

Акционерное общество
«КТЖ-Грузовые перевозки»

Одобрены
решением Правления
акционерного общества
«КТЖ-Грузовые перевозки»
от «8» февраля 2018 года
протокол № 02/01

Утверждены
решением Совета директоров
акционерного общества
«КТЖ-Грузовые перевозки»
от «1» июня 2018 года
протокол №4

Одобрены
Решением Комитета по рискам
акционерного общества
«КТЖ-Грузовые перевозки»
от «5» февраля 2018 года
протокол № ГПУР-1

Одобрены
Решением Комитета по аудиту
акционерного общества
«КТЖ-Грузовые перевозки»
от «30» мая 2018 года
протокол №1

**Правила идентификации и оценки рисков
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»**

Астана
2018

I. Общие положения

1. Настоящие Правила идентификации и оценки рисков акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки» (далее – Правила) разработаны в соответствии с Правилами идентификации и оценки рисков акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы», утвержденными решением Совета директоров акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» от 1 февраля 2018 года (протокол №02/3), Политикой управления рисками акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки», утвержденной решением Совета директоров акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки» от 20 декабря 2016 года (протокол №62) и иными локальными актами, регулирующими деятельность акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки» (далее – Общество).

2. Правила определяют порядок проведения идентификации и оценки рисков, включая мероприятия по их мониторингу и минимизации. Более детальные подходы к оценке рисков могут быть отражены в документах, регулирующих процесс управления отдельными рисками Общества.

3. Идентификация рисков и наличие реального объективного взгляда на имеющиеся риски является одной из основ эффективного управления рисками, содействующих достижению Обществом поставленных целей.

4. Идентификация рисков является инструментом для регистрирования и заявления возможных отрицательных событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей и задач, поставленных перед Обществом и каждым его работником, а также определения необходимости усовершенствования процесса управления рисками.

5. Соблюдение и исполнение Правил, как и других внутренних документов по управлению рисками является обязательным для всех работников структурных подразделений центрального аппарата Общества (далее – СП) и филиалов Общества.

6. СП самостоятельно выявляют и оценивают риски (в том числе риски филиалов), формируя реестр рисков по форме, представленной в приложении 1 (далее – Реестр рисков) к настоящим Правилам и карту рисков, составленную, согласно пунктам 43-51 настоящих Правил ежегодно, не позднее 31 мая года, предшествующего прогнозному периоду и ежеквартально (при необходимости), не позднее 1 числа месяца, следующего за отчетным. Проекты реестров рисков и карт рисков, направляются в структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками для рассмотрения, анализа и согласования. Согласованные реестры и карты рисков, утверждаются курирующими руководителями СП (Вице-президентами, при отсутствии согласно структуре центрального аппарата Общества) и направляются в структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками для консолидации.

7. Подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками, на ежеквартальной основе предоставляет реестр рисков (на консолидированной основе) по форме, представленной в приложении 1 к настоящим Правилам и карту рисков, составленную в соответствии с пунктами 43-51 настоящих Правил, Комитету по рискам Общества.

8. На ежеквартальной основе Комитет по рискам Общества представляет реестр рисков Общества (на консолидированной основе) по форме, представленной в приложении 1 к настоящим Правилам и карту рисков, составленную в соответствии с пунктами 43-51 настоящих Правил, на предварительное рассмотрение и одобрение Правления, Комитета по аудиту Общества (при наличии) с последующим вынесением на рассмотрение Совета директоров Общества.

II. Основные понятия

9. В настоящих Правилах используются следующие основные понятия:

1) **риск** - представляет собой потенциальное событие (или стечение обстоятельств) в будущем, которое в случае своей реализации может оказать существенное негативное влияние на достижение Обществом своих долгосрочных и краткосрочных целей;

2) **реестр рисков** - представляет собой систематизированный перечень рисков, с которыми сталкиваются СП в своей деятельности, который также включает различные сценарии возможной реализации риска. По каждому риску определены собственники риска, которые имеют дело с этим риском в силу своих функциональных обязанностей. При этом в реестр рисков Общества (на консолидированной основе) включаются катастрофические, критические и крупные риски, входящие в красную и оранжевые зоны карты рисков, так же могут быть включены риски, согласно мнению структурного подразделения, ответственного за координацию процесса управления рисками (далее – ключевые риски);

3) **эксперт** – опытный специалист, обладающий глубокими профессиональными знаниями и навыками в сфере занимаемой им должности (может быть определен руководством СП и филиалов ключевым работником);

4) **карта рисков** - графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков Общества, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила влияния или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения. На карте вероятность или частота отображается по горизонтальной оси, а сила влияния или значимость - по вертикальной оси. В этом случае вероятность наступления риска увеличивается слева направо при продвижении по горизонтальной оси, а влияние риска увеличивается снизу вверх по вертикальной оси;

5) **вероятность наступления риска** – частота возникновения риска;

6) **влияние** - величина потенциального убытка/ущерба, который может

возникнуть при реализации риска;

7) **время влияния** – продолжительность влияния риска;

8) **период оценки риска** – дата, по состоянию на конец отчетного периода;

9) **присущий риск** – это размер риска при отсутствии действий со стороны владельцев риска по управлению рисками Общества;

10) **остаточный риск** – риск, остающийся после принятия действий владельцем риска по изменению вероятности или силы влияния данного риска;

11) **состоявшийся риск** – событие, которое реализовалось и оказало негативное влияние на достижение Обществом своих долгосрочных и краткосрочных целей;

12) **убыток/ущерб** – понесенные расходы, утрата или повреждение имущества, неполученные доходы или упущенная выгода вследствие реализации риска;

13) **ключевые показатели деятельности Общества (далее – КПД)** – целевые показатели деятельности Общества, характеризующие эффективность его производственно-финансовой деятельности и степень достижения стратегических целей;

14) **потенциальный убыток/ущерб** - размер прогнозируемого ущерба/убытка вследствие реализации риска;

15) **экспертная оценка** - применение экспертного исследования, которое состоит в подборе и формировании группы достаточно компетентных в изучаемой проблеме специалистов, которые высказывают свое согласованное мнение;

16) **филиалы Общества** – обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все или часть его функций, в том числе функции представительства;

17) **собственник риска/владелец риска** - лицо (работник/структурное подразделение/коллегиальный орган), ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество;

18) **риск-аппетит** – это степень риска, которую Общество считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей. Общество в пределах своего риск-аппетита определяет приемлемые границы аппетита на риски (например, лимиты инвестиций в один проект, лимиты заимствования и т.д.);

19) **риск-толерантность** – это приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели. Риск-толерантность позволяет проводить эффективный мониторинг и недопущение превышения уровня риск-аппетита.

Иные термины, используемые в настоящих Правилах, имеют значения, установленные Политикой управления рисками акционерного общества «КТЖ-

Грузовые перевозки», утвержденной решением Совета директоров акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки» от 20 декабря 2016 года (протокол №62).

III. Идентификация рисков и формирование реестра рисков

10. Идентификация рисков важна как метод достижения целей Общества, поскольку заблаговременное выявление рисков, определение адекватных мероприятий по их минимизации и устранению последствий позволяет запланировать источники и объемы финансирования таких мероприятий, что, в конечном итоге, влияет на эффективность деятельности Общества. Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов. События идентифицируются как с точки зрения прошлого опыта, так и с точки зрения будущих возможных событий, включая оценку и ведение перечня возможных событий, влияние которых является также и положительным, которые несут благоприятные возможности или компенсируют отрицательное воздействие рисков на достижение поставленных целей Общества.

11. Риски могут быть выявлены с использованием двух подходов:

1) первоначальное выявление и инвентаризация рисков – первичное составление реестра рисков при внедрении системы управления рисками и его регулярный пересмотр.

В ходе первоначального выявления рисков составляется реестр рисков с тем, чтобы провести последующую оценку и определить подходы к управлению этими рисками. Процесс инвентаризации рисков предполагает регулярный (не реже чем раз в квартал) пересмотр ранее выявленных рисков, т.е. определение актуальности и уровня существенности рисков, находящихся в реестре рисков Общества. В результате инвентаризации некоторые из ранее выявленных рисков могут быть признаны неактуальными;

2) обнаружение потенциального риска – выявление потенциального риска в ходе текущей деятельности.

Новые риски могут быть выявлены не только в ходе исполнения регулярных процедур в рамках системы управления рисками, но и в ходе осуществления работниками Общества своей текущей деятельности. В случае обнаружения информации о потенциальном риске, ранее не включенного в реестр рисков, СП анализируют и оценивают указанную информацию, и в случае необходимости включают новый риск в реестр рисков и карту рисков СП по согласованию со структурным подразделением, ответственным за координацию процесса управления рисками.

Структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками, ведет контроль за обновлением СП Общества реестра рисков и карты рисков на ежеквартальной основе.

12. При идентификации рисков могут быть использованы следующие методы:

1) **на основе поставленных целей и задач:** на основе поставленных целей или системы сбалансированных показателей определяются потенциальные события, которые могут повлиять на их достижение. События идентифицируются владельцами рисков и на этой основе составляется (или корректируется или дополняется) реестр рисков;

2) **отраслевые и международные сравнения:** использование перечня потенциальных событий, характерных для организаций, подобных Обществу и (или) организациям по отраслевой специализации или функциональной деятельности;

3) **семинары и обсуждения:** организованное обсуждение (мозговой штурм, круглый стол и т.д.) потенциальных событий, которые могут влиять на Общество и на достижение ее целей. Такие обсуждения могут проводиться в рамках каждого СП для определения событий (рисков) влияющих на деятельность каждого такого подразделения и филиалов Общества, результаты интегрируются в реестр рисков (или дополняется/корректируется существующий реестр рисков);

4) **анкетирование:** данный метод позволяет получить целостное мнение руководства Общества и владельцев рисков о степени влияния основных рисков на деятельность Общества, а также о возможной вероятности их реализации для актуализации карты рисков (приложение 2 к настоящим Правилам);

5) **интервьюирование:** проведение целевого интервьюирования экспертов для открытого обсуждения существующих и потенциальных рисков и путей их управления. Обычно такие интервью проводятся с руководителями СП Общества;

6) **мониторинг публикаций и выступлений:** данный метод представляет собой отслеживание публикаций в СМИ и выступлений о деятельности Общества на постоянной основе;

7) **анализ отчетов по результатам аудиторских и прочих проверок:** данный метод представляет собой проверку отдельных участков деятельности Общества и может совмещаться с проведением отдельных экспертных методов (анкетирование, интервью). Проверяется соответствие между имеющейся документацией и фактической практикой применения регламентов, проводится анализ нормативной базы и инструкций, в результате готовится заключение, на основании которого проводится идентификация рисков;

8) **методы стратегического анализа:** основным элементом процесса стратегического управления является стратегический анализ. Наиболее распространенными методами стратегического анализа являются Бенчмаркинг, SWOT-анализ и PEST+M-анализ:

бенчмаркинг — это процесс поиска, исследования и внедрения успешной практики других компаний. Сущность бенчмаркинга заключается, во-первых, в сравнении своих показателей с показателями конкурентов и

лучших организаций. Во-вторых, в изучении и применении успешного опыта других у себя в организации;

SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем.

