

Документ: Стратегия развития системы управления рисками акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» (утверждена решением Правления акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» от 16 марта 2018 года № 06/18) (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11.09.2025 г.)

Статус документа: действующий. Дата: 16.03.2018 г.

**Утверждена
решением Правления
акционерного общества
«Qazaqstan Investment Corporation»**

**Приложение № 2
к протоколу заседания
Правления акционерного общества
«Qazaqstan Investment Corporation»
16 марта 2018 года № 06/18**

В наименовании и по всему тексту слова «Казына Капитал Менеджмент» замены словами «Qazaqstan Investment Corporation» в соответствии с [решением](#) Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 31.01.23 г. № 04/23 (см. стар. ред.)

По всему [тексту](#) сокращения «САУР», «ДУР» заменены сокращением «СПР» в соответствии с [решением](#) Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 05.06.23 г. № 25/23) (см. стар. ред.)

**Стратегия развития системы управления рисками
акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation»
(с [изменениями и дополнениями](#) по состоянию на 11.09.2025 г.)**

Астана - 2018

[1. Введение](#)

[2. Миссия и видение СУР Общества](#)

[3. Анализ текущей ситуации](#)

[Выводы](#)

[4. Стратегические цели СУР](#)

[5. Реализация стратегических направлений СУР Общества](#)

[6. Ресурсы](#)

[7. Ожидаемые результаты](#)

[Лист согласования к Стратегии развития системы управления рисками акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation»](#)

[Приложение №1 к изменению и дополнению в Стратегию развития системы управления рисками Общества](#)

В главу 1 внесены изменения в соответствии с [решением](#) заседания Правления АО «Казына Капитал Менеджмент» от 15.06.21 г. № 27/21 (см. стар. ред.); [решением](#) Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 13.02.24 г. № 07/24 (см. стар. ред.); [решением](#) Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 11.09.25 г. № 50/25 (см. стар. ред.)

1. Введение

Целью данного документа является определение направлений развития системы управления рисками (далее - СУР) в АО «Qazaqstan Investment Corporation» (далее - Общество), которые обеспечат дальнейшее совершенствование СУР и её более тесную

интеграцию в систему управления рисками АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» (далее - Единственный акционер).

СУР является ключевым компонентом системы корпоративного управления Общества, основной целью которой является внедрение принципов управления рисками во все процессы управления Общества. Внедрение и совершенствование корпоративной СУР является необходимым условием достижения стратегических и операционных целей Общества и является одной из важнейших задач в деятельности Общества. В рамках развития СУР, Общество будет проводить работу по внедрению единых методов, способов и подходов в управлении рисками, интегрированных в СУР Единственного акционера.

СУР Общества базируется на нормативных документах Общества по управлению рисками, утвержденными Советом директоров и/или Правлением Общества - Политике по управлению рисками и Правилах управления рисками. Данные документы подготовлены с учетом требований внутренних документов по рискам Единственного акционера, что обеспечивает системность подхода в управлении рисками в целом по группе компаний Единственного акционера».

Принцип комплексного подхода к управлению рисками на уровне фондов и тщательный выбор управляющей компании с необходимым уровнем опыта и компетенций, а также доступом к новым знаниям и технологиям позволяет митигировать риски индустрии private equity.

Согласно Стратегии развития акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» на 2024-2033 годы (далее - Стратегия развития Общества), постоянное улучшение СУР является одной из стратегических направлений в рамках повышения производительности организации.

2. Миссия и видение СУР Общества

В подпункт 2.1 внесены изменения в соответствии с [решением заседания Правления АО «Капына Капитал Менеджмент» от 15.06.21 г. № 27/21 \(см. стар. ред.\)](#); [решением Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 05.06.23 г. № 25/23 \(см. стар. ред.\)](#)

2.1. Миссия.

Управление рисками является неотъемлемой частью бизнеса Общества и имеет решающее значение для успешной реализации стратегических целей Общества.

Поддержание системы риск-менеджмента позволяет Обществу эффективно управлять и распределять по приоритетным направлениям ресурсы для обеспечения приемлемого для Общества уровня рисков и получения наибольшей отдачи от таких вложений за счет идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков.

В Обществе организационная структура выстроена таким образом, что в процесс управления рисками Общества вовлечены все организационные уровни - от Совета директоров до структурных подразделений и иных сотрудников Общества.

Миссия СУР в Обществе заключается в построении интегрированной системы, которая обеспечивает органы управления Общества своевременной информацией о рисках, необходимой для принятия решений с учетом рисков и распределения ресурсов по приоритетным направлениям для обеспечения приемлемого уровня рисков.

