

УТВЕРЖДЕНО
Советом Директоров
АО «Эйр Астана»
Протокол №217 от 30.11.2021

Политика управления рисками
АО «Эйр Астана»

г. Алматы, 2021 г.

Содержание

1. Общие положения.....	3
2. Основные понятия КСУР.....	6
3. Управление и культура	9
4. Стратегия и постановка целей.....	16
5. Эффективность деятельности.....	19
6. Мониторинг и внедрение изменений.....	24
7. Информация, коммуникация и отчетность	26
8. Приложение 1. Требования к структуре и минимальному содержанию отчета о рисках.....	29

1. Общие положения

Политика управления рисками АО «Эйр Астана» (далее именуемая «Политика») разработана в соответствии с рекомендациями Комитета организаций спонсоров Комиссии Трудюэя (COSO), нормативно-правовыми актами, регулирующими деятельность АО «Эйр Астана» (далее именуемого «Компания»), а также внутренними документами Компании, утвержденными Советом Директоров.

Компания признает важность управления рисками как ключевого элемента корпоративного управления Компанией. Это непрерывный процесс, в котором Компания регулярно выявляет, оценивает и отслеживает угрозы и возможности; адаптирует свою деятельность для снижения вероятности и потенциального влияния угроз и для реализации возможностей; а также сообщает о них заинтересованным сторонам.

Корпоративная система управления рисками (далее именуемая «КСУР») — это ряд взаимосвязанных элементов, объединенных в рамках одного процесса, в котором участвуют Совет Директоров, руководство и сотрудники — каждый на своем определенном уровне и в рамках компетенций, для обнаружения негативных событий, которые могут затронуть деятельность Компании, а также для контроля данных событий в рамках удержания их до приемлемого для акционеров уровня рисков.

Основная цель КСУР — повышение эффективности управления возможностями и угрозами, способствуя, таким образом, росту капитализации. К основным задачам КСУР Компании относятся:

- интеграция управления рисками во все аспекты деятельности, включая руководство, управление эффективностью и методики внутреннего контроля;
- предотвращение наступления негативных событий, которые угрожают достижению стратегических и производственных целей;
- в случае наступления таких событий — снижение их влияния до приемлемого уровня;
- эффективное реагирование на непредвиденные ситуации и управление ими;
- повышение устойчивости, жизнеспособности и гибкости Компании для адаптации к меняющимся обстоятельствам;
- осуществление систематического управления рисками в рамках общего процесса поддержки условий эффективного внутреннего контроля;
- предоставление заинтересованным сторонам разумных гарантий эффективного управления рисками Компании;
- оказание помощи правлению и руководству в оптимизации результатов в целях расширения возможностей по созданию, сохранению и конечной реализации ценности Компании.

К основным принципам процесса управления рисками Компании относятся:

- Осведомленность и вовлеченность — процесс управления рисками осуществляется каждым сотрудником Компании, что сопровождается предоставлением объективной, точной и актуальной информации.
- Непрерывность — процесс управления рисками не должен быть дополнительным бременем для

руководства и сотрудников Компании, хотя и подразумевает постоянное усиление принимаемых руководством мер. КСУР наиболее эффективна, когда она органично интегрирована в инфраструктуру и повседневную деятельность Компании.

- Централизация — Компания определяет общую терминологию, методы КСУР и подходы к ней, а также установление риск аппетита.
- Стратегический подход — система управления рисками встроена во всю организационную структуру Компании и требует, чтобы все ее подразделения, являющиеся владельцами процесса, сформировали портфель рисков (качественный и/или количественный), создаваемых процессами, а затем оценили соответствие всего портфеля рисков к риск аппетиту.

При этом процесс управления рисками должен учитывать не только существующие, но и возможные негативные события. КСУР интегрирована во все деловые процессы Компании. Таким образом, процесс управления рисками должен быть интегрирован в процессы планирования (стратегия, бизнес-планы и годовой бюджет) и оценку эффективности деятельности организации. В отчетах структурных подразделений о результатах деятельности должна содержаться необходимая информация о рисках. К основным выгодам от интеграции управления рисками относится способность:

- расширять диапазон возможностей;
- улучшать положительные результаты и преимущества при сокращении негативных последствий;
- выявлять общекорпоративные риски и управлять ими;
- снижать волатильность результатов;
- осуществить мобилизацию имеющихся ресурсов.

КСУР Компании основана на передовом стандарте «Управление рисками организации (COSO) - интеграция со стратегией и показателями эффективности», который состоит из пяти взаимосвязанных компонентов, основанных на 20 принципах и представляющих фундаментальные принципы, связанные с каждым компонентом.

Пять компонентов и их принципы заключаются в следующем:

1. Управление и культура.

Принцип 1: Осуществление Советом Директоров надзорной функции за управлением рисками.

Принцип 2: Создание операционных структур.

Принцип 3: Определение желаемой риск- культуры.

Принцип 4: Демонстрация приверженности к основным ценностям.

Принцип 5: Привлечение, развитие и удержание квалифицированных специалистов.

2. Стратегия и постановка целей.

Принцип 6: Анализ условий ведения деятельности.

Принцип 7: Определение риск-аппетита.

Принцип 8: Оценка альтернативных стратегий.

Принцип 9: Формирование бизнес-целей.

3. Эффективность деятельности.

Принцип 10: Выявление рисков.

- Принцип 11: Оценка существенности рисков.
- Принцип 12: Приоритизация рисков.
- Принцип 13: Реагирование на риски.
- Принцип 14: Комплексный взгляд на риски.
4. Мониторинг и внедрение изменений.
- Принцип 15: Оценка существенных изменений.
- Принцип 16: Анализ рисков и эффективности деятельности.
- Принцип 17: Повышение эффективности системы управления рисками.
5. Информация, коммуникация и отчетность.
- Принцип 18: Использование информации и передовых технологий.
- Принцип 19: Информирование о рисках заинтересованным сторонам.
- Принцип 20: Отчетность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

Миссия Политики — поддержание КСУР, которая позволяет Компании эффективно работать и распределять ресурсы в приоритетных направлениях для обеспечения приемлемого для Компании уровня рисков и получения наибольшего дохода от таких инвестиций благодаря своевременному выявлению, оценке, мониторингу и управлению рисками.

Цели Политики — определение элементов и общей нормативной базы для комплексного управления рисками любого типа, с которыми сталкивается Компания; также определение риск аппетита и обеспечение эффективного управления принятыми рисками.

К задачам Политики относятся:

- разработка полноценной базы реализованных рисков для процесса принятия решений и планирования;
- организация непрерывного и скоординированного процесса управления рисками на основании своевременного выявления, оценки, анализа, мониторинга и контроля в целях обеспечения достижения поставленных целей;
- введение и совершенствование системы управления рисками, позволяющей предотвращать и минимизировать негативные события;
- повышение эффективности использования и распределения ресурсов Компании;
- предотвращение ущерба и убытков путем повышения эффективности деятельности Компании, что позволит защитить активы и собственный капитал Компании;
- обеспечение эффективности бизнес-процессов и надежности внутренней и внешней отчетности, а также содействие в соблюдении нормативно-правовых требований.

В Политике также содержатся следующие Приложения, являющиеся ее неотъемлемой частью:

- требования к структуре и содержанию отчетов о рисках (Приложение 1).