SWOT - это акроним слов Strengths, Weaknesses, Opportunities и Threats. Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя - в O и T:

Strengths - сильные стороны: характеристики бизнеса или проекта, которые придают ему преимущество перед другими

Weaknesses - слабые стороны: характеристики бизнеса, которые ставят бизнес или проект в невыгодное положение по сравнению с другими

Opportunities - возможности: элементы в среде, которые бизнес или проект могут использовать в своих интересах

Threats - угрозы: элементы в окружающей среде, которые могут вызвать проблемы для бизнеса или проекта;

PEST+M-анализ – предназначен для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social), технологических (Technological) аспектов внешней среды и аспектов рыночного окружения (Market), которые могут повлиять на деятельность Общества. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

13. Работники Общества свое видение об имеющихся рисках отражают в вопросниках, анкетах, либо во время прочих мероприятий, проводимых структурным подразделением, ответственным за координацию процесса управления рисками, направленных на идентификацию и оценку рисков, выявление информации о потенциальных рисках Общества.

Посредством вопросников и анкет осуществляется сбор информации по следующим направлениям, но не ограничиваясь:

- 1) корпоративная культура;
- 2) цели и препятствия;
- 3) политика и процедура;
- 4) информирование и коммуникация;
- 5) мониторинг и т.д.

14. Идентифицированные риски систематизируются СП в форме реестра рисков согласно приложению 1 к настоящим Правилам. Форма и уровень детализации реестра рисков могут меняться с развитием системы управления рисками. Группировка рисков может быть осуществлена, исходя из природы рисков, их взаимосвязи, а также на основе других факторов (например, использование конкретных методов управления рисками).

15. Реестр рисков состоит из 4 частей:

1) Паспорт риска, в котором указывается наименование риска, который может помешать достижению КПД, причина возникновения риска, описание возможных последствий от реализации риска, владелец риска;

2) оценка присущего риска – в этой части производится оценка риска по вероятности, влиянию и времени влияния риска;

3) мероприятия по управлению рисками – в этой части указываются мероприятия по управлению рисками с указанием, текущие или плановые;

4) оценка остаточного риска – производится оценка риска в результате исполнения мероприятий. Эта часть реестра рисков позволяет оценить эффективность мероприятий по управлению рисками.

16. Систематизация идентифицированных рисков позволяет:

1) достичь последовательности в классификации и количественной оценке рисков, которая позволяет улучшить сравнение профиля рисков по Обществу (по бизнес-процессам, СП, проектам и т.д.);

2) предоставить платформу для построения более сложных инструментов и технологий количественной оценки рисков;

3) предоставить возможность для согласованного управления и контролирования рисков Общества.

17. С целью стандартизации реестра рисков и консолидации рисков в единую карту рисков Общества, в Обществе используется единая номенклатура по обозначению рисков, приведенная в приложении 3 к настоящим Правилам.

18. Для определения номенклатуры риска используется следующий формат: «Номер риска» - «Категория риска».

19. Если в номенклатуре рисков, отсутствует риск, специфичный для Общества, тогда Общество обозначает данный риск, придерживаясь приведенного формата в приложении 3, используя продолжающую нумерацию (цифровые номера в номерах рисков, обозначенных в номенклатуре, не могут быть использованы, для обозначения других рисков). При этом по мере выявления новых рисков в Обществе номенклатура рисков изменяется и дополняется в случае актуализации настоящих Правил в установленном порядке.

20. Основным результатом этого этапа системы управления рисками является формирование консолидированного реестра рисков Общества. При этом, в консолидированный реестр рисков и карту рисков Общества включаются риски СП.

21. Риски СП Общества необходимо включать в соответствующие зоны карты рисков, в соответствии с величиной потенциального ущерба от реализации риска, который определяется относительно консолидированного риск-аппетита Общества и уровней толерантности по каждому риску. При этом определение ключевых рисков осуществляется на основе оценки присущего риска, вне зависимости от величины потенциального ущерба от реализации рискового события.

22. Реестр рисков Общества на консолидированной основе пересматривается, уточняется или дополняется структурным подразделением, ответственным за координацию процесса управления рисками на ежеквартальной основе или чаще по мере обнаружения СП информации о рисках при идентификации новых или изменения статуса существующих рисков.

23. Организация проведения мероприятий по идентификации рисков и формированию реестра рисков, в том числе на консолидированной основе, осуществляется структурным подразделением, ответственным за координацию процесса управления рисками.

24. СП Общества ответственны за предоставление информации о рисках по мере их выявления в структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками.

25. Процесс идентификации операционных рисков осуществляется в рамках процесса идентификации и оценки рисков на постоянной основе в соответствии с настоящими Правилами и другими внутренними локальными актами Общества.

26. В зависимости от обстоятельств (причин) возникновения операционных рисков, события или случаи проявления операционных рисков классифицируются по факторам риска следующим образом:

1) *внешние мошенничества* – ограбления, подлог и подделка документов, кражи документов/информации, хакерство/взлом информационных систем и другие случаи, произошедшие по вине третьих лиц;

2) *внутренние мошенничества* – случаи возникновения убытков из-за умышленных действий работников Общества, в т. ч. злоупотребление служебным положением, преднамеренное сокрытие фактов совершения сделок, утечка информации, хищения, мошенничество, вымогательство, растрата материальных ценностей, незаконное присвоение или умышленное нанесение ущерба имуществу Общества;

3) *трудовые отношения* – случаи трудовых споров с работниками, нарушение норм трудового законодательства, в том числе требований по технике безопасности и охране труда, большая текучесть кадров, разглашение сотрудниками конфиденциальной информации, недостаточная квалификация персонала;

4) *клиенты и деловая практика* – случаи нарушений законодательства при осуществлении основной деятельности; неисполнения или ненадлежащего исполнения возникающих из договоров обязательств, связанных с основной деятельностью, перед клиентами, контрагентами и иными третьими лицами; нарушения обычаев делового оборота;

5) *сбои в информационных и технических системах* – случаи выхода из строя оборудования и систем, и, как следствие, потеря информационных

данных, несвоевременное предоставление отчетности в надзорные органы и т. п.;

б) *управление процессами* – неправильная организация внутренних процессов и процедур, нарушение требований нормативных правовых актов РК и локальных актов Общества в области производственной безопасности, нарушения установленных лимитов, отсутствие системы защиты и порядка доступа к информации, неправильная организация информационных потоков внутри Общества, ошибки при вводе и обработке данных по операциям и сделкам и т. д.;

7) *ущерб материальным активам* – утрата или повреждение основных средств и других материальных активов как следствие объективных, не зависящих от Общества ситуаций (техногенные);

8) *негативное воздействие на окружающую среду* – неблагоприятное изменение в окружающей среде, полностью или частично возникающее в результате деятельности Общества;

9) *несчастные случаи на производстве* - несчастные случаи, связанные с трудовой деятельностью, повреждения здоровья работников, связанные с исполнением трудовых обязанностей, либо совершение иных действий по собственной инициативе в интересах работодателя, приведшие к нетрудоспособности либо смерти.

27. Классификация событий, вызвавших убыток, приведена в Приложении 4 к настоящим Правилам, которая по мере возникновения различных случаев операционного риска может быть изменена и дополнена.

IV. Оценка рисков

28. Оценка рисков проводится владельцами рисков и позволяет проанализировать влияние потенциального риска на достижение ее целей. Риски оцениваются с точки зрения вероятности или частоты их наступления и влияния, по возможности используя комбинацию качественных и количественных методов. Позитивное или негативное влияние потенциальных рисков должно оцениваться индивидуально или во взаимосвязи в масштабах всей организации Общества. Риски оцениваются с точки зрения их полного влияния.

29. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение ее стратегических целей и задач.

30. Первоначально оценка рисков проводится на качественной основе, затем для наиболее значимых рисков необходимо стремиться к количественной оценке рисков с применением описанных ниже подходов к оценке в зависимости от конкретной ситуации. Так, например, при оценке технологических рисков необходимо производить расчет рисков на базе стоимости имущества, на базе недополученного дохода, и т.д. Риски, которые

не поддаются количественной оценке или нет надежной статистической информации для моделирования или построение таких моделей не является целесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе.

31. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования рисков. В целях проведения количественной оценки рисков необходимо использовать первичную информацию, содержащуюся в Базе данных состоявшихся рисков и убытков, порядок ведения которой предусмотрен в главе VI настоящих Правил.

32. На этапе подготовки проведения качественной оценки рисков устанавливаются основные параметры такой оценки. Оценка рисков проводится по трем показателям – частота или вероятность риска; время влияния и размер риска. Для обеспечения сопоставимости рисков между собой и облегчения качественной оценки вводится балльная шкала согласно таблицам 1 и 2.

Таблица 1. Частота или вероятность риска

Балл	Значение	Частота или вероятность
1	Очень редко	Раз в 7 и более лет (или вероятность наступления до 5%)
2	Редко	Раз в 5 лет (или вероятность наступления 25%)
3	Время от времени	Раз в 3 года (или вероятность наступления 40%)
4	Часто	Раз в год (или вероятность наступления 80%)
5	Очень часто	Раз в полгода и чаще (или вероятность наступления свыше 95%)

Таблица 2. Время влияния риска

Балл	Время влияния
1	Есть время для исправления
2	Влияние риска проявляется с временным отставанием
3	Риск проявляется с немедленным эффектом

33. Оценка влияния рисков проводится в денежном выражении (для рисков, влияние которых можно оценить в финансовых показателях) на основе консолидированного риск-аппетита Общества. В целях отчётности Общества и для обеспечения консолидации критических и катастрофических рисков СП в единый реестр и карту рисков Общества, СП используют оценку влияния критических и катастрофических рисков СП согласно таблице 3.

Таблица 3. Финансовые показатели влияния риска

Балл	Значение	Потенциальный ущерб от наступления риска
1	Незначительный	Ниже 25% от уровня риск-аппетита
2	Заметный	25-50% от уровня риск-аппетита
3	Крупный	50-75% от уровня риск-аппетита
4	Критический	От 75% от уровня риск-аппетита до значения риск-аппетита
5	Катастрофический	Выше уровня риск-аппетита

34. На основе риск-ориентированной финансовой модели проводится количественная оценка рисков с расчетом показателя денежных потоков, подверженных рискам (Cash Flow at Risk). Потенциальный ущерб от реализации риска рассчитывается на основании исторических данных из базы данных реализованных рисков, используя метод имитационного моделирования Монте-Карло.