Для эффективного функционирования СУР в Обществе была проделана существенная работа по внедрению базовой методологической документации. При этом структурное подразделение, ответственное за координацию управления рисками (далее - СПР),

осуществляет постоянный пересмотр и совершенствование нормативно-методологической документации управления рисками Общества.

Риски Общества отражены в Регистре рисков и Карте рисков, которые утверждаются Советом директоров и находятся в процессе постоянного обновления. Каждый из рисков Регистра проходит процедуру оценки по уровню вероятности его реализации и величине последствий.

2.2. Видение.

По мере реализации мероприятий, предусмотренных для эффективной реализации стратегических направлений, СУР Общества должна соответствовать лучшим международным стандартам и практикам, а также быть в числе лучших в структуре Единственного акционера.

3. Анализ текущей ситуации

В пункт 3.1 внесены изменения в соответствии с [решением Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 05.06.23 г. № 25/23 \(см. \[стар. ред.\]\(#\)\)](#)

3.1. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда определяет общее отношение Общества к рискам, и то, как рассматривают и реагируют на риски его работники. Внутренняя среда является основой для всех других компонентов системы управления рисками, включает философию риск-менеджмента, аппетит на риски, контроль со стороны органов управления, этические ценности, компетенцию и ответственность работников, структуру Общества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами.

Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за управление рисками.

Управление рисками Общества основывается на международных стандартах в области управления рисками. Основными элементами процесса управления рисками Общества является его интеграция со спецификой Общества, основными принципами деятельности, бизнес-процессами, и вовлеченность каждого работника в процесс управления рисками. При осуществлении своей деятельности в рамках управления рисками Общество учитывает интересы и последствия реализации рисков для Единственного акционера и других заинтересованных сторон. Основными принципами процесса управления рисками Общества являются:

§ **непрерывность** - процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе;

§ **целостность** - рассмотрение элементов совокупного риска Общества в разрезе корпоративной системы управления рисками;

§ **открытость** - запрет на рассмотрение корпоративной системы управления рисками как автономной или обособленной;

§ **структурность** - комплексная система управления рисками имеет четкую структуру;

§ **актуальность** - постоянное совершенствование процедур и механизмов управления рисками;

§ **цикличность** - процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов;

§ **информированность** - управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;

§ **своевременность** и незамедлительность передачи информации всеми структурными подразделениями по принципу «снизу-вверх», включая Правление и Совет Директоров Общества, об изменениях, состоянии и размере соответствующих рисков, обо всех нестандартных операциях и ситуациях;

§ **вовлеченность** - вовлечение высшего руководства Общества, т.е. Правления и Совета директоров, в процесс управления рисками и создания контрольной среды;

§ **разделение полномочий** - четкое разделение полномочий сотрудников и исключение ситуаций, когда сфера ответственности сотрудника допускает конфликт интересов;

§ **независимость** - управление рисками по всем направлениям деятельности Общества должно производиться независимыми от операционной деятельности соответствующими структурными подразделениями Общества;

Основными участниками СУР являются - Единственный акционер, Совет директоров, Комитет по аудиту и рискам, Служба внутреннего аудита, Правление, Инвестиционный комитет, Комитет по планированию и оценке деятельности, Комитет по стратегии и корпоративному развитию, СПР, структурные подразделения и все работники Общества. Уровни ответственности каждого участника разграничены и определены во внутренних документах Общества.

Философия управления рисками

Философия управления рисками организации представляет собой комплекс убеждений и установок, единых для Общества, характеризующих то, как Общество оценивает риск во всех видах своей деятельности, начиная от разработки и реализации стратегии до повседневных операций. Философия управления рисками отражает ценности Общества, влияя на ее культуру и стиль деятельности, а также затрагивает применение компонентов процесса управления рисками, включая способы выявления рисков, принимаемые виды рисков и методы управления рисками.

Философия управления рисками Общества обусловлена установленной в Стратегии развития Общества миссией по развитию инфраструктуры private equity в Казахстане в целях содействия устойчивому экономическому развитию Казахстана.

Роль Совета директоров

Совет директоров является ключевым элементом внутренней среды, который оказывает значительное влияние на все остальные ее элементы. Большое значение имеют независимость Совета директоров от Правления Общества, опыт и статус его членов, наличие компетентных независимых директоров, степень его участия в деятельности Общества и надзорной функции и целесообразность предпринимаемых им действий. К другим факторам относятся способность Совета директоров ставить перед Правлением комплексные вопросы, касающиеся стратегии, планов и результатов деятельности, и добиваться их решения, а также взаимодействие Совета директоров или Комитета по аудиту и рискам с внутренними и внешними аудиторами.

Риск-аппетит

Риск-аппетит - это степень риска, который Общество в целом считает для себя допустимым в процессе получения доходов. Он является отражением философии управления рисками и, в свою очередь, влияет на корпоративную культуру и стиль деятельности Общества. Риск-аппетит учитывается при разработке стратегии, и желаемые результаты реализации стратегии должны соответствовать риск-аппетиту Общества.

