации риска о реализовавшихся рисках, принятых и предлагаемых мерах по их минимизации (и в течение 5-ти рабочих дней со дня окончания расследования);
- участие в разработке методической и нормативной документации в области СУР в рамках своей компетенции;
- содействие процессу развития риск – коммуникации.

Кроме того, в структурных подразделениях определяются риск-координаторы, функции которых устанавливаются в должностных инструкциях. Список риск-координаторов приведен в Приложении 3.

Риск-координаторы осуществляют следующие функции в рамках СУР:

- обеспечение методологической поддержки работникам своих структурных подразделений по вопросам СУР;
- проведение в структурном подразделении работ по идентификации и оценке рисков, собственником которых является структурное подразделение, а также предоставление в СКР информации для формирования Реестра и Карты рисков;
- формирование и предоставление в СКР отчетов по исполнению Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками, а также другой информации в рамках отчетности в области СУР.

6.1.7 Третий уровень - Комитет по рискам и СКР.

6.1.7.1 Комитет по рискам является консультативно-совещательным органом при Правлении Общества, который осуществляет следующие функции:

- рассмотрение и предварительное одобрение проектов внутренних документов в области СУР;
- рассмотрение Реестра рисков, Карты рисков, КРП и уровней толерантностей по ключевым рискам и Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками и передача их на рассмотрение Правлением Общества;
- участие в разработке и исполнении Плана мероприятий по совершенствованию СУР;
- рассмотрение и подготовка предложений Правлению Общества по результатам проведенной идентификации, оценки рисков, а также методам по их управлению;

- рассмотрение и подготовка предложений по результатам осуществления контроля и мониторинга состояния рисков, соблюдению максимально допустимых лимитов по рискам и исполнением подразделениями внутренних нормативных документов по управлению рисками;
- рассмотрение и предварительное одобрение отчетов в области СУР для Правления и Совета директоров Общества;
- осуществление координации взаимодействия структурных подразделений в процессе управления рисками;
- оперативная выработка рекомендаций Правлению Общества по управлению реализовавшимися рисками;
- внедрение и развитие риск-культуры в Обществе и консультирование в области управления рисками;
- представление Правлению Общества Отчета о результатах деятельности Комитета по рискам;
- рассмотрение других вопросов в области СУР.

6.1.7.2 СКР несет ответственность за развитие СУР, разъяснение внутренних и внешних требований, оказание консультационной помощи структурным подразделениям по вопросам управления рисками.

СКР осуществляет следующие функции в сфере управления рисками:

- разработка внутренних нормативных документов (далее – ВНД) по системе управления рисками;
- разработка Плана мероприятий по совершенствованию СУР, мониторинг их исполнения и подготовка ежеквартальной отчетности;
- разработка и сопровождение Карты и Реестра рисков, Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками;
- мониторинг исполнения мероприятий по управлению рисками и подготовка ежеквартальной отчетности по рискам для Комитета по рискам, Правления и Совета директоров;
- обеспечение определения риск-аппетита, уровней толерантности по рискам;
- обеспечение определения лимитов по рискам и мониторинг их соблюдения;
- обеспечение проведения качественной оценки рисков;
- обеспечение проведения количественной оценки рисков;
- разработка, установление, мониторинг ключевых рисковых показателей (КРП) и ежеквартальная подготовка отчета по исполнению КРП;
- отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски Общества;
- обсуждение со структурными подразделениями выявленных и потенциальных рисков Общества;
- ведение базы данных реализовавшихся рисков;
- подготовка отчета о реализованных рисках;

- информирование Правления и Совета директоров о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками;
- организация заседаний Комитета по рискам;
- взаимодействие с СВА в части формирования плана внутреннего аудита, обмена информацией, обсуждения результатов аудиторских проверок, обмена знаниями и методологиями;
- оказание методологической и консультационной помощи структурным подразделениям;
- организация обучения по СУР;
- проведение сравнительного анализа с опытом ведущих международных и казахстанских компаний по управлению рисками (при наличии необходимой информации);
- координация работ по страхованию.

6.1.8 В целях повышения риск-культуры Общества СКР организует проведение тренингов и семинаров в области СУР для собственников рисков и риск-координаторов Общества, по возможности, на ежегодной основе. Ответственность за прохождение обучения собственников рисков и риск-координаторов несут руководители структурных подразделений. Кроме того, сотрудники СКР проходят обучение на получение профессиональной сертификации в области СУР. Члены высшего руководства Общества также принимают участие в специализированных семинарах и тренингах по управлению рисками, ориентированных на руководителей высшего звена. Мероприятия, указанные в данном пункте, реализуются исходя из финансовых возможностей Общества в соответствии с бюджетом.

6.1.9 Для контроля уровня развития риск-культуры СКР может проводить на выборочной основе анкетирование работников для оценки эффективности использования риск - менеджмента на рабочем месте.

6.1.10 В целях контроля исполнения требований политики и процедур СУР персоналом Общества СКР может направить вопросы по управлению рисками в УРП для последующего включения их в перечень вопросов для аттестации работников.

6.2 Определение целей

6.2.1 Определение целей деятельности Общества является ключевым элементом в рамках СУР.

6.2.2 Цели деятельности Общества определяются на стратегическом уровне и служат базой для разработки операционных целей. В дальнейшем выявляются события, способные оказать негативное влияние на достижение поставленных целей Общества.

6.2.3 Постановка целей Общества осуществляется по иерархии целей:

- миссия компании;
- стратегические цели;

- цели руководящего или управленческого работника, а также другие операционные цели.

Для конкретизации целей используются количественные измеримые показатели (КПД), которые определяют степень реализации поставленных целей.

6.2.4 При определении стратегических целей необходимо учитывать уровень риск-аппетита Общества, так как некоторые цели влекут вероятность реализации стратегических рисков, размер влияния которых может превышать уровень риск-аппетита.

6.2.6 Для определения приемлемого уровня риск-аппетита Общество использует субъективный и объективный подходы. Процесс определения риск-аппетита осуществляется в соответствии с внутренним нормативным документом, принимаемым Советом Директоров Общества.

6.2.7 В процессе определения уровней толерантности к рискам, руководство учитывает значимость смежных целей и выстраивает уровни толерантности к рискам в соответствии с общим риск-аппетитом Общества. Использование показателей толерантности к рискам обеспечивает уверенность руководства Общества в том, что уровень риск-аппетита не превышает, что обеспечивает достижение стратегических целей Общества.

6.2.8 Операционные цели (КПД) определяются до идентификации потенциальных рисков, так как потенциальные риски Общества определяются исходя из событий, способных оказать негативное влияние на достижение поставленных целей Общества.

6.2.9 Размер риск-аппетита Общества подлежит ежегодному утверждению Советом директоров Общества.

6.2.10 Ответственность за:

- разработку миссии и стратегических целей Общества несет Департамент развития;

- разработку операционных целей (КПД) руководители структурных подразделений Общества.

6.3 Идентификация рисков

6.3.1 Идентификация рисков – это выявление внутренних и внешних событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей, задач, показателей и выполнение мероприятий стратегии развития Общества, Плана развития Общества.

6.3.2 Целью процедуры выявления рисков является обнаружение рисков и включение их в Реестр рисков Общества для дальнейшего анализа, оценки и управления. Выявление рисков входит в число ключевых процедур процесса управления рисками.

6.3.3 Риски могут быть выявлены в рамках следующих процедур:

6.3.3.1 Инвентаризация рисков – первичное составление Реестра рисков

Общества и его регулярный пересмотр.

Процесс инвентаризации рисков предполагает регулярный (ежегодный) пересмотр ранее выявленных рисков, т.е. определение актуальности и уровня существенности рисков, находящихся в Реестре рисков Общества. В результате инвентаризации могут быть выявлены новые риски, некоторые из ранее выявленных рисков могут быть признаны неактуальными.

В процессе инвентаризации рисков формируется Реестр рисков Общества, с тем, чтобы провести последующую оценку и определить подходы к управлению этими рисками.

Риски идентифицируются на основе существующих стратегических и операционных целей (в т.ч. КПД) Общества.

6.3.3.2 Обнаружение потенциального риска – выявление потенциального риска в ходе операционной деятельности.

Новые риски могут быть выявлены не только в процессе ежегодной инвентаризации рисков, но и в процессе осуществления работниками Общества своей текущей деятельности.

В случае обнаружения информации о возможности существования потенциального риска, ранее не включенного в Реестр рисков, структурное подразделение, обнаружившее потенциальный риск, направляет соответствующую служебную записку и отчет согласно установленной форме (Приложение 4 к настоящему Руководству СУР) в СКР.

СКР, анализирует полученную информацию, ставит в известность руководящего работника, курирующего деятельность СКР, и, при необходимости, принимает меры по включению выявленного в процессе операционной деятельности риска в Реестр рисков в установленном в настоящем Руководстве порядке.

6.3.4 Одним из ключевых моментов при выявлении потенциальных рисков Общества является способность ответственных работников определять риск-факторы и последствия в случае реализации риска. Выявление ключевых риск-факторов позволяет определить внутренние и внешние причины реализации рисков и выявить, насколько все виды риск-факторов покрыты предупредительными мероприятиями.

6.3.5 Перечень факторов и последствий по каждому риску не является фиксированным и может быть дополнен в ходе:

- экспертной оценки влияния риска (мнение эксперта о наиболее вероятных причинах и последствиях реализации риска в конкретном случае);
- мониторинга реализации рисков (т.е. анализа причин реализовавшихся рисков).

