



Утверждена  
решением Совета директоров  
АО «Интергаз Центральная Азия»  
от 20 ноября 2024 года  
(протокол № 10)



**ПОЛИТИКА АО «ИНТЕРГАЗ ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ»  
ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И  
ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ**

**ОРИГИНАЛ**

Экземпляр: \_\_\_\_\_



### Предисловие

**Введен:** взамен Политики управления рисками АО «Интергаз Центральная Азия» (П-01-23), утвержденной решением Совета директоров АО «Интергаз Центральная Азия» от 12 июня 2023 года, протокол №5 (редакция №3) и Политики системы внутреннего контроля АО «Интергаз Центральная Азия», утвержденной решением Совета директоров АО «КазТрансГаз» от 23 декабря 2019 года, протокол №22 (редакция №1).

**Дата пересмотра:** 2027 год.

## Содержание

1 Назначение и область применения.....	4
2 Нормативные ссылки.....	4
3 Термины и определения.....	4
4 Сокращения и обозначения.....	5
5 Ответственность и полномочия.....	5
6 Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля.....	6
7 Компоненты СУР.....	6
8 Принципы СУР.....	8
8.1 Осуществление Советом директоров надзорной функции за управлением рисками.....	8
8.2 Создание операционных структур.....	8
8.3 Определение желаемой культуры.....	10
8.4 Демонстрация приверженности к основным ценностям.....	11
8.5 Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала.....	12
8.6 Анализ условий ведения деятельности.....	12
8.7 Определение Риск-аппетита.....	12
8.8 Оценка альтернативных стратегий.....	12
8.9 Формулирование бизнес-целей.....	13
8.10 Выявление (идентификация) рисков.....	13
8.11 Реагирование на риски.....	14
8.12 Комплексный взгляд на риски.....	16
8.13 Оценка существенных изменений.....	16
8.14 Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ).....	16
8.15 Повышение эффективности управления рисками.....	16
8.16 Использование информации и технологии.....	17
8.17 Распространение информации о рисках.....	17
8.18 Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.....	17
9 Пересмотр, внесение изменений, хранение и рассылка.....	17
Лист регистрации изменений.....	19
Лист ознакомления.....	20

## 1 Назначение и область применения

1.1 Настоящая Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «Интергаз Центральная Азия» разработана в соответствии с Политикой АО «Самрук-Қазына» по управлению рисками и внутреннему контролю, рекомендациями Комитета спонсорских Организаций Комиссии Трэдвэй (COSO) и иными лучшими практиками в области управления рисками и внутреннего контроля.

1.2 Политика определяет основные принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в АО «Интергаз Центральная Азия».

1.3 В дополнение к Политике в Обществе действуют правила по идентификации и оценки рисков, правила по организации системы внутреннего контроля и иные внутренние нормативные документы.

1.4 Настоящая Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и всеми работниками Общества.

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

## 2 Нормативные ссылки

2.1 В настоящей Политике приведены ссылки на следующие внутренние нормативные документы:

-	Устав Общества
-	Политика АО «Самрук-Қазына» по управлению рисками и внутреннему контролю
ДП-01	Общие требования к содержанию, изложению и оформлению внутренних нормативных документов АО «Интергаз Центральная Азия»
ДП-02	Управление документацией

## 3 Термины и определения

3.1 В настоящей Политике применяются термины и соответствующие им определения в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1. Термины и определения

Термины	Определения
владелец процессного риска	владелец бизнес-процесса;
владелец риска	лицо (работник/структурное подразделение/коллегиальный орган), ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности идентификацию и оценку риска, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество;
внутренний контроль	процесс, предназначенный для обеспечения «разумной уверенности» касательно достижения операционных целей, целей в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства, требований внутренних нормативных документов Общества, осуществляемый Советом директоров Общества, Правлением и работниками Общества, является частью СУР;
Карта рисков	графическое изображение рисков Общества, расположенных в прямоугольной таблице, по вертикальной оси которой указан размер ущерба риска, а по горизонтальной – вероятность его возникновения;
Ключевой рисковый показатель (КРП)	индикатор, сигнализирующий о тенденциях изменения риск-факторов и возможной реализации рисков, способных оказать негативное влияние на деятельность Общества;
контроль (контрольная процедура)	элемент внутреннего контроля, документально зафиксированные набор действий, конфигурация систем или организация процессов, позволяющие снизить