Различные варианты стратегии означают для Общества различные уровни риска, и при разработке стратегии процесс управления риском помогает руководству выбрать стратегию, соответствующую риск-аппетиту Общества.

Общество может оценивать риск-аппетит в качественном выражении как высокий, средний или низкий, или использовать количественные измерители, отражающие и корректирующие цели в отношении роста и доходности организации с учетом риска.

Честность и этические ценности

Честность руководства является основой этичного поведения во всех аспектах деятельности Общества. Эффективность управления рисками тесно взаимосвязана с честностью и этическими ценностями людей, которые создают деятельность Общества, управляют им и контролируют его. Честность и этические ценности являются важнейшими элементами внутренней среды Общества, влияющими на построение процесса управления рисками.

Организационная структура

Общество формирует свою структуру в соответствии со своими потребностями, исходя из рациональных ограничений, обеспечивающих экономическую эффективность и целесообразность. Организационная структура Общества создает основу для планирования, выполнения, контроля и мониторинга его деятельности. Организационная структура включает определение ключевых областей полномочий и ответственности, а также установление уровней подчинения.

Компактность организационной структуры и применение принципа аутсорсинга, позволяет Обществу быть эффективным и мобильным в условиях изменения внешней среды, что является преимуществом компании.

Компетентность

Компетентность отражает знания и навыки, необходимые для выполнения порученных задач. Руководство принимает решения относительно того, насколько хорошо должны выполняться такие задачи, сравнивая стратегию и задачи организации с планами реализации стратегии и достижения целей. Между компетентностью и издержками должен всегда соблюдаться баланс. Руководство устанавливает уровень компетентности для отдельных должностей, определяя необходимые знания и навыки для соответствующего уровня. Необходимые знания и навыки, в свою очередь, обуславливаются уровнем интеллекта, пройденных тренингов и опытом сотрудников. Факторы, учитываемые при определении уровня знаний и навыков, зависят от конкретной должности и степени принятия самостоятельных решений при ее исполнении.

Немногочисленность штата Общества обуславливает то, что сотрудники подбираются по принципу «каждый работник - жемчужина», что определяет высокий профессионализм каждого и команды в целом.

Выводы

Важность внутренней среды Общества и ее потенциального влияния, как положительного, так и отрицательного, на другие компоненты процесса управления рисками Общества трудно переоценить. Влияние неэффективной внутренней среды может быть значительным и повлечь за собой финансовые убытки, формирование негативного имиджа организации и даже банкротство. Руководство Общества стремится к эффективному управлению всеми компонентами внутренней среды, исходя из стратегических целей и задач Общества, с учетом также и внешней среды.

На текущий момент сильными сторонами внутренней среды СУР Общества является четко определенная во внутренних документах структура СУР, разграничение полномочий и ответственности, усиленная роль Совета директоров и компетенция его

Документ: Стратегия развития системы управления рисками акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» (утверждена решением Правления акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» от 16 марта 2018 года № 06/18) (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11.09.2025 г.)

Статус документа: действующий. Дата: 16.03.2018 г.

членов, наличие независимых директоров с соответствующим международным опытом, компактная, мобильная организационная структура и высокий профессионализм членов команды.

Пункт 3.2 изложен в редакции [решения Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 05.06.23 г. № 25/23 \(см. стар. ред.\)](#)

3.2. Анализ внешней среды

Общество, являясь субъектом квазигосударственного сектора и отвечая за широкий спектр экономических задач, в значительной степени подвержено влиянию внешней среды. Внешняя среда Общества является сложной по своей структуре и включает различные отрасли, взаимосвязанные между собой, и создает условия для возникновения системных рисков. Подробный анализ внешней среды представлен в Стратегии развития Общества. Учитывая то, что Общество не может воздействовать на внешнюю среду и принимает риски внешней среды, методом управления внешними рисками Общества являются принятие внешних рисков и адаптация внутренних процедур в области управления рисками к изменениям внешней среды для наиболее четкого реагирования на процессы внешней среды.

В подпункт 3.3 внесены изменения в соответствии с [решением заседания Правления АО «Казына Капитал Менеджмент» от 15.06.21 г. № 27/21 \(см. стар. ред.\)](#); [решением Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 05.06.23 г. № 25/23 \(см. стар. ред.\)](#)

3.3. SWOT анализ

Целью построения Стратегии развития Общества и определения его направления развития являются преодоление слабых сторон и использование сильных сторон СУР Общества для использования возможностей и предотвращения угроз.