2. Основные понятия КСУР

В настоящем документе используются следующие основные понятия и определения:

- **Бизнес-контекст** — тенденции, события, взаимоотношения и другие факторы, которые могут влиять на текущую и будущую стратегию и бизнес-цели Компании.
- **Бизнес-цели** — установленные и измеряемые шаги, которые предпринимает Компания для выполнения своей стратегии.
- **Вероятность** — возможность наступления определенного негативного события.
- **Владелец риска** — лицо (сотрудник/структурное подразделение/коллегиальный орган), отвечающее за все без исключения аспекты управления определенным риском; в частности, отвечающее за уменьшение вероятности реализации риска и/или возможного влияния последствий реализации риска на деятельность Компании.
- **Влияние** — результат или последствия риска. Возможен ряд потенциальных факторов влияния, связанных с риском. Влияние риска может быть положительным или отрицательным в отношении стратегии или бизнес-целей Компании.
- **Внешние заинтересованные лица** — любые стороны (сторона), не участвующие в деятельности Компании, но на которых непосредственно влияет Компания, и оказывают прямое воздействие на деловую среду Компании или влияют на репутацию, бренд Компании и доверие к ней.
- **Внешняя среда** — факторы за пределами Компании, которые влияют на способность осуществлять стратегию и достигать бизнес-цели.
- **Внутренние заинтересованные лица** — стороны, работающие в Компании, такие как сотрудники, руководство и Совет Директоров.
- **Внутренняя среда** — факторы внутри Компании, которые влияют на ее способность осуществлять стратегию и достигать бизнес-цели.
- **Возможность** — действие или потенциальное действие, которое создает или изменяет цели или подходы к созданию, сохранению или реализации ценности.
- **Выявление рисков** означает оценку подверженности Компании событиям, которые могут отрицательно повлиять на способность достигать намеченные цели и выполнять поставленные задачи. Цель процедуры выявления рисков — выявление новых, появляющихся и меняющихся рисков при осуществлении стратегии и достижении бизнес-целей.
- **Емкость риска** — максимальное количество риска, которое организация может принять в рамках осуществления стратегии и достижения бизнес-целей.
- **Заинтересованные лица** — стороны, у которых имеется подлинная или личная заинтересованность в Компании.
- **Карта рисков** — графическое и текстовое представление ключевых рисков Компании в виде прямоугольной таблицы с указанием влияния или значимости риска по одной оси, а вероятности или частоты его реализации — по другой оси.

- **Ключевой рисковый показатель (КРП)** — индикатор, обеспечивающий раннее предупреждение об изменениях факторов риска в различных областях деятельности.
- **Риск культура** — отношение, поведение и понимание, связанные с риском, как положительные, так и отрицательные, которые оказывают влияние на решения руководства и персонала и отражают миссию, видение и основные ценности организации.
- **Неопределенность** — состояние незнания о том, могут ли наступить события и каким образом они могут наступить.
- **Организационная устойчивость** — способность Компании противостоять негативному влиянию крупномасштабных событий.
- **Отдел по управлению рисками Департамента управленческого учета и управления рисками** — структурное подразделение Компании, заведующее вопросами управления рисками.
- **Перечень рисков** — все риски, которые могут повлиять на Компанию.
- **«Портфельный взгляд»** — комплексный обзор риска, с которым сталкивается Компания, позволяющий руководству и Совету Директоров рассматривать виды, серьезность и взаимозависимость рисков, и их возможное влияние на эффективность деятельности Компании в отношении ее стратегии и бизнес-целей.
- **Профиль риска** — комплексный обзор риска, принятого на определенном уровне Компании или в определенной сфере деятельности, позволяющий руководству рассматривать виды, существенность и взаимозависимость рисков, и их возможное влияние на эффективность деятельности в отношении стратегии и бизнес-целей.
- **Регистр рисков** — Регистр всех рисков Компании с указанием соответствующих целей, факторов риска, оценки риска, мер по управлению рисками, ответственных лиц по мерам управления рисками, владельцев рисков и толерантностей.
- **Риск-аппетит** — уровень риска, которое Компания готова принять в процессе получения добавленной стоимости.
- **Риск** — вероятность наступления событий (-ия), которые могут повлиять на осуществление стратегии и достижение бизнес-целей Компании.
- **Риск координатор** — сотрудник структурного подразделения Компании, который несет ответственность за координацию выявления и оценки рисков структурного подразделения и за обеспечение соответствия системы управления рисками структурного подразделения Политике, а также внутренним документам Компании по управлению рисками, утвержденным Советом Директоров Компании.
- **Событие** — происшествие или случай, имеющий внутренний или внешний источник в отношении Компании и влияющий на достижение целей.
- **Существенность** — измерение таких факторов, как вероятность наступления и влияние событий или время, требуемое для восстановления после наступления событий.
- **Толерантность** — границы приемлемого отклонения показателей деятельности в связи с достижением бизнес-целей.

- **Управление рисками предприятия** — культура, возможности и методы, интегрированные в процесс определения и выполнения стратегии, на которые полагаются организации, чтобы управлять рисками при создании, сохранении и реализации ценности.
- **Фактор риска (риск-фактор)** — условие, состояние, обстоятельства, которые являются причиной реализации риска.

3. Управление и культура

Принцип 1: Осуществление Советом Директоров надзорной функции по управлению рисками.

1. Совет Директоров несет ответственность за надзор и управление рисками в Компании и делегирует обязанности специальному Комитету в рамках утвержденных внутренних нормативных документов (к примеру, Комитету по аудиту). Совет Директоров осуществляет надзор за реализацией стратегии и выполняет управленческие обязанности по оказанию поддержки руководству в осуществлении стратегии и достижении бизнес-целей.
2. **Совет Директоров** Компании выполняет функции в рамках управления рисками, к которым относятся:
 - постановка (краткосрочных и долгосрочных) целей/задач Компании;
 - утверждение Политики управления рисками Компании;
 - утверждение других политик по управлению определенными рисками Компании;
 - утверждение методологии по оценке эффективности системы управления рисками;
 - анализ отчетов внутренних и внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управления рисками, а также результатов проверок, проводимых Службой внутреннего аудита;
 - обзор и утверждение регистра рисков Компании на ежеквартальной основе;
 - обзор и утверждение карты рисков на ежеквартальной основе;
 - окончательное утверждение риск аппетита Компании и толерантности после предварительного утверждения Комитетом по рискам;
 - обзор отчетов, предоставленных руководителем структурного подразделения, отвечающего за управление рисками, с описанием и анализом рисков Компании;
 - обзор отчетов об эффективности системы управления рисками;
3. **Комитет по аудиту** Совета Директоров имеет следующие обязанности в рамках управления рисками:
 - рассмотрение отчетов об изменениях в карте рисков на ежеквартальной основе;
 - рассмотрение изменений в регистре рисков и содержащейся в нем информации;
 - рассмотрение отчетов о рисках;
 - рассмотрение риск-аппетита на ежегодной основе;
 - рассмотрение отчетов с данными о реализованных рисках на ежеквартальной основе;
 - при необходимости, рассмотрение отчетов с данными о несоблюдении нормативных требований в отношении управления рисками.

Принцип 2: Создание операционных структур.

1. Компания устанавливает свою организационную структуру для реализации стратегии и достижения бизнес-целей, в которой описывается, как Компания организует и выполняет операционную деятельность.
2. С помощью производственной структуры сотрудники отвечают за разработку и осуществление мероприятий для управления рисками и соблюдают принятые ценности Компании.