	вероятность реализации риска или смягчить его последствия, контрольная процедура является неотъемлемой частью бизнес-процессов;
<b>модель «три линии защиты»</b>	подход к организации СУР, основанный на том, что для эффективного управления рисками и внутреннего контроля под руководством Совета директоров Общества необходимо разделить роли и обязанности между тремя отдельными группами (линиями защиты): бизнес функциями (каждое структурное подразделение Общества), функцией мониторинга рисков и контроля (риск-подразделение, служба комплаенс, Департамент корпоративной безопасности и другие структурные подразделения, выполняющие функцию контроля и мониторинга), функция независимой оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля (Служба внутреннего аудита);
<b>Регистр рисков</b>	документ, содержащий информацию об идентифицированных рисках Общества (описание риска, риск-факторы, владелец риска, показатели оценки риска и др.);
<b>риск</b>	вероятность возникновения событий, которые могут оказать влияние на достижение стратегических и бизнес целей Общества;
<b>Риск-аппетит</b>	приемлемый размер риска и/или убытка, который Общество готово принять при достижении поставленных целей;
<b>риск-подразделение</b>	структурное подразделение Общества, ответственное за организацию системы управления рисками и внутреннего контроля;
<b>толерантность</b>	приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной бизнес-цели вследствие реализации риска;
<b>управление рисками (риск-менеджмент)</b>	культура, компетенции и практики, интегрированные во все процессы Общества (начиная со стратегического планирования и заканчивая операционной деятельностью), на которые полагается Общество при создании, сохранении и реализации стоимости Общества. Риск-менеджмент является одним из ключевых элементов корпоративного управления; неотъемлемой частью процесса принятия управленческих решений на всех уровнях организации. В настоящей Политике термины «управление рисками», «риск-менеджмент», «система управления рисками» используется взаимозаменяемо;
<b>участники СУР</b>	Совет директоров, его комитеты, Служба внутреннего аудита, Правление, работники Общества, риск-подразделение, структурные подразделения Общества, риск-координаторы;

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

#### 4 Сокращения и обозначения

4.1 В настоящей Политике применены сокращения и обозначения в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2. Сокращения и обозначения

№ п/п	Сокращения и обозначения	Полное наименование приведенных сокращений и обозначений
1	ВК	внутренний контроль
2	ДУБП	Департамент управления бизнес-процессами
3	ИСМ	Интегрированная система менеджмента
4	Общество	АО «Интергаз Центральная Азия»
5	Политика	настоящая Политика АО «Интергаз Центральная Азия» по управлению рисками и внутреннему контролю
6	СВА	Служба внутреннего аудита АО «Интергаз Центральная Азия»
7	СУР	система управления рисками
8	СП	Структурные подразделения Центрального аппарата Общества

#### 5 Ответственность и полномочия

5.1 Ответственность за разработку, актуализацию настоящей Политики в соответствии с требованиями документированной процедуры ДП-01 «Общие требования к содержанию,

изложению и оформлению внутренних регламентирующих документов АО «Интергаз Центральная Азия» несет риск-подразделение.

5.2 Ответственность за управление настоящей Политикой в соответствии с требованиями документированной процедуры ДП-02 «Управление документацией» несет ДУБП – в ЦА, ответственные подразделения (лица) по ИСМ - в филиалах Общества.