6.3.6 Выбор ключевых факторов и последствий риска для каждого вида деятельности необходим в целях эффективного планирования действий по управлению данными рисками.

6.3.7 Различные риски могут быть связаны между собой, и такая взаимосвязь рисков различных уровней или различных областей деятельности

Общества часто наблюдается на практике.

Примерами видов взаимосвязи рисков могут служить:

- причинно-следственные связи (один риск вытекает из другого);
- общие причины возникновения риска (риск-факторы);
- кросс-функциональные связи (различные аспекты риска являются предметом управляющего воздействия со стороны различных подразделений, при этом кросс-функциональный риск часто можно разделить на отдельные составляющие, управление которыми осуществляют те или иные подразделения).

6.3.8 При идентификации рисков могут использоваться следующие стандартные методы:

- анализ бизнес-процессов;
- сбор и анализ статистических данных;
- индивидуальные экспертные методы (анкетирование, интервью);
- групповые методы (мозговой штурм, деловая игра);
- мониторинг публикаций и выступлений.

Краткое описание каждого из указанных методов предоставлено в пп 6.3.8.1 – 6.3.8.5.

6.3.8.1 Анализ бизнес-процессов

При проведении анализа бизнес-процессов используется информация, полученная из внутренних (структурные подразделения, филиалы и др.) или внешних источников (отчеты рейтинговых агентств, внешних аудиторов и др.). Этот метод подразумевает анализ основных целей и задач анализируемого бизнес-процесса и выявление потенциальных событий, способных оказать негативное влияние на достижение данных целей.

6.3.8.2 Анализ статистических данных

Метод основан на анализе:

- статистических показателей – анализ статистических данных, накапливаемых в Обществе (в том числе – база данных реализовавшихся рисков) и получаемых из внешних источников;
- учетных данных о нарушениях – анализ фиксированных нарушений, внештатных ситуаций, сбоев в процессах Общества и т.п., фактов отклонения показателей текущей деятельности от запланированных показателей;
- отчетности – анализ отчетной и другой документации Общества, в том числе управленческой, бухгалтерской, налоговой отчетности, показателей деятельности Общества, планов, реестров договоров и т.д.;
- результатов проверок – для анализа используются отчеты внутреннего аудита, независимого аудита, результаты выездных проверок, в т.ч. технических, налоговых проверок и т.п.;
- опыта других компаний – сравнительный анализ процессов и показателей Общества и прочих компаний, местных и зарубежных, с использованием результатов аудиторских проверок, отчетов, заключений о рисках, рискованных моделей этих компаний. Для анализа могут использоваться

периодические издания и отчеты специализированных агентств.

6.3.8.3 Индивидуальные экспертные методы

Данные методы предполагают индивидуальную работу СКР/риск-координаторов с каждым из привлеченных экспертов Общества в целях выявления потенциальных событий, способных оказать негативное влияние на достижение целей Общества. При использовании данного метода выявления рисков обычно привлекают нескольких экспертов для повышения надежности экспертизы. Процедуры опроса экспертов могут быть различны: интервью, анкетирование (см. Приложение 5 к настоящему Руководству СУР).

6.3.8.4 Групповые методы

В отличие от индивидуальных, групповые методы предполагают коллективную работу экспертов, требующую согласования мнений всех экспертов и разработку общего экспертного вывода. Групповые методы включают мозговые штурмы, деловые игры и т.д.

6.3.8.5 Мониторинг публикаций и выступлений

С целью выявления рисков на регулярной основе проводится мониторинг публикаций об Обществе, выступлений руководителей профильных министерств и ведомств, мнений отраслевых экспертов, анализируются проекты нормативно-правовых документов, концепции развития отрасли, прогнозы аналитиков, материалы профильных конференций и пр.

6.3.9 Для классификации рисков используется группировка рисков по основным категориям:

1) стратегические риски – включают риски, связанные с разработкой, внедрением, реализацией и мониторингом стратегии развития Общества, а также риски внешних угроз для достижения стратегических целей и задач;

2) операционные риски – включают риски, связанные с прерыванием производства, с системными сбоями и надежностью используемых или внедряемых информационных и телекоммуникационных технологий, риски потери данных, риски, связанные с логистикой и сбытом/поставками, а также случайные риски;

3) финансовые риски – включают риски, связанные со структурой капитала Общества, снижением прибыльности, колебаниями валютных курсов, кредитными рисками и колебаниями процентных ставок;

4) правовые риски – включают риски, связанные с общим соответствием деятельности Общества законодательным и регуляторным требованиям.

6.3.10 Результатом процесса выявления рисков является Реестр рисков¹ (Приложение 6 к настоящему Руководству СУР), который включает полный перечень выявленных рисков Общества с их кратким описанием, факторами (причинами) возникновения, последствиями в случае реализации рисков и пр.

¹ В соответствии с требованиями ISO 14001:2004 и OHSAS 18001:2007 в Обществе осуществляется идентификация экологических рисков (аспектов) и рисков в области профессиональной безопасности и охраны труда. Управление указанными рисками осуществляется в соответствии с требованиями, установленными внутренними нормативными документами.

По каждому риску определяются собственники рисков.

6.3.11 Реестр рисков обновляется на ежегодной основе, а также по мере выявления новых рисков. Утвержденный Реестр рисков размещается на ресурсах внутрикорпоративной сети АО «КЕГОС»/Общества (http://sharepoint/Lists/site_pages/home.aspx).

6.3.12 Ответственность за:

- идентификацию, оценку и своевременное информирование СКР, о выявлении новых рисков несут собственники рисков;
- координацию и формирование Реестра рисков несет СКР.

6.4 Оценка рисков

6.4.1 Последующим этапом процесса управления рисками является оценка рисков. Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и влияния в случае их реализации. Данный анализ позволяет определить ключевые риски, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач.

6.4.2 При оценке рисков используется качественный или количественный анализы, или их комбинация, которые создают методическую базу процесса управления рисками.

6.4.3 Первоначально проводится качественная оценка рисков на основе экспертного мнения, затем для ключевых рисков может быть проведена количественная оценка. Риски, которые не поддаются количественной оценке вследствие отсутствия надежной статистической информации для их моделирования или построение таких моделей является нецелесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования мероприятий по управлению рисками.

6.4.4 Качественная оценка рисков является одним из основных этапов управления рисками, которая осуществляется для всех выявленных рисков.

6.4.4.1 В рамках проведения качественной оценки рисков собственники рисков с участием, при необходимости, других работников Общества оценивают следующие параметры риска:

- влияние (размер) риска;
- вероятность реализации (частота) риска;
- время влияния.

6.4.4.2 При проведении качественной оценки рисков параметр влияние риска (ущерб в случае реализации риска) может оцениваться по финансовым и нефинансовым критериям.

6.4.4.3 Для оценки влияния риска используются финансовые критерии (таблица 1).

Таблица 1 – Финансовые критерии оценки влияния риска

Балл	Степень Влияния	Вероятный убыток от наступления риска
1	Незначительное	До 1 % от производного значения количественного риск-аппетита Общества *
2	Заметное	От 1 % до 10 % от производного значения количественного риск-аппетита Общества
3	Крупное	От 10 % до 45 % от производного значения количественного риск-аппетита Общества
4	Критическое	От 45 % до 85 % от производного значения количественного риск-аппетита Общества
5	Катастрофическое	От 85 % и выше от производного значения количественного риск-аппетита Общества

ПРИМЕЧАНИЕ В рамках проведения качественной оценки рисков таблица 1 «Финансовые критерии оценки влияния риска» предоставляется собственникам рисков в рассчитанных абсолютных денежных выражениях.

ПРИМЕР 1.

В результате расчетов производное значение риск-аппетита Общества на 2014 год равняется 28 886 тыс. тенге. С учетом производного значения риск-аппетита Общества определяются финансовые критерии оценки влияния рисков.

(тыс. тенге)

Балл	Значение	от	До
1	Незначительное	0	289
2	Заметное	289	2 889
3	Крупное	2 889	12 998
4	Критическое	12 998	24 553
5	Катастрофическое	24 553	Выше

6.4.4.4 Для оценки влияния риска с использованием нефинансовых критериев оценки используется таблица, представленная в приложении 7 к настоящему Руководству СУР.

ПРИМЕР 2.

С помощью финансовых и/или нефинансовых критериев оценки влияния риска производится оценка параметра «Влияние», которая отражается в Реестре и на Карте рисков.

№	Категория риска	Наименование риска	Вероятность	Параметры риска		Время влияния
				Таблица, которая была использована для	Влияние	

				определения балла влияния		
1	Операционный риск	Риск снижения качества предоставляемых услуг телекоммуникаций		Финансовые критерии	2	

6.4.4.5 Для оценки вероятности реализации риска используются критерии оценки вероятности риска (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии оценки вероятности риска

Балл	Значение	Частота или вероятность
1	Очень редко	Нет событий, зарегистрированных в течение последних 7-ти лет и более. Событие может реализоваться в очень редких случаях или с вероятностью реализации до 5 %.
2	Редко	Очень мало известных или зарегистрированных инцидентов по Обществу или в рамках аналогичных индустрий в течение 5-ти лет. Событие может реализоваться в редких случаях или с вероятностью реализации от 6 % до 25 %.
3	Время от времени	Событие было зарегистрировано в пределах Общества, а также в аналогичной индустрии в течение последних 3-х лет. Вероятность реализации риска от 26 % до 40 %.
4	Часто	Событие было зарегистрировано в пределах Общества, а также в аналогичной индустрии в течение одного года. Вероятность реализации от 41 % до 80 %.
5	Очень часто	Событие было реализовано в течение последнего года неоднократно. Вероятность реализации события очень высокая от 81 % до 100 %.