3. Совет Директоров возлагает на Президента единоличную ответственность за управление рисками, с которыми столкнулась Компания, путем установления практики управления рисками и возможности для поддержания достижения стратегии и достижения бизнес-целей.
4. Комитет по рискам является консультативно-совещательным органом, с председателем в лице Президента Компании, который осуществляет предварительный обзор и предоставляет рекомендации Президенту для принятия решений по вопросам управления рисками Компании.
5. Количество и состав членов Комитета утверждаются указом Президента Компании с обязательным включением главных должностных лиц, руководителей финансовых, юридических структурных подразделений, департамента по корпоративной безопасности, руководителя службы внутреннего аудита, а также руководителей других отделов по усмотрению Президента Компании. Председатель Комитета в праве передавать свои полномочия Финансовому Директору.
6. Подробное описание целей и функций Комитета по рискам представлено в Уставе Комитета по рискам АО «Эйр Астана».
7. **Комитет по рискам** отвечает за организацию эффективной корпоративной системы управления рисками и создание структуры контроля рисков для обеспечения выполнения и соблюдения корпоративных политик.
8. **Комитет по рискам** обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем выполнения следующих функций:
 - ежегодное утверждение Стратегического плана КСУР;
 - организация эффективной системы управления рисками, которая позволяет выявлять и оценивать потенциальные риски;
 - обеспечение соблюдения структурными подразделениями Компании положений Политики;
 - ежеквартальный пересмотр и предварительное утверждение регистра рисков;
 - ежеквартальный пересмотр и утверждение карты рисков;
 - ежегодный пересмотр и предварительное утверждение риск аппетита Компании;
 - рассмотрение ежеквартальных отчетов по реализованным рискам;
 - пересмотр и утверждение панели КРП на ежегодной основе и рассмотрение статуса КРП, указанного в панели КРП;
 - пересмотр и утверждение плана мероприятий по управлению рисками, находящихся в красной и темно-красной (бордовой) зоне карты рисков, как минимум на ежегодной основе;
 - рассмотрение отчетов Компании об управлении рисками и принятие надлежащих мер в пределах своей компетенции;
 - утверждение методов реагирования на риски и мероприятий по управлению рисками Компании;
 - утверждение владельцев рисков;
 - усовершенствование внутренних процедур в области управления рисками;
 - проведение регулярных собраний (как минимум) на ежеквартальной основе с утвержденной повесткой дня, включая новые и существующие риски, финансовые убытки, внутренние/внешние аудиторские отчеты, вопросы управления. Принятые коллегиальные решения, фиксируются в

протоколах собрания.

9. Операционная структура Компании включает в себя модель «Трех линий», которая предлагает сбалансированный подход к управлению рисками:

Первая линия: структурные подразделения и каждый сотрудник Компании. К основным функциям структурных подразделений Компании в процессе управления риска относятся:

- выявление и оценка рисков, определение стратегии реагирования на риски, разработка и реализация мероприятий по управлению рисками, улучшение системы управления рисками в рамках контролируемой/выполняемой деятельности;
- внедрение, мониторинг и улучшение процедур контроля в рамках вверенных бизнес-процессов;
- соответствие риск-аппетиту в рамках своей компетенции;
- предоставление отчетов об осуществлении плана мероприятий по управлению рисками (минимизации рисков) отделу по управлению рисками;
- ведение базы данных по реализованным рискам и бизнес-происшествиям в соответствии с Положением об учете и анализе реализованных рисков АО «Эйр Астана»;
- предоставление своевременной и полной информации о рисках заинтересованным сторонам, включая, помимо прочего, предоставление информации о рисках отделу по управлению рисками в соответствии с их запросами.

Вторая линия: структурное подразделение, отвечающее за управление рисками (Отдел по управлению рисками Департамента управленческого учета и управления рисками).

Отдел по управлению рисками отвечает за обеспечение и мониторинг реализации эффективных практик. К основным функциям отдела по управлению рисками относятся, помимо прочего:

- координация действий в рамках корпоративной системы управления рисками в Компании;
- организация и координация процесса выявления и оценки рисков; согласование с владельцами рисков регистра рисков, толерантностей, ключевых рисковых показателей, мероприятий по управлению рисками, плана мероприятий по управлению рисками (минимизации рисков); а также мониторинг осуществления мероприятий по управлению рисками в соответствии с утвержденными документами;
- уведомление Комитета по рискам и Совета Директоров Компании о любых существенных отклонениях в процессах управления рисками;
- предоставление регулярных отчетов о рисках акционерам Компании;
- ведение базы данных реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски;
- подготовка Стратегического плана КСУР;
- контроль над ежеквартальным обновлением регистра рисков, карты рисков и планов мероприятий по управлению рисками;
- контроль над оценкой выявленных рисков /осуществлением оценки рисков с участием экспертов Компании;

- предоставление Комитету по рискам на рассмотрение и предварительное утверждение риск-аппетита Компании;
- участие в собраниях Комитета по рискам, подготовка протоколов решений Комитета и их предоставление координаторам по рискам и владельцам рисков;
- подготовка консолидированных отчетов по рискам и их предоставление Комитету по рискам, Комитету по аудиту и Совету Директоров Компании (см. Приложение 1);
- участие в организации регулярной оценки систем управления рисками Компании путем предоставления предложений по оценке субэлемента «Управление рисками» в рамках проверки уровня корпоративного управления, а также предложений по методам оценки эффективности корпоративной системы управления рисками;
- разработка, внедрение и обновление (при необходимости) методологической базы, политик, правил управления рисками и процедур мониторинга рисков;
- обеспечение интеграции управления рисками с другими бизнес-процессами и развитие культуры управления рисками в рамках Компании;
- координирование стратегических, инвестиционных проектов в части достаточности раскрытия и анализа информации о рисках;
- оказание сотрудникам Компании методологической и консультативной помощи в отношении управления рисками;
- предложение семинаров и обучения по управлению рисками для сотрудников Компании;
- сотрудничество со Службой внутреннего аудита Компании в отношении формирования плана внутреннего аудита, информационного обмена, обсуждения результатов аудиторских проверок, обмена знаниями и методами;
- выявление любых возможных рисков, фактических или потенциальных, отрицательных тенденций, указывающих на усиление риска, анализ факторов, вызывающих риск, и оценка объема ожидаемого убытка.

Необходимо соблюдать следующие правила:

- разрешается совмещение функций по управлению рисками с функциями корпоративного управления и стратегического планирования;
- во избежание конфликта интересов руководитель структурного подразделения (лицо), отвечающего за управление рисками Компании, не должен быть членом Комитета по аудиту Компании.

Третья линия: Служба внутреннего аудита.

В процессе управления рисками Служба внутреннего аудита Компании выполняет следующие основные функции:

- аудит процедур управления рисками и методов оценки рисков, а также разработка предложений по повышению эффективности процедур управления рисками;
- предоставление отчетности по оценке эффективности корпоративной системы управления рисками Совету Директоров Компании;
- другие функции в соответствии с утвержденными нормами.

Служба внутреннего аудита Компании регулярно проводит проверки для анализа пробелов и недостатков системы управления рисками (включая путем привлечения внешнего независимого консультанта).

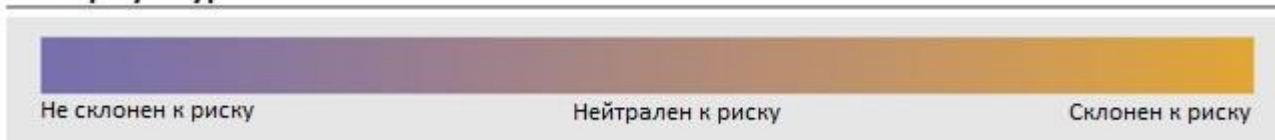
10. Политика применяется ко всей деятельности Компании и является обязательной для всех структурных подразделений и сотрудников Компании для ознакомления и выполнения. Руководство определяет роли, обязанности и подотчетность сотрудников, подразделений и служб в соответствии со стратегией и бизнес-целями.
11. Руководство делегирует обязанности и задачи сотрудникам, Комитетам для принятия решений в объеме, необходимом для осуществления стратегии и достижения бизнес-целей Компании. При выполнении своих функций, обязанностей и целей каждый сотрудник Компании должен соблюдать все положения настоящей Политики.
12. Для обеспечения эффективного функционирования системы управления рисками каждое структурное подразделение Компании назначает риск координатора, отвечающего за организацию управления рисками в своем соответствующем структурном подразделении и за сотрудничество со структурным подразделением Компании, отвечающим за управление рисками, на каждом этапе выполнения процедур КСУР Компании. Рекомендуется, чтобы риск координатор имел грейд MS1 или выше.
13. Ответственность и полномочия сотрудников структурного подразделения Компании, отвечающего за управление рисками, а также требования к подаваемой отчетности оговорены в Политике, содержащей положения о структурном подразделении, отвечающем за управление рисками, и в должностных инструкциях сотрудников структурного подразделения Компании, отвечающего за управление рисками.
14. Сотрудники структурного подразделения Компании, отвечающего за управление рисками, взаимодействуют с другими подразделениями, а также внешними и внутренними аудиторами Компании для эффективного выполнения целей и задач КСУР.
15. Сотрудники структурного подразделения Компании, отвечающего за управление рисками, имеют доступ к информации и документам Компании, необходимым для выполнения их функций и обязанностей, предусмотренных настоящей Политикой и должностными инструкциями таких сотрудников.

