



БҰЙРЫҚ

№АЦК-01/001-29-12-2023

29.12.2023 ж

ПРИКАЗ

№АЦК-01/001-29-12-2023

29.12.2023 г

Об утверждении Политики по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций

В целях эффективного управления рисками, предотвращения потерь и максимизации выгоды ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций, **ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить прилагаемую Политику управления рисками организаций, доли участия в уставных капиталах которых принадлежат ТОО «Қамқор Менеджмент» на праве собственности или доверительного управления.
2. Службе управления человеческими ресурсами ознакомить причастных лиц с настоящим приказом.
3. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Генеральный директор



Д. Сулейменов



БҰЙРЫҚ

№АЦК-01/001-29-12-2023
29.12.2023 ж

ПРИКАЗ

№АЦК-01/001-29-12-2023
29.12.2023 г

«Қамқор Менеджмент» ЖШС және оның еншілес және тәуелді ұйымдарының Корпоративтік тәуекелдерді басқару жүйесі жөніндегі саясаттын бекіту туралы

«Қамқор Менеджмент» ЖШС және оның еншілес және тәуелді ұйымдарының тәуекелдерін тиімді басқару, шығындарды болдырмау және максималды пайда алу мақсатында **БҰЙЫРАМЫН:**

1. Жарғылық капиталындағы үлестері меншік немесе сенімгерлік басқару құқығында «Қамқор Менеджмент» ЖШС-не тиесілі ұйымдар үшін қоса берілген тәуекелдерді басқару Саясаты бекітілсін.

2. Адами ресурстарды басқару қызметі осы бұйрыққа қатысы бар тұлғаларды таныстырсын.

3. Осы бұйрықтың орындалуын бақылауды өзіме қалдырамын.

Бас директор



Д. Сулейменов

Стр. 1 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

Утвержден
приказом Генерального директора
ТОО «Қамқор Менеджмент»
от «__» _____ 2023 года
№ _____

**Политика по корпоративной системе управления рисками
ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций**

Стр. 2 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

Оглавление:

1. Общие положения	3
2. Область применения	3
3. Основные термины, определения и сокращения	3
4. Цели и задачи	5
5. Принципы КСУР	6
6. Процесс функционирования КСУР	7
7. Единые методологические документы КСУР	15
8. Критерии эффективности КСУР	15
9. Требования к конфиденциальности информации по рискам	15
10. Заключительные положения	15

Стр. 3 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

1. Общие положения

Управление рисками в ТОО «Қамқор Менеджмент» на консолидированной основе осуществляется путем внедрения корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР) на всех уровнях ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций. Управление рисками позволяет руководству оценивать риски и управлять ими в ситуации неопределенности, что является неотъемлемым фактором создания и сохранения стоимости Компаний.

Настоящая Политика определяет терминологию, цели, задачи, основные принципы организации и функционирования КСУР, организационную структуру КСУР ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций.

Управление рисками Компании на базе данной Политики является основой для функционирования КСУР на всех уровнях управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций.

2. Область применения

Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Компании.

Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и всеми работниками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций.

3. Основные термины, определения и сокращения

В настоящей Политике применяются следующие термины определения и сокращения:

Владелец риска - работник Компании не ниже уровня заместителя руководителя с прямым подчинением первому руководителю, который в силу своих должностных обязанностей имеет компетенции и должен управлять производственным/непроизводственным риском, обеспечивая достижение утвержденных целевых показателей своей деятельности и функциональных задач;

Владелец риск – фактора – работник Компании не ниже уровня руководителя функционального блока/структурного подразделения, который в силу своих должностных обязанностей имеет компетенцию и должен управлять риск – факторами, реализация которых может привести к наступлению производственного/непроизводственного риска;

Владелец целей – работник Компании, осуществляющий руководство ТОО «Қамқор Менеджмент»/ ДЗО, который несет ответственность за достижение утвержденных производственных/непроизводственных целевых показателей;

внешние риск - факторы – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Компании и не зависящие от деятельности Компании;

внутренние риск - факторы – факторы риска, связанные с внутренними процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами, активами Компании и возникающие в рамках операционной деятельности Компании;

группа компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» - ТОО «Қамқор Менеджмент» и юридические лица, в которых пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия) прямо или косвенно принадлежат ТОО «Қамқор Менеджмент» на праве собственности или доверительного управления, а также юридические лица, деятельность которых ТОО «Қамқор Менеджмент» вправе контролировать;

дочерняя и зависимая организация (ДО/ДЗО) - юридическое лицо, преобладающую часть уставного капитала которого сформировало ТОО «Қамқор Менеджмент», либо если в