## **6 Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля**

6.1 СУР призвана обеспечить разумную уверенность достижения следующих целей:

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

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

6.2 Задачами СУР и внутреннего контроля являются:

- 1) повышение риск-культуры и интеграция риск-менеджмента и внутреннего контроля во все аспекты деятельности Общества;
- 2) снижение волатильности результатов деятельности за счет способности Общества предупреждать ситуации, угрожающие достижению целей, эффективно реагировать на негативные события и сокращать последствия таких ситуаций, если они наступают, до приемлемого уровня;
- 3) использование возможностей для увеличения стоимости и прибыльности Общества в долгосрочной перспективе.

6.3 СУР начинается с каждого работника Общества, в связи с чем эффективность системы управления рисками и внутреннего контроля имеет определенные ограничения. Ошибки, сговор двух или более лиц, другие ограничения, связанные с человеческим фактором, не позволяют иметь абсолютную гарантию в достижении целей Общества, а приводят к возможности предоставления только разумной уверенности.

6.4 Во избежание недоразумений в трактовке СУР следует отметить следующие важные моменты:

- Управление рисками не является функцией или отделом. Управление рисками – это культура, компетенции и практики, интегрированные во все процессы Общества;
- Управление рисками не ограничивается регистром рисков. Управление рисками взаимосвязано со стратегией, корпоративным управлением, коммуникацией с заинтересованными сторонами и управлением эффективностью деятельности;
- Управление рисками фокусируются на создании и сохранении стоимости, делает акцент на риск-культуре и комплексном обзоре рисков;
- Управление рисками не является чек-листом. Управление рисками включает принципы, в соответствии с которыми могут быть выстроены бизнес-процессы и является системой мониторинга и улучшения эффективности деятельности.

## **7 Компоненты СУР**

7.1 Риск-менеджмент состоит из следующих взаимосвязанных компонентов<sup>1</sup>, соответствующих жизненному циклу бизнеса: управление и культура; стратегия и постановка целей; эффективность деятельности; мониторинг и внедрение изменений; информация,

<sup>1</sup> Источник: Концептуальные основы управления рисками организаций (COSO): интеграция со стратегией и показателями эффективности.

коммуникация и отчетность.

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

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

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

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

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

– Осуществление Советом директоров Общества надзорной функции за управление рисками;

- Создание операционных структур;
- Определение желаемой культуры;
- Демонстрация приверженности к основным ценностям;
- Привлечение, развитие и удержание квалифицированных специалистов.

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

- Анализ условий ведения деятельности;
- Определение риск-аппетита;
- Оценка альтернативных стратегий;
- Формулирование бизнес-целей.

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

- Выявление рисков;
- Оценка существенности рисков;
- Приоритезация рисков;
- Реагирование на риски;
- Комплексный взгляд на риски.

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

- Оценка существенных изменений;
- Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ);
- Повышение эффективности управления рисками.

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

- Использование информации и технологий;
- Распространение информации о рисках;

- Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

## 8 Принципы СУР

### 8.1 Осуществление Советом директоров надзорной функции за управлением рисками.

8.1.1 Совет директоров Общества осуществляет надзор за эффективностью управления рисками и внутреннего контроля посредством выполнения следующих функций в области управления рисками:

- 1) определяет цели (в рамках стратегии развития, бизнес планов или других документов Общества по планированию) и риски, влияющие на достижение этих целей (регистр рисков).
- 2) в рамках Политики: утверждает принципы и подходы к организации СУР, требования к организации внутреннего контроля и проведению контрольных процедур, распределение ролей участников СУР в области управления рисками и внутреннего контроля Общества;
- 3) утверждает Риск-аппетит, Регистр и Карту рисков, План мероприятий по управлению ключевыми рисками, Регистр КРП и уровней толерантности по ключевым рискам, отчеты по рискам Общества;
- 4) обеспечивает надлежащее рассмотрение вопросов, входящих в компетенцию Совета директоров Общества, и принимает решения с учетом рисков, сопутствующих принятию и неприятию этого решения;
- 5) предпринимает соответствующие меры для того, чтобы убедиться, что действующая система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным Советом директоров Общества принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует, в том числе (но не ограничиваясь) рассматривает отчеты Службы внутреннего аудита об оценке эффективности СУР и внутреннего контроля, анализирует заключения внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управления рисками;
- 6) Совет директоров Общества должен на регулярной основе определять для себя обладает ли он необходимыми независимостью, навыками, опытом и знаниями бизнеса и имеет ли он доступ к полной информации по текущим вопросам деятельности Общества для осуществления надзора за управлением рисками и внутренним контролем;
- 7) Комитет по аудиту Общества оказывает содействие Совету директоров Общества по вопросам контроля за надежностью и эффективностью СУР и внутреннего контроля.

### 8.2 Создание операционных структур

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

- 1) обеспечивает реализацию Политики, разработку и внедрение внутренних нормативных документов, их актуализацию с учетом изменений во внешней и внутренней среде бизнеса и информирует Совет директоров Общества обо всех утвержденных внутренних нормативных документах в области управления рисками и внутреннего контроля;
- 2) исполняет решения Совета директоров Общества, рекомендации Комитета по аудиту в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;
- 3) утверждает организационную структуру, отвечающую потребностям Общества и обеспечивающую эффективное управление рисками;
- 4) распределяет полномочия, обязанности и ответственность за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля между руководителями нижеследующего уровня и/или руководителями структурных подразделений/владельцами бизнес-процессов;
- 5) обеспечивает внедрение процедур управления рисками и внутреннего контроля работниками, обладающими соответствующей квалификацией и опытом;
- 6) обеспечивает интеграцию управления рисками и внутреннего контроля во все бизнес-процессы Общества, в том числе (но не ограничиваясь) рассматривает и обсуждает информацию



о рисках в рамках отчетов о результатах деятельности по различным направлениям и в рамках рассмотрения вопросов, входящих в компетенцию Правления Общества;

7) одобряет Риск-аппетит, Регистр и Карту рисков, План мероприятий по управлению ключевыми рисками, Регистр КРП и уровней толерантности по ключевым рискам, отчеты по рискам Общества для последующего вынесения на рассмотрение Советом директоров Общества;

8) проводит мониторинг СУР и внутреннего контроля, в том числе мониторинг соблюдения внутренних нормативных документов в области управления рисками и внутреннего контроля, соблюдения Риск-аппетита и Толерантности, рассматривает отчеты по рискам Общества, результаты мониторинга контрольных процедур и принимает соответствующие меры в рамках своей компетенции;

9) предоставляет Совету директоров заявление об эффективности и полноте внутренних контролей в рамках отчета по рискам;

10) обеспечивает разработку планов непрерывности деятельности, регламентирующих способы управления инцидентами, восстановления и поддержки деятельности до установленного уровня в случае нарушений (включая план непрерывности в области информационных технологий).

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

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

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

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

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

- соблюдают риск-аппетит по всем его составляющим в пределах компетенции;

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

- предоставляют своевременную и полную информацию о рисках заинтересованным лицам, в том числе (но не ограничиваясь) предоставляют риск-подразделению на ежеквартальной основе информацию в целях регулярного мониторинга ключевых рисковых показателей, уровней толерантности, регистра и карты рисков, плана мероприятий по управлению рисками, отчетов по рискам; а также направляют сведения об изменениях в риске, новых рисках и предложения о мерах по реагированию в течение одного рабочего дня с даты обнаружения нового риска или изменений в риске.

8.2.4 В каждом структурном подразделении Общества назначается риск-координатор, в обязанности которого входит координация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и взаимодействие с риск-подразделением.