Принцип 3: Определение желаемой культуры.

1. Компания определяет желаемое поведение, которое характеризует желаемую культуру Компании, в корпоративных документах и внутренних правилах (например, в Кодексе деловой этики, Кодексе корпоративного управления и пр.), которые должны соблюдаться всеми должностными лицами и сотрудниками.
2. Желаемое поведение и культура должны быть донесены до сотрудников через форумы, обучение, ежегодную оценку знаний соответствующих корпоративных документов и правил.
3. Культура, возможности и практика интегрируются в стратегию и осуществление, которые Компания использует для управления рисками и для создания, сохранения и реализации ценностей. Внутренние и внешние факторы влияют на то, где Компания позиционирует себя по спектру культуры, который

варьируется от «не склонного к риску» до «к склонному к риску»:

Спектр культуры



4. Положение Компании в спектре культуры сообщается Комитету по рискам и Совету Директоров.
5. При выявлении случаев несоблюдения желаемой культуры сотрудники Компании и должностные лица имеют право обратиться в Комитет по аудиту Компании или Совет Директоров через горячую линию с докладом о нарушении или ненадлежащем соблюдении любых процедур управления рисками, внутреннего контроля или других политик, а также в случае мошенничества или юридического нарушения.

Принцип 4: Демонстрация приверженности к основным ценностям.

1. Компания демонстрирует приверженность своим основным ценностям (миссии, целям, и ценностям), понимание основных ценностей чрезвычайно важно для эффективного функционирования КСУР.
2. Компания поддерживает культуру осведомленности о рисках следующим образом:
 - *Поддержание сильного лидерства:* Совет Директоров и руководство придают большое значение формированию надлежащей осведомленности о рисках и тона во всей Компании. Культура и, следовательно, осознание рисков не может быть изменено только из второй линии или функций департаментов;
 - *Применение стиля вовлеченного управления:* Руководство поощряет персонал к участию в процессе принятия решений и обсуждению рисков к стратегии и бизнес-целям;
 - *Усиление ответственности за все действия:* Руководство документирует политику подотчетности и соблюдает ее, демонстрируя персоналу отсутствие толерантности к безответственности, и показывая, что практика ответственного подхода к работе вознаграждается согласно установленным внутренним правилам;
 - *Согласования поведения, основанного на осведомленности о рисках, и процесса принятия решений с показателями деятельности:* Программы вознаграждения и стимулирования соответствуют основным ценностям организации, включая ожидаемое поведение, соблюдение кодексов поведения и поощрение ответственности за принятия решений и суждений с учетом риска;
 - *Внедрение риска в процесс принятия решений:* Руководство последовательно управляет рисками при принятии ключевых бизнес-решений, которое включает обсуждение и анализ сценариев рисков. Это помогает каждому понять взаимосвязь и влияние рисков до принятия окончательных решений;
 - *Открытые и честные дискуссии о рисках, с которыми сталкивается Компания:* Руководство не считает дискуссию о рисках отрицательным фактом и понимает, что управление риском имеет решающее значение для достижения стратегии и бизнес-целей;
 - *Поощрение осведомленности о рисках в Компании:* Компания проводит обучение в области управления рисками, которое направлено на понимание важности управления рисками и его критической необходимостью для успеха Компании. Курсы охватывают структуру всей системы и

подход к управлению отдельными рисками.

3. Президент и руководство отвечают за все аспекты подотчетности — от первоначальной разработки до оценки культуры и возможностей по управлению рисками.
4. В целях повышения уровня осведомленности о рисках, развития культуры риска и эффективного управления рисками в Компании постоянно осуществляется обмен информацией. Все сотрудники должны своевременно получать задания по управлению рисками от своего руководства и должны четко понимать их функции, работу, которую они должны выполнять, и то, как они должны взаимодействовать со своими коллегами. Руководство должно обеспечить осведомленность сотрудников о рисках, связанных с их обязанностями и функциями. Исполнительный орган Компании должен постоянно отслеживать любые существующие риски и управлять ими. Также должна быть эффективная связь с третьими лицами, такими как клиенты, партнеры, регулирующие органы и акционеры в рамках управления рисков.

Принцип 5: Привлечение, развитие и удержание квалифицированных специалистов.

1. Компания нацелена на формирование человеческого капитала в соответствии со стратегией и бизнес-целями.
2. Руководство под надзором со стороны совета Директоров определяет человеческий капитал, необходимый для осуществления стратегии и достижения бизнес-целей. Совет Директоров определяет, какой компетенцией должен обладать Исполнительный директор, а руководство оценивает, какая компетенция необходима в Компании, и устраняет любые недостатки в зависимости от необходимости.
3. Департамент по управлению персоналом помогает поддерживать компетенцию путем содействия руководству в разработке должностных инструкций, функций и обязанностей, содействия обучению, а также оценки индивидуальных показателей.
4. Между процессом управления рисками и процессом **мотивирования персонала** должна быть следующая взаимосвязь (помимо прочего):
 - Необходимо формально закрепить функции и задачи участников КСУР в отношении осуществления процедур, предписываемых им системой, а также отслеживать (не)соблюдение соответствующих обязанностей и обязательств в течение отчетного периода.
5. Совет Директоров и руководство должны разработать планы распределения обязанностей в случае непредвиденных обстоятельств, разработать планы преемственности для ключевых сотрудников, а для кандидатов-преемников, обеспечить обучение и наставничество для принятия на себя соответствующей роли.

4. Стратегия и постановка целей

Принцип 6: Анализ условий ведения деятельности.

1. Компания рассматривает бизнес-контекст при разработке стратегии для поддержки миссии, видения и ценностей. «Бизнес-контекст» относится к тенденциям, взаимоотношениям и другим факторам, которые влияют на текущую и будущую стратегию и бизнес-цели Компании.
2. Компания должна учитывать внешнюю и внутреннюю среду при разработке стратегии. Связи Компании с **внешней средой** (социальная, экономическая, правовая, технологическая, политическая и экологическая среда) влияют на внутреннюю среду Компании и ее формирование. Внешняя среда динамична, непредсказуема и сложна по своей структуре, включает различные взаимосвязанные секторы и благоприятствует возникновению систематических рисков.
3. **Внутренняя среда** определяет целостное отношение Компании к рискам, а также то, как сотрудники Компании реагируют на риски. Внутренняя среда служит основой для всех других элементов системы управления рисками; включая философию управления рисками, риск-аппетит, контроль со стороны органов управления, этические ценности, компетенцию и ответственность сотрудников, структуру Компании и ее возможности, определяемые человеческими, финансовыми и другими ресурсами.

