



УТВЕРЖДЕНА
решением Совета директоров
акционерного общества
«Национальная компания
«Kazakh Tourism»
от «19» 09 2023 года
(протокол № 7)

**Политика управления рисками
акционерного общества
«Национальная компания «Kazakh Tourism»**

г. Астана

Оглавление

1. Общие положения.....	3
2. Термины и сокращения.....	4
3. Принципы корпоративной системы управления рисками	4
4. Определение целей.....	8
5. Идентификация рисков.....	9
6. Оценка рисков.....	10
7. Управление рисками.....	11
8. Коммуникации и мониторинг.....	15



1. Общие положения

1. Настоящая Политика управления рисками в акционерном обществе «Национальная компания «Kazakh Tourism» (далее – Политика) разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан и внутренними документами, регулирующими деятельность акционерного общества «Национальная компания «Kazakh Tourism» (далее – Общество).

2. Настоящий документ отражает видение, цели и задачи корпоративной системы управления рисками в соответствии со Стратегией развития Общества на 2022 – 2031 годы (далее - Стратегия развития), определяет структуру управления рисками, основные принципы и подходы к организации управления рисками в Обществе.

3. Политика направлена на создание полноценной базы для процесса принятия решений и планирования, внедрение и совершенствование системы управления рисками, позволяющей предотвращать и минимизировать потенциально негативные события, обеспечение эффективности бизнес-процессов.

4. Целью процесса управления рисками является достижение стратегических и операционных целей, подготовки достоверной отчетности, соблюдение законодательства и внутренних нормативных документов.

5. Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Общества. Руководящие лица и работники Общества обязаны руководствоваться настоящей Политикой, при осуществлении своих должностных обязанностей.

6. Внедрение корпоративной системы управления рисками в Обществе подразумевает установление и развитие необходимой инфраструктуры и культуры, а также охватывает применение логических и систематических методов идентификации, анализа и оценки, мониторинга, контроля и управления рисками, присущих всем направлениям деятельности, функциям или процессам Общества, в целях предотвращения потерь и максимизации выгоды.

7. Методы и процедуры процесса управления рисками, включая порядок предоставления и формы отчетности по управлению рисками, задачи, функции и ответственность участников процесса управления основными видами рисков, мероприятия по управлению рисками и другие составляющие процесса управления рисками отражаются во внутренних документах Общества, утвержденных Советом директоров или Правлением Общества в соответствии с их компетенцией.

8. При осуществлении своей деятельности в рамках Политики, Общество учитывает интересы и последствия реализации рисков для Единственного акционера, и других заинтересованных сторон.

2. Термины и сокращения

9. В настоящем документе используются следующие основные понятия:

- Единственный акционер – Центральный исполнительный орган, которому переданы права владения и/или пользования государственным пакетом акций Общества;
- КСУР – корпоративная система управления рисками Общества;
- риск-менеджер – работник Общества, ответственный за организацию процессов по управлению рисками;
- риск – подверженность неопределенности, связанной с событиями или действиями, которые могут влиять на достижение поставленных целей и задач;
- владельцы риска – работники Общества, ответственные за бизнес-процессы и риски, которые присущи этим бизнес-процессам, в том числе за снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния от реализации риска на деятельность Общества;
- риск-аппетит – это способность и желание Общества принимать на себя определенные риски для достижения своих поставленных целей;
- карта рисков – графическое изображение рисков Общества на консолидированной основе, с указанием размера ущерба риска и вероятности его возникновения;
- реестр рисков – документ, содержащий информацию об идентифицированных рисках Общества.

3. Принципы корпоративной системы управления рисками

10. КСУР определяет общее отношение Общества к рискам, и то, как рассматривают и реагируют на риски его работники. КСУР включает в себя философию риск-менеджмента, аппетит на риски, контроль со стороны органов управления, компетенцию и ответственность работников, структуру Общества, его возможности, определяемые человеческими, финансовыми и прочими ресурсами.

11. Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды КСУР, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за управление рисками. Внутренняя среда должна поддерживать следующие принципы в рамках деятельности Общества:

- идентификация и рассмотрение всех форм рисков при принятии решений и поддержка комплексного видения рисков руководством Общества;
- создание и оценка на уровне Общества, такого профиля рисков, который наилучшим образом отвечает целям Общества в целом;
- поддержка ощущения собственности и ответственности за риски и управление рисками на соответствующих уровнях иерархии управления (Общество, структурные подразделения и т.д.). При этом риск-менеджмент не означает перенос ответственности на других;

- отслеживание соответствия внутренней политике и процедурам Общества, и состояние системы корпоративного управления;
- своевременная информация о значимых (критических) рисках и недостатках системы управления рисками;
- понимание, что политика и процедуры управления рисками являются обязательными.

12. Основными принципами процесса управления рисками Общества являются:

- целостность – рассмотрение элементов совокупного риска Общества в разрезе КСУР;
- открытость – запрет на рассмотрение КСУР как автономной или обособленной;
- структурность – комплексная система управления рисками имеет четкую структуру;
- информированность – управление рисками сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации;
- непрерывность – процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе;
- цикличность – процесс управления рисками представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных компонентов.

13. Структура системы управления рисками в Обществе представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Общества: Совет директоров, Правление, лицо ответственное за управление рисками, Служба внутреннего аудита, иные структурные подразделения.

14. Первый уровень представлен Советом директоров Общества. Совет директоров играет ключевую роль в осуществлении надзора за КСУР. Совет директоров осуществляет часть функций в области управления рисками через создание соответствующих комитетов при Совете Директоров.

15. Совет директоров осуществляет следующие функции в области управления рисками:

- определение целей (краткосрочных и долгосрочных) Общества;
- утверждение Политики управления рисками Общества;
- утверждение Методики определения бизнес-процессов, идентификации и оценки рисков в Обществе и иных внутренних документов Общества в области управления рисками и внутреннего контроля;
- анализ заключений внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управления рисками;
- рассмотрение отчетов по эффективности системы управления рискам, подготовленных СВА Общества;
- утверждение реестра рисков, карты рисков Общества и плана мероприятий по управлению рисками;
- утверждение матрицы бизнес-процессов, рисков и контролей;
- утверждение отчетов по рискам;



- определение форм и сроков представления Совету директоров финансовой и управленческой отчетности, обеспечивающей возможность проведения анализа и оценки финансовых показателей Общества;

- определение уровня удерживающей способности и аппетита Общества к риску;

- создание комитета по аудиту Общества, в функции которого входят рассмотрение вопросов управления рисками Общества, а также выработка соответствующих рекомендаций по итогам рассмотрения этих вопросов.

16. В целях осуществления эффективного управления рисками на комитеты при Совете директоров Общества могут быть возложены функции и полномочия, определяемые Советом директоров Общества.

17. Второй уровень - Правление Общества, ответственное за организацию эффективной системы управления рисками и создание структуры контроля над рисками для обеспечения выполнения и следования корпоративным политикам. Правление ответственно за создание культуры «осознания рисков», которая отражает политику риск-менеджмента и философию Общества.

18. Правление обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем осуществления следующих функций:

- организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать, оценить и управлять потенциальными рисками;

- предоставление Совету директоров Общества отчетов по управлению рисками на ежеквартальной основе, согласно утвержденным нормативным документам;

- рассмотрение и одобрение ежеквартальных отчетов по управлению рисками Общества и принятие соответствующих мер своей компетенции;

- рассмотрение и согласование риск-аппетита, карты и реестра рисков;

- исполнение решений Совета директоров Общества, рекомендаций Комитета по аудиту в области организации управления рисками;

- утверждение Плана мероприятий по управлению рисками;

- обеспечение соблюдения положений настоящей Политики структурными подразделениями Общества;

- совершенствование процессов и внутренних процедур и регламентов в области управления рисками, в том числе разработка и внедрение внутренних документов, их актуализация с учетом изменений во внешней и внутренней среде бизнеса.