8.2.5 Вторая линия защиты (функции мониторинга), включая риск-подразделение, Службу комплаенс, Департамент корпоративной безопасности и другие структурные подразделения, которые осуществляют функции контроля и мониторинга, обзора, оценки, экспертизы деятельности первой линии защиты и ключевых рисков, обеспечивают и отслеживают внедрение эффективной практики управления рисками и внутреннего контроля, непрерывности деятельности, соблюдения

антикоррупционного законодательства в рамках компетенции Службы комплаенс, административных правил/ внутренних требований и расследования фактов мошенничества посредством выполнения функций, установленных локальными актами Общества.

Риск-подразделение выполняет следующие функции:

- координирует процессы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе;
- обеспечивает функционирование внутренней контрольной среды, осуществляет мониторинг контрольных процедур в Обществе;
- разрабатывает и актуализирует внутренние нормативные документы в области управления рисками и внутреннего контроля Общества, информирует об утвержденных документах владельцев рисков, вносит предложения по интегрированности управления рисками и внутреннего контроля в бизнес-процессы;
- формирует ежегодно не позднее 31 декабря года, предшествующего прогнозному, Регистр и Карту рисков, План мероприятий по управлению ключевыми рисками, Регистр КРП и уровень толерантности по ключевым рискам, ежеквартально не позднее 25 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом, отчеты по рискам;
- формирует Риск-аппетит;
- при подготовке отчетов по рискам, а также при рассмотрении материалов, выносимых на рассмотрение Правления и Совета директоров Общества, критически оценивает полноту охвата рисков, выявленных владельцами рисков, и достаточность мер реагирования на эти риски, акцентирует внимание руководства на новых рисках и существенных изменениях в рисках;
- по мере необходимости организует обучение, предоставляет методологическую и практическую поддержку владельцам рисков в области управления рисками и внутреннего контроля;
- администрирует базу данных реализованных и потенциальных рисков на постоянной основе;
- взаимодействует со Службой внутреннего аудита Общества в том числе, но не ограничиваясь, в части формирования годового аудиторского плана, карты гарантий, обсуждает результаты аудиторских проверок и мониторинга контрольных процедур, обменивается знаниями и методологиями.

Риск-подразделение является ответственным за обеспечение Совета директоров, Комитета по аудиту и Правления Общества комплексным взглядом на риски, оказывает методологическую поддержку и осуществляет координацию деятельности по управлению рисками и внутреннему контролю, вносит предложения по интегрированности управления рисками в бизнес-процессы и внутренние нормативные документы.

Риск-подразделение должно иметь доступ ко всей информации и документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей.

Служба комплаенс отвечает за разработку и внедрение программы комплаенс, направленной на управление комплаенс рисками согласно Закона «О противодействии коррупции».

Департамент корпоративной безопасности отвечает за разработку и реализацию мер по обеспечению корпоративной безопасности в следующих областях: информационная, экономическая, внутренняя, физическая и инженерно-техническая.

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

### 8.3 Определение желаемой культуры

8.3.1 Риск-культура - это убеждения, понимание и знания в области управления рисками, разделяемые и применяемые всеми должностными лицами и работниками Общества при

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

8.3.2 Риск-культура основана на четырех принципах:

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

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

3) Принятие решений: открытость коммуникаций и прозрачность информации о рисках способствуют открытому и конструктивному обсуждению сопутствующих рисков и потенциальных возможностей между работниками и должностными лицами Общества и позволяют совместно принимать эффективные решения в ответ на внешние вызовы.

Система вознаграждения на всех уровнях использует финансовые и не финансовые стимулы для Руководства и работников в формировании у них правильного отношения к риску в процессе принятия управленческих решений. При развитой риск-культуре принимаемые решения четко определены Риск-аппетитом.