Принцип 7: Определение риск-аппетита.

1. Компания определяет риск-аппетит в контексте создания, сохранения и реализации ценности.
2. Риск-аппетит — это приемлемый тип и размер риска для Компании в ходе достижения поставленных целей.
3. Риск Комитет определяет риск-аппетит для каждой стратегической цели либо для всех стратегических целей в совокупности, что является приемлемым для Компании, далее, утверждается Советом Директоров Компании.
4. Риск-аппетит может быть количественным, качественным или комбинированным, при этом лучший подход — согласовать анализ с методом оценки рисков.
5. Риск-аппетит (заявление о риск-аппетите) Компании характеризуется следующим:
 - отражает стратегию Компании, включая цели, бизнес-планы, финансовые ограничения и ожидания заинтересованных лиц;
 - охватывает каждый ключевой аспект (направление) деятельности;
 - учитывает желание и способность принимать риски;
 - определяет отношение Компании к риску;
 - регулярно пересматривается с учетом отраслевых и рыночных условий;
 - требует эффективного мониторинга риска.
6. Компания пересматривает риск-аппетит, т. е. способность принимать риски для достижения своих целей, раз в год, с учетом отраслевых и рыночных условий.
7. При определении риск-аппетита Компанией могут учитываться один или несколько из следующих параметров:

- Стратегические параметры, такие как новые продукты или воздержания от высоко рискованных инвестиций в отношении капитальных расходов, а также процесс слияния и поглощения.
 - Финансовые параметры, такие как максимально приемлемое изменение финансовых результатов, доходности активов или доходности капитала с поправкой на риск, целевого долгового рейтинга и целевого соотношения собственных и заемных средств.
 - Производственные параметры, такие как требования по охране окружающей среды, цели по безопасности, цели по обеспечению качества и концентрация клиентов.
8. Заявление о емкости риска разрабатывается Комитетом по рискам и утверждается Советом Директоров. Все результаты и предложения, связанные с риск-аппетитом Компании, согласовываются с соответствующими структурными подразделениями, включая подразделения, отвечающие за стратегию, планирование и корпоративное финансирование.
 9. Полученный риск-аппетит считается основанием для дальнейшего принятия решений, связанных с управлением рисками. Для полного включения риск-аппетита в процесс принятия решений на разных уровнях его необходимо последовательно каскадировать и приводить в соответствие с другими практиками.
 10. Информация о риск-аппетите коммуницируется до соответствующих уровней Компании — всем сотрудникам или же только утвержденному составу.
 11. Риск-аппетит Компании финансируется за счет текущих доходов Компании и нераспределенного дохода за последние годы и не относится напрямую к незапланированным убыткам (т. е. убытки от реализации риска напрямую снижают доход Компании).
 12. Руководство под надзором со стороны Совета Директоров постоянно отслеживает риск-аппетит на всех уровнях и при необходимости производит изменения.

Принцип 8: Оценка альтернативных стратегий.

1. Компания должна оценивать альтернативные стратегии в рамках определения стратегий и оценивать риски и возможности каждого варианта. Альтернативные стратегии оцениваются в контексте ресурсов и возможностей компании для создания, сохранения и реализации ценностей.
2. Выявленные риски вместе формируют профиль риска по каждому варианту альтернативной стратегии. Определенный профиль риска позволяет руководству учитывать типы и размеры рисков, с которыми Компания столкнется при реализации своей стратегии. Он также позволит руководству определять, какие ресурсы потребуются и будут выделены для поддержки реализации стратегии.
3. Руководство и Совет Директоров используют эти профили рисков при принятии решения о выборе наилучшей стратегии с учетом склонности компании к риску. Если риск, связанный с конкретной стратегией, несовместим с аппетитом к риску или емкостью к риску организации, его необходимо пересмотреть, выбрать альтернативную стратегию или пересмотреть аппетит к риску.
4. Альтернативные стратегии должны быть оценены с помощью следующих подходов: анализ слабых и сильных сторон, возможностей и угроз (SWOT), моделирование, оценка, прогнозирование прибыли, анализ конкурентов и сценарный анализ.
5. Компания должна периодически проводить сессии по определению долгосрочных стратегий.

Принцип 9: Формулирование бизнес-целей.

1. Компания разрабатывает бизнес-цели, которые являются конкретными, измеримыми или обозримыми, достижимыми и актуальными. Бизнес-цели обеспечивают связь с практикой в Компании для поддержки достижения стратегии.
2. Компания учитывает риски при постановке бизнес-целей на различных уровнях, которые соответствуют и способствуют реализации стратегии.
3. Цели деятельности Компании определяются на стратегическом уровне и создают основу для разработки бизнес-целей.
4. Бизнес-цели соответствуют стратегии и последовательно распределяются в Компании среди, отделах и подразделениях.
5. Бизнес-цели определяются перед выявлением потенциальных рисков, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение этих целей.
6. Компания должна иметь разумные ожидания, что бизнес-цель может быть достигнута с учетом риск-аппетита и имеющихся у Компании ресурсов. В противном случае Компания может решить превысить свой риск-аппетит, приобрести больше ресурсов или изменить бизнес-цель.
7. Компания осуществляет мониторинг результатов и поддержки достижения бизнес-целей.
8. Компания определяет уровень толерантности (диапазон допустимых вариаций результатов, связанных с достижением бизнес-цели в рамках аппетита к риску) для каждой бизнес-цели. Важно учитывать, что толерантность фокусируется на целях и производительности, а не на конкретных рисках.
9. При определении толерантности Компания учитывает относительную важность каждой бизнес-цели.
10. Осуществление деятельности в рамках установленной толерантности дает руководству больше уверенности в том, что Компания остается в рамках своего риск-аппетита, а также наибольшей уверенности в том, что Компания достигнет своей бизнес-цели.
11. Измерение показателей деятельности, относящихся к бизнес-цели, позволяет подтвердить, что фактические показатели находятся в пределах установленной толерантности.
12. Толерантность также учитывает отклонение как в сторону превышения, так и в сторону отставания (положительное или отрицательное). Уровень толерантности должен соответствовать аппетиту к риску, чтобы гарантировать, что Компания не берет на себя слишком много риска и не превышает свой аппетит к риску.

5. Эффективность деятельности

Принцип 10: Выявление рисков.

1. Для обеспечения исчерпывающего выявления рисков их необходимо выявлять во всех подразделениях и на всех уровнях Компании.
2. Компания выявляет риски, которые влияют на реализацию стратегии и достижение бизнес-целей.
3. Выявление рисков позволяет повышать уровень уверенности в достижении поставленных целей путем анализа рисков и их основных свойств, определения взаимосвязи рисков, повышения осведомленности о рисках и методах управления ими, а также концентрации внимания на существенных рисках.
4. Риски группируются и классифицируются следующим образом:
 - **стратегический риск (С)** – риски, которые влияют, либо связаны со стратегией или со стратегическими целями.
 - **финансовые риски (Ф)** – включают риски, связанные со структурой капитала Компании и снижением финансовой устойчивости Компании. Финансовые риски Компании включают в себя рыночные риски (колебания процентных и валютных ставок, колебания цен на природные ресурсы), риски ликвидности, кредитные риски (на корпоративные контрагенты, банки второго уровня и по требованиям в других странах);
 - **нормативно-правовой риск (П)** - риск возникновения потерь вследствие несоблюдения Компанией требований законодательства Республики Казахстан, законодательств других государств, а также внутренних правил и процедур;
 - **операционный риск (О)** - 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.
5. Выявление рисков реализуются путем регистрации и определения любых потенциальных событий, которые могут отрицательно повлиять на достижение целей и выполнение задач Компании и каждого ее сотрудника, а также для определения направления и необходимости улучшения процесса управления рисками.
6. Каждый сотрудник структурных подразделений Компании должен постоянно выявлять и оценивать риски, влияющие на достижение целей и выполнение задач, стоящих перед Компанией и каждым из ее сотрудников.
7. Компания использует различные подходы к выявлению рисков, такие как отслеживание данных, интервью, изменения ключевых показателей, анализ бизнес процессов, семинары, выявление рисков на основании целей и задач, сравнение в масштабах авиа отрасли и на международном уровне и пр. (см. более подробно в Правилах идентификации и оценки рисков АО «Эйр Астана»).
8. Выявленные события и риски необходимо упорядочить в виде регистра рисков. Регистр рисков Компании представляет собой список рисков, с которыми сталкивается Компания в ходе своей деятельности. За каждым риском закрепляются владельцы рисков, например отделы, управляющие

соответствующими рисками в рамках своих функций и обязанностей. При выявлении новых рисков структурные подразделения Компании постоянно вносят дополнения в регистр рисков.