19. Третьим уровнем в процессе управления рисками является работник Общества, ответственный за управление рисками (риск-менеджер), основными функциями которого являются, включая, но не ограничиваясь:

- организация и координация процесса идентификации и оценки рисков, а также согласование с владельцами риска реестра и карты рисков, матрицы бизнес-процессов, рисков и контролей, плана мероприятий по управлению рисками Общества, а также проведение мониторинга реализации плана;

- мониторинг исполнения Планов мероприятий по управлению рисками;

- определение риск-аппетита, осуществление мониторинга уровня риск-аппетита, участие в процессе определения лимитов по рискам и осуществление мониторинга их соблюдения, обеспечение проведения качественной оценки рисков, проведение количественной оценки рисков;
- контроль за исполнением структурными подразделениями Общества внутренних документов по КСУР;
- формирование предложений по назначению владельцев рисков;
- информирование Правления Общества и Совета директоров Общества о существенных отклонениях в процессах управления рисками;
- ведение базы данных реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски;
- подготовка и предоставление информации, отчетов по рискам Правлению Общества и Совету директоров Общества на ежеквартальной основе;
- разработка, внедрение и обновление (при необходимости) методологической базы, политики и правил по идентификации, оценке и управлению рисками Общества, процедур по мониторингу рисков;
- обеспечение интегрирования риск-менеджмента в другие бизнес-процессы и развитие культуры риск-менеджмента в Обществе;
- обеспечение методологической и консультационной поддержки работникам Общества по вопросам управления рисками;
- организация и проведение совещаний, рабочих встреч с руководителями структурных подразделений Общества по вопросам идентификации и оценки выявленных и потенциальных рисков Общества, а также методам управления данными рисками;
- внесение предложений в части проведения обучающих семинаров и тренингов по управлению рисками для работников Общества.

20. Риск-менеджер должен взаимодействовать с другими структурными подразделениями Общества, а также внешними и внутренними аудиторами Общества для эффективной реализации целей и задач системы управления рисками.

21. Риск-менеджер должен иметь доступ к информации, программным системам, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностных инструкциях данных работников.

22. Одним из важных элементов в структуре системы управления рисками являются структурные подразделения Общества в лице каждого работника. Работники Общества на ежедневной основе работают с рисками, управляют ими и проводят мониторинг их потенциального влияния в сфере своих функциональных обязанностей. Структурные подразделения ответственны за выполнение плана мероприятий по управлению рисками, должны своевременно выявлять и информировать о значительных рисках в сфере своей деятельности и давать предложения по управлению рисками для включения в план мероприятий, в том числе выполняют следующие 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 КСУР в рамках курируемой деятельности на постоянной основе;
- разрабатывают и актуализируют политики и процедуры, регламентирующие вверенные им бизнес-процессы;
- 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-менеджеру на ежеквартальной основе информацию в целях формирования реестра и карты рисков, Плана мероприятий по управлению рисками, консолидированных отчетов по рискам; а также направляют сведения об изменениях в профиле риска, новых рисках и предложения о мерах по реагированию в течение одного рабочего дня с даты обнаружения нового риска или изменений в риске.

23. Структура управления рисками в Обществе 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, методов реагирования и уровне управления ими. Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение целей, стратегий и поставленных задач путем утверждения внутренних документов, регламентов и поручений. Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества.

4. Определение целей

24. Цели Общества определяются на стратегическом уровне и устанавливают основу для разработки операционных целей. На основе операционных целей Общества выявляются события, способные оказать негативное влияние на деятельность Общества. Общество подвержено действию рисков из внешних и внутренних источников, и основным условием эффективной идентификации, оценки и разработки методов управления рисками является постановка целей. Цели и задачи должны быть ориентированы на риск-аппетит Общества.