Стр. 4 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

соответствии с заключенным между ними договором (либо иным образом) ТОО «Қамқор Менеджмент» имеет возможность определять решения, принимаемые данной организацией;
карта рисков – графическое отображение рисков группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» в зависимости от оцененной величины их потенциального ущерба и вероятности реализации;

ключевой рисковый показатель/индикатор (КРП) – это индикатор, предоставляющий Компании ранние сигналы изменения критического риск-фактора в производственной/непроизводственной областях деятельности;

Компания – совокупное наименование ТОО «Қамқор Менеджмент» и его ДЗО;

контрольные процедуры (средства контроля) – это политики и процедуры, разрабатываемые Владелцем риска/Владелцем риск-фактора, представляющие собой описание действий персонала, осуществляемые непосредственно или с использованием технологических средств, обеспечивающие управление и реагирование на риски/риск-факторы со стороны Владельца риска/Владельца риск-фактора;

корпоративная система управления рисками (КСУР) – совокупность принципов, методов и процедур, обеспечивающих организацию и эффективное функционирование бизнес-процесса управления рисками на всех уровнях группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент»;

КПД (в целях настоящей Политики) - ключевые показатели деятельности Компании, позволяющие установить количественные производственные/ непроизводственные цели и измерять уровень их достижения;

критический риск/риск-фактор – риск/риск-фактор, характеризующийся высокой вероятностью наступления и высоким размером потенциального ущерба, отражающийся на карте рисков в красной области;

кросс-функциональное взаимодействие в рамках управления рисками - процесс управления межфункциональными (межпроцессными) риск-факторами (риск-факторами, влияющими на цели нескольких бизнес-процессов), который основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у структурных подразделений информации;

непроизводственный риск – риск, возникающий в непроизводственных (поддерживающих) процессах;

непрерывность деятельности (бесперебойность бизнеса) – способность организации продолжать свою деятельность на целевом, установленном и приемлемом уровне, в том числе в случае возникновения инцидента;

область производственных/непроизводственных рисков – консолидированная оценка остаточного значения производственных/ непроизводственных рисков;

остаточный риск/риск-фактор – это уровень риска/риск - фактора, остающийся после внедрения запланированных мероприятий, предупреждающие реализацию риска/риск-фактора;

Ответственное подразделение - структурное подразделение ТОО «Қамқор Менеджмент»/ДЗО - владелец бизнес-процесса управления рисками, в функциональные обязанности которого входит организация и контроль за функционированием бизнес-процесса управления рисками на всех уровнях управления рисками;

план непрерывности деятельности (ПНД) – документированная информация, которая помогает организации (оперативнее и корректнее) реагировать на инциденты, продолжать, возобновлять и восстанавливать деятельность в соответствии с целями организации; и (или) способность планировать непрерывность критических бизнес-процессов, защищать критически важные активы и предоставлять заинтересованным сторонам необходимые им

Стр. 5 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

объекты, информацию, ТРУ, поддержку в условиях кризиса, бедствия, инцидента или чрезвычайной ситуации. ПНД позволяет организации эффективно восстановиться от кризиса и управлять связанными с кризисом рисками и является частью программы управления ситуациями кризиса;

пороговое значение КПД /уровень толерантности к риску (для целей настоящей Политики) – значение производственного/непроизводственного КПД Компании, характеризующее минимальные ожидания акционеров/участников от результата их деятельности, которое с высокой степенью вероятности достижимо при выполнении планового значения на плановый/отчетный год, скорректированного на величину количественного влияния оцененных остаточных значений, области производственных/непроизводственных рисков;

присущий риск/риск-фактор – это уровень риска/риск - фактора без учета запланированных мероприятий, предупреждающих реализацию риска/риск-фактора;

производственный риск – риск, возникающий в процессе производства;

ПСП - производственное структурное подразделение ДЗО (филиал, управление), осуществляющее непосредственно процесс производства и расположенное вне места нахождения центрального аппарата ДЗО, не является юридическим лицом и не имеет самостоятельного баланса;

реестр рисков – унифицированные для группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» формы записей, в которых осуществляется идентификация, оценка, переоценка, мониторинг производственных/непроизводственных рисков на всех уровнях управления рисками;

риск - потенциальное событие в будущем, которое в случае своей реализации может оказать негативное влияние на достижение Компанией своих стратегических и операционных целей;

риск-аппетит – степень риска, на который готова идти Компания для достижения своих стратегических и операционных целей;