ПРИМЕР 3

С помощью таблицы 2 производится оценка параметра «Вероятность», которая отражается в Реестре и на Карте рисков.

№	Категория риска	Наименование риска	Параметры риска			
			Вероятность	Таблица, которая была использована для определения балла влияния	Влияние	Время влияния

1	Операционный риск	Риск снижения качества предоставляемых услуг телекоммуникаций	2	Финансовые критерии	2	
---	-------------------	---	---	---------------------	---	--

6.4.4.6 Для оценки времени влияния риска используется Таблица 3.

Таблица 3 - Критерии оценки времени влияния риска

Балл	Время влияния
1	Есть время для исправления, влияние риска проявляется со значительным временным отставанием
2	Ограниченное время для исправления, влияние риска проявляется с временным отставанием
3	Время для исправления отсутствует, влияние риска проявляется с немедленным эффектом

ПРИМЕР 4

С помощью таблицы 3 производится оценка параметра «Время влияния», который отражается в Реестре рисков.

№	Категория риска	Наименование риска	Вероятность	Параметры риска		
				Таблица, которая была использована для определения балла влияния	Влияние	Время влияния
1	Операционный риск	Риск снижения качества предоставляемых услуг телекоммуникаций	2	Финансовые критерии	2	2

6.4.5 Количественная оценка рисков включает в себя два основных подхода: вероятностный и невероятностный.

6.4.5.1 При помощи вероятностного подхода определяется потенциальный материальный убыток или недополученная прибыль в случае реализации риска на основании фактических (исторических) данных. Данный подход служит для определения совокупного материального ущерба/недополученной прибыли, как отдельного риска, так и всех рисков с учетом корреляции.

6.4.5.2 При помощи невероятностного подхода определяется зависимость

размера потенциального ущерба/недополученной прибыли от изменения определенных переменных (факторов) риска или их комбинации. Данный подход служит для определения наиболее существенных факторов рисков, изменение которых должно контролироваться в первую очередь.

Детальное описание методов, используемых в рамках вышеперечисленных подходов, приводится во внутреннем документе по количественной оценке рисков.

6.4.5.3 В целях накопления внутренней информации по реализовавшимся рискам, необходимой для проведения количественной оценки рисков, формируется полная и репрезентативная база данных по реализовавшимся рискам.

6.4.5.4 По мере осуществления деятельности Общества и накопления статистических данных по реализовавшимся рискам появляется возможность идентифицировать события, имеющие негативный эффект на деятельность Общества.

6.4.5.5 Структурные подразделения (собственники рисков) предоставляют информацию по реализовавшимся рискам в СКР, в течение 5-ти рабочих дней со дня реализации риска (и в течение 5-ти рабочих дней со дня окончания расследования) в виде Отчета о реализовавшемся риске (Приложение 8 к настоящему Руководству СУР). СКР, проанализировав полученную информацию, заносит ее в базу данных реализовавшихся рисков. Форма базы данных реализовавшихся рисков приведена в Приложении 9 к настоящему Руководству СУР.

6.4.5.6 При заполнении ячеек таблицы базы данных реализовавшихся рисков вносится следующая информация:

- код риска (соответствующий коду риска, указанного в реестре рисков);
- наименование риска;
- собственник риска;
- дата реализации риска;
- фактор (причина) реализации риска (необходимо перечислить все причины, способствующие реализации риска);
- материальный ущерб от реализации риска (в денежном или натуральном выражении);
- текущие мероприятия по управлению риском предупреждающего воздействия - это мероприятия, которые проводятся до реализации риска, в целях оперативного воздействия на причины;
- последствия от реализации риска;
- текущие мероприятия по управлению риском последующего воздействия - это мероприятия, которые проводятся после реализации риска, в целях оперативного реагирования и снижения риска.
- детальное описание события.

6.4.6 После проведения качественной и количественной оценки параметров рисков, риски наносятся на Карту рисков (приложение 10), которая

позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются ключевыми рисками Общества:

1) риски, которые расположились в красной зоне, имеют очень высокую вероятность реализации и (или) оказывают очень большое влияние на деятельность Общества - критические риски;

2) риски, которые расположились в оранжевой зоне, имеют высокую вероятность реализации и (или) оказывают большое влияние на деятельность Общества - крупные риски;

3) риски, которые расположились в желтой зоне, имеют среднюю вероятность реализации и (или) среднее потенциальное влияние на деятельность Общества - средние риски. Данные риски управляются в рамках ежедневной операционной деятельности;

4) риски, которые расположились в зеленой зоне, имеют низкую вероятность реализации и (или) не оказывают значительного влияния на деятельность Общества - низкие риски. Данные риски управляются в рамках ежедневной операционной деятельности.

ПРИМЕР 5

Нанесение рисков на Карту рисков осуществляется в соответствии со значениями параметров «Вероятность» и «Влияние». При нанесении риска в ячейку Карты рисков, соответствующую значениям вероятности и влияния, отображается код риска (см. рисунок 2).

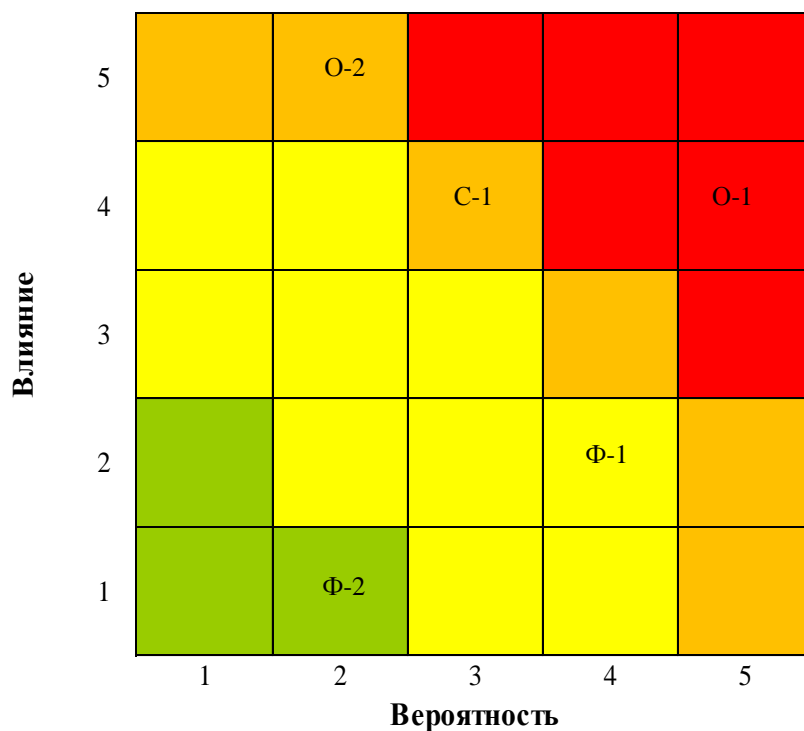


Рисунок 2 –Карта рисков

Где:

О-1 – операционный риск №1;

О-2 – операционный риск №2;

С-1 – стратегический риск №1;

Ф-1 – финансовый риск №1;

Ф-2 – финансовый риск №2.

6.4.7 Риски, вошедшие в красную и оранжевую зоны Карты рисков, являются ключевыми рисками Общества.

6.4.8 В случае ограниченности ресурсов, выделяемых на разработку и проведение мероприятий по управлению ключевыми рисками, приоритетность проведения мероприятий по рискам с идентичным уровнем влияния и вероятности возникновения определяется на основании «Балла значимости», который рассчитывается по следующей формуле:

$$B_{\text{знач}} = (Ч+Т)*В \quad (1)$$

где $B_{\text{знач}}$ – балл значимости;

Ч – балл вероятности реализации риска;

В – балл влияния риска;

Т – балл времени влияния риска.

Тем самым, в первую очередь ресурсы выделяются на разработку мероприятий по управлению ключевыми рисками, балл значимости которых по результатам расчетов является наибольшим.

6.4.9 Карта рисков формируется до формирования Плана развития Общества /Бюджета Общества для включения собственниками рисков расходов на управление ключевыми рисками в План развития Общества /Бюджет Общества.

6.4.10 Ответственность за:

- анализ и качественную оценку рисков несут структурные подразделения
- собственники рисков;
- организацию количественной оценки рисков несет СКР;
- организацию и координацию работы структурных подразделений по формированию Карты рисков несет СКР;
- предоставление информации по реализовавшимся рискам несут структурные подразделения, филиалы Общества.

6.5 Управление рисками

6.5.1 В рамках процесса управления рисками для ключевых рисков Общества разрабатывается План мероприятий по управлению ключевыми рисками. План мероприятий представляет собой утвержденный Советом директоров внутренний документ Общества, содержащий мероприятия по

управлению ключевыми рисками. Менее существенные риски управляются в рабочем порядке на уровне структурного подразделения Общества.

6.5.2 Существуют два вида мероприятий по управлению рисками (см. рисунок 3):

- предупредительные (воздействие на причины риска или риск-факторы);
- реактивные (воздействие на последствия риска).