9. Рекомендуются выявлять риски и утверждать регистр рисков Компании перед утверждением планов мероприятий по управлению рисками (снижению рисков).

Принцип 11: Оценка существенности рисков.

1. Выявление и оценка рисков направлены на получение общего представления о существующих рисках и их масштабе посредством базовой классификации для определения слабых мест. Процесс позволяет оценить методы и процедуры, используемые для управления основными рисками.
2. Производится оценка выявленных рисков, которые были включены в регистр рисков Компании, для понимания существенности каждого риска в целях осуществления стратегии и достижения бизнес-целей Компании. Оценка рисков определяет метод реагирования на риск и показывает существенность риска, который может негативно повлиять на Компанию. Учитывая существенность выявленных рисков, руководство принимает решение о количестве ресурсов, направленных на управление рисками, чтобы не превысить риск-аппетит Компании.
3. Существенность определяется в контексте влияния и вероятности.
4. Период времени, используемый для оценки риска, должен быть равен периоду времени, используемому в отношении соответствующей стратегии и бизнес-целей.
5. В рамках оценки и анализа рисков Компания применяет качественный и количественный анализ или их комбинацию, которая формирует методическую основу процесса управления рисками.
6. Компания должна оценивать определенные риски с использованием различных количественных методов, таких как оценка стоимостной меры риска (VAR), гэп-анализ, метод исторического моделирования, стресс-тестирование и пр. Порядок оценки регулируется правилами управления процентными, валютными рисками и рисками ликвидности, а также другими внутренними нормативными документами Компании.
7. Все выявленные и оцененные риски должны быть отражены на карте рисков. Вероятность или частота возникновения указываются в карте по горизонтальной оси, а влияние или значимость — по вертикальной. В этом случае вероятность реализации риска возрастает слева направо по горизонтальной оси, а влияние риска увеличивается вверх по вертикальной оси. Карта рисков позволяет оценить относительную существенность каждого риска (по сравнению с другими рисками) и выделить риски, которые требуют разработки планов мероприятий по управлению ими.
8. Одним из главных инструментов мониторинга рисков и риск-факторов являются ключевые рисковые показатели (далее – КРП) определенные в соответствии с Методикой разработки и внедрения ключевых рисковых показателей АО «Эйр Астана». КРП – это индикаторы, предоставляющие организации ранние сигналы изменения риск-факторов в различных областях деятельности. КРП позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисковых событий или минимизации их влияния на деятельность организации. Разработка КРП должна производиться для всех рисков корпоративного уровня.

Принцип 12: Приоритизация рисков.

1. Установление приоритетности рисков с учетом их существенности, важности соответствующей бизнес-цели и риск-аппетита Компании помогают руководству в принятии решения. Компания устанавливает приоритетность рисков в целях информирования лиц, принимающих решения о реагировании на риски, и оптимизировать выделенные ресурсы.
2. Компания определяет приоритеты рисков на основе согласованных критериев. Такие критерии могут включать существенность рисков, важность соответствующих бизнес-целей и склонность Компании к риску. В случае равной существенности рисков с учетом наличия ресурсов Компания должна оценить плюсы и минусы выделенных ресурсов для предотвращения одного риска по сравнению с другим.
3. Приоритетность определяется на основании согласованных критериев:
 - Адаптируемость: способность Компании адаптироваться к рискам и реагировать на них.
 - Сложность: масштаб и характер риска для успеха Компании. Взаимозависимость рисков повысит их сложность.
 - Скорость: скорость влияния риска на Компанию. Скорость может отдалять Компанию от приемлемого отклонения эффективности деятельности.
 - Продолжительность: как долго риск влияет на Компанию.
 - Восстановление: способность Компании восстановиться. Восстановление не включает время, необходимое для возврата в рамки толерантности, которое относится к продолжительности, а не к восстановлению.

Принцип 13: Реагирование на риски.

1. Управление рисками представляет собой процесс разработки и осуществления мер, позволяющих снизить отрицательное влияние и вероятность убытков или получить финансовое возмещение в случае убытков, связанных с рисками, которые относятся к деятельности Компании. Для обеспечения эффективного процесса и снижения стоимости его осуществления Компания должна концентрировать внимание на рисках, которые могут оказать наиболее значительное влияние на ее финансовое состояние и достижение целей. Мероприятия по управлению рисками (снижению рисков), указанные в регистре рисков, пересматриваются и утверждаются Комитетом по рискам, а затем утверждаются Комитетом по аудиту и Советом Директоров Компании два раза в год и являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениями Компании.
2. Для всех выявленных рисков Компания определяет и выбирает меры реагирования на риски.
3. Методы реагирования на риски и разработки планов мероприятий по управлению рисками (снижению рисков) для обеспечения приемлемого уровня риска должны выбираться из следующих категорий:
 - Принятие: для изменения степени тяжести риска не предпринимаются никаких действий. Риск, который выходит за пределы риск-аппетита Компании и который руководство намеревается принять, обычно требует утверждения Советом Директоров или другими надзорными органами.
 - Уклонение: принимаются меры для устранения риска, что может означать отмену линейки продуктов, отказ от выхода на новый географический рынок или продажу подразделения. Выбор

избегания предполагает, что организация не смогла определить способ реагирования, который бы снизил риск до приемлемого уровня существенности.

- Преследование: меры принятия завышенного риска для улучшения производительности. Сюда может входить применение более агрессивной стратегии роста, расширение деятельности или разработка новых продуктов и услуг. Выбирая преследование риска, руководство понимает природу и степень изменений, необходимых для достижения желаемых показателей деятельности, без превышения границ приемлемой толерантности.
 - Снижение: предпринимаются действия для снижения существенности риска. Сюда входит любое из бесчисленного множества повседневных деловых решений, которое снижает риск до уровня существенности, соответствующей целевому профилю остаточного риска и риск-аппетиту.
 - Передача: принимаются меры для снижения степени риска путем передачи или частичного распределения риска. К общим приемам относится привлечение сторонних профессиональных поставщиков услуг, приобретение страховых продуктов и участие в операциях хеджирования. Как и при реагировании на риск путем его снижения, разделение риска снижает остаточный риск до уровня риск-аппетита.
4. Предложения в отношении стратегий, методов и мероприятий по управлению рисками предоставляются владельцами рисков.
 5. При выборе и реализации мер реагирования на риски необходимо учитывать следующее:
 - Бизнес-контекст: меры реагирования на риски выбираются и подбираются, исходя из отрасли, географического охвата, нормативной базы, производственной структуры или других факторов.
 - Затраты и выгоды: ожидаемые затраты и выгоды обычно соразмерны существенности и приоритетности риска.
 - Обязательства и ожидания: Реагирование на риск отвечает общепринятым отраслевым стандартам, ожиданиям заинтересованных сторон и согласованности с миссией и видением Компании.
 6. Структурные подразделения Компании, которые являются владельцами рисков, ежеквартально обновляют и развивают мероприятия по управлению рисками (снижению рисков).
 7. Наиболее приемлемые варианты выбираются с учетом сопоставления расходов, связанных с определенным методом, с выгодами от использования этого метода и другими расходами, прямыми или косвенными.
 8. Применение соответствующих мер и методов реагирования на риски описывается как часть мероприятий по управлению рисками, а также планов мероприятий по управлению рисками. План мероприятий по управлению рисками разработан для всех рисков, находящихся в красной и темно-красной зоне карты рисков, и содержит информацию об ответственных сотрудниках, о периоде внедрения и стоимости мер.