Риск-координатор - ответственный работник структурного подразделения, назначаемый Владелцем риска/риск-фактора, в обязанности которого входит организация и координация работ по управлению рисками/риск-факторами в своем структурном подразделении и взаимодействие с ответственным подразделением;

риск-фактор – это причина, приводящая к реализации производственного/непроизводственного риска;

структурное подразделение – структурное подразделение (владелец рисков/риск-факторов), входящее в организационную структуру Компании, не являющееся ответственным подразделением;

управление непрерывностью деятельности (УНД) – процесс, с помощью которого организация готовится к будущим инцидентам, которые могут поставить под угрозу достижение, выполнение основной миссии организации, ее краткосрочную или долгосрочную способность продолжать свою деятельность и соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон;

управление рисками - непрерывный процесс, руководством, работниками группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» с целью выявления потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Компании, поддержания степени их воздействия в приемлемых (установленных) для Компании границах, и применяемый в стратегическом и оперативном управлении для обеспечения разумной уверенности в части достижения стратегических и операционных целей.

4. Цели и задачи

Стр. 6 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

4.1 Целями КСУР являются:

- 1) достижение оптимального баланса между ростом стоимости Компании, ее прибыльностью и рисками;
- 2) определение основных инструментов, процедур, используемых Компанией для управления производственными/непроизводственными рисками;
- 3) определение зон ответственности Владельцев целей, Владельцев рисков и Владельцев риск – факторов в области управления производственными/непроизводственными рисками;
- 4) определение внутренних документов, обеспечивающих бизнес-процесс процесс управления рисками.

4.2. Задачами КСУР являются:

- 1) определение уровня риск - аппетита Компании в соответствии со стратегией ТОО «Қамқор Менеджмент»;
- 2) совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски/риск-факторы;
- 3) рациональное использование капитала;
- 4) предупреждение возникновения рисков событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей;
- 5) интеграция процесса управления рисками в ключевые процессы ведения бизнеса и управления Компании;
- 6) построение вертикального бизнес-процесса управления рисками и функционирование системы управления рисками на всех уровнях управления рисками, начиная с верхнего уровня ТОО «Қамқор Менеджмент» до линейного уровня. Это отражает важнейший принцип подхода к процессу управления рисками – **управление рисками наилучшим образом осуществляется на местах и позволяет избежать размывания ответственности;**
- 7) создание такой системы работы с рисками, чтобы Владельцы целей, Владельцы рисков, Владельцы риск – факторов самостоятельно производили идентификацию и оценку рисков, применяли стандартные методы по управлению рисками и на основании их разрабатывали мероприятия (контрольные процедуры) по управлению рисками;
- 8) предоставление разумной гарантии заинтересованным сторонам о том, что Компания эффективно управляет рисками.

5. Принципы КСУР

Политика Компании в области управления рисками основывается на следующих принципах:

- 1) **единство методологической базы:** процессы в КСУР реализуются на основе единых методологических подходов во всех структурных единицах группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент»;
- 2) **непрерывность** - КСУР функционирует на постоянной основе;
- 3) **комплексность** - КСУР охватывает все направления деятельности Компании и все виды возникающих в их рамках рисков. Контрольные процедуры существуют во всех бизнес-процессах группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» на всех уровнях управления;
- 4) **подотчетность** - организационная структура КСУР определяет компетенцию по принятию решений и контролю в области управления рисками на всех уровнях группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент»;
- 5) **информированность и своевременность сообщения:** процесс управления рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информацией;
- 6) **рациональность** - группа компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» рационально использует ресурсы на осуществление мероприятий по управлению рисками, обеспечивая экономическую эффективность мероприятий по управлению рисками;

Стр. 7 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

- 7) **разумная уверенность** - КСУР может предоставить только разумные гарантии достижения стратегических и операционных целей Компании, но не может дать абсолютную гарантию в силу присущих ограничений внешней и внутренней среды (например, человеческий фактор, использование принципа целесообразности внедрения контрольных процедур и т.д.);
- 8) **адаптивность** - КСУР регулярно совершенствуется для идентификации всех возможных рисков деятельности и максимально эффективного применения методов контроля и управления рисками;
- 8) **четкая регламентация** - все операции проводятся в соответствии с порядком их осуществления, установленным внутренними документами ТОО «Қамқор Менеджмент» и его ДЗО;
- 9) **активное участие руководства** - руководство Компании принимает активное участие и оказывает поддержку при внедрении и совершенствовании системы управления рисками в группе компаний ТОО «Қамқор Менеджмент».