Рисунок 3 – Мероприятия по управлению рисками

6.5.3 План мероприятий по управлению ключевыми рисками состоит из отдельных мероприятий. Мероприятия по управлению ключевыми рисками направлены на предотвращение рисков и/или на минимизацию последствий в случае реализации рисков. Мероприятия, указанные в Плане, должны быть четко сформулированными, измеримыми, осуществимыми, устанавливать конкретные цели и сроки исполнения, определять ответственных исполнителей и содержать информацию о необходимых ресурсах (Приложение 11 к настоящему Руководству СУР).

6.5.4 Методы управления рисками включают в себя сокращение, перераспределение, принятие и уклонение от рисков. Методы управления рисками могут использоваться по отдельности или комбинированно.

6.5.4.1 Сокращение рисков предполагает разработку мероприятий, направленных на:

- предупреждение недостижения цели – сокращение вероятности наступления определенного риска;
- контроль негативных последствий – сокращение размера негативных последствий до приемлемых пределов в случае реализации риска, т.е. риск либо не реализуется, либо реализуется, но с меньшими последствиями.

Разработка и осуществление мероприятий по управлению ключевыми

рисками, направленными на снижение вероятности реализации риска, являются более эффективными, чем устранение последствий после реализации рисковогó события.

ПРИМЕР 6

Риск	Риск ликвидности
Категория	Финансовый
Мероприятие	Мониторинг коэффициента текущей ликвидности.

6.5.4.2 Перераспределение риска подразумевает перенос потенциальных убытков, связанных с реализацией рисков, третьей стороне. При этом важно понимать, что риски не могут передаваться третьим сторонам полностью, так как всегда существует остаточный риск, либо возникают другие риски, в основном связанные с контрагентом.

При использовании метода перераспределения риска, ответственность за управление данным риском переносится третьей стороне, при этом риск не устраняется. Условия передачи ответственности за определенные риски сторонней организации/третьей стороне определяются в контракте/договоре.

Данный метод управления рисками предполагает наличие выплат за риск стороне, принимающей на себя ответственность в случае реализации риска.

Мероприятия по перераспределению рисков включают следующее:

- организация совместных предприятий или установление долгосрочных партнерских отношений со сторонними организациями;
- аутсорсинг некоторых процессов;
- разделение риска путем заключения контрактных соглашений с покупателями, поставщиками и другими бизнес партнерами;
- хеджирование с использованием ценных бумаг и их производных;
- страхование форс-мажора;
- страхование ответственности.

ПРИМЕР 7

Риск	Порча/поломка дорогостоящего оборудования
Категория	Операционный
Мероприятие	Организация работ по выбору страховой компании и заключение договора на предмет получения страховой выплаты в случае реализации рисковогó события.

6.5.4.3 При принятии риска не предусматривается осуществление каких-либо специальных действий в отношении определенного риска. Данный метод применяется в следующих случаях:

- невозможно повлиять или предотвратить причины реализации риска (например, политический риск);

- риски были оценены как несущественные, следовательно, они могут отслеживаться без принятия конкретных планов реагирования на них.

ПРИМЕР 8

Риск	Экологический риск
Категория	Операционный
Мероприятие	Общество принимает экологический риск.

6.5.4.5 Уклонение от риска предполагает прекращение деятельности, связанной с риском, а также предполагает изменение плана дальнейшей реализации этапов процесса/проекта таким образом, чтобы исключить вероятность реализации негативного события, связанного с осуществлением какого-либо этапа процесса/проекта. При этом в отношении некоторых рисков данный метод может использоваться на ранних стадиях осуществления процесса/проекта, когда возможно уклонение от реализации потенциального риска при помощи:

- уточнения требований;
- получения дополнительной информации;
- улучшения коммуникации;
- проведения экспертизы.

В иных случаях, метод уклонения от риска осуществляется путем невыполнения какого-либо этапа процесса/проекта, и разработки альтернативных способов реализации этапов процессов/проектов, оказывающих влияние на деятельность Общества.

Кроме того, данный метод управления рисками можно использовать в отношении рисков, несущих в себе угрозу непрерывности деятельности Общества.

ПРИМЕР 9

Риск	Риск нерентабельности инвестиционного проекта
Категория	Операционный
Мероприятие	Общество отказывается от реализации нерентабельного инвестиционного проекта.

6.5.5 Мероприятия по управлению ключевыми рисками разрабатываются собственниками рисков и направляются в СКР в соответствии с формой, приведенной в Приложении 11.

6.5.6 СКР формирует консолидированный План мероприятий по управлению ключевыми рисками согласно Приложению 11.

6.5.7 При разработке Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками и выборе метода реагирования на риски определяющими факторами являются:

- вероятность реализации риска;

- размер влияния в случае реализации риска;
- продолжительность влияния риска.

6.5.7.1 В случае если размер влияния и вероятность возникновения риска незначительны, то есть риск расположен в зеленой зоне Карты рисков, в этом случае целесообразнее использовать метод принятия риска, так как разработка мероприятий, направленных на минимизацию данных рисков может потребовать больше средств, чем последствия в случае реализации таких рисков.

6.5.7.2 Если риск находится в зоне умеренного влияния и вероятность его возникновения невысокая (желтая или оранжевая зоны), в этом случае применяются методы перераспределения и/или сокращения риска.

6.5.7.3 Если по результатам оценки вероятности возникновения и размера влияния рисков события, риск был оценен как критический (красная зона), то необходимо использовать стратегию уклонения. В случае если по каким-либо причинам уклонение невозможно, используются комплексные методы реагирования на риски, такие как перераспределение и сокращение.

6.5.8 Эффективность мероприятий по управлению рисками может быть оценена качественно или количественно. При этом для оценки эффективности мероприятий могут применяться перспективный и/или ретроспективный подходы.

6.5.8.1 При перспективном подходе оценка эффективности мероприятий по управлению рисками – анализ выгод и затрат (cost-benefit analysis) осуществляется при разработке Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками в целях определения целесообразности распределения ресурсов на осуществление тех или иных мероприятий. Результаты оценки предоставляются в СКР в виде служебной записки с приложением расчетных данных (в случае проведения количественной оценки эффективности мероприятий).

6.5.8.2 Качественная оценка эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками осуществляется в случаях, когда эффект от проведения мероприятия невозможно оценить количественно, когда отсутствует достоверная и надежная статистическая информация для проведения оценки или проведение оценки является нецелесообразным с точки зрения затрат.

6.5.8.3 При качественной оценке эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками с помощью перспективного подхода оценивается достаточность разработанных мероприятий, а также их эффект на параметры риска (т.е. способствуют ли разработанные мероприятия снижению вероятности реализации риска и/или уменьшению размера ущерба в случае реализации риска).

При этом оценка эффективности мероприятий осуществляется путем проведения опроса заместителя Председателя Правления/управляющего директора, курирующего деятельность структурного подразделения, на основе следующей таблицы 4.

Таблица 4 – Критерии оценки эффективности мероприятий по управлению рисками

Балл	Критерии оценки эффективности
1	Мероприятие по управлению риском способствует снижению вероятности возникновения риска и/или последствия от реализации риска
2	Мероприятие по управлению риском способствует частичному снижению вероятности возникновения риска и/или последствия от реализации риска. Необходимо произвести доработку мероприятий
3	Мероприятие по управлению риском не способствует снижению вероятности возникновения риска или последствия от реализации риска

В случае, если мероприятию был присвоен балл 1, то мероприятие является эффективным, 2 – План мероприятия отправляется на доработку собственнику риска и впоследствии осуществляется повторная оценка мероприятия, 3 – мероприятие является не эффективным, необходимо разработать альтернативное мероприятие или использовать метод принятия риска.

6.5.8.4 При количественной оценке эффективности мероприятий по управлению рисками с помощью перспективного подхода сопоставляются затраты на проведение мероприятий по управлению ключевыми рисками и эффект от проведения данных мероприятий. Проведение мероприятий является эффективным, в случае если соблюдается следующее неравенство:

$$З + P_{oc} < P \quad (2)$$

где З – затраты на проведение мероприятий по управлению риском;

P_{oc} – ущерб в случае реализации остаточного риска;

P – ущерб в случае реализации риска до проведения мероприятия.

В случае если мероприятие по управлению риском предполагает вложение крупных инвестиций, способствующих снижению вероятности возникновения риска и/или размера ущерба в случае реализации риска в течение нескольких плановых периодов, необходимо произвести анализ потенциального эффекта от инвестиций, т.е. сопоставить затраты на проведение мероприятия и ущерб от реализации остаточного риска с ущербом от реализации риска до проведения мероприятия с учетом ставки дисконтирования.