35. Для рисков, влияние которых трудно оценить в финансовых показателях (например, риски персонала, репутации и т.д.) вводятся характеристики, показывающие размер риска в сопоставимых баллах. Не финансовые показатели значимости рисков могут быть определены на основе сбалансированных показателей с учетом существенности отклонения от поставленных задач согласно таблице 4:

Таблица 4. Нефинансовые показатели влияния рисков

Балл	Степень влияния	Потенциальный ущерб/убыток от наступления риска
1	Незначительное	Отсутствие каких-либо последствий в случае реализации риска
2	Низкое	Последствия от реализации риска не значительные
3	Среднее	Последствия от реализации риска не значительные и могут быть полностью исправлены
4	Существенное	Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определенной степени
5	Катастрофическое	В случае реализации риска, компания практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском

36. Реестр рисков и балльная шкала оценки рисков по частоте

(вероятности), времени влияния и размеру (влиянию) риска доводится до экспертов, для проведения качественной оценки рисков.

37. Качественная оценка рисков проводится либо путем целевого интервьюирования экспертов, либо путем анкетирования, при котором экспертам предлагается выбрать риски, которые они считают наиболее значимыми для Общества, оценить их по предложенной балльной шкале, а также дать предложения (рекомендации) по управлению ими. Может использоваться комбинация обоих методов: широкое анкетирование работников Общества, в том числе филиалов на основе электронной системы анкетирования (а также в бумажном виде для производственного персонала) и интервьюирование руководителей и работников СП и филиалов.

38. При проведении экспертной оценки рисков, эксперты должны применять нетто-оценку только при условии, что текущие мероприятия экспертами оцениваются как эффективные. При этом оценка эффективности мероприятий должна подтверждаться. В ином случае, оценка рисков осуществляется на присущей основе.

39. Владельцы рисков могут использовать следующие методы экспертизы (индивидуальный и групповой методы оценки, метод Дельфи):

1) индивидуальные методы экспертизы - индивидуальная работа исследователей с каждым из привлеченных экспертов. При индивидуальных методах экспертизы применяют стандартизированный экспертный опрос (стандартизированная анкета с вопросами закрытого типа), нестандартизированный экспертный опрос (личное интервью с экспертом по определенной проблеме), метод "индивидуального блокнота" (заочная работа эксперта без непосредственного общения с исследователями);

2) групповые методы экспертизы - коллективная работа экспертов (очная или заочная), требующие согласования мнений всех экспертов и разработку общего экспертного вывода на основе консенсуса. Существуют следующие основные групповые методы формирования экспертизы: метод номинальных групп, "мозговой штурм", метод "635" и другие:

- метод номинальных групп (англ. Nominal group technique) — вариант мозгового штурма, основанный на анонимном генерировании идей направленный на более полное участие членов команды в генерации идей.

- метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных.

- метод «635» — одна из разновидностей мозговой атаки. Цифры 6, 3, 5 обозначают шесть участников, каждый из которых должен записать три идеи в течение пяти минут. Лист ходит по кругу. Таким образом, за полчаса каждый запишет в свой актив 18 идей, а все вместе — 108. Структура идей четко определена. Возможны модификации метода. Этот метод широко

используется в зарубежных странах (особенно в Японии) для отбора из множества идей наиболее оригинальных и прогрессивных по решению определенных проблем.

3) метод Дельфи представляет собой заочный и анонимный опрос экспертной группы в несколько туров с согласованием мнений экспертов. Экспертам предлагаются опросные листы по исследуемой проблеме. Вопросы могут быть как закрытыми, так и открытыми, подразумевать как количественный, так и качественный ответ.

40. Полученные результаты оценки рисков обрабатываются: для каждого риска рассчитываются показатели рисков на основе совокупной оценки экспертов, риску присваивается Балл значимости и на этой основе строится карта рисков.

41. Расчет Балла значимости риска проводится следующим образом:

Балл значимости = (частота + время реализации)* влияние.

42. Для оценки операционного риска, на основе Балла значимости риска определяется значение рейтинга операционного риска (РР) каждого вида риска согласно таблице 5.

Таблица 5. Рейтинг операционного риска

Балл значимости риска	Значение рейтинга риска, РР	Общая значимость риска	Определение
от 28,1 до 40	1,00	Крайне высокая	Меры по реагированию на риск должны быть определены или, при их наличии, улучшены, подготовлены к исполнению перед началом реализации проекта/задачи или незамедлительно после выявления риска на стадии реализации проекта/задачи.
от 15,01 до 28	0,9	Высокая	Меры по реагированию на риск должны быть определены или, при их наличии, улучшены, и в короткие сроки реализованы в процессе реализации проекта/задачи.
от 8,01 до 15	0,8	Средняя	Меры по реагированию на риск должны быть определены или, при их наличии, усовершенствованы в установленные оптимальные сроки, а также исполнены в процессе

			реализации проекта/ задачи.
от 1,01 до 8	0,6	Низкая	Риски данной категории должны контролироваться, но подготовка мер по реагированию не требуется.
от 0 до 1	0,5	Крайне низкая	Риски данной категории должны контролироваться, но подготовка мер по реагированию не требуется.

43. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются ключевыми и требуют разработки мероприятий по их управлению. Построение карты рисков позволяет:

- 1) определить потенциал удержания рисков в рамках, которые могут быть применены ко всем операциям Общества;
- 2) разработать перечень ключевых рисков, Общества и обеспечить наличие соответствующих процессов по управлению ими;
- 3) определить приоритетность рисков и разработать распределение финансовых ресурсов.

44. Карта рисков разбита на несколько областей, выделенных разным цветом:

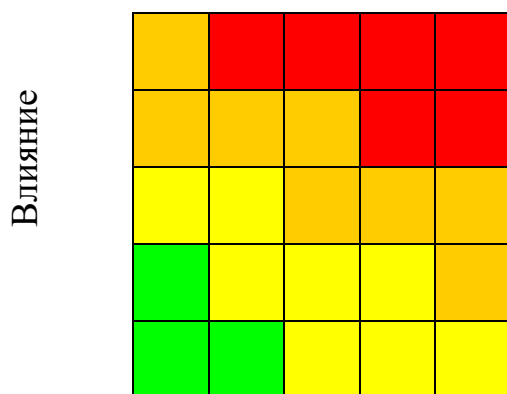
1) красная зона – риски, которые являются критичными для Общества либо в связи с высокой вероятностью наступления, либо в связи с серьезным потенциалом ущерба, который может повлиять на финансовую устойчивость Общества. Риски, находящиеся в красной зоне требуют принятия незамедлительных мер управления вплоть до исключения риска путем отказа от вида деятельности, связанного с риском. Данные риски должны быть снижены, как минимум, до уровня риска средней и малой величины путем внедрения мер управления;

2) оранжевая зона - риски, которые имеют высокую вероятность наступления или крупное потенциальное влияние на финансовую устойчивость Общества;

3) желтая зона – риски, которые имеют среднюю вероятность наступления или среднее потенциальное влияние на финансовую устойчивость Общества;

4) зеленая зона – риски, которые имеют низкую вероятность наступления и (или) не оказывают значительного влияния на финансовую устойчивость Общества.

Риски, находящиеся в оранжевой, желтой зоне требуют принятия мер по их снижению путем реагирования на частоту (вероятности) наступления и размера (влияния) риска



45. На карту наносятся идентификационные номера рисков (в соответствии с реестром рисков) в соответствии с показателями частоты (вероятности) наступления и размера (влияния) риска.

46. Карта рисков представляет собой графическое изображение подверженности Общества критическим и катастрофическим рискам и является обязательным приложением к отчету по управлению рисками для Совета директоров Общества.

47. Приоритетность рисков устанавливается в соответствии с позицией каждого из рисков на карте рисков:

1) 1 группа – критические и катастрофические риски – красная зона карты рисков – риски, имеющие наиболее высокий приоритет. Такие риски, которые составляют 75% от уровня риск-аппетита, а также превышают риск-аппетит;

2) 2 группа – крупные риски – оранжевая область карты рисков – вторые по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 50-75% уровня риск-аппетита;

3) 3 группа – средние риски - желтая область карты рисков – третьи по приоритетности риски, ущерб от реализации которых остается в пределах 25-50% уровня риск-аппетита;

4) 4 группа – низкие риски – зеленая область карты рисков – риски в пределах до 25% уровня риск-аппетита – проводится постоянный мониторинг и контроль.

48. В целях отчетности по карте рисков, Общество использует консолидированный показатель риск-аппетита Общества для оценки влияния риска и для отображения критических и катастрофических рисков Общества на консолидированной карте рисков Общества.

49. Внутри каждой из групп приоритетность рисков устанавливается на основе балла значимости риска.

50. Каждый из рисков, вошедших в 1, 2 и 3 группу приоритетности, оценивается на основе следующих факторов:

- 1) анализ причин наступления рисков (сценарии убытков);
- 2) анализ потенциального влияния риска на финансовые показатели Общества – гросс (без учета методов управления рисками) и нетто (остаточный риск после применения методов управления рисками);
- 3) анализ корреляции рисков с другими рисками (погашение негативного эффекта от наступления риска в одном подразделении позитивным в другом подразделении – принцип компенсации, либо усиление негативного эффекта в связи с наступлением других рисков – принцип домино).

51. Размер влияния критического и катастрофического риска должен быть оценен количественно. При невозможности или непрактичности количественной оценки, необходима детальная оценка риска с применением комбинации методов качественной оценки для достижения максимально обоснованной оценки. При количественной оценке риск всегда оценивается сначала на гросс-основе, затем на нетто-основе с учетом принимаемых мер по управлению рисками. На карте изменение риска может быть отражено путем перемещения соответствующего идентификационного номера.

52. Количественно риск оценивается на основе показателя максимального возможного ущерба от наступления каждого конкретного риска. Для количественной оценки могут использоваться различные методы и модели.

53. Методы оценки рисков включают:

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

- 2) количественная оценка на основе расчета неполученного дохода. Оценивается продолжительность возможного простоя производства в результате наступления риска и рассчитывается доход (или постоянные расходы) за день. В результате умножения этих показателей рассчитывается количественная оценка риска. Данная оценка обычно используется для оценки рисков прерывания производства или нарушения поставок;

- 3) количественная оценка риска на основе сравнительного анализа. Оценка максимального ущерба от некоторых видов рисков, например, рисков ответственности за причинение вреда или за экологическое загрязнение, не может быть рассчитана по каким-либо формулам, и поэтому для количественной оценки таких рисков используется прецедентная статистика (отраслевая и территориальная). Для оценки таких рисков обычно оцениваются сценарии их наступления и стороны, которые могут быть

вовлечены (понести ущерб), а также общее влияние такого риска, и на основе существующей информации (статистики) о стоимости ущерба при реализации таких сценариев определяется максимальный возможный ущерб. Прецедентная статистика также используется при оценке влияния каких-либо рисков на рыночную стоимость акций и других ценных бумаг Общества;

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

54. Статистический подход основан на исторических данных реализовавшихся рискованных событий. При данном подходе количественная оценка рисков производится на основании накопленной внутренней или внешней статистики. Основные методы оценки рисков в рамках данного подхода:

1) стоимость подверженная риску (Value-at risk - VaR) – максимальное снижение стоимости финансового вложения на определенном горизонте планирования (например, месяц), которое не будет превышено с высокой (заранее заданной) вероятностью (обычно 95% - VaR95% или 99% - VaR99%). Величина VaR имеет денежное выражение;

2) денежные потоки подверженные риску (Cash-flow at risk - CFaR) – максимальное снижение величины денежных поступлений (или максимальное увеличение расходов), вызванное воздействием одного или нескольких факторов риска, которое не будет превышено с большой (заранее заданной) вероятностью (обычно 95% или 99%) на определенном горизонте планирования. Метод отражает специфику рисков нефинансовых компаний;

В связи с тем, что большинство активов Общества неликвидны, основным риском является снижение операционных денежных потоков. Поэтому ключевой стоимостной метрикой риска являются денежные потоки в условиях риска. В связи с этим строится модель, описывающая влияние одного или группы факторов на величину денежных поступлений (расходов) Общества. Факторами риска могут выступать как рыночные величины (цены, валютные курсы, процентные ставки), так и случайные события (кредитные, операционные, регулятивные и т.п.). Возможные изменения факторов риска и вероятности таких изменений оцениваются по историческим данным или экспертным заключениям. На основании построенной модели возможные изменения факторов трансформируются в возможные изменения денежных потоков, и строится вероятностное распределение изменений денежных потоков. Метод CFaR может быть применен при оценке риска изменений денежного потока для отдельного вида деятельности Общества или для

Общества в целом. Величина CFaR показывает наибольшие изменения денежных потоков на определенном горизонте планирования при сохранении на всем горизонте всех вероятностных распределений факторов риска и моделей влияния этих факторов на формирование денежных потоков.