На наш взгляд, СУР Общества имеет следующие сильные и слабые стороны, возможности и угрозы:

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>§ В Обществе утверждены основные документы системы управления рисками (Политика и сопутствующие правила и процедуры)</p> <p>§ Есть отдельное подразделение курирующее процесс управления рисками в Обществе (СПР), независимое от остальных процессов</p> <p>§ Управление отдельными рисками Общества осуществляется на уровне различных комитетов, как на уровне Совета директоров, так и на уровне Правления</p> <p>§ В Обществе уже существуют процессы, которые способствуют управлению рисками, например, идентификация и оценка рисков, управление ликвидностью, составление ежемесячных и ежеквартальных отчетов по рискам, анализ инвестиционных проектов, бюджетирование и планирование</p>	<p>§ В Обществе низкий уровень риск-культуры</p> <p>§ Средняя интеграция процесса управления рисками в процессы принятия решений и операционную деятельность Общества</p> <p>§ Слабый уровень автоматизации системы управленческой отчетности и ее интеграция с единой системой управленческой отчетности Единственного акционера</p>

Документ: Стратегия развития системы управления рисками акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» (утверждена решением Правления акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» от 16 марта 2018 года № 06/18) (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11.09.2025 г.)

Статус документа: действующий. Дата: 16.03.2018 г.

<p>деятельности</p> <p>§ Компактность организационной структуры и высокий профессионализм каждого сотрудника</p> <p>§ Свободный обмен информацией и умеренная бюрократизация процессов</p> <p>§ Мобильность принятия решений по СУР на уровне руководства - быстрый доступ к руководству</p> <p>§ Проведена идентификация бизнес-процессов и рисков, определены владельцы рисков и мероприятия по управлению рисками</p> <p>§ Финансовая устойчивость адекватная Инвестиционной стратегии Общества</p> <p>§ Широкая сеть контактов в деловых и политических кругах Казахстана</p>	
---	--

Возможности	Угрозы
<p>§ Система корпоративного управления и внутреннего контроля Общества может быть значительно улучшена при более глубоком внедрении системы управления рисками</p> <p>§ Решения, принимаемые руководством Общества, могут быть улучшены при полноценном анализе сопутствующих рисков до того, как решение принято</p> <p>§ Стратегические приоритеты Общества с большой вероятностью будут реализованы, если риски, связанные с ними, будут выявляться на постоянной основе и мероприятия по управлению ими своевременно разработаны</p> <p>§ Более тесное взаимодействие СПР с остальными подразделениями поможет создать более полную карту рисков Общества</p> <p>§ Улучшение системы управления рисками, оптимизация процессов принятия инвестиционных решений</p>	<p>§ Макроэкономические и системные риски во внешней среде влекут за собой новые риски, которые могут остаться не выявленными или неконтролируемыми для Общества</p> <p>§ Противоречия между реализацией политических решений и обеспечением должного уровня прибыльности и эффективности - источником риска является характер деятельности Общества как субъекта квазигосударственного сектора с одной стороны, и коммерческой организации с другой</p> <p>§ Ослабление национальной валюты, что повышает валютные риски портфельных компаний Общества</p>

Глава дополнена пунктом 3.4 в соответствии с [решением](#) Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 05.06.23 г. № 25/23

3.4. Разработка альтернативных стратегий СУР требует комплексного подхода и следующих шагов

Оценка текущей системы управления рисками: прежде чем разрабатывать альтернативные стратегии, важно провести анализ текущей СУР. Определить существующие процессы, политики и инструменты, используемые для управления рисками, и оценить их эффективность и недостатки.

Идентификация новых рисков: провести тщательный анализ среды и бизнес-процессов Общества, чтобы выявить новые или изменяющиеся риски, которые могут потребовать альтернативных стратегий управления рисками. Учесть изменения в технологии, регулировании, конкурентной среде и других сферах, которые могут повлиять на риски.

Установление целей: определить цели и ожидания от альтернативных стратегий управления рисками. Например, целью может быть снижение уровня риска, улучшение управления рисками, повышение гибкости или улучшение реагирования на риски.

Разработка альтернативных стратегий: исходя из оценки текущей системы управления рисками и новых рисков, разработать несколько альтернативных стратегий. Это может включать изменения в политиках, процедурах, структуре организации, использовании технологий и других аспектах.

Оценка альтернативных стратегий: оценить каждую альтернативную стратегию по различным критериям, таким как эффективность, реализуемость, затраты, воздействие на бизнес-процессы и другие факторы. Использовать методы анализа рисков, моделирования или сценарный подход для оценки потенциальных результатов каждой стратегии.

Выбор и реализация стратегии: на основе оценки альтернативных стратегий выбрать наиболее подходящую для Общества. Разработать план реализации, включающий шаги, ответственных лиц и ресурсы, необходимые для внедрения выбранной стратегии.