4) Компетенция: организационная структура Общества базируется на модели «трех линий защиты». Риск-подразделение эффективно выполняет роль второй линии защиты, тем самым повышая уверенность Руководства в достижении целей Общества. Риск-подразделение поддерживает курс на постоянное развитие риск-культуры в Обществе, в том числе, с использованием механизмов адаптационного курса для вновь принятых работников Общества путем ознакомления с принципами СУР и ВК с обязательным последующим тестированием и предоставлением обратной связи, а также путем предоставления документов по управлению рисками и внутреннему контролю в рамках введения в должность членов Совета директоров, Правления Общества и др. Риск-подразделение при необходимости может инициировать анонимные опросы по рискам среди работников Общества.

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

8.3.4 В Обществе действует политика инициативного информирования, которая устанавливает порядок информирования о нарушениях Кодекса этики, требований по борьбе с коррупцией, мошенничестве, взяточничестве и иных нарушениях.

## 8.4 Демонстрация приверженности к основным ценностям

8.4.1 Понимание ключевых ценностей Общества закладывает фундамент для интегрированной СУР.

8.4.2 В Обществе определены ценности, основные принципы и стандарты поведения, руководствуясь которыми работники и должностные лица совместно могут обеспечить защиту

интересов и доверие заинтересованных сторон, что в конечном счете будет способствовать достижению стратегических целей Общества.

## **8.5 Привлечение, развитие и удержание квалифицированного персонала**

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

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

## **8.6 Анализ условий ведения деятельности**

8.6.1 Для поддержки миссии, видения и ценностей Общество учитывает внешнюю и внутреннюю среду в процессе разработки стратегических задач.

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

## **8.7 Определение Риск-аппетита**

8.7.1 Решения, связанные с выбором стратегии и определением Риск-аппетита не связаны линейными отношениями, когда одно предшествует другому. Подходы к определению Риск-аппетита Общества определяются исходя из специфики его деятельности и учитывают профиль рисков.

8.7.2 Ежегодно до 31 декабря риск-подразделение проводит анализ актуальности Риск-аппетита, и в течение трех месяцев с даты обнаружения существенных изменений во внутренней (например, при изменении стратегии) или внешней среде (например, новые регуляторные требования), инициирует вопрос о пересмотре Риск-аппетита.

8.7.3 Риск-аппетиты могут устанавливаться в виде качественных и/или количественных показателей, принимать годовые значения (например, количественный риск-аппетит не должен превышать 10% от EBITDA).

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

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

## **8.8 Оценка альтернативных стратегий**

8.8.1 При выборе стратегии Общества учитываются профиль рисков и Риск-аппетит, а также анализируются альтернативные стратегии на предмет рисков и возможностей каждой из альтернатив.

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

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

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

## 8.9 Формулирование бизнес-целей

8.9.1 Цели определяются на различных уровнях Общества, но они должны быть привязаны к стратегическим задачам Общества, т.е. должна соблюдаться декомпозиция стратегических целей Общества на бизнес-цели, цели подразделений / работников Общества.

8.9.2 Толерантность отражает приемлемое отклонение от поставленных целей. Соответственно, толерантность определяется в отношении целей и эффективности, а не конкретных рисков. Степень эффективности достижения целей определяется границами толерантности.

## 8.10 Выявление (идентификация) рисков

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

8.10.2 Риски выявляются как в ходе ежегодной инвентаризации рисков (ежегодно в рамках подготовки Регистра рисков, ежеквартально в рамках подготовки отчетов по рискам), так и в ходе текущей деятельности, при анализе бизнес-процессов, рассмотрении различных проектов (например, инвестиционных) и при принятии решений. При обнаружении существенного риска, ранее не включенного в регистр, владелец риска должен информировать об этом риск-подразделение. Риск-подразделение анализирует полученную информацию, и в случае необходимости включает новый риск в Регистр рисков.