3) прибыль подверженная риску (Earnings-at risk – EaR) – данный метод количественного расчета рисков является аналогом CFaR, но учитывает бухгалтерские аспекты признания доходов Общества. Одним из основных различий между CFaR и EaR является стоимостная метрика риска. В отличие от CFaR, где стоимостной метрикой риска являются денежные потоки, при расчете EaR стоимостной метрикой риска является будущая прибыль Общества;

4) количественная оценка рисков на основе стохастических (вероятностных, метод Монте-Карло) моделей. Данная оценка используется при оценке рисков, которые могут быть выражены в денежной форме, но корреляционную зависимость от внешних факторов достаточно трудно установить, поскольку риск имеет четко выраженный вероятностный характер. К таким рискам, например, может относиться риск природных катастроф;

При данном подходе моделируются различные сценарии реализации рисков событий, и анализируются влияние последствий рисков событий на плановые денежные потоки и финансово-экономические результаты деятельности Общества.

55. Основными методами оценки рисков в рамках стохастических (вероятностных) моделей является стресс тестирование. Данный метод помогает определить потери, которые может понести Общество при реализации неожиданных неблагоприятных событий. Стресс-тестирование не дает на выходе одной количественной величины риска. Этот метод позволяет оценить последствия осуществления различных неблагоприятных сценариев и «запас прочности» Общества по отношению к факторам риска. Поскольку рассматриваемые в рамках данного метода сценарии являются реализацией редких событий, при стресс-тестировании им не приписывают какие-либо вероятности.

56. Стресс-тестирование состоит из двух этапов:

1) построение модели воздействия факторов риска на денежные потоки компании (аналогично методу CFaR);

2) разработка сценариев реализаций факторов риска.

Для построения модели следует выделить сегмент денежных потоков Общества, которые будут участвовать в стресс-тестировании (наиболее эффективным является анализ всех денежных потоков, однако можно рассматривать и денежные потоки по отдельным финансовым инструментам, или по отдельным видам деятельности). Затем необходимо выделить факторы риска, влияющие на величину выбранных денежных потоков. Зависимости между воздействиями факторов риска и денежными потоками образуют

необходимую модель. Она может быть очень простой для одного финансового инструмента (например, кредит под плавающую процентную ставку – величина каждой выплаты зависит от изменения ставки строго определенным и очевидным образом), но для денежного потока Общества в целом зависимости могут быть сложными.

57. После создания стохастических (вероятностных) моделей, необходимо выполнить следующее:

- 1) ввести в модель несколько стресс-сценариев;
- 2) оценить изменения денежных потоков при изменении факторов риска (параметров), включенных в сценарии;
- 3) выделить те сценарии, для которых изменение потоков выходит за рамки заданного критерия существенности;
- 4) проанализировать возможные пути снижения подверженности задействованных в нем рисков.

58. При стресс-тестировании используются два вида сценариев:

- 1) однофакторные сценарии – рассматривается воздействие только одного фактора риска, например, сильное изменение цены на определенный вид услуги, валютного курса, дефолт определенного контрагента и т.д. Данный метод интересен только для оценки «запаса прочности» Общества по отношению к одному из таких событий. Чем больше величина изменения фактора риска, не приводящая к существенному изменению денежных потоков, тем меньше Общество подвержено данному виду риска;
- 2) многофакторные сценарии – одновременное изменение нескольких факторов, что более вероятно на практике.

59. Стресс-тестирование может проводиться по:

- 1) историческим сценариям, которые основаны на воспроизведении событий, имевших место в прошлом. Например, рассматриваются те же изменения факторов (валютных курсов, процентных ставок и т.д.) и те же события (дефолты), которые были во время какого-либо выбранного финансового кризиса;
- 2) гипотетическим сценариям – позволяют выйти за рамки исторических событий. Данные сценарии требуют работы экспертов. Особо следует рассматривать наихудшие сценарии (все рассматриваемые факторы принимают наихудшее значение, когда-либо наблюдавшееся), и сценарии с наихудшими корреляциями;
- 3) симуляции методом Монте-Карло. Данный метод подразумевает осуществление большого количества испытаний – разовых моделирований развития ситуации на рынках. Для генерации случайных чисел берется ожидаемая (средняя) величина и стандартное отклонение исторических значений различных параметров.

60. В результате проведения испытаний с использованием метода Монте-Карло будет получено распределение возможных финансовых результатов, на основе которого путем отсека наихудших согласно

выбранной доверительной вероятности может быть получена VaR или CFaR-оценка. Величина VaR или CFaR оценивается в следующей последовательности:

- 1) оценивается ожидаемая (средняя) величина и стандартное отклонение каждого параметра;
- 2) генерируются случайные значения каждого параметра в рамках заданной средней величины и стандартного отклонения, при этом каждый раз получаются разные результаты;
- 3) определяется величина убытка (изменения цены), соответствующей заданной вероятности.

Применение данных методов оценки и прогнозирования рисков будет возможно с внедрением в Обществе финансово-экономической модели.

61. Часто для достоверной количественной оценки рисков необходимо применить сочетание некоторых или всех вышеуказанных методов, либо специально разработанные методы. Для многих рисков могут быть построены математические модели, которые позволяют получить оценки их количественного влияния в зависимости от различных факторов, и позволяют «проигрывать сценарии» наступления рисков.

62. Количественная оценка рисков необходима для понимания значимости каждого конкретного риска, для оценки эффективности затрат на управление такими рисками, а также для установления параметров (условий) контрактов при перенесении риска на третьи стороны. Степень точности количественной оценки определяется потребностями Общества, но в любом случае, такая оценка будет давать только ориентиры для Общества, т.е. так называемый «коридор». Задача Общества при проведении количественной оценки рисков – обеспечить, чтобы этот «коридор» был не только достаточно широким для того, чтобы все возможные последствия укладывались по значению в его пределы, но и достаточно узким, чтобы не платить излишние суммы за перенос риска.

63. Количественная оценка риска позволяет провести стресс-анализ финансовых показателей Общества на подверженность проявления риска – по показателям доходности, долгосрочной финансовой устойчивости (капитализации) и ликвидности. В случае если потенциальное влияние риска выходит за пределы риск-аппетита Общества, риск относится к критическим и катастрофическим рискам. Риск-аппетит, рассчитанный согласно правилам, регламентирующим порядок определения риск-аппетита, риск-толерантности, ключевых рисков показателей Общества, предоставляется Совету директоров Общества на ежегодной основе.

64. Также в целях осуществления эффективного мониторинга и недопущения превышения уровня риск-аппетита в Обществе применяется риск-толерантность, установленный согласно правилам, регламентирующим порядок определения риск-аппетита, риск-толерантности, ключевых

рисковых показателей Общества.

65. Ключевые рисковые показатели (далее – КРП) Общества утверждаются одновременно, с вынесением на утверждение Совета директоров реестра рисков и карты рисков Общества на ежеквартальной основе. КРП документируются в панели ключевых рисковых показателей и включают паспорт показателя, который должен состоять из двух частей: информативной и расчетной согласно правилам, регламентирующим порядок определения риск-аппетита, риск-толерантности, ключевых рисковых показателей Общества.

66. Структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками, регулярно проводит количественную оценку рисков и формирует аналитические отчеты Правлению Общества, согласно требованиям к минимальному содержанию отчета по управлению рисками, указанных в приложении 5 к настоящим Правилам.

67. Структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками, проводит оценку рисков с использованием автоматизированной модели по оценке рисков, разработанной на базе MS Excel и/или автоматизированной системы управления рисками на базе платформы SAP GRC (при наличии), позволяющей автоматически формировать аналитические отчеты, графики и диаграммы для Правления Общества. Отчеты по управлению рисками Общества включают аналитические отчеты по оценке процентного риска и валютного риска на базе калькуляторов MS Excel, размещенные на Корпоративном портале акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» и/или в автоматизированной системе управления рисками на базе платформы SAP GRC.

68. Оценка операционного риска предполагает оценку вероятности наступления событий, являющихся причиной возникновения операционных рисков, и оценку влияния риска на деятельность Общества. Оценка операционного риска осуществляется с двух позиций – качественной и количественной.

Количественная оценка риска носит вероятностный (прогнозный) характер, при этом расчет опирается на статистические методы;

Качественный способ применяется для объектов и категорий операционного риска, уровень которых нельзя однозначно выразить через некоторое число, характеризующее возможный уровень убытков.

69. Для определения уровня операционного риска СП могут применять следующие методы:

- 1) статистический анализ источников операционного риска и фактических убытков;
- 2) балльно-весовой метод.

70. Метод статистического анализа позволяет сделать прогноз потенциальных операционных потерь исходя из размеров операционных

убытков, имевших место в Обществе в прошлом. При применении этого метода в качестве исходных данных используется информация, накопленная в аналитической базе данных о событиях, связанных с операционными рисками.

71. Для построения математических моделей количественной оценки операционных рисков необходима статистическая база данных состоявшихся рисков и убытков, связанных с операционными рисками, как минимум за 5 лет деятельности Общества (в случае образования компании менее 5 лет на основе имеющейся информации с момента ее образования). До тех пор СП осуществляют количественную оценку операционных рисков на основе расчета вероятности потерь от операционных рисков, исходя из количества случаев, связанных с операционными рисками, и количества случаев проявления операционных рисков.

72. СП, осуществляют обзор операционных рисков ежеквартально, в рамках процесса идентификации рисков.

73. Дополнительные сведения от СП структурным подразделением, ответственным за координацию процесса управления рисками, могут быть получены в виде ответов на конкретные запросы или в виде отчетов по формам, разработанным для анализа конкретного события, связанного с операционными рисками.