6. Процесс функционирования КСУР

6.1 Взаимосвязь процесса управления

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

- 1) процесс разработки стратегии Компании, в частности, этап оценки альтернативных вариантов стратегии развития Компании второго уровня и выбор оптимального направления развития Компании, должен предусматривать идентификацию и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;
- 2) в планах мероприятий по реализации стратегии развития Компании руководство Компании должно предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив;
- 3) в Правилах разработки и мониторинга стратегии развития Компании должен быть отражен порядок взаимосвязи систем стратегического планирования и управления рисками.

6.1.2 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом корпоративного управления Компании включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

- 1) Компания осознает важность развития КСУР как ключевого элемента системы корпоративного управления;
- 2) корпоративное управление Компании основывается на установлении пороговых уровней КПД Компании с учетом оцененных в Компании рисков;
- 3) при установлении пороговых уровней КПД Компания должна стремиться:
 - производить расчет порогового значения КПД на основе остаточных значений Области производственных/непроизводственных рисков, состоящих только из внешних риск-факторов, которые неуправляемые и на которые Компания не может повлиять;
 - управлять производственными/непроизводственными рисками по внутренним риск-факторам. Потери в физических объемах и в денежном выражении по производственным/непроизводственным рискам по внутренним риск-факторам должны быть сведены к минимуму и не входить в оценку Области производственных/непроизводственных рисков при расчете порогового значения КПД Компании.

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

Стр. 8 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

- 1) Владельцы целей, Владельцы рисков и Владельцы риск-факторов должны объективно оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации предлагаемых мероприятий по управлению производственными/непроизводственными рисками и отражать полученную оценку в отчетности по рискам;
 - 2) мероприятия по управлению рисками (а также, при необходимости, их отдельные этапы) должны быть включены в соответствующие годовые планы деятельности Структурных подразделений Компании;
 - 3) структурные подразделения Компании представляют отчет по рискам и информацию по реализованным рисковому событиям в соответствии с внутренними документами по управлению рисками ТОО «Қамқор Менеджмент»/ДЗО;
 - 4) инициаторы вопросов выносимых на рассмотрение исполнительного органа и органа управления Компании в свои материалы (пояснительные записки) включают пункты с описанием рисков, связанных как с принятием, так и не принятием выносимых решений.
- 6.1.3 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом инвестиционного планирования включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):
- 1) инициаторы инвестиционных проектов (кураторы проектов, объединяющие в одном лице Владельца риска и Владельца риск-фактора) в процессе рассмотрения и разработки инвестиционных проектов должны:
 - предусматривать идентификацию, оценку и анализ рисков/риск-факторов, способных оказать влияние на реализацию инвестиционного проекта и достижение поставленных целей инвестиционного проекта в соответствии с внутренними документами группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» в области инвестиционной деятельности;
 - разрабатывать планы мероприятий, контрольные процедуры, направленные на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией проекта.
- 6.1.4 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом управления ликвидностью и денежными потоками включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):
- 1) управление денежными потоками производится с учетом:
 - достижения оптимального сочетания риска и доходности при подборе наиболее доходных и безопасных финансовых инструментов вложения временно-свободных денег;
 - прогнозирования денежных потоков и оптимального распределения денежной позиции по составу с целью минимизации риск-факторов, влияющих на ликвидность.
- 6.1.5 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом бизнес-планирования:
- 1) процесс подготовки совокупности Регистров производственных/непроизводственных рисков Компании, включая План мероприятий по управлению производственными/непроизводственными рисками, карты рисков Компании должны производиться параллельно со сроками формирования бизнес-планов ДЗО и ТОО «Қамқор Менеджмент» в целях:
 - установления пороговых значений производственных/непроизводственных КПД с учетом влияния производственных/непроизводственных рисков на их достижение;
 - обеспечения заблаговременной подачи заявок Владельцами рисков, Владельцами риск-факторов Компании на расходы, связанные с реализацией Плана мероприятий по управлению производственными/непроизводственными рисками.
- 6.1.6 Процесс мониторинга за состоянием области производственных/непроизводственных рисков, выполнения Плана мероприятий по управлению производственными/непроизводственными рисками должен производиться параллельно со

Стр. 9 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

сроками корректировки и мониторинга бизнес-планов ДЗО и ТОО «Қамқор Менеджмент» в целях:

- 1) корректировки (при необходимости) пороговых значений производственных/непроизводственных КПД с учетом влияния производственных/непроизводственных рисков на их достижение;
 - 2) обеспечения подачи заявок Владельцами рисков, Владельцами риск – факторов Компании на дополнительные расходы, направленные на управление рисками в случае недостаточности запланированных расходов.
- 6.1.7 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом управления человеческими ресурсами включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):
- 1) обязанности участников КСУР по выполнению всех процедур, предусмотренных КСУР, должны быть формально закреплены с обязательным условием мониторинга выполнения соответствующих обязанностей в течение отчетного периода;
 - 2) рекомендуется также предусматривать механизмы поощрения, призванные мотивировать руководителей и работников Компании действовать в рамках КСУР должным образом, в соответствии с установленными сроками и целевыми показателями.
- 6.1.8 Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом обеспечения непрерывности деятельности включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):
- 1) Компании должны внедрить и формализовать процесс обеспечения непрерывности деятельности и его функционирование;
 - 2) Владельцы рисков/риск-факторов должны идентифицировать потенциальные угрозы, влияющие на непрерывность деятельности Компании и оценить их воздействие;
 - 3) Владельцы рисков/риск-факторов должны определить требования, разработать и внедрить надежные и эффективные планы обеспечения непрерывности деятельности Компании;
- Планы обеспечения непрерывности деятельности должны:
- управлять восстановлением и непрерывностью деятельности бизнеса в случае перерыва деятельности бизнеса, включая аварийное восстановление ИТ;
 - включать в себя реагирование на чрезвычайные и кризисные ситуации, а также планы восстановления бизнес-процессов;
 - определять всех ответственных работников за реализацию стратегии восстановления деятельности;
 - подвергаться периодическому тестированию с проведением обучающих мероприятий для персонала;
 - подвергаться регулярному пересмотру с учетом изменений в деятельности Компании и выявленными недостатками, и несоответствиями при тестировании первоначальных планов.

6.2 Процесс функционирования КСУР реализуется через семь взаимосвязанных процессов КСУР, интегрированных в бизнес-процессы управления группой компаний ТОО «Қамқор Менеджмент»:

- 1) постановка целей;
- 2) идентификация рисков/риск-факторов;
- 3) оценка и анализ рисков/риск-факторов;
- 4) управление рисками;
- 5) мониторинг и отчетность;
- 6) информация и коммуникация;
- 7) внутренняя среда.

6.2.1. Постановка целей

Стр. 10 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦҚСКадр 09

Постановка целей является важнейшим бизнес-процессом Компании, в рамках которого происходит каскадирование и увязка целей стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования.

КСУР интегрирована в процессы стратегического планирования, бюджетирования, мотивации через бизнес-процесс постановка целей. Постановка целей на всех уровнях управления Компанией для реализации поставленных целей стратегического, среднесрочного, краткосрочного планирования приводит к построению дерева целей. Устанавливая цели для менеджмента всех уровней управления, Компания стремится достичь установленных показателей эффективности.

Для целей КСУР установка целей на всех уровнях группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» имеет следующие значения:

- 1) каскадирование целей сверху вниз приводит к персонификации целей, то есть у каждой цели появляется конкретное должностное лицо, ответственное за реализацию поставленной цели. Построение карты целей приводит к построению функциональной цепочки целей сверху вниз по всем бизнес-процессам, осуществляемым группой компаний ТОО «Қамқор Менеджмент», закреплению Владельцев целей по бизнес - направлениям группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» по всей функциональной вертикали управления рисками;
- 2) конкретное должностное лицо в силу своих должностных обязанностей и опыта понимает, какие риски могут повлиять на выполнение им поставленных задач. Владельцы рисков и Владельцы риск-факторов на всех уровнях управления рисками определяют дерево рисков Компании, реализация которых может повлиять на достижение поставленных задач, проводят оценку влияния рисков/риск-факторов на выполнение, поставленных перед ними целей.
- 3) КСУР увязывает цели и карту рисков ТОО «Қамқор Менеджмент».
- 4) Постановка показателей эффективности деятельности сверху вниз для всех уровней менеджмента Компании должно учитывать степень управления риском со стороны Компании, так как уровень управляемости риском оказывает влияние на достижение Владельцами целей установленных уровней КПД.
- 5) Внедрение и функционирование КСУР предполагает наличие в Компании корпоративного стандарта, как документа регламентирующего процесс каскадирования и закрепления целей за конкретными Владельцами целей, описывающего процесс взаимодействия всех Структурных подразделений Компании в процессе постановки целей, увязки постановки краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей с вертикальными бизнес-процессами планирования и установки показателей эффективности деятельности Компании.