ПРИМЕР 10

Условие	В компании происходит периодический сбой оборудования, который ежегодно влечет за собой ущерб в размере 2,000,000 тенге. В качестве мероприятия по минимизации данного риска компания планирует закупить высококачественное оборудование стоимостью 8,000,000 тенге, которое приведет к снижению ущерба до 500,000 тенге ежегодно. Ставка дисконтирования равна 12%.		
Задача	Оценить эффективность проведения мероприятия по минимизации риска сбоя оборудования.		
Решение	1. Для оценки эффективности мероприятия необходимо сопоставить общие затраты на покупку оборудования и кумулятивный эффект от внедрения данного мероприятия. Для этого необходимо рассчитать размер потенциального ущерба от реализации риска без учета инвестиций и потенциальный ущерб от реализации риска с учетом инвестиций на будущие периоды.		
	Год	Кумулятивный ущерб без учета инвестиций, тенге	Кумулятивный ущерб с учетом инвестиций, тенге
	2014	2,000,000	8,500,000
	2015	$2,000,000 + 2,000,000 / (1 + 0.12) = 3,785,714$	$8,500,000 + 500,000 / (1 + 0.12) = 8,946,429$
	2016	$2,000,000 + 2,000,000 / (1 + 0.12) + 2,000,000 / (1 + 0.12)^2 = 5,380,102$	$8,500,000 + 500,000 / (1 + 0.12) + 500,000 / (1 + 0.12)^2 = 9,345,026$
	2017	$2,000,000 + 2,000,000 / (1 + 0.12) + 2,000,000 / (1 + 0.12)^2 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^3 = 6,803,662$	$8,500,000 + 500,000 / (1 + 0.12) + 500,000 / (1 + 0.12)^2 + 500,000 / (1 + 0.12)^3 = 9,700,916$
	2018	$2,000,000 + 2,000,000 / (1 + 0.12) + 2,000,000 / (1 + 0.12)^2 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^3 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^4 = 8,074,698$	$8,500,000 + 500,000 / (1 + 0.12) + 500,000 / (1 + 0.12)^2 + 500,000 / (1 + 0.12)^3 + 500,000 / (1 + 0.12)^4 = 10,018,675$
	2019	$2,000,000 + 2,000,000 / (1 + 0.12) + 2,000,000 / (1 + 0.12)^2 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^3 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^4 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^5 = 9,209,551$	$8,500,000 + 500,000 / (1 + 0.12) + 500,000 / (1 + 0.12)^2 + 500,000 / (1 + 0.12)^3 + 500,000 / (1 + 0.12)^4 + 500,000 / (1 + 0.12)^5 = 10,302,388$
	2020	$2,000,000 + 2,000,000 / (1 + 0.12) + 2,000,000 / (1 + 0.12)^2 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^3 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^4 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^5 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^6 = 10,222,813$	$8,500,000 + 500,000 / (1 + 0.12) + 500,000 / (1 + 0.12)^2 + 500,000 / (1 + 0.12)^3 + 500,000 / (1 + 0.12)^4 + 500,000 / (1 + 0.12)^5 + 500,000 / (1 + 0.12)^6 = 10,555,704$
	2021	$2,000,000 + 2,000,000 / (1 + 0.12) + 2,000,000 / (1 + 0.12)^2 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^3 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^4 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^5 + 2,000,000 / (1 + 0.12)^6 +$	$8,500,000 + 500,000 / (1 + 0.12) + 500,000 / (1 + 0.12)^2 + 500,000 / (1 + 0.12)^3 + 500,000 / (1 + 0.12)^4 + 500,000 / (1 + 0.12)^5 + 500,000 / (1 + 0.12)^6 +$

	$2,000,000/(1+0.12)^7 = 11,127,513$	$500,000/(1+0.12)^7 = 10,781,878$
<p>2. Из результатов расчетов в пункте 1 настоящего примера следует, что кумулятивный эффект от инвестиций в покупку нового оборудования и соответствующее снижение ежегодных потерь (эффективность мероприятия) проявляется в течение 7 лет с момента инвестирования, т.е. $Z + P_{oc} < P_{пр}$.</p> <p>3. Тем самым, при рассмотрении данного риска руководству компании необходимо учитывать результаты оценки эффективности альтернативных мероприятий по управлению данным риском, а также нефинансовые причины в пользу реализации мероприятия по минимизации риска, такие как репутационные, экологические, регуляторные и пр.</p>		

6.5.8.5 После реализации Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками осуществляется ретроспективная оценка эффективности мероприятий.

6.5.8.6 При качественной оценке эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками с помощью ретроспективного подхода оцениваются параметры риска (вероятность и влияние) после проведения мероприятий по управлению данным риском. Таким образом, эффективность мероприятий определяется состоявшейся или не состоявшейся миграцией риска на Карте рисков.

ПРИМЕР 11

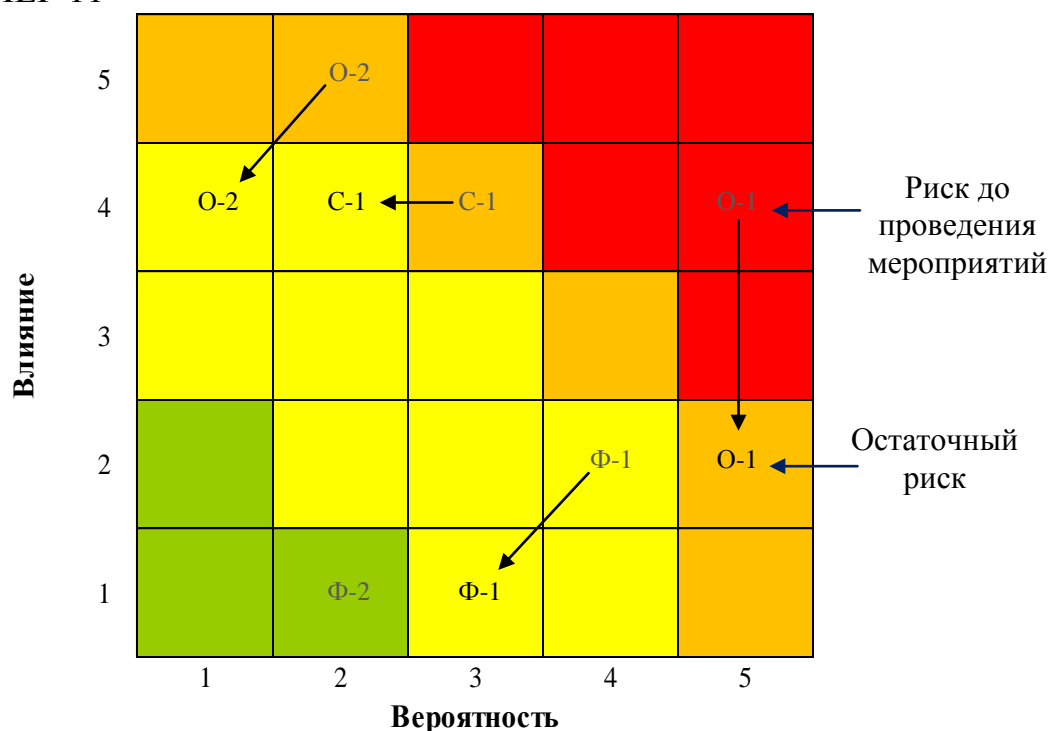


Рисунок 4 – Миграция риска на Карте рисков

Где:

O-1 – операционный риск №1;

О-2 – операционный риск №2;

С-1 – стратегический риск №1;

Ф-1 – финансовый риск №1;

Ф-2 – финансовый риск №2.

6.5.8.7 При количественной оценке эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками с помощью ретроспективного подхода осуществляется сопоставление затрат на проведение мероприятий и эффекта от мероприятий по минимизации рисков используя методы, представленные в пункте 6.5.8.4. Однако при ретроспективном подходе оценка производится на основе фактических данных (ущерб от реализовавшихся рисков).

6.5.8.8 Оценка эффективности мероприятий по управлению ключевыми рисками осуществляется собственниками рисков. Результаты оценки мероприятий предоставляются в СКР, в рамках периодической отчетности по исполнению Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками.

6.5.9 Результатом процесса разработки мероприятий по управлению ключевыми рисками является заполненный План мероприятий по управлению ключевыми рисками.

6.5.9.1 План мероприятий по управлению ключевыми рисками включает:

- 1) наименование риска;
- 2) код риска;
- 3) собственника риска;
- 4) тип мероприятия (предупредительное/реактивное);
- 5) описание мероприятия;
- 6) сроки проведения мероприятия;
- 7) бюджет (ресурсы);
- 8) владельца мероприятия.

6.5.9.2 План мероприятия по управлению ключевыми рисками подлежит утверждению Советом директоров Общества.

6.5.10 Ответственность за:

- разработку и предоставление мероприятий по управлению ключевыми рисками в СКР несут собственники рисков;

- проведение оценки эффективности мероприятий несут собственники рисков, а при качественной перспективной оценке – заместители Председателя Правления/ управляющие директора, курирующие деятельность структурных подразделений;

- формирование Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками несет СКР.

6.6 Контроль

6.6.1 Все процессы и процедуры в рамках СУР регламентированы соответствующими внутренними документами Общества:

- Политика корпоративного управления рисками АО «Энергоинформ»

(СТ ЭИ 00-201-13-СД);

- Руководство СУР АО «Энергоинформ» (Р СУР ЭИ 00-200-14-СД);
- Правила организации страховой защиты в АО «Энергоинформ» (Пр ЭИ 00-326-13-ПР);
- Политика установления лимитов по балансовым и внебалансовым обязательствам на банки-контрагенты Компаний АО «Самрук-Казына»;
- Политика управления рисками АО «Самрук-Казына»;
- прочие.

6.6.2 Методологические документы в области СУР, перечисленные в пункте 6.6.1 настоящего Руководства СУР, являются внутренними документами Общества, утверждаемыми Правлением, Советом директоров Общества, а также решениями АО «KEGOC» и АО «Самрук-Казына».

6.7 Информация и коммуникация

6.7.1 В процессе реализации каждого компонента СУР происходит обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках СУР, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения.