Мониторинг и адаптация: Разработка альтернативных стратегий управления рисками является итеративным процессом. Внедрив выбранную стратегию, необходимо регулярно мониторить и оценивать ее эффективность, а также реагировать на изменения в рисках и бизнес-окружении. Внести необходимые корректировки и адаптировать стратегию по мере необходимости.

В главу 4 внесены изменения в соответствии с [решением](#) заседания Правления АО «Казына Капитал Менеджмент» от 15.06.21 г. № 27/21 ([см. стар. ред.](#)); [решением](#) Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 05.06.23 г. № 25/23 ([см. стар. ред.](#)); [решением](#) Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 11.09.25 г. № 50/25 ([см. стар. ред.](#))

4. Стратегические цели СУР

Целью процесса управления рисками в Обществе является достижение баланса между максимальным использованием возможностей в целях получения выгоды и предотвращением потерь. Данный процесс является важной составляющей управленческого процесса и неотъемлемой частью развитой системы корпоративного управления.

Учитывая, что СУР в Обществе внедряется для обеспечения устойчивости и безопасности деятельности и достижения корпоративных целей при эффективном распределении ресурсов, при определении направлений развития для СУР были изучены основные приоритеты развития Общества, изложенные в Стратегии развития Общества. Основными приоритетами развития Общества являются:

продвижение и развитие рынка прямых инвестиций и национальной экономики Казахстана;

- увеличение инвестиционного портфеля;
- повышение производительности организации;
- диверсификация источников дохода.

Основной идеей создания Общества является развитие модели фонда фондов для укрепления экономики Казахстана, привлечения иностранных инвестиций, эффективного управления государственными активами, использования международного опыта менеджмента и ведения бизнеса. Общество, являясь субъектом квазигосударственного сектора, но работая по коммерческим принципам и законам, обязано осуществлять государственную инвестиционную политику обеспечивая при этом рыночный уровень доходности и эффективности управления.

Подобная дуальная природа компании обуславливает ряд труднопреодолимых рисков, носящих в большей степени долгосрочный характер и требующих нетривиального подхода в управлении.

В особенности компания подвержена риску возникновения противоречий при стечении различных долгосрочных интересов задействованных сторон (stakeholders): с одной стороны Единственного акционера, с другой стороны партнеров по инвестициям, которыми могут выступать как международные инвестиционные фонды, которые движутся по своим экономическим законам, так и правительства зарубежных стран, которые также имеют свои политические или коммерческие интересы, не всегда совпадающие с интересами Общества и государства.

В этой связи перед Обществом поставлена задача преодоления подобных долгосрочных рисков путем достижения баланса интересов всех сторон, что требует особого подхода в управлении рисками и стратегическом планировании.

Исходя из вышесказанного, для обеспечения развития СУР в соответствии с международными стандартами и для понижения рисков, которые способны помешать Обществу в достижении поставленных задач, определены следующие направления развития СУР:

1. Совершенствование СУР в Обществе и её интеграция в систему корпоративного управления Единственного акционера;
2. Повышение эффективности управления рисками в Обществе;
3. Улучшение СУР Общества до уровня лучших международных стандартов.

Документы Общества основываются на документах Единственного акционера и согласовываются с Единственным акционером путем их вынесения на рассмотрение и утверждение органов Общества. Такой механизм обеспечивает единый подход к развитию СУР в группе Единственного акционера.

Общество уделяет особое внимание основополагающим стандартам в области управления рисками - Международным стандартам в области управления рисками - и стремится учесть и применить наилучшую мировую практику в управлении рисками для достижения поставленных целей. Формирование наиболее полной методологической и нормативной документации, ее обновление с учетом изменяющихся внутренней и внешней среды позволит Обществу наладить процесс принятия решений по реагированию на возникающие риски и эффективно определять, какой способ реагирования на риск в юридическом лице предпочтителен - уклонение от риска, сокращение риска, перераспределение риска или принятие риска.

Учитывая динамичность внутренней и внешней среды Общества, существует необходимость своевременно пересматривать, адаптировать и совершенствовать СУР в

Обществе путем развития методологической базы по управлению рисками, бизнес - процессов для управления рисками и мониторинга за управлением рисками, с учетом политик и направлений развития Единственного акционера, а также учитывая дуальную природу Общества как субъекта квазигосударственного сектора.

Под совершенствованием методологической базы по управлению рисками понимается:

§ периодическая проверка существующих методологических и нормативных документов Общества на актуальность, их обновление в случае несоответствия изменившимся условиям внешней и внутренней среды;

§ мониторинг международной методологии по риск-менеджменту, внедрение наилучшей практики в управлении рисками Общества;

§ разработка рекомендации, если возможно, единых стандартов по формированию методологической и нормативной документации Общества.