6.2.2. Идентификация рисков/риск-факторов

- 1) Идентификация присущих рисков/риск-факторов – это определение подверженности всех видов деятельности, бизнес-процессов группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» влиянию рисков, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи.
- 2) Идентификацию рисков и соответствующих им риск-факторов производят Владельцы рисков и Владельцы риск – факторов на всех уровнях управления.
- 3) Механизм определения и назначения Владельцев рисков, Владельцев риск-факторов по всем бизнес-процессам ТОО «Қамқор Менеджмент» описан во внутренних документах в области управления рисками.
- 4) Для идентификации рисков и соответствующих им риск - факторов используется комбинация различных методик и инструментов. Порядок идентификации, а также методы

Стр. 11 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКАдр 09

и инструменты по идентификации рисков и соответствующих им риск-факторов описаны во внутренних документах по управлению рисками.

6.2.3. Оценка и анализ рисков/риск-факторов

- 1) Оценка идентифицированных риск – факторов и последующая оценка производственного/непроизводственного риска, которому присущи идентифицированные риск – факторы производится с целью определения степени его влияния на достижение производственных/непроизводственных КПД Компании.
- 2) Производственные/непроизводственные риски и соответствующие им риск-факторы анализируются по вероятности их возникновения (вероятности реализации) и степени влияния (потенциального ущерба).
- 3) Оценка параметров риска может носить количественный или качественный характер. Компания будет стремиться разрабатывать и применять преимущественно количественные методы оценки рисков/риск-факторов, постоянно аккумулировать и совершенствовать современные методы количественной оценки рисков.
- 4) Горизонт оценки параметров риска соответствует горизонту достижения соответствующей цели (задачи) ТОО «Қамқор Менеджмент» и его ДЗО.
- 5) Методы и инструменты количественной и качественной оценки параметров риска/риск-фактора, анализ рисков/риск-факторов раскрываются во внутренних документах по управлению рисками.

6.2.4. Управление рисками

- 1) Управление производственными/непроизводственными рисками представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативные последствия и/или вероятность наступления присущих рисков и соответствующих им риск-факторов или получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с рисками деятельности группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент».
- 2) Для обеспечения эффективности процесса управления рисками и снижения затрат на его реализацию, Компания должна сконцентрировать внимание на критических рисках/риск-факторах, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на ее финансовое состояние и достижение поставленных целей и задач.
- 3) Управление рисками включает в себя разработку средств контроля со стороны Владельца риска/Владельца риск-фактора, включая описание механизмов, обеспечивающие выполнение на практике стандартных методов управления рисками, сроки исполнения контрольных процедур.
- 4) Политики и процедуры, связанные с внедрением контрольных процедур по управлению отдельными видами рисков, определяются Владельцами рисков и Владельцами риск - факторов во внутренних документах по управлению отдельными видами рисков.
- 5) Выбор методов реагирования на производственные/непроизводственные риски, разработка Плана мероприятий по управлению производственными/непроизводственными рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска включает в себя стандартные методы, описанные во внутренних документах по управлению рисками.
- 6) Посредством разработки Владельцем риска/риск-фактора корпоративных стандартов по группе компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» достигается применение единых средств контроля для снижения уровня по одинаковым рискам/риск-факторам.
- 7) Для рисков/риск - факторов, реализация которых может приостановить деятельность и функционирование Компании, разрабатываются и утверждаются Планы обеспечения непрерывности деятельности, предусматривающие последовательные действия

Стр. 12 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

работников для восстановления операционной деятельности Компании. Факторами для непрерывности деятельности Компании являются: природные катастрофы, потенциальный ущерб от аварий на производстве, ожидания потребителей, принятие решений акционерами, требования международных стандартов, судебные разбирательства, безопасность информационных систем, «хрупкая» цепочка поставок, регулирующие органы и законодательство и т.д.

- 8) Производственный/непроизводственный риск должен рассматриваться с точки зрения всей Компании. Риски отдельных подразделений/дочерних организаций могут превышать допустимый уровень риска, но естественным образом компенсироваться в рамках всей Компании (корреляция рисков внутри группы). Меры по управлению рисками должны применяться таким образом, чтобы совокупный уровень риска по всей Компании не превышал допустимый уровень. Портфель рисков Компании формируется путем консолидации производственных/непроизводственных рисков на уровне ТОО «Қамқор Менеджмент».
- 9) Предложения в отношении стандартных методов и мероприятий по управлению рисками представляются Владельцами рисков/Владельцами риск-факторов и вносятся в План мероприятий по управлению производственными/непроизводственными рисками.