6.7.2 В рамках подготовки регулярной отчетности по управлению рисками структурные подразделения в срок до 12 числа месяца, следующего за отчетным периодом, предоставляют в СКР информацию, отчеты в соответствии с пунктом 6.7.3. СКР анализирует полученную информацию и формирует консолидированную отчетность по рискам, которая предоставляется на рассмотрение Комитету по рискам, Правлению и Совету директоров Общества.

6.7.3 Отчетность в рамках СУР включает следующую информацию с ответственными структурными подразделениями за их предоставление:

1. Карта и Реестр рисков:
 - а) Карта рисков на прогнозный год, изменения в Карте рисков за отчетный квартал, с предоставлением подробной информации по изменениям в динамике ключевых рисков - СКР.
 - б) Отдельное выделение ключевых рисков с указанием причин возникновения, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния - СКР.
 - в) Реестр рисков на прогнозный год, Реестр рисков с внесенными корректировками ежеквартально, при необходимости - СКР.
 - д) План мероприятий по управлению ключевыми рисками раз в год, внесенные изменения в План по управлению ключевыми рисками ежеквартально при необходимости - СКР.
 - е) Исполнение Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками (приложение 12) ежеквартально с оценкой эффективности предпринимаемых мер за отчетный период – структурные подразделения – собственники рисков.

f) Новые выявленные риски (угрозы), с указанием причин возникновения, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния – структурные подразделения – собственники рисков, СКР.

2. Риск-аппетит на прогнозный год (раз в год), скорректированный риск-аппетит ежеквартально при необходимости - СКР.

3. КРП по ключевым рискам и их динамика - СКР.

4. Отчет по финансовым рискам:

а) Финансовые риски в соответствии с Правилами управления отдельными видами финансовых рисков (валютный, процентный, страновой, кредитный риск по корпоративным контрагентам, кредитный риск по банкам контрагентам) – ФЭД.

б) Информацию о соблюдении/несоблюдении лимитов по рискам, в том числе лимитам на банки-контрагенты – ФЭД, СКР.

с) Отчет по финансовой устойчивости, включающий информацию о долговой нагрузке и исполнению ковенантных обязательств согласно Политике управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Казына» - ФЭД.

5. Отчет по рискам инвестиционных проектов, включая реализованные риски инвестиционных проектов - ДЭТ.

6. 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 – структурные подразделения – собственники рисков, СКР.

7. Информация о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками, при необходимости - СКР.

8. Мероприятия, проводимые с целью совершенствования систем управления рисками в соответствии с рекомендациями СВА (при наличии) - СКР.

9. Информацию о соблюдении регуляторных требований в области управления рисками - СКР;

10. Отчет по страхованию согласно Политике по организации страховой защиты в АО «Самрук-Қазына» и национальных институтах развития, национальных компаниях и других юридических лицах, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия), которые прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына» - структурные подразделения (инициаторы закупок услуг страхования).

11. Заявление исполнительного органа с подтверждением эффективности / не эффективности системы управления рисками - СКР.

6.7.4 Ответственность за подготовку отчетности в рамках СУР несет СКР.

6.8 Мониторинг

6.8.1 На регулярной основе в Обществе осуществляется мониторинг эффективности СУР, что способствует постоянному совершенствованию и повышению эффективности работы СУР. Мониторинг СУР оценивает как наличие самой системы, так и эффективность реализации ее компонентов.

6.8.2 Общество осуществляет мониторинг и контролирует свои риски в соответствии с основными принципами, внутренними документами Общества.

6.8.3 Механизмы мониторинга СУР призваны определить эффективность существующих процессов управления рисками с точки зрения повышения эффективности деятельности Общества. Мониторинг СУР осуществляется посредством проведения независимой оценки эффективности СУР внутренними аудиторами и предоставления необходимых рекомендаций по дальнейшему совершенствованию СУР.

6.8.3.1 Внутренняя оценка СУР проводится в соответствии с Планом проведения внутреннего аудита, утвержденным Советом директоров Общества, и Положением о СВА. Внутренний аудит проводится в соответствии с Правилами по организации внутреннего аудита в АО «Энергоинформ».

6.8.3.2 Внешняя оценка осуществляется внешними экспертами или консультантами.

6.8.3.3 Недостатки и области для улучшения СУР, выявленные в ходе внутренних и/или внешних проверок, должны доводиться до сведения Совета директоров и Правления Общества.

6.8.4 Для мониторинга ключевых рисков используются КРП.

6.8.7 Ответственность за:

- проведение внутреннего аудита СУР Общества несет СВА;
- инициацию процесса проведения внешнего аудита несет СВА;
- предоставление информации по текущим уровням КРП несут структурные подразделения Общества;
- мониторинг уровней КРП несет СКР.

7 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессами стратегического планирования и операционной деятельности, бюджетирования и мотивации

7.1 Цели деятельности Общества определяются на стратегическом уровне и устанавливают основу для разработки операционных целей. Общество подвержено действию рисков из внешних и внутренних источников, и основным условием эффективной идентификации, оценки и разработки методов управления рисками является постановка целей.

7.2 Цели Общества определяются до идентификации потенциальных рисков, которые могут негативно влиять на их достижение. Корпоративное

управление рисками позволяет удостовериться, что в Обществе существует процесс определения целей и задач, которые согласованы с миссией и соответствуют риск-аппетиту Общества.

7.3 Общество ежегодно или по мере необходимости устанавливает альтернативные пути достижения своих целей и определяет риски, связанные с такими альтернативами или событиями, которые могут влиять на достижение целей. Такой анализ дает основу для идентификации рисков.

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

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

- процесс разработки стратегических планов должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;

- стратегические планы Общества должны предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив.

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

- План мероприятий по управлению ключевыми рисками (а также, при необходимости, их отдельные этапы) должны быть включены в соответствующие годовые планы деятельности структурных подразделений Общества;

- собственник риска должен объективно оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации предлагаемых им мероприятий по управлению ключевыми рисками;

- работникам структурных подразделений должны быть выделены необходимые временные и административные ресурсы для выполнения мероприятий, предусмотренных Планом мероприятий по управлению ключевыми рисками;

- работники структурных подразделений Общества представляют отчет по реализованным рискам согласно приложению 8 Руководства;

- инициаторы вопросов, выносимых на рассмотрение Правления и Совета директоров Общества в свои материалы (пояснительные записки) включают пункты с описанием рисков, связанных как с принятием, так и не принятием выносимых решений.

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

- инициаторы инвестиционных проектов в процессе рассмотрения и разработки инвестиционных проектов должны предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на реализацию инвестиционного проекта и достижение поставленных целей инвестиционного проекта. Также должен быть предусмотрен комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией проекта.;

- инициаторы процесса получения/предоставления кредита (привлечения/предоставления заемных средств) должны включать анализ рисков для финансовой устойчивости Общества согласно Политике управления долгом и финансовой устойчивостью АО “Самрук-Казына”, включая, но, не ограничиваясь, анализ эффекта на соблюдение нормативов, установленных акционером (акционерами), внешними кредиторами (если имеются).

7.8 В случае, когда исполнение Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками требует привлечения временных или административных ресурсов смежных функциональных подразделений (кросс-функциональные риски) Общества, собственник риска, при поддержке СКР должен согласовать выделение соответствующих ресурсов с руководителями этих подразделений.

7.9 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом бюджетирования:

- перед одобрением Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками Правлением Общества, собственникам рисков необходимо предусмотреть необходимые финансовые ресурсы для реализации предлагаемого Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками и проработать данный вопрос со структурным подразделением, ответственным за бюджетирование;

- заполнение таблицы факторов и рисков Плана развития согласно Правилам разработки, согласования, утверждения, корректировки, исполнения и мониторинга исполнения Планов развития и бюджетов Общества осуществляется на основе утвержденного Реестра рисков.

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

- обязанности участников СУР по выполнению всех процедур, предусмотренных для них системой, должны быть формально закреплены, и должен проводиться мониторинг выполнения или невыполнения соответствующих обязанностей в течение отчетного периода;

- рекомендуется также предусматривать механизмы поощрения, призванные мотивировать руководителей и работников Общества действовать в

рамках СУР должным образом, в соответствии с установленными сроками и целевыми показателями.

8 Требования к конфиденциальности информации о рисках

8.1 Решение о допуске тех или иных работников Общества к детальной информации об описании, оценке или Планах мероприятий по управлению теми или иными рисками принимается собственником рисков.

8.2 Члены Совета директоров Общества, члены Правления Общества, члены Комитета по рискам и работники структурного подразделения, ответственного за управления рисками обладают неограниченным доступом к любой информации о рисках Общества.

8.3 Внешним лицам, получающим доступ к информации о рисках и о Планах мероприятий по управлению ими, может быть предоставлен доступ только после подписания соглашения о неразглашении конфиденциальной информации.

8.4 Политика управления рисками АО «Энергоинформ» является открытым документом и доступна для ознакомления и пользования широким кругом лиц.

8.5 Правила по отдельным видам рисков, включая правила по отдельным видам финансовых рисков (Риск потери ликвидности, Правила управления валютным риском, Правила управления процентным риском) а также отчеты по ним (включая отчет по финансовой устойчивости), распространяются исключительно в режиме «Для служебного пользования» (далее – ДСП).

9 Управление настоящим Руководством СУР

9.1 Управление настоящим Руководством осуществляется в соответствии с СТ КЕГОС 00-101-10.