8.10.3 При идентификации рисков работники Общества могут использовать следующие методы и инструменты (не ограничиваясь):

- идентифицируют *риски, которые могут повлиять на достижение поставленных целей*, задач, ключевых показателей деятельности;
- проводят *отраслевые и международные сравнения* на предмет выявления потенциальных событий, характерных для организаций, подобных Обществу по отраслевой специфике или функциональной деятельности;
- *обсуждают риски внутри каждого структурного подразделения* для определения рисков, влияющих на деятельность каждого такого подразделения и в целом на Общество, риск-подразделение в целях интеграции существенных рисков каждого структурного подразделения в Регистр рисков инициирует встречи, в ходе которых обсуждается проект Регистра рисков или изменения в Регистр рисков;
- *опросы*, обсуждения существующих и потенциальных рисков и путей их митигирования;
- анализируются *отчеты по результатам аудиторских проверок* и др.;
- проводят *анализ Near Miss* – это инциденты, связанные с нарушением бизнес-процессов, операционных, производственных регламентов, которые при определенных обстоятельствах, могли бы привести к рискам (травмам, пожару, аварии и т.д.), но не привели (чем больше количество Near Miss, тем выше вероятность возникновения риска);
- *SWOT анализ*, включающий анализ внутренних (сильные и слабые стороны) и внешних (угрозы и возможности) факторов, а также используют иные инструменты выявления рисков.

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

- стратегический риск – риск возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, и других внешних факторов системного характера;
- финансовые риски – включают риски, связанные со структурой капитала и снижением финансовой прибыльности. Финансовые риски включают в себя рыночные риски (колебания

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

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

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

8.10.5 Регистр рисков содержит как минимум следующую информацию: тип и наименование риска, риск-факторы (внутренние и внешние), последствия реализации рисков, владельца рисков, присущую и остаточную оценку риска, КРП (при наличии). В Регистре рисков должно быть отражено на какую бизнес-цель влияет каждый риск, а также Толерантность в отношении бизнес-цели.

**Принципы: «Оценка существенности рисков», «Приоритезация рисков» регламентируются в Правилах идентификации и оценки рисков Общества.**

### 8.11 Реагирование на риски

8.11.1 Общество определяет стратегии реагирования на риск с учетом условий ведения деятельности, соотношения выгод и затрат, обязательств и ожиданий, приоритезации рисков, риск-аппетита. Выделяют следующие стратегии реагирования:

- *принятие* риска, подразумевающее, что его уровень допустим и не планируется принимать меры по его снижению,
- *уклонение* от риска путем отказа от деятельности, которая может привести к возникновению риска,
- *осознанное увеличение* риска в целях получения больше финансовых и других выгод,
- *сокращение* риска - воздействие на вероятность наступления и/или влияние риска (размер потерь) путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий на случай реализации риска,
- *передача* (финансирование) риска - передача другой стороне или частичное распределение риска.

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

- насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет иной стратегии по реагированию на риски;
- какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия.

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

8.11.4 План мероприятий по управлению рисками является обязательным для исполнения всеми структурными подразделениями Общества и включает меры, сроки исполнения, ответственные лица.

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

8.11.6 Контрольные процедуры должны осуществляться на всех уровнях Общества и направлены на:

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

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

8.11.8 Контрольные процедуры включают в себя:

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

Дополнительное распределение ответственности, требования к формированию контрольных процедур и построению матриц рисков и контролей, порядок мониторинга контрольных процедур, других функций в области внутреннего контроля приведены во внутреннем нормативном документе по организации системы внутреннего контроля Общества.

### **8.12 Комплексный взгляд на риски**

8.12.1 Комплексный взгляд на риски позволяет определить насколько остаточный профиль рисков соответствует установленному Риск-аппетиту.

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

### **8.13 Оценка существенных изменений**

8.13.1 Общество отслеживает внешние и внутренние изменения, которые могут существенно повлиять на стратегию, планы развития и бизнес планы, при необходимости актуализирует бизнес-планы, Риск-аппетит, Регистр и Карту рисков, меры по реагированию на риски. Риск-подразделение принимает меры по вынесению на рассмотрение Совета директоров и Правления Общества актуализированных документов по рискам в течение трех месяцев с даты обнаружения существенного изменения.