6.2.5. Мониторинг и отчетность

- 1) Мониторинг управления рисками - контроль динамики изменения параметров рисков и эффективности реализации мероприятий и контрольных процедур по управлению рисками.
- 2) Мониторинг осуществляется Ответственным подразделением ТОО «Қамқор Менеджмент» путем ежегодного сбора информации по динамике рисков и реализации планов мероприятий и контрольных процедур по их управлению, поступающей от Владельцев рисков, Владельцев риск-факторов ТОО «Қамқор Менеджмент»/ДЗО в соответствии с внутренними документами по управлению рисками.
- 3) В целях обеспечения полноты и качества информации, в ТОО «Қамқор Менеджмент» утверждается единый унифицированный формат отчета по рискам, применяемый в группе компаний ТОО «Қамқор Менеджмент».
- 4) В Компании осуществляется непрерывный мониторинг деятельности, включая текущий оперативный контроль операций в режиме реального времени. Любые сведения о недостатках процесса управления рисками, выявленные в ходе текущего контроля, должны доводиться до сведения Владельца цели, Владельца риска и Ответственного подразделения. По результатам анализа недостатков процесса управления рисками должны предприниматься корректирующие действия по устранению выявленных недостатков.
- 5) Одним из главных инструментов мониторинга рисков являются КРП. КРП позволяют принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисков событий или минимизации их влияния на деятельность Компании. Разработка КРП должна осуществляться по всем критическим риск-факторам. Порядок разработки КРП определяется внутренними документами в области управления рисками.
- 6) По результатам мониторинга могут быть откорректированы реализуемые мероприятия или разработаны дополнительные.
- 7) Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения Политики, процедур и мероприятий КСУР и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки рисков и эффективности постоянного мониторинга. Недостатки КСУР должны доводиться до сведения Руководства ТОО «Қамқор Менеджмент».

Стр. 13 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

8) На рассмотрение Руководства ТОО «Қамқор Менеджмент» представляются не реже одного раза в год: консолидированный Реестр рисков, отчет по рискам (консолидированный с учетом покрытия ДЗО/ ТОО «Қамқор Менеджмент»).

6.2.6. Информация и коммуникация

- 1) КСУР в группе компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали.
- 2) Информация, поступающая снизу вверх, не должна подвергаться искажению, укрупнению и другим преобразованиям. Для целей идентификации и оценки рисков используется как оперативная информация из внутренних и внешних источников, так и аудированные отчеты, отчеты о финансово-хозяйственной деятельности.
- 3) Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение ожиданий акционеров/участников, целей, стратегий и поставленных задач, важности и значимости эффективного управления рисками, уровня риск-аппетита путем утверждения внутренних документов, регламентов и т.д. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие Структурных подразделений внутри Компании с Ответственным подразделением.
- 4) Информация и коммуникация в группе компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» позволяют обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о рисках, повышает уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски. Соответствующая информация определяется, фиксируется и предоставляется в установленной форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции. Качество информации в системе управления рисками отвечает следующим критериям:
 - адекватность содержания;
 - своевременность информации;
 - актуальность информации;
 - точность информации;
 - доступность информации.
- 5) Помимо открытых каналов передачи информации, ТОО «Қамқор Менеджмент» обеспечивает отдельные каналы коммуникации: телефон доверия, механизм «whistleblowing» (процедура конфиденциального заявления работниками о недостатках и нарушениях во внутренних процессах группы компаний ТОО «Қамқор Менеджмент»).
- 6) Владельцы рисков/Владельцы риск-факторов постоянно ведут мониторинг и информируют Ответственное подразделение о потенциальных рисковомых событиях и реализованных рисковомых событиях согласно внутренним документам по управлению рисками.

6.2.7. Внутренняя среда

- 1) Реализация вышеизложенных компонентов процесса управления рисками способствует развитию риск-культуры в группе компаний ТОО «Қамқор Менеджмент», основанной на установлении соответствующего «тона на высшем уровне», высоком уровне осведомленности и информированности о рисках, ответственности Владельцев рисков/Владельцев риск-факторов, активном управлении рисками, и своевременной отчетности.
- 2) ТОО «Қамқор Менеджмент» стремится построить адекватную организационную структуру КСУР, которая способствует эффективному корпоративному управлению,

Стр. 14 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

обеспечивает надлежащее разделение обязанностей, полномочий и ответственности за идентификацию, оценку, управление и отчетность по рискам.