9.2 Согласование настоящего Руководства СУР осуществляется с членами Правления, представителем руководства по ИСМ, руководителями структурных подразделений Общества согласно «Листу согласования» (Приложение 13 к настоящему Руководству СУР).

9.3 Ознакомление с настоящим Руководством СУР обязательно для всех работников Общества.

Разработчик:
Руководитель
Службы корпоративного
развития


(подпись)

11.07.2014
(дата)

Д. Мушрапилов

**Приложение 1
к Руководству по
системе управления рисками**

Ежегодный график процесса СУР в АО «Энергоинформ»

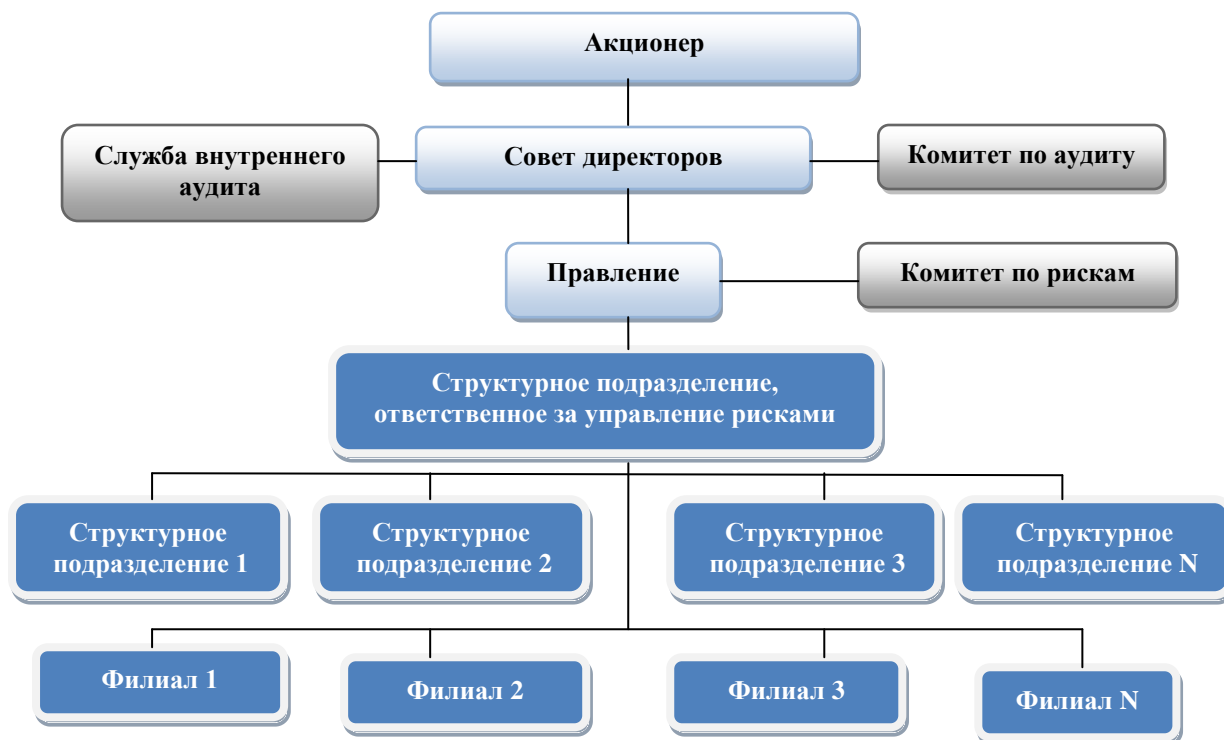
Ежегодный процесс СУР в АО "Энергоинформ"											
№	Наименование процесса	01 июня - 10 июня	10 июня - 25 июня	25 июня - 30 июня	1 июля - 10 июля	10 июля - 25 июля	25 июля - 5 августа	октябрь	ноябрь	декабрь	январь
1	Выявление рисков	■									
2	Расчет риск-аппетита	■									
3	Оценка рисков		■								
4	Формирование Реестра и Карты рисков АО "Энергоинформ"			■							
5	Разработка Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками АО "Энергоинформ"				■						
6	Включение собственниками рисков расходов на мероприятия по рискам в Бюджет АО "Энергоинформ"					■					
6	Разработка КРП и уровней толерантности для ключевых рисков АО "Энергоинформ"					■					
7	Формирование панели КРП						■				
8	Комитет по рискам*							■			
9	Правление*							■	■		
10	Совет директоров**								■	■	
11	Оценка эффективности функционирования СУР в АО "Энергоинформ"									■	■

* Рассмотрение на заседании риск-аппетита, Реестра рисков, Карты рисков, КРП и уровней толерантности, Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками.

** Утверждение на заседании риск-аппетита, Реестра рисков, Карты рисков, КРП и уровней толерантности, Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками.

Приложение 2
к Руководству по
системе управления рисками

Организационная структура СУР АО «Энергоинформ»



**Приложение 3
к Руководству по
системе управления рисками**

Список риск-координаторов

Структурное подразделение	Должность
Юридический служба	главный юрисконсульт
Управление по работе с персоналом	главный специалист ОРПТЗП
Служба безопасности	главный специалист
Ведущий специалист по ГО, ЧС и мобилизационной работе	ведущий специалист по ГО, ЧС и мобилизационной работе
Финансово-экономический департамент	ведущий специалист ОПиЭА
Департамент по обслуживанию системного оператора	ведущий специалист отдела АСДУ
Департамент эксплуатации телекоммуникаций	заместитель начальника отдела ЭСС
Департамент развития	главный специалист ОУП
Департамент закупок и материально-технического обеспечения	начальник отдела закупок
Департамент информационных технологий	директор департамента
Департамент по сопровождению ERP приложений	заместитель начальника отдела ОРиА
Служба технического контроля и охраны труда	руководитель службы
Служба развития систем управления	главный специалист
Филиалы АО «Энергоинформ»	директоры филиалов

Приложение 4
к Руководству по
системе управления рисками

Форма информации о риске

Ф. Р СУР ЭИ 00-200-01

Информация о риске

ОТЧЕТ О РИСКЕ

Дата:

ФИО исполнителя:

1- Описание риска

Область рисков:

(указать)

Стратегические риски

Финансовые риски

Операционные риски

Правовые риски

Наименование риска:

--

Собственник риска:

ФИО, должность

Структурное подразделение

Факторы (причины) риска

--

Возможные последствия реализации рискового события

--

2- Оценка риска

Критерий оценки влияния:

Финансовый
Нефинансовый

(указать)

Влияние:

(указать)

1	
2	
3	
4	
5	

Вероятность:

(указать)

1	
2	
3	
4	
5	

Время влияния:

(указать)

1	
2	
3	

3- План по управлению риском

План предупреждающего воздействия на риск (воздействие на причины риска)

Фактор риска	№	Мероприятие	Владелец мероприятия
_____... (наименование фактора риска)	1		
	2		
	3...		

План последующего воздействия на риск (воздействие на последствия риска)

Последствия риска	№	Мероприятие	Владелец мероприятия
_____... (наименование последствия риска)	1		
	2		
	3...		

**Приложение 5
к Руководству по
системе управления рисками**

Форма анкеты для выявления риска

Ф. Р СУР ЭИ 00-200-02

Анкета для выявления риска

АНКЕТА

Дата заполнения:

ФИО работника:

Структурное подразделение:

1 - Проведите SWOT-анализ Вашего структурного подразделения, указав:

- а) Сильные внутренние факторы (Strengths);**
- б) Внешние факторы, представляющие возможность (Opportunities);**
- в) Слабые внутренние факторы (Weaknesses);**
- г) Внешние факторы, представляющие угрозу (Threats)**

<u>Сильные</u>	<u>Слабые стороны</u>
-	
<u>Возможности</u>	<u>Угрозы</u>
-	

2 - На основании проведенного SWOT-анализа определите основные риски, которые оказывают негативное влияние на достижение стратегических целей Вашим структурным подразделением.

Риск №1

Риск №2

Риск №3

3 - Определите факторы (причины) риска для каждого риска, выявленного в пункте 2.

Риск №1	1	
	2	
	3	

Риск №2	1	
	2	
	3	

Риск №3	1	
	2	
	3	

4 - Определите возможные последствия каждого риска, выявленного в пункте

Риск №1	1	
	2	
	3	

Риск №2	1	
	2	
	3	

Риск №3	1	
	2	
	3	

**Приложение 6
к Руководству по
системе управления рисками**

Форма реестра рисков

Ф. Р СУР ЭИ 00-200-03

Реестр рисков АО «Энергоинформ»

№	Код риска	Цель	Категория риска	Наименование риска	Собственник риска	Факторы риска (причины)	Предупредительные мероприятия	Частота предупредительного мероприятия	Последствия от реализации риска	Реактивные мероприятия	Вероятность	Влияние	Время влияния