В настоящий момент СУР Общества интегрирована в систему корпоративного управления на уровне Совета директоров, Правления и структурных подразделений Единственного акционера и самого Общества. В лучших мировых практиках каждый из уровней юридического лица должен выполнять определенные задачи в рамках СУР. Координация интересов всех задействованных сторон (Единственный акционер, Правительство, партнеры, иностранные государства) на долгосрочном отрезке времени, также требует достижения согласованной позиции с Единственным акционером и всеми сторонами по всем направлениям развития, в том числе и по развитию СУР.

В этой связи для более тесной интеграции СУР в систему корпоративного управления Общества и Единственного акционера поставлены следующие задачи:

1) совершенствование системы внутреннего контроля в Обществе. Система внутренних контролей позволит Обществу вовремя выявлять основные операционные риски, способные нанести ущерб репутации и негативно отразиться на его финансовых показателях, а также эффективно ими управлять;

2) достижение согласованной позиции с Единственным акционером и заинтересованными сторонами в области инвестирования в фонды прямых инвестиций (далее - ФПИ) и их управления;

3) постоянное совершенствование и актуализация методик по управлению рисками в Обществе;

4) совершенствование системы управленческой отчетности по рискам;

5) тестирование и совершенствование утвержденных ключевых показателей в области управления рисками и включение их в должностные инструкции сотрудников Общества/или оценку, ответственных за координацию процессов по управлению рисками со стороны структурных подразделений и руководителей структурных подразделений Общества;

6) тестирование и оценка эффективности инструментов управления рисками, таких как карта и регистр рисков, план мероприятий по управлению рисками;

7) автоматизация бизнес-процессов и управленческой отчетности по рискам.

Повышение эффективности управления рисками в Обществе

В настоящий момент в Обществе разработаны и утверждены матрица бизнес процессов, рисков и контролей, карта, регистр рисков, план мероприятий по управлению рисками, определены владельцы рисков, определены ключевые индикаторы рисков. Данные инструменты призваны повысить эффективность управления рисками в обществе, однако, в силу нахождения корпоративной культуры рисков в стадии формирования, существует угроза невыполнения планов, отсутствия координации по вопросам рисков

между владельцами рисков и руководством/или риск-менеджером, неэффективной идентификации новых рисков, отсутствия регистрации новых рисков и негативных событий в целях формирования статистической базы рисков и т.п.

Данные обстоятельства создают угрозу несвоевременной идентификации рисков и, как результат, могут привести к неэффективности управления рисками. В этой связи для повышения эффективности СУР в Обществе, поставлены следующие задачи:

1) проведение обучения сотрудников в области управления рисками, ознакомление с системами международных стандартов по рискам, донесение смысла и философии управления рисками каждому работнику Общества;

2) включение показателей по исполнению планов мероприятий по рискам в оценку сотрудников и подразделений, обсуждение результатов по управлению рисками на уровне руководства, обеспечение обратной связи сверху - вниз;

3) привлечение внешних аудиторов для оценки эффективности СУР Общества, обеспечение выполнения рекомендаций данных служб, контроль мероприятий на уровне Единственного акционера;

4) улучшение системы комплаенс-менеджмента в Обществе и совершенствование внутренних нормативных документов, регулирующих данный процесс;

5) гармоничное интегрирование процесса управления рисками в существующие бизнес-процессы, в том числе в процессы достижения ключевых показателей деятельности;

6) интегрирование процесса управления рисками в процессы принятия решения и определения стратегии.

Улучшение СУР Общества до уровня лучших международных стандартов

Соответствие СУР международным стандартам (COSO, Австралийский стандарт) по управлению рисками является одним из ключевых элементов при получении международного кредитного рейтинга и рейтинга корпоративного управления. В этой связи одной из долгосрочных задач является автоматизация СУР Общества в соответствии с международными практиками и стандартами.

В главу 5 внесены изменения в соответствии с [решением](#) заседания Правления акционерного общества «Казына Капитал Менеджмент» от 26.11.19 г. № 32/19; [решением](#) заседания Правления АО «Казына Капитал Менеджмент» от 15.06.21 г. № 27/21 (см. [стар. ред.](#))

5. Реализация стратегических направлений СУР Общества

Стратегические направления развития СУР Общества будут реализовываться с момента утверждения настоящей Стратегии развития системы управления рисками (далее - Стратегия СУР) в соответствии с [приложением № 1](#) к Стратегии СУР.