25. Риск-аппетит состоит как из количественных, так и качественных показателей, некоторые из которых через систему лимитов или утвержденных ключевых показателей деятельности доводятся до структурных подразделений Общества, для обеспечения того, чтобы профиль риска точно отражал стратегию и устанавливается в соответствии с рекомендованным риск-аппетитом.



26. Цели определены до идентификации потенциальных рисков, которые могут негативно влиять на их достижение. КСУР позволяет удостовериться, что в Обществе существует процесс определения целей и задач, которые согласованы с миссией и соответствуют аппетиту на риски Общества.

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

28. Риски Общества при постановке целей могут быть снижены путем использования системы стратегического планирования деятельности на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды путем разработки планов развития в рамках стратегических направлений с последующим утверждением уполномоченным органом Общества.

5. Идентификация рисков

29. Идентификация рисков – это определение подверженности Общества влиянию рисков, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи.

30. КСУР направлена на выявление широкого спектра рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.

31. В соответствии с лучшей международной практикой управления рисками Общество на регулярной основе проводит идентификацию рисков с участием работников всех структурных подразделений в целях выявления максимального спектра рисков, повышения осведомленности об окружающих рисках и стимулирования развития риск-культуры организации.

32. Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как идентификация рисков на основе поставленных целей и задач, отраслевых и международных сравнений, обсуждений, интервьюирования, базы данных произошедших убытков и т.д. более подробно описанных в Методике определения бизнес-процессов, идентификации и оценки рисков Общества.

33. Идентифицированные события и риски систематизируются в форме реестра рисков. Реестр рисков Общества представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности, который также включает различные сценарии возможной реализации риска. По каждому риску определены собственники риска, т.е. подразделения, которые имеют дело с этим риском в силу своих функциональных обязанностей. Реестр риска дополняется структурными подразделениями Общества на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

34. Систематизация идентифицированных рисков позволяет:



- достичь последовательности в классификации и количественной оценке рисков, которая позволяет улучшить сравнение профиля рисков (по бизнес-процессам, структурным подразделениям, проектам и т.д.);
- предоставить платформу для построения более сложных инструментов и технологий количественной оценки рисков;
- предоставить возможность для согласованного управления и контроля рисков в Обществе.

35. Результаты идентификации и оценки рисков предоставляются Правлению и Совету директоров Общества, а также соответствующим комитетам, в виде реестра рисков, который включает информацию о рисках, план мероприятий по управлению рисками, предложения по усовершенствованию существующих мероприятий.

36. Для классификации рисков используется группировка рисков по следующим категориям:

- стратегический риск – риск недостижения показателей, невыполнения задач и возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при реализации мероприятий, предусмотренных Стратегией развития, а также риски, способные оказать негативное влияние на достижение стратегических целей и задач, в том числе изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, и других внешних факторов системного характера;
- финансовые риски – включают риски, связанные со структурой капитала Общества, снижением прибыльности, колебаниями валютных курсов, кредитными рисками, колебаниями процентных ставок и т.д.;
- правовой риск - риск возникновения потерь вследствие несоблюдения Обществом требований законодательства Республики Казахстан, а также внутренних правил и процедур Общества;
- операционный риск - риски, возникающие в связи с реализацией операционных целей и задач структурных подразделений в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны работников (включая риски персонала), функционирования информационных систем и технологий (технологические риски), а также вследствие внешних событий.

6. Оценка рисков

37. Оценка рисков направлена на предоставление общего видения по существующим рискам и их размерам путем осуществления базового ранжирования для определения наиболее «слабых» мест. Данный процесс позволяет провести оценку используемых методов и процедур управления основными рисками.

38. Оценка вероятности реализации и возможного влияния рисков позволяет развить понимание о рисках, предоставляет необходимую информативную базу для принятия решений о необходимости управления

определенным риском, а также наиболее подходящих и экономически эффективных стратегиях по его сокращению.

39. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач. Эти риски должны выноситься на рассмотрение Совета директоров, который должны принимать решения об управлении и контроле по этим рискам.

40. В рамках проведения оценки и анализа рисков в Обществе используются качественный, количественный анализы или их комбинация, которые создают методическую базу процесса управления рисками.

41. Оценка рисков включает рассмотрение источников и причин возникновения каждого риска, негативные последствия при их реализации, и вероятность, что определенное событие произойдет.

42. Первоначально оценка рисков проводится на качественной основе, затем для наиболее значимых рисков может быть проведена количественная оценка. Риски, которые не поддаются количественной оценке, нет надежной статистической информации для их моделирования или построение таких моделей не является целесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные, и особенно полезна при разработке методов финансирования рисков.

43. Все идентифицированные и оцененные риски отражаются на карте рисков. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению.

44. Идентификация и оценка рисков Общества в комплексе осуществляется согласно Методике определения бизнес-процессов, идентификации и оценки рисков Общества.

45. Обществом проводится при необходимости оценка отдельных рисков с использованием различных количественных методов.

7. Управление рисками

46. Управление рисками представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность убытков или получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с рисками деятельности Общества. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию, Общество должно сконцентрировать внимание на рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на его финансовое состояние и достижение целей и задач. Принимаемые решения по управлению рисками ежегодно рассматриваются и утверждаются Советом директоров Общества, и являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениями Общества.

47. Выбор методов реагирования на риски и разработка планов мероприятий по управлению критическими рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска, включает в себя следующие опции:

- уменьшение и контролирование рисков – воздействие на риск путем использования предупредительных мероприятий и планирования действий в случае реализации риска, что включает изменение степени вероятности реализации риска в сторону уменьшения и изменение причин возникновения или последствий от реализации риска в целях снижения уровня возможных потерь;

- удержание/принятие риска, подразумевающее, что его уровень допустим для Общества, и Общество принимает возможность его проявления, также возможно принятие остаточного риска после применения мероприятий по его минимизации;

- финансирование рисков – передача/разделение риска или частичная передача риска другой стороне, включая использование различных механизмов (заключение контрактов, страховых соглашений, создание резерва), позволяющих разделить ответственности и обязательств;

- уход (уклонение) от риска/избежание риска путем принятия решения против продолжения или принятия действия, которое является источником возникновения риска.

48. Уменьшение и контроль рисков подразумевает мероприятия, направленные на:

- предупреждение – сокращение вероятности наступления определенного риска (убытка);

- контроль – принятие мер для недопущения наступления риска;

- диверсификация – распределение риска с целью снижения его потенциального влияния.

49. Методы уменьшения и контроля рисков предполагают внедрение процедур и процессов в Обществе, направленных на уменьшение возможности наступления убытков.

50. Методы уменьшения и контроля финансовых рисков Общества включают установление лимитов на уровень принимаемого риска в соответствии с внутренними документами Общества, регулирующими порядок установления и расчеты лимитов по видам рисков.

51. Основными финансовыми принципами всех казначейских операций, проводимых Обществом, являются в порядке приоритетности:

- безопасность (сохранность средств) – предполагает, в том числе, и соблюдение требований, установленных внутренними документами Общества;

- ликвидность (возможность в кратчайшие сроки преобразовывать активы в денежные средства);

- доходность (наибольший доход, который может быть получен при условии соблюдения принципов безопасности и ликвидности);

- принцип соблюдения лимитов, в случае установленным Советом директоров;

52. Принципы безопасности и ликвидности превалируют над принципом доходности.