Функции и ответственность участников КСУР

Генеральный директор ТОО «Қамқор Менеджмент»	<ul style="list-style-type: none"> - утверждает Реестр рисков; - рассматривает и утверждает отчеты по рискам
Руководство ТОО «Қамқор Менеджмент»	<ul style="list-style-type: none"> - несет ответственность за организацию и эффективное функционирование КСУР ТОО «Қамқор Менеджмент»; - обеспечивает реализацию настоящей Политики, в том числе соблюдение положений настоящей Политики Структурными подразделениями ТОО «Қамқор Менеджмент»; - согласовывает Реестр рисков; - несет ответственность за своевременное предоставление Генеральному директору ТОО «Қамқор Менеджмент» отчета по рискам; - рассматривает отчет по рискам ТОО «Қамқор Менеджмент» и принимает соответствующие меры в рамках своей компетенции; - обеспечивает совершенствование внутренних документов в области управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его ДЗО.
Ответственное подразделение ТОО «Қамқор Менеджмент»	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечивает разработку и актуализацию методологических документов по КСУР; - осуществляет консультационную поддержку Структурным подразделениям по вопросам функционирования КСУР; - отслеживает внешние факторы, которые могут оказать существенное влияние на риски Компании; - проводит обучающие мероприятия по вопросам управления рисками; - рассматривает, согласовывает Реестры рисков, подготовленные Структурными подразделениями/ бизнес-направлениями/ДЗО, входящими в область действия настоящей Политики; - осуществляет консолидацию рисков по группе компаний ТОО «Қамқор Менеджмент» и анализ информации, несет ответственность за своевременную подготовку Реестра рисков, а также подготовку отчетности по рискам для Руководства и Генерального директора ТОО «Қамқор Менеджмент»; - осуществляет контроль за исполнением мероприятий по управлению рисками, контроль за состоянием рисков Компании; - обеспечивает организацию процесса интервьюирования Владельцев рисков, Владельцев риск-факторов ТОО «Қамқор Менеджмент» и методологическую поддержку при применении экспертных методов идентификации и оценки рисков Компании.
Владельцы целей ТОО «Қамқор Менеджмент»/ ДЗО	<ul style="list-style-type: none"> - несут ответственность за согласование значений рисков в количественном/качественном выражении, влияющих на достижение установленных КПД (целей).
Владельцы рисков ТОО «Қамқор Менеджмент»	<ul style="list-style-type: none"> - несут ответственность за надлежащее управление и контроль за рисками, сопряженными с осуществлением процессов, курируемых Владельцем рисков;

Стр. 15 из 15	Редакция № 1	Индекс
Интегрированная система менеджмента Политика по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций		ИСМ АЦКСКадр 09

Менеджмент»/ ДЗО	- несут ответственность за предоставление своевременной и полной информации о состоянии рисков в Ответственное подразделение ТОО «Қамқор Менеджмент».
ДЗО ТОО «Қамқор Менеджмент»	- обеспечивают своевременную организацию процесса идентификации и оценки рисков в соответствии с методологическими документами КСУР; - несут ответственность за надлежащее управление и контроль за рисками, сопряженными с осуществлением процессов ДЗО; - несут ответственность за своевременное предоставление отчетности по рискам, а также полной информации о состоянии производственных/непроизводственных рисков и исполнении мероприятий по их управлению, реализованным рисковыми событиями, в Ответственное подразделение ТОО «Қамқор Менеджмент».

7. Единые методологические документы КСУР Компании включают:

- Правила по корпоративной системе управления рисками ТОО «Қамқор Менеджмент» и его дочерних и зависимых организаций.

8. Критерии эффективности КСУР

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

- 1) управление рисками проводится на постоянной основе;
- 2) процесс управления рисками увязан со всеми бизнес-процессами;
- 3) информация, генерируемая КСУР, активно используется и учитывается в процессе принятия управленческих решений, в том числе касающихся приоритизации задач и эффективного распределения ресурсов;
- 4) в долгосрочной перспективе КСУР выступает не как субъект потребления ресурсов, а как инструмент их более экономного использования.

Эффективность КСУР ТОО «Қамқор Менеджмент» подтверждается результатами независимых оценок, проведенных внутренними и/или внешними аудиторами или независимыми экспертами, признается учредителями, руководством ТОО «Қамқор Менеджмент», рейтинговыми агентствами, инвесторами, кредиторами, работниками ТОО «Қамқор Менеджмент», государственными органами, средствами массовой информации.

9. Требования к конфиденциальности информации по рискам

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

Политика и другие документы в области управления рисками доступны всем работникам и должностным лицам ТОО «Қамқор Менеджмент». Изменения в методологических документах КСУР доводятся до всех работников и должностных лиц ТОО «Қамқор Менеджмент» посредством системы электронного документооборота.

10. Заключительные положения

Политика утверждается Единственным участником ТОО «Қамқор Менеджмент» и при необходимости подлежит пересмотру.