**Приложение 7
к Руководству по
системе управления рисками**

Нефинансовые критерии оценки влияния рисков

Балл	Значение	Общая характеристика последствий	Прекращение либо ограничение информационно-телекоммуникационных услуг	Соблюдение требований	Кадровый аспект	Охрана труда	Общественный имидж и репутация
1	Незначительное	Отсутствие каких - либо последствий в случае реализации риска	Не стабильное предоставление сервисов ИТ услуг. Внутрорегиональные потери части сервисных программ и каналов связи на уровне РДЦ – ПС, продолжительностью более 1 суток по вине Общества.	Незначительное нарушение регуляторных требований, никакого воздействия на действующие разрешения / лицензии	Минимальная текучесть кадров без потери ключевых работников	Легкая степень вреда или ущерба здоровью	Локализованный эффект краткосрочного характера, отсутствие эффекта на репутацию
2	Заметное	Последствия от реализации риска незначительные	Потеря нескольких крупных компонентов ИТКС; сбои диспетчерской системы; потеря сервисных программ и каналов связи (основного и резервных) на уровне РДЦ – НДЦ СО по вине Общества	Незначительное нарушение регуляторных требований, незначительное воздействие на действующие разрешения/ лицензии	Потеря ключевого работника	Незначительная травма или ущерб здоровью	Краткосрочные репортажи ограниченного количества средств массовой информации, нет воздействия на репутацию. Незначительное уменьшение поддержки заинтересованных сторон

Балл	Значение	Общая характеристика последствий	Прекращение либо ограничение информационно-телекоммуникационных услуг	Соблюдение требований	Кадровый аспект	Охрана труда	Общественный имидж и репутация
3	Крупное	Последствия от реализации риска значительные, но могут быть полностью исправлены	Предоставление части сервисов ИТ услуг. Повреждение ИТКС, которое привело к частичной потере оперативно-диспетчерского управления НЭС.	Нарушение регуляторных требований – обеспокоенность относительно действующих разрешений/ лицензий	Уход из Общества некоторых ключевых работников; Незначительное проявление негативной репутации у Общества	Значительная травма или ущерб здоровью	Периодические репортажи средств массовой информации, не значительный эффект на репутацию. Уменьшение поддержки заинтересованных сторон
4	Критическое	Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определенной степени	Выход из строя основной части сервисов ИТ услуг. Потеря оперативно-диспетчерского управления НЭС и ущерб бизнесу Общества.	Серьезное нарушение регуляторных требований, которое может привести к отзыву действующих разрешений/ лицензий	Уход из Общества некоторых ключевых работников и руководителей; Общество не воспринимается как желаемый работодатель; Общие проблемы морального духа работников	Травма или ущерб здоровью, повлекшие за собой постоянную полную нетрудоспособность	Постоянные репортажи местных средств массовой информации, негативный эффект на репутацию. Значительное снижение поддержки заинтересованных сторон
5	Катастрофическое	Критические последствия от реализации риска, которые могут быть устранены только частично	Полное прекращение оказания ИТ услуг.	Крайнее нарушение регуляторных требований – отзыв действующих разрешений/ лицензий и т.п.	Уход из Общества (временный или постоянный) большого числа ключевых работников, руководителей и директоров	Летальный исход	Постоянные репортажи международных средств массовой информации, сильнейший негативный эффект на репутацию

**Приложение 8
к Руководству по
системе управления рисками**

Форма отчета о реализовавшемся риске

Ф. Р СУР ЭИ 00-200-04

ОТЧЕТ О РЕАЛИЗОВАВШЕМСЯ РИСКЕ

Дата заполнения:

ФИО, должность

Структурное подразделение:

Описание реализовавшегося риска

Наименование риска:

--

Код риска:

--

**Дата
реализации
риска:**

--

Собственник риска:

Структурное подразделение

--

Фактор (причина) реализации риска

--

Материальный ущерб от реализации риска, тенге

--

Текущие мероприятия по управлению рисками предупреждающего характера

1.
2.
3.

Последствия от реализации риска

1.
2.
3.

Текущие мероприятия по управлению рисками последующего характера

1.
2.
3.

Детальное описание реализовавшегося рисковог

--

Принятые меры по управлению риском

№	Мероприятие	Владелец мероприятия

**Приложение 9
к Руководству по
системе управления рисками**

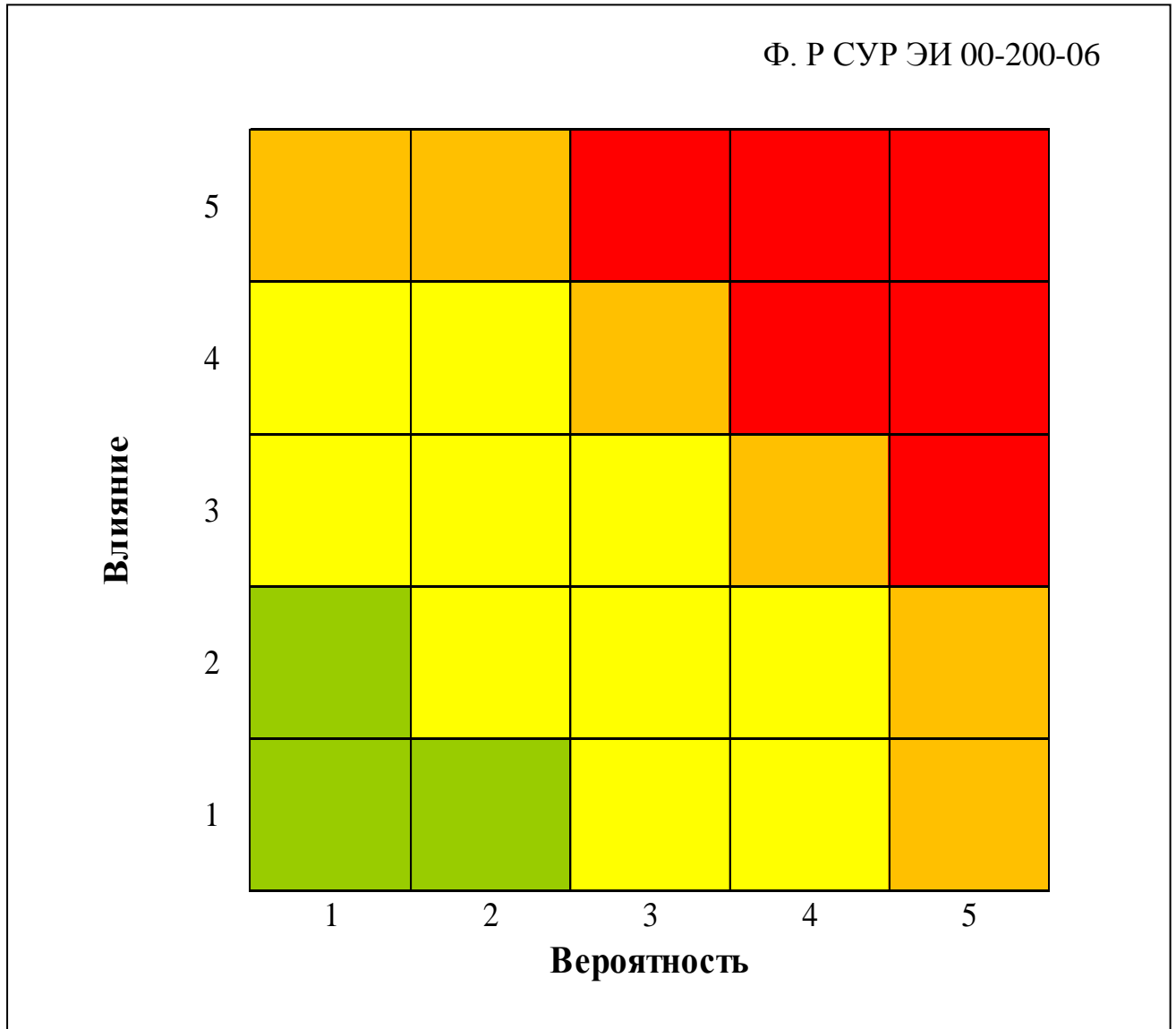
Форма базы данных реализовавшихся рисков

Ф. Р СУР ЭИ 00-200-05

База данных реализовавшихся рисков

№	Риск	Собственник риска	Дата реализации риска	Фактор (причина) реализации и риска	Материальный ущерб от реализации риска	Текущие мероприятия по управлению риском предупреждающего воздействия	Последствия от реализации риска	Текущие мероприятия по управлению риском последующего воздействия	Детальное описание рискового события

Приложение 10
к Руководству по
системе управления рисками
Форма карты рисков



**Приложение 11
к Руководству по
системе управления рисками**

Форма Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками

Ф. Р СУР ЭИ 00-200-07

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫМИ РИСКАМИ

Утвержден
протокол Совета директоров
от __. __. ____ г. № __

План мероприятий по управлению ключевым риском

№	Риск	Код риска	Собственник риска	Код мероприятия	Метод управления	Тип мероприятия (предупредительное/реактивное)	Мероприятие	Сроки проведения мероприятия	Бюджет, тенге	Владелец мероприятия
1				1.1						
				1.2						
				1.3						
				1.4						
				1.5						
				1.6						
2				1.1						
				1.2						
				1.3						
				1.4						
				1.5						
				1.6						

**Приложение 12
к Руководству по
системе управления рисками**

Форма отчета по исполнению Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками

Ф. Р СУР ЭИ 00-200-08

ОТЧЕТ ПО ИСПОЛНЕНИЮ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫМИ РИСКАМИ

Структурное подразделение:

План мероприятий по управлению ключевыми рисками

№	Риск	Код риска	Собственник риска	Код мероприятия	Метод управления	Тип мероприятия, предупредительное, реактивное	Мероприятие	Сроки проведения мероприятий	Статус, (выполнено/ в процессе/ не выполнено), подробная информация по исполнению	Владелец мероприятия	
1				1.1							
				1.2							
				1.3							
				1.4							
				1.5							
				1.6							
2				1.1							
				1.2							
				1.3							
				1.4							
				1.5							
				1.6							