53. В целях обеспечения высокого уровня безопасности финансового инвестирования, Общество формирует портфели временно свободной ликвидности по критериям минимизации уровня инвестиционного риска (свыше 1 млрд.тенге), при этом Общество может формировать как краткосрочный, так и долгосрочный портфели свободной ликвидности. Размещение временно свободной ликвидности осуществляется с соблюдением установленных лимитов и ограничений согласно внутренним документам Общества в части управления рисками.

54. В целях диверсификации финансовых рисков (свыше 1 млрд. тенге) Общество размещает свободную ликвидность на счетах не менее чем в 3(трех) банках второго уровня, сумма каждого счета не должна превышать 30 (тридцати) процентов от общего объема свободной ликвидности.

55. Спекулятивные операции с иностранной валютой, т.е. операции с иностранной валютой, не обусловленные финансово-хозяйственной/основной деятельностью, строго запрещаются.

56. В целях минимизации валютных рисков Общество может рассмотреть возможность осуществления хеджирования путем заключения сделок с производными финансовыми инструментами и вынести вопрос об увеличении обязательств Общества на величину, составляющую 10 (десять) и более процентов размера его собственного капитала на рассмотрение Совета директоров Общества.

57. В целях эффективного управления обязательствами Общества, ответственные структурные подразделения Общества осуществляют следующий мониторинг:

- мониторинг и анализ видов заимствований, с целью определения ликвидности объемов временно неосвоенных заемных средств и возможности использования ликвидных инструментов для обеспечения базы фондирования;
- мониторинг текущего состояния активов и обязательств, других показателей с целью определения риска ликвидности, а также процентных, валютных и других рисков.

58. В целях снижения процентных рисков по связанному заимствованию Общество должно соблюдать принцип соответствия способов начисления процентов (плавающий/фиксированный процент, сроки погашения по активной стороне должны наступать раньше сроков погашений по пассивной стороне), а также соблюдать принцип полного покрытия затрат (ставка размещения должна быть не ниже ставки привлечения).

59. Общество не осуществляет финансирование и предоставление финансовых гарантий физическим и юридическим лицам, если иное не предусмотрено законодательством Республики Казахстан, уставом Общества и иными нормативными правовыми документами.

60. Методами уменьшения и контроля правовых рисков Общества являются проведение мониторинга изменений законодательства структурным

подразделением Общества, ответственным за правовое обеспечение, которое совместно с заинтересованными структурными подразделениями оценивает влияние изменений на деятельность Общества и разрабатывает меры, необходимые для их принятия. В свою очередь все структурные подразделения обязаны отслеживать изменения законодательства по своему отраслевому направлению, и при необходимости оповещать заинтересованные структурные подразделения Общества. Любой документ, который регулирует внутренние процедуры Общества или в соответствии с которым у Общества возникают обязательства, должен пройти обязательную экспертизу в структурном подразделении, ответственным за правовое обеспечение деятельности Общества.

61. Уменьшение и контроль стратегического риска Общества осуществляется путем мониторинга исполнения утвержденных краткосрочных и долгосрочных планов и стратегий, по результатам которого принимаются корректирующие меры, в том числе для отражения изменений во внутренней и внешней среде.

62. Уменьшение и контроль операционных рисков в Обществе осуществляется путем проведения анализа установленных бизнес-процессов и разработки соответствующих планов мероприятий по их усовершенствованию в соответствии с документами, регулирующими управление операционными рисками.

63. В случае, если применяемые методы по уменьшению и контролю рисков связаны с затратами компании, и эти затраты являются существенными, риск менеджер может провести следующий анализ:

- насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет удержания и/или финансирования (переноса) рисков;
- какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия по сравнению со стоимостью удержания/переноса рисков.

64. Удержание рисков. В ходе выявления и оценки ключевых рисков рассчитывается удерживающая способность Общества.

65. Собственный капитал, является непосредственным денежным ресурсом собственного финансирования рисков Общества. Остальная часть удерживающей способности формируется за счет текущих доходов Общества и нераспределенного дохода прошлых лет.