74. Каждому подвиду операционного риска, соответствующему классификации операционного риска Общества, присваиваются весовые коэффициенты (ВК), в зависимости от степени влияния на валовой доход Общества. Распределение весовых коэффициентов для показателей, характеризующих факторы операционного риска, представлено в таблице 6.

Таблица 6. Распределение весовых коэффициентов

Факторы операционного риска	Весовой коэф-т, ВК
внешние и внутренние мошенничества	0,05
трудовые отношения	0,10
клиенты и деловая практика	0,25
сбои в информационных и технических системах	0,10
управление процессами	0,15
ущерб материальным активам	0,10
негативное воздействие на окружающую среду	0,10
несчастные случаи на производстве	0,15
Итого:	1,00

75. На основе данных о значении рейтинга риска, определенного в соответствии с пунктом 45 настоящих Правил, и весового коэффициента

каждого подвида операционного риска рассчитывается коэффициент операционного риска (Кор), используемый для дальнейших вычислений. Данный коэффициент определяется как сумма произведений значения рейтинга риска каждого подвида и соответствующего весового коэффициента фактора операционного риска.

$$\text{Кор} = \sum (\text{ВК}_i * \text{РР}_i), i=1, n, \text{ где}$$

n – общее количество факторов операционного риска

Расчет операционного риска осуществляется по следующей формуле:

$$\text{ОР} = \text{Кор} * \text{ВД} * 15\%, \text{ где:}$$

ОР – количественная оценка операционного риска,

Кор – Коэффициент операционного риска,

ВД – Средняя величина валового дохода за последние истекшие пять лет рассчитывается, как отношение суммы годовых валовых доходов за последние истекшие пять лет, в каждом из которых Обществом был получен чистый доход на количество лет. До тех пор пока срок деятельности Общества не превышает пяти лет, средняя величина годового валового дохода рассчитывается исходя из фактического количества истекших лет деятельности.

Годовой валовой доход (валовая прибыль) определяется согласно Учетной политике Общества.

76. Полученная количественная оценка операционных рисков используется для анализа динамики слабых и сильных сторон в управлении операционными рисками.

77. Нормативные значения для оценки операционных рисков могут быть определены по мере накопления статистических данных.

78. Мониторинг операционного риска осуществляется СП, путем регулярного анализа информации из Реестра рисков.

79. Минимизация операционного риска предполагает осуществление комплекса мер, направленных на снижение вероятности наступления событий или обстоятельств, приводящих к возникновению операционных убытков и уровня их влияния на деятельность Общества.

80. Основными методами минимизации операционных рисков являются оптимизация организационной структуры и бизнес - процессов, разработка внутренних правил и процедур осуществления текущей деятельности таким образом, чтобы исключить возможность возникновения факторов операционного риска.

81. В целях минимизации рисков Общества применяются процедуры хеджирования и страхования (где это применимо), которые регулируются отдельными локальными актами Общества.

82. Проведенная оценка рисков позволяет уточнить карту рисков и показатели значимости рисков, и на этой основе определяются критические и катастрофические риски Общества – те риски, которым Общество должно уделить особое внимание и по которым должны незамедлительно

приниматься решения об их управлении.

V. Формирование плана мероприятий по управлению рисками

83. План мероприятий по управлению рисками включает в себя план мероприятий по минимизации ключевых рисков Общества и план мероприятий по минимизации рисков.

84. Ответственное подразделение за координацию процесса управления рисками предоставляет Совету директоров Общества план мероприятий по минимизации ключевых рисков Общества, который содержится в реестре рисков, в рамках утверждения реестра рисков на ежеквартальной основе.

85. Подходы и процедуры по оценке эффективности текущих мероприятий по минимизации рисков должны содержать план мероприятий по минимизации рисков.

86. После идентификации факторов рисков и КРП рисков, оценки рисков план мероприятий по минимизации рисков должен содержать:

- 1) наименование мероприятия;
- 2) цель мероприятия: снижение ущерба, снижение вероятности, предотвращение риска, восстановление потерь;
- 3) тип мероприятия: избежание риска; перенос риска; снижение риска; принятие риска;
- 4) оценочная стоимость мероприятия в тенге;
- 5) срок реализации мероприятия;
- 6) форма завершения;
- 7) лицо/подразделение ответственное за реализацию мероприятия;
- 8) cost benefit analysis - сопоставление предполагаемых затрат с результатами;
- 9) остаточный риск;

87. Мероприятия по минимизации ключевых рисков разрабатываются владельцами рисков с учетом оценки текущих мероприятий по минимизации рисков.

88. При формировании плана мероприятий по минимизации рисков предполагаемые затраты сопоставляются с результатами (cost benefit analysis) внедрения данных мероприятий.

89. План мероприятий по минимизации рисков должен содержать конкретные меры для достижения цели по снижению ущерба. Оценка эффективности мероприятий по минимизации риска проводится владельцем риска по завершению плана мероприятий с учетом оценки остаточного риска в результате проведения мероприятия. Эффективность мероприятия по минимизации риска определяется владельцем риска по достижению цели по снижению ущерба. Подтверждением исполнения мероприятий по минимизации рисков является информация об оценке эффективности текущих мероприятий по минимизации рисков, которая отражается в отчете,

подготовленном СП, согласно приложению 8 к настоящим Правилам. СП в срок не позднее 15 числа месяца следующего за отчетным кварталом направляют отчет по рискам в структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками, для включения его в отчет по управлению рисками Общества с целью вынесения на Совет директоров Общества.

90. План мероприятий по минимизации рисков также включает в себя:

1) учет альтернативных способов реагирования на риски, которые будут направлены на приведение вероятности и влияния риска в рамки допустимого уровня;

2) учет относительных затрат и выгод, связанных с альтернативными вариантами реагирования на риск (для выбора наиболее подходящей опции с учетом балансирования затрат, связанных с определенным методом, с преимуществами, которые влечет его использование);

3) учет всех прямых издержек/затрат, связанных с реагированием на риск, а также косвенные издержки в тех случаях, когда их возможно оценить (с указанием в реестре рисков СП Общества оценочной стоимости мероприятий по снижению рисков);

4) анализ дополнительных рисков, которые могут возникнуть в результате реагирования на риск;

5) рассмотрение взаимосвязи рисков при оценке соотношения затрат и выгод, что позволяет объединить действия по сокращению риска и по его перераспределению;

6) учет не только снижения выявленных рисков, а также возможных благоприятных событий.

91. В отчете по управлению рисками Общества, в рамках которого представляется информация о текущем состоянии ключевых рисковых показателей, структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками предусматривает информацию об улучшении контролей и прогрессе в реализации любых решений Совета директоров Общества в части управления рисками (приложение 5 к настоящим Правилам).

VI. Ведение базы данных состоявшихся рисков и убытков

92. Общество ведет постоянный мониторинг произошедших убытков, информация о которых также позволяет идентифицировать события, имеющие негативный эффект на деятельность Общества. База данных формируется структурным подразделением, ответственным за координацию процесса управления рисками, на основе отчетов по рискам СП по форме согласно приложению 7 к настоящим Правилам, а также может включать данные из внешних источников.

93. База данных состоявшихся рисков и убытках Общества ведется

следующим образом:

1) СП Общества ежеквартально не позднее 15 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, предоставляют в структурное подразделение Общества, ответственное за координацию процесса управления рисками, информацию по состоявшимся рискам и убыткам, по форме согласно приложению 8 к настоящим Правилам. Представляемая информация должна отвечать критериям достоверности, полноты и корректной классификации;

2) структурное подразделение Общества, ответственное за координацию процесса управления рисками ежеквартально не позднее 17 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, предоставляют в структурное подразделение Компании, ответственное за координацию процесса управления рисками, информацию по состоявшимся рискам и убыткам, по форме согласно приложению 7 к настоящим Правилам;

3) обновление информации проводится СП ежеквартально;

4) менеджер структурного подразделения, ответственного за координацию процесса управления рисками проводит обновление в рабочем сводном файле;

5) проверяющий (главный менеджер структурного подразделения, ответственного за координацию процесса управления рисками) проводит проверку для достоверности информации;

б) ответственность за ведение консолидированной базы данных несет структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками.

94. Структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками, вправе запросить у владельцев рисков и причастных структурных подразделений Общества, дополнительную информацию о состоявшихся рисках и убытках, которые могут влиять на достоверность представляемых данных.

95. На основе представленных отчетов СП Общества по форме согласно приложению 8 структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками, готовит информацию по состоявшимся рискам и убыткам для последующего его включения в ежеквартальный отчет руководителя структурного подразделения, ответственного за координацию процесса управления рисками.

VII. Ответственность

96. СП Общества ответственны за формирование реестра рисков, карты рисков, отчета по рискам в рамках деятельности СП за соответствующий период, согласно приложениям 1, 6 и 8 к Правилам с последующим направлением их в структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками для рассмотрения, анализа и согласования.

97. Анкетирование, проводимое структурным подразделением, ответственным за координацию процесса управления рисками, а также запросы по ключевым рискам являются обязательными для исполнения СП и филиалами Общества.

98. Структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками, оказывает методологическую и консультационную поддержку СП и филиалам Общества, ответственных за процесс управления рисками, в процессе идентификации и оценки рисков, а также осуществляет консолидацию рисков по Обществу.

99. По вопросам идентификации и оценки рисков структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками, подотчетно Комитету по рискам Общества.

100. Руководитель структурного подразделения, ответственного за координацию процесса управления рисками, несет ответственность за организацию процесса идентификации рисков Общества, а также за усовершенствование методов идентификации и оценки рисков в Обществе.

Приложение 1
к Правилам идентификации и оценки рисков
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»,
утвержденных решением Совета директоров
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»
от «___» _____ 2018 г. протокол
№ _____

Реестр рисков АО «КТЖ-Грузовые перевозки» (на консолидированной основе)

Код риск а	Риск	Факторы риска (причины возникно вения риска)	Характер фактора риска	Описание возможных последств ий от реализац ии риска	Владелец риска	Оценка присущего риска				
						Балл вероятности (классифика тор)	Балл размера ущерба (классификат ор)	Размер ущерба в тыс.т енге	Балл времени влияния (классифик атор)	Балл значимос ти
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ (риски связанные со стратегией Общества)										
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ (риски связанные с финансовой деятельностью)										
КОМПАЕНС РИСКИ										
ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ										

Наименование мероприятия по снижению риска	Детективный/Превентивный	Цель*	Тип**	Оценочная стоимость мероприятия, млн. тенге (указать если возможно)	cost benefit analysis (предполагаемые затраты сопоставлять с результатами)	Срок реализации и мероприятия	Форма завершения	Лицо/Подразд., ответств. За реализацию мероприятия	Факт реализации и риска
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ (риски связанные со стратегией Общества)									
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ (риски связанные с финансовой деятельностью)									
КОМПАЕНС РИСКИ									
ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ									

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

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

Оценка остаточного риска					Эффективность мероприятия
Балл вероятности (классификатор)	Балл размера ущерба (классификатор)	Размер ущерба в тыс.тенге	Балл времени влияния (классификатор)	Балл значимости	
<i>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ (риски связанные со стратегией Общества)</i>					
<i>ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ (риски связанные с финансовой деятельностью)</i>					
<i>КОМПАЕНС РИСКИ</i>					
<i>ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ</i>					

**Приложение 2
к Правилам идентификации и оценки рисков
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»,
утвержденных решением Совета директоров
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»
от «___» _____ 2018 г. протокол № _____**

Форма анкеты

Департамент: _____

Должность: _____

Дата заполнения: _____

Анкета является документом для служебного пользования. Мы надеемся на полноту и объективность Ваших ответов.