Стратегической целью Общества в области управления рисками является развитие адекватной масштабу, характеру деятельности и долгосрочным задачам общества системы управления рисками, отвечающей лучшим стандартам международной практики. В рамках эффективного управления рисками на постоянной основе будет осуществляться:

- повышение уровня риск-культуры в Обществе, а также уровня вовлеченности сотрудников в процедуры и процессы управления рисками;

- внедрение новых подходов к оценке кредитного риска, в том числе внедрение в Обществе модели по расчету показателя ожидаемых кредитных убытков (Expected credit

loss), модели оценки уровня потерь при дефолте (Loss given default) и модели оценки величины кредитного требования, подверженного риску дефолта (Exposure at the default);

- совершенствование существующих подходов к оценке кредитного риска, в том числе модели по оценке вероятности дефолта (probability of default);

- модернизация интегрированной информационной системы по оценке компонентов кредитного риска;

- в целях минимизации кредитных рисков заемщиков валютные привлечения должны быть обеспечены денежными потоками конечного заемщика в аналогичной валюте;

- развитие системы управления операционными рисками посредством совершенствования процедур по работе с реализованными событиями операционного риска и внедрения инструментов раннего реагирования/предупреждения;

- внедрение балльно-рейтинговой системы оценки качества инвестиционного и стратегического портфеля Общества;

- разработка и внедрение системы раннего оповещения по риск факторам деятельности Общества.

6. Ресурсы

Основным необходимым ресурсом для обеспечения реализации стратегии СУР являются человеческие ресурсы, а именно знания и опыт работников и возможных консультантов.

Для усовершенствования СУР Общества будет проводиться постоянное повышение квалификации работников СПР, путем направления работников на курсы по повышению квалификации, предоставляемые опытными инструкторами, командирования работников для прохождения стажировки и обмена опытом по управлению рисками с международными партнерам Общества.

Стратегия СУР ставит специфические задачи, для реализации которых может понадобиться консультация экспертов.

Для автоматизации СУР и повышения её эффективности необходимо соответствующее техническое и программное обеспечение. Более того, для обеспечения интеграции СУР в систему корпоративного управления Единственного акционера и Общества автоматизация СУР должна происходить одновременно с автоматизацией системы планирования и бюджетирования в рамках внедрения системы управленческой отчетности. В этой связи автоматизация СУР будет проводиться в тесной координации с Единственным акционером.

В главу 7 внесены изменения в соответствии с [решением заседания Правления АО «Казына Капитал Менеджмент» от 15.06.21 г. № 27/21 \(см. стар. ред.\)](#); [решением Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 11.09.25 г. № 50/25 \(см. стар. ред.\)](#)

7. Ожидаемые результаты

В процессе реализации Стратегии СУР ожидается достижение следующих результатов:

§ достижение согласованной позиции с Единственным акционером и/или задействованными сторонами в области политики и стратегии по управлению и инвестированию в ФПИ - на периодичной основе;

Документ: Стратегия развития системы управления рисками акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» (утверждена решением Правления акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» от 16 марта 2018 года № 06/18) (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11.09.2025 г.)

Статус документа: действующий. Дата: 16.03.2018 г.

§ актуализация полной методологической и нормативной базы Общества по управлению рисками, которая будет регулировать все аспекты деятельности Общества с учетом постоянно меняющейся среды - на постоянной основе;

§ увеличение эффективности деятельности Общества и снижение вероятностных потерь Общества путем исполнения конкретных мероприятий по каждому значительному риску Общества - на постоянной основе;

§ повышение уровня компетенции риск-менеджеров Общества и сотрудников в результате проведения обучения по рискам как внутри Общества, так и с привлечением консультантов. Возможен обмен опытом по управлению рисками по «private equity» с привлечением международных финансовых институтов и между дочерними организациями Единственного акционера - на постоянной основе;

§ актуализация и утверждение нормативных документов и функционирование систем управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, которые позволят усилить регулирование основных бизнес-процессов и связанных с ними рисков - на постоянной основе;

§ улучшение системы комплаенс-менеджмента в Обществе, что позволит усилить контроль за соблюдением всех формальных процедур по всем бизнес-процессам и принимаемым решениям;

§ возможное вступление в международную ассоциации по управлению рисками и рынка «private equity», включая, но не ограничиваясь Emerging Markets Private Equity Association (EMPEA) - по мере необходимости

§ увеличение эффективности деятельности Общества и снижение вероятностных потерь Общества путем исполнения конкретных мероприятий по каждому значительному риску Общества - на постоянной основе;

§ в соответствии с планами Единственного акционера в области автоматизации, предположительно внедрение и поддержание автоматизированной системы отчетности по рискам, в рамках внедрения системы управленческой отчетности в группе Единственного акционера - на постоянной основе;

§ поддержание достигнутого уровня развития СУР Общества, с дальнейшим фокусом на получение международной сертификации на уровне группы Единственного акционера - на постоянной основе

Вышеуказанные результаты будут достигнуты в ходе исполнения мероприятий в рамках ежегодного и/или ежеквартального плана работ СПР.