### **8.14 Анализ рисков и эффективности деятельности (факторный анализ)**

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

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

### **8.15 Повышение эффективности управления рисками**

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

8.15.2 Владельцы рисков при необходимости совершенствуют дизайн контрольных процедур в рамках вверенных им бизнес-процессов.

#### **8.15.3 Риск-подразделение:**

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

- в рамках исполнения ежегодного графика мониторинга контрольных процедур готовит рекомендации по совершенствованию дизайна контролей по процессам - объектам мониторинга;

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

- выполняет другие меры по повышению эффективности СУР и ВК в Обществе.

8.15.4 Служба внутреннего аудита проводит оценку эффективности СУР и ВК и предоставляет рекомендации по повышению эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля.



### **8.16 Использование информации и технологии**

8.16.1 Информирование осуществляется в разрезе рисков, динамики изменения уровней рисков, эффективности и статуса мероприятий по их управлению, реализовавшихся рисков и понесенных убытков, а также информации о возможных изменениях во внешней и внутренней среде, способных повлиять на достижение поставленных целей Общества.

8.16.2 Информационно-технологическое обеспечение и построение информационных ресурсов СУР осуществляется с учетом результатов анализа «выгоды - затраты».

### **8.17 Распространение информации о рисках**

8.17.1 Структура управления рисками обеспечивает адекватный поток информации - по вертикали и по горизонтали.

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

Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение целей, стратегии, желаемой культуры, Риск-аппетит и Толерантность, путем утверждения внутренних нормативных документов и выдачи поручений.

Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества и взаимодействие риск-подразделения с риск-координаторами структурных подразделений и Филиалов Общества.

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

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

### **8.18 Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности**

8.18.1 В Обществе ежеквартально готовится отчет по рискам, основными пользователями которого являются Совет директоров, Комитет по аудиту, Правление, владельцы рисков Общества.

8.18.2 В Обществе осуществляется мониторинг эффективности СУР (включая существующие методы управления и средства контроля над рисками). Мониторинг СУР является важной частью всего бизнес-процесса и оценивает как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов. Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения Политики и мероприятий СУР и целевых проверок.

8.18.3 Общество доводит до партнеров, кредиторов, внешних аудиторов, рейтинговых агентств и других внешних заинтересованных сторон информацию по управлению рисками и внутреннему контролю (в том числе в составе годового отчета).

## **9 Пересмотр, внесение изменений, хранение и рассылка**

9.1 Пересмотр (актуализация), внесение изменений, хранение и рассылка настоящей Политики осуществляется в соответствии с требованиями документированной процедуры ДП-02 «Управление документацией».

9.2 Оригинал на бумажном носителе настоящей Политики хранится в ДУБП Общества. Контрольные экземпляры настоящей Политики на бумажном носителе оформляются и хранятся ответственными подразделениями (лицами) по ИСМ филиалов Общества.

9.3 Учетные бумажные копии с Оригинала настоящей Политики при необходимости, рассылаются во все структурные подразделения Центрального аппарата Общества.

9.4 Ученные бумажные копии с Контрольного экземпляра настоящей Политики ответственными подразделениями (лицами) по ИСМ Филиалов, при необходимости, рассылаются во все структурные подразделения Филиалов Общества.

9.5 Сканированная версия настоящей Политики размещается на Интранет-портале Общества.

9.6 Политика является открытым документом и доступна для ознакомления и пользования широким кругом лиц. Политика размещается на корпоративном веб-сайте Общества.

**Лист регистрации изменений**

Номер изменения	Номера страниц	Всего листов в документе	Номера разделов, к которым относятся изменения	Описание изменений	Отметка о внесении изменений		
					Ф.И.О.	Подпись	Дата

ИСМ  
АО «Интергаз Центральная Азия»