1. Инструкция по заполнению	
Секция I	Вопросник по оценке рисков из реестра Общества
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заполнение Секции I данной Анкеты позволит идентифицировать уровень рисков, которые могут повлиять на стратегический цели Общества и вероятность их реализации в рамках функциональной компетенции СП (Владельцев рисков). В данной Секции представлены типичные риски Общества, образующие 4 основные категории рисков Общества. По каждому риску предлагается (по утвержденной шкале оценок) определить уровень его влияния на достижения целей в рамках Вашей функциональной зоны ответственности и на стратегические цели Общества с учетом Вашей профессиональной компетенции. Дополнительно необходимо определить вероятность реализации рисков в соответствии с утвержденной шкалой оценок. Представленный в данной секции перечень потенциальных рисков не является исчерпывающим и предназначен только для определения отправной точки оценки рисков Общества. ▪ Результаты по Вашей Анкете будут использованы с учетом веса участия Вашего подразделения при управлении тем или иным риском, т.к. могут быть другие факторы повышающие или понижающие уровень рисков вне Вашей компетенции, о которых Вы можете не знать. Выставляя высокую оценку влияния рисков, помните, что это не означает, что Общество или Ваше подразделение обязательно потерпит неудачу. Тем не менее, это означает, что для каждого ключевого риска, находящегося в красной зоне будет разработан план мероприятий по управлению факторами риска. 	
Секция II	Типичные проблемы высокого уровня/необходимые действия
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заполненная Секция II позволит определить необходимый План действий для минимизации ключевого риска. Здесь необходимо привести свои или выбрать из имеющихся индикаторы раннего предупреждения риска и/или дать оценку по типичным/системным проблемам, которые могут повлиять на достижения целей Вашего структурного подразделения и/или Общества, а также представить возможные меры по минимизации рисков в рамках Вашей функциональной зоны ответственности. 	

2. Шкала оценок			
Классификация влияния риска	Оценка	Классификация вероятности риска	Оценка
Реализация рисков в данной категории может привести к незначительному снижению доходов или увеличению расходов Общества. Отсутствие каких-либо последствий или они незначительные в случае реализации риска. Потенциальный убыток от наступления риска ниже 25% от	1	Низкая вероятность, что риск реализуется в течение года. Раз в 7 и более лет (или вероятность наступления до 5%)	1

уровня риск-аппетита.			
Последствия от реализации риска не значительные. Потенциальный убыток от наступления риска 25-50% от уровня риск-аппетита.	2	Риск, вероятно, реализуется в течение года. Раз в 5 лет (или вероятность наступления 25%)	2
Реализация одного или более рисков в данной категории может привести к среднему снижению доходов или увеличению расходов компании и незначительному репутационному ущербу. Потенциальный убыток от наступления риска 50-75% от уровня риск-аппетита.	3	Раз в 3 года (или вероятность наступления 40%)	3
Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определенной степени. Потенциальный убыток от наступления риска от 75% от уровня риск-аппетита до значения риск-аппетита.	4	Раз в год (или вероятность наступления 80%)	4
Реализация одного или более рисков в данной категории может привести к существенному снижению доходов или увеличению расходов компании или репутационному ущербу для компании. В случае реализации риска, компания практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском. Потенциальный убыток от наступления риска выше уровня риск-аппетита.	5	Риск уже неоднократно реализовывался в прошлом, есть высокая степень неопределенности относительно вероятности реализации риска внутренние или внешние предпосылки, указывающие на то, что риск, скорее всего, реализуется в течение следующего года. Раз в полгода и чаще (или вероятность наступления свыше 95%).	5

Секция I Вопросник по идентификации и оценки рисков

№	Наименование	Незначительное	Низкое	Среднее	Существенное	Критическое
1. Как Вы оцениваете уровень стратегических рисков (влияние на цели и вероятность реализации) Общества?						
(по 5-ти бальной шкале, где 1 – минимальный уровень риска)						
С. Стратегические риски						
1	Невыполнение планируемых ключевых показателей деятельности Общества	<p>Влияние</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p> <p>Вероятность</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p>				
2	Снижение объемов грузоперевозок по причине низкого или неподтвержденного спроса на услуги	<p>Влияние</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p> <p>Вероятность</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p>				

3	Неисполнение инвестиционных проектов Общества (по сроку и стоимости)	Влияние ① ② ③ ④ ⑤
		Вероятность ① ② ③ ④ ⑤
4	Репутационный риск	Влияние ① ② ③ ④ ⑤
		Вероятность ① ② ③ ④ ⑤
5	Усиление конкуренции	Влияние ① ② ③ ④ ⑤
		Вероятность ① ② ③ ④ ⑤
6	Страновой риск	Влияние ① ② ③ ④ ⑤
		Вероятность ① ② ③ ④ ⑤
№	Наименование	Незначительное Низкое Среднее Существенное Критическое

2. Как Вы оцениваете уровень финансовых рисков (влияние на цели и вероятность реализации) Общества?
(по 5-ти бальной шкале, где 1 – минимальный уровень риска)

Г. Финансовые риски

1	Неплатежеспособность банка-контрагента перед Общества	Влияние ① ② ③ ④ ⑤
		Вероятность ① ② ③ ④ ⑤
2	Неисполнение дебитором своих обязательства перед Обществом	Влияние ① ② ③ ④ ⑤
		Вероятность ① ② ③ ④ ⑤
3	Ценовой риск	Влияние ① ② ③ ④ ⑤
		Вероятность ① ② ③ ④ ⑤
4	Изменение курса иностранных валют по отношению к базовой валюте (тенге) (валютный риск)	Влияние ① ② ③ ④ ⑤
		Вероятность

		①	②	③	④	⑤
5	Снижение уровня ликвидности	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
№	Наименование	Незначительное	Низкое	Среднее	Существенное	Критическое

3. Как Вы оцениваете уровень комплаенс рисков (влияние на цели и вероятность реализации) Общества?

(по 5-ти бальной шкале, где 1 – минимальный уровень риска)

L. Правовые риски						
1	Неисполнение Обществом своих обязательства перед контрагентами	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
2	Нарушение требований налогового кодекса	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
3	Риск изменение законодательных ограничений	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
4	Нарушение требований трудового кодекса	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
5	Загрязнение окружающей среды	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность				

		①	②	③	④	⑤
№	Наименование	Незначительное	Низкое	Среднее	Существенное	Критическое
4. Как Вы оцениваете уровень операционных рисков (влияние на цели и вероятность реализации) Общества? (по 5-ти бальной шкале, где 1 – минимальный уровень риска)						
1	Мошенничество, кражи, грабежи, поджоги и коррупционные проявления	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
2	Риск нехватки квалифицированных кадров	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
3	Неэффективность внутренних процедур (в т.ч. технологических)	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
4	Несвоевременное проведение и нарушение Правил закупок при проведении закупочных процедур	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
5	Сбой в информационных системах	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
6	Нарушение информационной и коммерческой безопасности	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
7	Производственный травматизм	Влияние ①	②	③	④	⑤
		Вероятность ①	②	③	④	⑤
№	Наименование	Незначительное	Низкое	Среднее	Существенное	Критическое

8	Искажение и предоставление недостоверных данных работниками Общества	Влияние ① ② ③ ④ ⑤ Вероятность ① ② ③ ④ ⑤
9	Риск несохранности и утери груза	Влияние ① ② ③ ④ ⑤ Вероятность ① ② ③ ④ ⑤
10	Риск текучести кадров	Влияние ① ② ③ ④ ⑤ Вероятность ① ② ③ ④ ⑤
11	Риск нарушения безопасности движения	Влияние ① ② ③ ④ ⑤ Вероятность ① ② ③ ④ ⑤
12	Риск утери собственности (имущества)	Влияние ① ② ③ ④ ⑤ Вероятность ① ② ③ ④ ⑤

5. На Ваш взгляд, какие стратегические (бизнес) или финансовые риски являются для Общества наиболее существенными?

6. Пожалуйста, перечислите риски, которые известны Вам, но не представлены в данной Анкете? Дополнительно оцените их влияние и вероятность по 5-ти бальной шкале, где 1 – минимальный уровень риска.

7. Пожалуйста, отметьте один и/или несколько наименований рисков, которые могут, по Вашему мнению, повлиять на цели Вашего структурного

подразделения/функционального направления и должны быть обязательны включены в карту рисков Общества?

- | | |
|--|--|
| ○ Возникновения пожара | ○ Недополучение доходной части по договорам |
| ○ Отказы и сбои технических средств в транспортных активах | ○ Поставка некачественных товаров, работ и услуг со стороны Поставщика |
| ○ Некачественная подготовка транспортных активов к сезонным работам | ○ Риск образования неликвидов ТМЦ |
| ○ Приобретение некачественного топлива и масел | ○ Утеря документов и информации |
| ○ Несвоевременная доставка груза | ○ Риск принятия неверного управленческого решения |
| ○ Рост стоимости долговых обязательств с плавающей процентной ставкой | ○ Риск использования нелицензионного программного обеспечения |
| ○ Предоставление недостоверной финансовой отчетности заинтересованным сторонам | ○ Неэффективное управление филиалами |
| ○ Риски реорганизации Общества | ○ Неэффективное исполнение Стратегии (Плана) развития (отсутствие) |
| ○ Чрезвычайное происшествие (авария, крушение, сход, столкновение) | ○ Риск увеличения резервов |
| ○ Критический износ инфраструктуры транспорта | ○ Несвоевременное проведение аудита финансовой отчетности |
| ○ Ненадлежащее бюджетное планирование | ○ Несвоевременное исполнение контрольных процедур |
| ○ Риск образования непроизводительных расходов | ○ Срыв сроков реализации крупных инвестиционных проектов |
| | ○ Риск недофинансирования стратегических инициатив, отсутствие ресурсов на обновление основных средств |

Секция II Типичные факторы ключевых рисков / Планируемые мероприятия

(Пожалуйста выберите (обведите) тот вариант, который наиболее точно описывает текущую ситуацию)

④= Полностью согласен ③= Согласен ② = Не согласен ① = Полностью не согласен ① = Не знаю