66. Распределение удерживающей способности Общества по рискам основывается на анализе влияния каждого из рисков и стоимости переноса рисков, т.е. чем дороже стоимость переноса рисков, тем более высокая доля удержания направляется для такого риска.

67. Финансирование (перенос) рисков включает следующие инструменты:

- страхование (для «чистых» рисков – риски, наступление которых влечет за собой только убытки и не может приводить к получению дохода);
- хеджирование (для «спекулятивных» рисков – риски, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам);

- перенос риска по контракту (перенос ответственности за риск на контрагента за дополнительное вознаграждение или соответствующее увеличение стоимости контракта);

- условная кредитная линия – доступ к банковскому финансированию на согласованных условиях при наступлении определенных событий;

- другие альтернативные методы финансирования рисков.

68. Основным отличительным признаком этих инструментов является наличие «платы» за риск, что, соответственно, требует оптимального применения этого инструмента с целью снижения расходов Общества.

69. Уход от риска/избежание риска включает в себя действия, направленные на прекращение или отказ от осуществления операций, которые потенциально приведут к негативным последствиям для Общества.

70. Выбор наиболее подходящей опции производится с учетом балансирования затрат, связанных с определенным методом, с преимуществами, которые влечет его использование, и других прямых, и косвенных затрат.

71. Применение соответствующих мер и методов реагирования на риски описывается в плане мероприятий по управлению критическими рисками. Данный план включает в себя перечень необходимых действий и ответственных исполнителей.

8. Коммуникации и мониторинг

72. В процессе реализации каждого компонента системы управления рисками обеспечивается обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках КСУР проходят согласование с заинтересованными структурными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения. На рассмотрение Совета директоров представляются не реже одного раза в год предложения по удерживающей способности и аппетиту на риск Общества, анализ ключевых рисков и план мероприятий по управлению рисками.

73. Информация и коммуникация в Обществе позволяют обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о рисках, повышает уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски. Соответствующая информация определяется, фиксируется и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции.

74. Подразделения Общества постоянно ведут мониторинг и информируют риск-менеджера, о произошедших убытках. По каждому такому случаю проводится анализ причин возникновения убытков и принимаются меры по предупреждению подобных инцидентов в будущем.

75. Общество доводит до партнеров, кредиторов, внешних аудиторов, рейтинговых агентств и других заинтересованных сторон (в том числе в составе годового отчета) информацию по управлению рисками, обеспечив при этом

соответствие степени детализации раскрываемой информации характеру и масштабам деятельности Общества.

76. Общество осуществляет мониторинг и контролирует свои риски в соответствии с основными принципами, политиками, правилами и положениями, утвержденными соответствующими органами Общества.

77. Мониторинг КСУР является важной частью всего бизнес-процесса и оценивает, как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов. Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения политики, процедур и мероприятий системы управления рисками и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки рисков и эффективности постоянного мониторинга. Недостатки системы управления рисками должны доводиться до сведения Совета директоров и Правления Общества.

78. После утверждения Советом директоров Общества планов мероприятий по управлению рисками, риск-менеджер осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия.

79. Ежеквартально, риск-менеджер представляет отчет по рискам на консолидированной основе Правлению Общества.

80. Правление ежеквартально предоставляет отчет по рискам Совету директоров Общества.

81. Работа Правления и структурных подразделений Общества проверяется Службой внутреннего аудита Общества.

82. Отчет по рискам Общества должен содержать как минимум следующее:

- реестр, карту рисков на прогнозный год (не менее 1 раз в год);
- информацию о реализации плана мероприятий по управлению рисками;
- информация по реализованным рискам;
- информацию о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками (если случалось);
- информацию о несоблюдении лимитов по рискам (если случалось);
- информацию о соблюдении регуляторных требований в области управления рисками (при их наличии).

83. Оценка эффективности системы управления рисками Общества, проводится в соответствии с нормативными документами, регулирующими процесс проведения внутреннего аудита.