Принцип 14: Комплексный взгляд на риски.

1. Компания разрабатывает и оценивает «портфельный взгляд» в виде регистра рисков для рассмотрения профиля рисков в разрезе всей Компании или портфеля.
2. «Портфельный взгляд» позволяет руководству и Совету Директоров рассматривать тип, серьезность и взаимозависимость рисков и то, как они могут повлиять на производительность. Используя «портфельный взгляд», Компания определяет риски, которые являются существенными на уровне Компании.
3. Обзор портфеля рисков (полная интеграция) — основное внимание уделяется общей стратегии и бизнес-целям Компании. Более значительная интеграция помогает выявлять, оценивать, анализировать риски и реагировать на них на соответствующих уровнях для принятия решений. Совет Директоров и руководство уделяют внимание реализации стратегии, а ответственность за бизнес-цели и отдельные риски в рамках перечня рисков и управление ими последовательно распределены по всей Компании.
4. Обзор портфеля рисков помогает Компании наблюдать за рисками:
 - Существенность которых повышается вместе с их постепенной консолидацией на более высоких уровнях в рамках Компании.
 - Существенность которых понижается вместе с их постепенной консолидацией.
 - Компенсирующими другие риски, выступая в качестве естественных средств хеджирования.
 - Демонстрирующими положительную или отрицательную корреляцию с изменениями серьезности других рисков.
5. Обзор портфеля позволяет руководству определить, профиль рисков Компании в рамках установленного риск-аппетита.

6. Мониторинг и внедрение изменений

Принцип 15: Оценка существенных изменений.

1. Стратегия или бизнес-цели Компании, а также методы и возможности управления рисками Компании могут со временем меняться по мере того, как Компания адаптируется к меняющемуся бизнес-контексту. Кроме того, также может измениться бизнес-контекст, в котором работает Компания, в результате чего текущие методы перестанут быть применимыми или достаточными для обеспечения достижения текущих или обновленных бизнес-целей.
2. Компания должна постоянно отслеживать крупные и существенные изменения, которые могут произойти, так как такие изменения могут привести к новым или измененным рискам и повлиять на ключевые допущения, лежащие в основе стратегии.
3. Компания выявляет изменения во внутренней среде, связанные с бизнес-контекстом, и изменения в культуре, такие как (помимо прочего): быстрый рост, инновации, существенные изменения в руководстве и персонале, а также изменения во внешней среде, связанные с бизнес-контекстом, и изменения в культуре, такие как (помимо прочего) меняющаяся нормативная база и экономическая обстановка.
4. Определенные изменения отражаются в регистре рисков Компании в ходе регулярных ревизий и обновлений.

Принцип 16: Анализ рисков и эффективности деятельности.

1. Компания анализирует показатели своей деятельности, взвешивает риски и регулярно анализирует состояние КСУР, чтобы выявить неверные допущения, неправильные внедренные методы, недостаточные возможности Компании или ненадлежащие культурные факторы.
2. Если Компания определяет, что эффективность деятельности выходят за пределы допустимого отклонения или что целевые эффективность деятельности приводят к профилю риска, отличному от ожидаемого, ей может потребоваться следующее:
 - *Пересмотр бизнес-целей:* Компания может принять решение об изменении или отказе от бизнес-цели, если эффективность деятельности не будут достигнуты в рамках приемлемого отклонения.
 - *Пересмотр стратегии:* если эффективность деятельности приводят к существенному отклонению от ожидаемого профиля риска, организация может принять решение о пересмотре своей стратегии. В этом случае она может решить повторно рассмотреть альтернативные стратегии, которые ранее были оценены, или определить новые стратегии.
 - *Пересмотр культуры:* Компания может захотеть пересмотреть свою культуру и определить, учитывает ли она риски при осуществлении действий.
 - *Пересмотр целевых показателей деятельности:* Компания может принять решение о пересмотре целевого уровня показателей, чтобы лучше отразить понимание обоснованности потенциальных результатов работы и соответствующей серьезности рисков для бизнес-целей.
 - *Переоценка существенности рисков:* Компания может провести переоценку соответствующих рисков, и результаты могут оказаться иными из-за изменений в бизнес-контексте, наличия новых

данных или информации, которые позволят сделать более точную оценку, или из-за оспаривания допущений, лежащих в основе первоначальной оценки.

- *Пересмотр приоритетности рисков:* Компания может принять решение о повышении либо понижении приоритетности выявленных рисков для обеспечения перераспределения ресурсов. В изменении отражается пересмотренная оценка критериев установления приоритетности, применявшихся ранее.
 - *Пересмотр мер реагирования на риски:* Компания может рассмотреть возможность изменения или добавления мер реагирования, чтобы привести риски в соответствие с целевыми показателями деятельности и профилем риска. Если *существенность* каких-либо рисков снижается, организация может перебросить ресурсы на другие риски или бизнес-цели. Если *существенность* каких-либо рисков повышается, организация может подкрепить меры реагирования дополнительными процессами, людьми, инфраструктурой или другими ресурсами. В рамках пересмотра мер реагирования на риски организация также может рассмотреть возможность мониторинга действий, разрабатываемых и осуществляемых в рамках внутреннего контроля.
 - *Пересмотр риск-аппетита:* корректирующие меры обычно принимаются для поддержания или восстановления соответствия профиля риска риск-аппетиту Компании, но возможен и его пересмотр. Однако эта мера требует пересмотра и утверждения со стороны Совета Директоров или другого надзорного органа.
3. Корректирующие меры должны соответствовать величине отклонения показателей деятельности, важности бизнес-цели, а также затратам и выгодам, связанным с изменениями в реагировании на риски.

Принцип 17: Повышение эффективности системы управления рисками.

1. Компания должна постоянно стремиться к совершенствованию КСУР.
2. В бизнес-методы должна быть включена постоянная оценка для определения потенциальных усовершенствований в методах управления рисками Компании. Определенные улучшения в КСУР включаются в Стратегический план, который ежегодно пересматривается и составляется отделом по управлению рисками.
3. Служба внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы управления рисками Компании и разрабатывает предложения по повышению эффективности процедур управления рисками.
4. Нормативные документы по КСУР (включая настоящую Политику, при необходимости) пересматриваются не менее одного раза в год для обеспечения их соответствия целям, масштабу и сложности деятельности Компании, для учета передовых методов и накопленного опыта в области управления рисками, а также соблюдения новых нормативных требований, опыта и стандартов по управлению рисками.

7. Информация, коммуникация и отчетность

Принцип 18: Использование информации и технологий.