Цели и препятствия	Факторы/Потенциальные проблемы					Планируемые мероприятия				
	④	③	②	①	①	④	③	②	①	①
1 Целевые показатели, установленные для меня и Общества в целом реалистичны и достижимы	■ ④	③	②	①	①	④	③	②	①	①
2 Сотрудники Общества обладают необходимыми знаниями, навыками и подготовкой, необходимой для выполнения своей работы должным образом	■ ④	③	②	①	①	④	③	②	①	①
3 Мы учимся на своих ошибках и предотвращаем их повторное проявление	■ ④	③	②	①	①	④	③	②	①	①
4 Кадровые изменения не оказали существенного негативного влияния на деятельность Общества за последние 6 месяцев	■ ④	③	②	①	①	④	③	②	①	①
5 Работникам нашей компании не приходится идти на неоправданный риск при выполнении своей работы	■ ④	③	②	①	①	④	③	②	①	①
6 В нашей компании установлены и утверждены измеримые цели и показатели эффективности.	■ ④	③	②	①	①	④	③	②	①	①
7 У меня достаточно ресурсов, средств и времени для достижения моих целей.	■ ④	③	②	①	①	④	③	②	①	①
8 Сотрудники Общества своевременно выявляют и анализируют риски и подводные камни, которые могут негативно повлиять на достижение целей Общества.	■ ④	③	②	①	①	④	③	②	①	①

(Пожалуйста выберите (обведите) тот вариант, который наиболее точно описывает текущую ситуацию)

④= Полностью согласен ③= Согласен ② = Не согласен ① = Полностью не согласен ① = Не знаю

Факторы/Потенциальные проблемы	Планируемые мероприятия					
9 При принятии решений руководство анализирует и учитывает возможные негативные последствия не только внутри Общества, но и для клиентов, партнеров и контрагентов.	■	④	③	②	①	①
10 Если вы не согласны / категорически не согласны с любым из приведенных выше вопросов, укажите причины несогласия:						

Напишите Ваши предложения по решению представленных в данном разделе ключевых проблемных вопросов Общества и мерам по управлению рисков, влияющих на достижение показателей деятельности Вашего СП:

Политики, процедуры, коммуникация						
1 Существующие политики и процедуры позволяют мне делать свою работу эффективно	■	④	③	②	①	①
2 Сотрудники, которые нарушают законодательство или правила Общества, будут обнаружены	■	④	③	②	①	①
3 Существующие в Обществе политики и процедуры способствуют достижению целей и позволяют минимизировать риски.	■	④	③	②	①	①
4 Наши информационные системы обеспечивают руководству доступ к своевременным и качественным отчетам о выполнении поставленных целей.	■	④	③	②	①	①
5 В нашей компании существуют необходимые механизмы и стимулы, чтобы при необходимости я мог дать рекомендации по усовершенствованию бизнес процессов Общества	■	④	③	②	①	①
6 Качество взаимодействия между подразделениями позволяет нам эффективно выполнять свою работу	■	④	③	②	①	①
7 У меня есть достаточно данных и информации, чтобы делать свою работу	■	④	③	②	①	①
8 Руководство Общества полностью информировано о реальной производительности Общества.	■	④	③	②	①	①
9 Существуют определенные каналы связи, которые позволяют быстро и без препятствий доводить до руководства потенциальные риски и угрозы.	■	④	③	②	①	①
10 Если вы не согласны / категорически не согласны с любым из приведенных выше вопросов, укажите причины несогласия:						

(Пожалуйста выберите (обведите) тот вариант, который наиболее точно описывает текущую ситуацию)

④= Полностью согласен ③= Согласен ② = Не согласен ① = Полностью не согласен ① = Не знаю

Факторы/Потенциальные проблемы

Планируемые мероприятия

Напишите Ваши предложения по решению представленных в данном разделе ключевых проблемных вопросов Общества и мерам по управлению рисков, влияющих на достижение показателей деятельности вашего СП:

Мониторинг

1 Информация, представленная руководству, отражает фактические результаты деятельности Общества. ■ ④ ③ ② ① ①

2 У меня есть достаточно информации для мониторинга деятельности поставщиков. ■ ④ ③ ② ① ①

3 У меня есть достаточно информации для мониторинга удовлетворенности клиентов. ■ ④ ③ ② ① ①

4 Отзывы и жалобы, поступившие от клиентов своевременно и качественно обрабатываются. ■ ④ ③ ② ① ①

5 Сотрудники Общества знают, какие действия предпринять в случае, когда они находят ошибки или недостатки в процессе. ■ ④ ③ ② ① ①

6 Эффективность моей работы периодически анализируется моим непосредственным руководителем. ■ ④ ③ ② ① ①

7 Я знаю, какие меры следует принять, если я узнаю о неэтичном поведении или мошеннической деятельности. ■ ④ ③ ② ① ①

8 Если вы не согласны / категорически не согласны с любым из приведенных выше вопросов, укажите причины несогласия:

Напишите Ваши предложения по решению представленных в данном разделе ключевых проблемных вопросов Общества и мерам по управлению рисков, влияющих на достижение Ваших показателей деятельности:

Должность _____

(ФИО)

(Подпись)

**Приложение 3
к Правилам идентификации и оценки рисков
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»,
утвержденных решением Совета директоров
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»
от «___» _____ 2018 г. протокол №_____**

Единая номенклатура по обозначению рисков

Номер риска – Категория риска	Наименование риска
1-С	Риск неудовлетворенности персонала (Социальный риск)
2-С	Риск неисполнения инвестиционных проектов (Риск не реализации инвестиционных проектов)
3-С	Риск ухудшения деловой репутации Общества
4-С	Риск снижения объемов грузоперевозок
5-С	Риск конкуренции
6-Ф	Риск увеличения уровня торговой дебиторской задолженности
7-Ф	Валютный риск
8-Ф	Риск снижения ликвидности
9-Ф	Тарифный риск
11-О	Риск производственного травматизма
13-О	Риск пожара по вине Общества
14-О	Риск нарушения безопасности движения
15-О	Риск коррупции и мошенничества
16-О	Риск текучести кадров
17-О	Риск нарушения Правил закупок при проведении закупочных процедур (Риски процесса закупок)
18-О	Риск информационной безопасности
19-О	Риск сбоя в информационных системах
20-О	Риск непланового ремонта локомотивов по вине Общества
21-О	Риск хищения топлива сотрудниками Общества
22-О	Риск снижения уровня топлива в баке тепловоза (выявляемого по данным АСУ ЭДТ)
23-О	Риск убытков от порчи и хищения имущества
24-О	Риск перерасхода топливно-энергетических ресурсов (результат к праву)
25-О	Риск загрязнения окружающей среды (нарушение требований экологического законодательства)
26-О	Риск критического износа локомотивного парка
27-О	Риск неисполнения контрагентами готовности локомотивов на сервисном обслуживании
28-О	Риск несвоевременной доставки груза по вине Общества
29-О	Риск несохранности груза
30-Н	Риск нарушения требований налогового кодекса
31-Н	Риск предъявления судебных исков (проигранные Обществом иски)
33-Н	Риск нарушения требований таможенного законодательства РК

Приложение 4
к Правилам идентификации и оценки рисков
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»,
утвержденных решением Совета директоров
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»
от «___» _____ 2018 г. протокол № _____

Классификация событий, вызвавших убыток

Фактор риска (1-й уровень)	Определение	Фактор риска (2-й уровень)	Примеры видов деятельности
Внутреннее мошенничество	Убытки вследствие действий с намерением осуществить мошенничество, присвоить имущество или обойти нормативные акты, законодательство или внутренние нормативные документы Общества, с участием, как минимум, одной внутренней стороны	Неразрешенная деятельность	Не отраженные в отчетности операции (намеренно) Неразрешенные типы операций (повлекшие за собой денежные убытки) Неправильная оценка позиции (намеренно)
		Воровство и мошенничество	Мошенничество Воровство, вымогательство, хищения, грабеж Присвоение активов Умышленное уничтожение активов Подделка Контрабанда Присвоение чужих счетов/использование чужих документов и т.д. Преднамеренное несоблюдение налогового законодательства или уклонение от налогов Взятки Инсайдерский трейдинг (не за счет Общества)
Внешнее мошенничество	Убытки вследствие намерения совершить мошенничество, похитить имущество или нарушить законодательство с участием третьей стороны	Воровство и мошенничество	Воровство, грабеж Подделка Выписывание необеспеченных чеков
		Безопасность систем	Хакерство, кража информации, повлекшая за собой денежные убытки
Кадровая политика и безопасность труда	Убытки вследствие нарушения законодательства о труде, безопасности труда и охране здоровья или в	Взаимоотношения с сотрудниками	Вопросы оплаты труда, вознаграждения и выходных пособий Организация трудовой деятельности
		Безопасная среда	Общие обязательства по несчастным случаям

	связи с выплатами по искам о нанесении личного ущерба или искам в связи с дискриминацией	Дискриминация Квалификация персонала	Все типы дискриминации Недостаточная квалификация персонала
Клиенты, продукты и деловая практика	Убытки вследствие непреднамеренной халатности в выполнении профессиональных обязательств по отношению к конкретным клиентам (включая доверительные и квалификационные требования) или вследствие характера или конструкции продукта	Приемлемость, раскрытие, фидуциарные отношения	Нарушение фидуциарных отношений/нарушения инструкций Проблемы раскрытия информации (знай своего клиента) Нарушение требований раскрытия информации розничным клиентам Нарушения, связанные с раскрытием конфиденциальной личной информации Агрессивные продажи Искусственное завышение комиссионных Злоупотребление конфиденциальной информацией Обязательства кредитора
		Неправильная деловая или рыночная практика	Нарушение законодательства о естественных монополиях Неправильная практика торговли/рыночных операций Манипулирование рынком Инсайдерский трейдинг Деятельность без лицензии Отмывание денег
		Изъяны продуктов (услуг)	Дефекты продуктов (услуг) Ошибки конструкции
		Выбор, спонсорство и риски	Невыполнение требований клиента Превышение лимитов риска на одного клиента
		Консалтинговые услуги	Разногласия в оценках результатов консалтинговых услуг
Причинение ущерба физическим активам	Убытки вследствие ущерба или повреждения физических активов в результате природных катастроф или прочих событий	Катастрофы и прочие события	Ущерб от природных катастроф, человеческие потери от воздействия внешних источников (терроризм, вандализм)
Нарушения в	Убытки вследствие	Системы	Программное обеспечение

ведении бизнеса и системные сбои	нарушений в ведении бизнеса и системных сбоев		Аппаратное обеспечение Телекоммуникации Сбои в энергоснабжении и предоставлении коммунальных услуг
Исполнение, доставка и управление процессами	Убытки вследствие срыва обработки операции или сбоев в процессе либо вследствие взаимоотношений с торговыми контрагентами и продавцами	Исполнение и поддержание операций	Неправильные коммуникации, ошибки при вводе, загрузке или поддержании данных Нарушение сроков или обязательств Неправильное функционирование систем или моделей бухгалтерские ошибки/ошибки в атрибуции контрагента Прочие ошибки при выполнении задач Срыв доставки Срывы в управлении залогом Поддержание референтных данных
		Мониторинг и отчетность	Несоблюдение обязательной отчетности Неточная внешняя отчетность, повлекшая убытки
		Привлечение клиентов и ведение документации	Отсутствие разрешений/освобождение от ответственности от клиентов Отсутствующая или неполная юридическая документация
		Управление клиентскими счетами	Неавторизованный доступ к счетам Неправильные клиентские записи, повлекшие убытки Ущерб или убытки клиентов в результате халатности
		Торговые контрагенты	Неправильные действия контрагентов Конфликты с контрагентами
		Поставщики и подрядчики	Аутсорсинг Конфликты с поставщиками
Негативное воздействие на окружающую среду	Убытки, понесенные при неблагоприятном изменении в окружающей среде, полностью или частично, возникающее в результате деятельности Общества	Соблюдение экологического законодательства Республики Казахстан и локальных актов Общества по экологическому менеджменту	Нарушение требований экологического законодательства Республики Казахстан и локальных актов Общества по экологическому менеджменту