**Лист согласования к Стратегии развития системы управления рисками
акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation»**

Должность	Ф.И.О.	Результат согласования	Подпись
Заместитель Председателя Правления	Бегулиев Т.Э.		
Управляющий директор	Ережепов Б.Н.		
И.О. руководителя Службы по юридическим и корпоративным вопросам	Алибаева Е.С.		
Руководитель Службы анализа и	Салханов А.Б.		

Документ: Стратегия развития системы управления рисками акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» (утверждена решением Правления акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» от 16 марта 2018 года № 06/18) (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11.09.2025 г.)

Статус документа: действующий. Дата: 16.03.2018 г.

управления рисками			
--------------------	--	--	--

Стратегия дополнена приложением 1 в соответствии с [решением](#) заседания Правления акционерного общества «Казына Капитал Менеджмент» от 26.11.19 г. № 32/19; изложено в редакции [решения](#) заседания Правления АО «Казына Капитал Менеджмент» от 15.06.21 г. № 27/21 (см. [стар. ред.](#)); внесены изменения в соответствии с [решением](#) заседания Правления АО «Казына Капитал Менеджмент» от 27.09.22 г. № 41/22 (см. [стар. ред.](#)); [решением](#) Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 05.06.23 г. № 25/23 (см. [стар. ред.](#)); [решением](#) Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 13.02.24 г. № 07/24 (см. [стар. ред.](#)); изложено в редакции [решения](#) Правления АО «Qazaqstan Investment Corporation» от 11.09.25 г. № 50/25 (см. [стар. ред.](#))

Приложение №1
к [Стратегии](#) развития системы управления рисками
акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation»

**План реализации Стратегии развития системы управления рисками
акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation»
на 2024-2033 годы**

№	Наименование мероприятий	Периодичность	Форма завершения	Ответственные лица
1	Обучение работников СПР на семинарах, курсах, тренингах (в т. ч. дистанционно)	в рамках утвержденного документа по повышению квалификации сотрудников Общества	Документ, подтверждающий обучение	СПР, структурное подразделение, ответственное за вопросы управления персоналом
2	Участие работников СПР на внешних форумах по теме системы управления рисками	В рамках поручения	Форма регистраций и другие документы, подтверждающие участие	Курирующий руководитель СПР
3	Периодическое обновление и совершенствование внутренних нормативных документов Общества (далее - ВНД) и методологии по управлению рисками	По мере необходимости	Утвержденные ВНД	СПР
4	1. Проведение вводного инструктажа для вновь принятых сотрудников; 2. Ежегодно	1. Постоянно при приеме новых работников; 2. Ежегодно	Подтверждающие документы о проведении обучения	СПР, структурное подразделение, ответственное за вопросы управления

Документ: Стратегия развития системы управления рисками акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» (утверждена решением Правления акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» от 16 марта 2018 года № 06/18) (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11.09.2025 г.)

Статус документа: действующий. Дата: 16.03.2018 г.

	2. Обучение СУР сотрудников Общества			персоналом
5	Рассмотрение и утверждение риск аппетита Общества	Ежегодно	Утвержденный решением Совета директоров (далее - СД) Общества риск-аппетита	СПР
6	Проведение риск-контроля	Раз в три года	Отчет по риску	СПР
7	Проведение внешними экспертами независимой оценки эффективности системы управления рисками Общества	Раз в пять лет, при наличии бюджета в Обществе	Отчет по итогам оценки эффективности корпоративной системы управления рисками Общества	СПР
8	Формирование отчета соблюдения установленных уровней толерантности при формировании отчета по рискам	Ежеквартально	Утвержденный СД Общества отчет по рискам	СПР
9	Общество стремится повышать квалификации работников путем получения международных сертификатов по рискам для ключевых работников СПР.	3 (три) года, при наличии бюджета в Обществе	Документ, подтверждающий прохождение обучения	СПР, структурное подразделение, ответственное за вопросы управления персоналом
10	Внедрение автоматизированной системы управления рисками и модели по различным и/или отдельным видам рисков, путем автоматизации процесса сбора информации для формирования отчетности СПР.	4 (четыре) года, в случае одобрения офиса цифровизации, при наличии бюджета в Обществе	Техническое задание; Протокол тестирования; Акт ввода в эксплуатацию (в случае одобрения офиса цифровизации, при наличии бюджета в Обществе)	СПР, Структурное подразделение, ответственное за системное администрирование и техническую поддержку информационно-коммуникационной инфраструктуры

Источник: Информационная система "ПАРАГРАФ"

Документ: Стратегия развития системы управления рисками акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» (утверждена решением Правления акционерного общества «Qazaqstan Investment Corporation» от 16 марта 2018 года № 06/18) (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11.09.2025 г.)

Статус документа: действующий. Дата: 16.03.2018 г.