<p>Несчастные случаи на производстве</p>	<p>Убытки в результате непредвиденных событий, которые повлекли причинение ущерба здоровью, жизни работников при исполнении им обязанностей по трудовому договору.</p>	<p>Телесные повреждения (травмы), летальный исход</p>	<p>Неудовлетворительная организация производства работ; Нарушение правил безопасности и охраны труда пострадавшим; Недостаточное обучение безопасным приемам труда пострадавшего;</p>
--	--	---	---

Приложение 5
к Правилам идентификации и оценки рисков
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»,
утвержденных решением Совета директоров
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»
от «_____» _____ 2018 г. протокол № _____

Структура и требования к минимальному содержанию отчета по управлению рисками структурного подразделения, ответственного за координацию процесса управления рисками

1. Карта и реестр рисков:

- а) Исполнение плана мероприятий по управлению рисками ежеквартально с оценкой эффективности предпринимаемых мер за отчетный период.
- б) Новые выявленные риски (угрозы), с указанием причин возникновения, плана мероприятий по снижению вероятности/влияния, качественной/количественной оценки влияния.

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

3. Отчет по финансовым рискам:

- а) Финансовые риски в соответствии с Правилами и Политиками управления отдельными видами финансовых рисков (валютный, процентный, страновой, кредитный риск по корпоративным контрагентам, кредитный риск по банкам контрагентам).
- б) Информацию о соблюдении/несоблюдении лимитов по рискам, в том числе лимитам на банки-контрагенты.
- с) Отчет по финансовой устойчивости, включающий информацию о долговой нагрузке и исполнению ковенантных обязательств согласно Политике управления долгом и финансовой устойчивостью АО «Самрук-Қазына».

4. Отчет по критическим операционным рискам с результатом их качественной/количественной оценки.

5. Анализ ключевых рисков должен содержать:

- наименование ключевого риска
- краткая информация и цель мероприятия по минимизации ключевого риска
- оценка остаточного риска отдельных СП (при наличии нескольких владельцев мероприятий по управлению рисками)
- анализ влияния показателей рисков из красной зоны Карты рисков АО «КТЖ-Грузовые перевозки»

6. Отчет по рискам инвестиционных проектов, включая реализованные риски инвестиционных проектов.

7. Информация по реализованным рискам (ежеквартально) с обязательным указанием ущерба (в количественной, при возможности его расчета, и в качественной оценке) и предпринятых действий по реагированию на данные риски с оценкой эффективности предпринятых мероприятий. Сравнительный анализ потерь от реализованных рисков за период (ежеквартально) с утвержденным риск-аппетитом. Данный раздел также должен включать информацию по авариям и катастрофам и несчастным случаям на производстве (включая информацию по количеству пострадавших, в том числе количество летальных исходов).

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

9. Отчет по страхованию согласно Политики 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) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына».

10. Информация об улучшении контролей и прогрессе в реализации любых решений Совета директоров в части управления рисками.

11. Иная информация согласно требованиям/поручениям Единственного акционера, Совета директоров Общества и рекомендациям Службы внутреннего аудита Общества.

Приложение 6
к Правилам идентификации и оценки рисков
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»,
утвержденных решением Совета директоров
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»
от «___» _____ 2018 г. протокол № _____

Формы по идентификации и оценки рисков СП

Форма 1. Идентификация риска

Метод идентификации	Для заполнения
На основе поставленных целей и задач	<i>* Потенциальные события, которые могут повлиять на их достижение. Идентифицировали ли этим методом? Как?</i>
Отраслевые и международные сравнения	<i>* Проводить периодически. Идентифицировали ли этим методом? Как?</i>
Семинары и обсуждения	<i>* Проводить периодически. Идентифицировали ли этим методом? Как?</i>
Интервьюирование	<i>* Проводить периодически. Идентифицировали ли этим методом? Как?</i>
Мониторинг публикаций и выступлений	<i>* Проводить на постоянной основе. Идентифицировали ли этим методом? Как?</i>
Анализ отчетов по результатам аудиторских и прочих проверок	<i>* Проводить на постоянной основе. Идентифицировали ли этим методом? Как?</i>

**- поля для заполнения. После своих записей стереть разъяснения и вопросы.*

Форма 2. SWOT анализ (идентификация риска)

SWOT	Сильные стороны	Слабые стороны
	Возможности	Угрозы
Внешняя сторона		
Внутренняя сторона	Преимущества	Недостатки

Форма 3. PEST+M-анализ (идентификация риска)

Политика	P	Экономика	E
Социум	S	Технология	T

1. Оценка рисков

Проводить согласно таблицам главы III настоящих правил и оценку рисков с использованием автоматизированной модели по оценке рисков, разработанной на базе MS Excel и/или автоматизированной системы управления рисками на базе платформы SAP GRC (при наличии), позволяющей автоматически формировать аналитические отчеты, графики и диаграммы.

Форма 4. Методы оценки рисков.

Метод	Процедура
Индивидуальный	* Использовали ли этот метод? Как?
Номинальный групповой	* Использовали ли этот метод? Как?
Мозговой штурм	* Использовали ли этот метод? Как?
653	* Использовали ли этот метод? Как?
Дельфи	* Использовали ли этот метод? Как?

Форма 5. Оценка риска

Показатели оценки риска	Балл
Частота или вероятность риска (таблица 1)	
Время влияния риска (таблица 2)	
Финансовые показатели влияния риска (таблица 3)	
Нефинансовые показатели влияния рисков (таблица 4)	
Рейтинг операционного риска (таблица 5)	
Факторы операционного риска	Весовой коэф-т, ВК
внешние и внутренние мошенничества	
трудовые отношения	
клиенты и деловая практика	
сбои в информационных и технических системах	
управление процессами	
ущерб материальным активам	
негативное воздействие на окружающую среду	
несчастные случаи на производстве	
Итого (весовой коэф.):	

Оценка рисков с использованием автоматизированной модели, разработанной на базе MS Excel и/или автоматизированной системы управления рисками на базе платформы SAP GRC (при наличии)

1) для расчета валютного риска используются данные курсы валют за 255 дней без учета праздничных и выходных дней с раздела статистика сайта Национального банка и чистая валютная позиция (NOP) с отчета о величине валютного риска (www.nationalbank.kz, раздел – статистика, ежедневные официальные (рыночные) курсы валют);

2) для расчета процентного риска применяются показатели основного долга по банковским займам с плавающей процентной ставкой. Суммы основного долга распределены по срокам (от 1 мес., от 1 до 3 мес., от 3 мес. до 1 года, от 1 года до 5 лет, свыше 5 лет) в зависимости от срока погашения займа;

3) расчета риска разрыва ликвидности:

- СП, ответственные за соблюдение финансовой политики и политики заимствования в Обществе, ежеквартально не позднее 25 числа месяца следующего за отчетным представляют в структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками, информацию по следующим статьям бухгалтерского баланса на консолидированной основе: «Денежные средства и их эквиваленты», «Краткосрочные инвестиции», «Займы и начисленные проценты», «Облигации выпущенные»;

- СП, ответственное за организацию ведения бухгалтерского и налогового учета, формирования финансовой и налоговой отчетности Общества, ежеквартально не позднее 25 числа месяца следующего за отчетным представляет в структурное подразделение, ответственное за координацию процесса управления рисками следующую информацию на консолидированной основе: 1) данные об остатках денежных средств на текущих счетах; 2) данные по торговой дебиторской и торговой кредиторской задолженностям, 3) данные по прочим текущим активам и основным средствам;

- структурное подразделение, ответственное за процесс управления рисками, на основе представленной информации, в течение 5 (пяти) рабочих дней со дня предоставления формирует отчет о временной структуре активов и обязательств. При этом подразделение по управлению рисками вправе запросить дополнительную информацию, необходимую для формирования отчета.

Формирование плана мероприятий по управлению рисками

Формируются согласно главе 5 настоящих Правил. Результаты заполнять в реестре и в соответствующих формах, запрашиваемых структурным подразделением, ответственным за координацию процесса управления рисками

Приложение 7
к Правилам идентификации и оценки рисков
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»,
утвержденных решением Совета директоров
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»
от «_____» _____ 2018 г. протокол №_____

Отчет по состоявшимся рискам и убыткам

Дата Отчета _____

№	Дата фиксации события	Детальное описание события	Место наступления события	Причины возникновения события	Материальный ущерб, тенге		Принятые меры	Оценка эффективности мероприятий	Подразделение, которое владеет наибольшей информацией о потере	Рекомендации на будущее
					Первоначальный	Окончательный				
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ										
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ										
КОМПЛАЕНС РИСКИ										
ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ										

Приложение 8
к Правилам идентификации и оценки рисков
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»,
утвержденных решением Совета директоров
акционерного общества «КТЖ-Грузовые перевозки»
от «___» _____ 2018 г. протокол № _____

Отчет по состоявшимся рискам и убыткам СП

№ П/П	ЦА Общества/наименование филиала	Код риска	Наименование риска	Владелец риска	Дата фиксации события реализации риска	Детальное описание события реализации риска	Место наступления события реализации риска	Причины возникновения события реализованного риска	Материальный ущерб, тыс.тг		Принятые меры по снижению риска, в том числе реализация плана мероприятий по управлению рисками (снижению уровня рисков)		Филиал/подразделение, которое владеет наибольшей информацией о событии	Рекомендации на будущее	Исходные данные для расчета состоявшихся рисков к методам расчета, указанных в графе 7				Метод расчета по КРП	Ед. измерения и частота изменения по КРП	Расчитанный факт. усл. показатель			
									Первоначальный	Окончательный	описание мероприятий	оценка эффективности и мероприятия (в количественном и/или качественном измерении)			Факт. значение (кол-во, сумма и т.д.)		Знаменатель (при наличии знаменателя в методе расчета графы 20)				отчет. период текущего года	аналог. период прошлого года	отчет. период текущего года	аналог. период прошлого года
															отчет. период текущего года	аналог. период прошлого года	отчет. период текущего года	аналог. период прошлого года						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
	ЦА Общества																							
1																								
2																								
...																								
	Итого по ЦА ГП								0	0					0	0	0	0			0	0		
	Филиал 1																							
1																								
2																								
...																								
	Итого по филиалу 1								0	0					0	0	0	0			0	0		
	и т.д.																							
	ИТОГО ПО ОБЩЕСТВУ								0	0					0	0	0	0			0	0		