1. КСУР требует обеспечения непрерывного процесса получения необходимой информации из внутренних и внешних источников и распространения такой информации вверх, вниз и по всей организационной структуре Компании.
2. Компания использует свои информационные и технологические системы для поддержки КСУР. Компания использует выявленную и полученную информацию для предупреждения ситуаций, которые могут препятствовать достижению стратегии и бизнес-целей.
3. Компания рассматривает, какая информация доступна руководству, какие информационные системы и технологии используются для получения этой информации (производится анализ матрицы доступа к конфиденциальной информации, где учтены права и должностные обязанности), а также каковы затраты на получение этой информации. Руководство и другой персонал могут определить, каким образом информация поддерживает методы управления рисками, что может включать следующее:
 - В отношении методов, связанных с управлением и культурой: Компании может потребоваться информация о Кодексе поведения и индивидуальных показателях в отношении этих стандартов (например, посредством ежегодного обучения персонала, форумов и пр.).
 - В отношении методов определения стратегии и целей: Компании может потребоваться информация об ожиданиях заинтересованных лиц касательно риск-аппетита (например, посредством обращения к аналитикам, договорных условий и пр.).
 - В отношении методов, связанных с показателями деятельности: Компании может потребоваться информация о ее конкурентах для оценки изменений в размере риска (например, посредством информации, публикуемой конкурентами, рыночного анализа, подписок и пр.).
 - В отношении методов, связанных с анализом и пересмотром: Компании может потребоваться информация о проявляющихся тенденциях в управлении рисками организаций (например, посредством посещения конференций, семинаров по управлению рисками, отслеживания отраслевых блогов и пр.).
4. Важно, чтобы информация была доступна для лиц, принимающих решения, и была высокого качества. Для поддержания высокого качества информации Компания внедряет системы управления данными и создает политики по управлению информацией с четкими сферами ответственности и подотчетности.

Принцип 19: Распространение информации о рисках.

1. Руководство внедряет и распространяет стратегию и бизнес-цели внутри Компании с целью, чтобы ответственные руководители (риск координаторы и владельцы рисков) понимали свои индивидуальные роли. В частности, коммуникационные каналы позволяют руководству сообщать:
 - Важность, актуальность и ценность КСУР.
 - Характеристики, желаемое поведение и ценности, которые определяют культуру Компании.
 - Стратегию и бизнес-цели Компании.

- Риск-аппетит и толерантность.
 - Главные ожидания руководства и персонала в отношении управления рисками и показателями Компании.
 - Ожидания Компании по любым важным вопросам в отношении управления рисками, включая примеры слабых сторон, ухудшения ситуации или несоблюдения требований.
2. Политика и другие документы по управлению рисками должны быть доступны всем работникам Компании по внутренней сети (интранет).
 3. О любых изменениях в принципах КСУР сообщается всем риск координаторам и владельцам рисков.
 4. Риск координаторы и владельцы рисков Компании регулярно участвуют в совместных внутренних встречах с отделом по управлению рисками, где обсуждаются существующие и появляющиеся риски, а также методы управления рисками.
 5. Риск координаторы сообщают об изменениях КСУР сотрудникам своего отдела и размещают соответствующую информацию в отношении рисков своего отдела и КСУР Компании в целом.
 6. Риск координаторы сообщают отделу по управлению рисками следующую информацию:
 - риски, выявленные в ходе операционной деятельности;
 - неэффективные, ненужные или нерабочие средства контроля, выявленные в ходе производственной/операционной деятельности;
 - информация о рисках, реализовавшихся в отделе (незамедлительное сообщение).
 7. Информация о существенных рисках Компании публикуется в годовом отчете.
 8. На основании регулярной отчетности о рисках, Компания контролирует ключевые риски и осуществление планов мероприятий по управлению рисками (по снижению рисков).
 9. Структура управления рисками Компания обеспечивает соответствующее движение информации как в вертикальном, так и в горизонтальном направлении. Информация, которая движется снизу вверх, должна своевременно предоставлять Совету Директоров и Комитету по рискам данные о текущей деятельности, рисках, принятых в ходе осуществления деятельности, оценке, контроле, методах реагирования на риски и уровне управления рисками. Информация, которая движется сверху вниз, должна позволять достигать цели, осуществлять стратегии и задачи путем утверждения внутренних документов, регламента работы и приказов. Горизонтальная передача информации предполагает взаимодействие между структурными подразделениями Компании, а также взаимодействие между структурным подразделением, отвечающим за управление рисками, и другими подразделениями.
 10. Решение о предоставлении сотрудникам Компании доступа к подробной информации об описании, оценке или действиях по управлению рисками принимается владельцем риска.
 11. Члены Совета Директоров и Компании и сотрудники отдела по управлению рисками имеют неограниченный доступ к любой информации о рисках Компании.
 12. Любое постороннее лицо, получающее доступ к информации о рисках и действиях по управлению ими, может получить такой доступ только при условии подписания соглашения о неразглашении конфиденциальной информации.
 13. Информация и коммуникация в Компании должны позволять обеспечивать участников процесса управления рисками надежной и своевременной информацией о рисках, повышая уровень

осведомленности о рисках, а также методами и инструментами реагирования на риски. Актуальная информация определяется, фиксируется и предоставляется в форме и в сроки, позволяющие работникам эффективно выполнять свои функции.

14. Совет Директоров и руководство Компании постоянно обсуждают риск-аппетит. В рамках своей надзорной функции Совет Директоров обеспечивает открытость коммуникации касательно риск-аппетита.

Принцип 20: Ответственность о рисках, корпоративной культуре и эффективности деятельности.

1. Ответственность помогает персоналу всех уровней понять взаимосвязи между риском, культурой и эффективностью, а также улучшить процесс принятия решения о стратегии, определении бизнес-целей, а также в управлении операционной и производственной деятельности Компании.
2. Основные результаты и заключения по процессу управления рисками Компании регулярно фиксируются в отчетности о рисках и мероприятиях по управлению ими.
3. Компания должна отчитываться о рисках, культуре и показателях деятельности на нескольких уровнях и по всей Компании.
4. Требования к структуре и минимальному содержанию отчета о рисках представлены в Приложении 1.
5. Компания разработала «Положение о предоставлении отчетов в корпоративной системе управления рисками» в соответствии с Политикой, которое обеспечивает предоставление полной, единообразной, прозрачной и точной отчетности об управлении рисками для эффективной работы КСУР.
6. Процедуры, обязанности по отчетности об управлении рисками и сроки ее предоставления в контексте внешней и внутренней среды Компании приведены в «Положении о предоставлении отчетности в корпоративной системе управления рисками». Ответственность помогает персоналу на всех уровнях понимать связь между рисками, культурой и показателями деятельности, и улучшать процесс принятия решений при определении стратегии и задач, управлении и осуществлении повседневной деятельности. К пользователям отчетности относятся:
 - Руководство и Совет Директоров, отвечающие за управление и надзор за Компанией.
 - Владельцы рисков, отвечающие за эффективное управление выявленными рисками.
 - Стороны, выступающие гарантами, которые стремятся знать эффективность деятельности Компании и эффективность реагирования на риски.
 - Внешние заинтересованные лица (регулирующие органы, рейтинговые агентства, группы сообщества и другие).
 - Другие стороны, которым требуется отчетность о рисках для выполнения своих ролей и обязанностей.

8. Приложение 1. Требования к структуре и минимальному содержанию отчета о рисках

Для Комитета по рискам

1. Карта рисков и Регистр рисков:
 - a) Карта рисков — раз в год, изменения в карте рисков — ежеквартально, с подробной информацией о любых изменениях в динамике рисков;
 - b) Отдельные риски с указанием причин их появления, мероприятий по управлению рисками для снижения их вероятности/влияния, качественная/количественная оценка влияния;
 - c) Регистр рисков — раз в год, регистр рисков с поправками — ежеквартально, в зависимости от ситуации;
 - d) Мероприятия по управлению рисками— раз в год, с внесением изменений в мероприятия по управлению рисками — ежеквартально, в зависимости от ситуации.
 - e) Новые выявленные риски (угрозы) с указанием причин их появления, действий по управлению рисками для снижения их вероятности/влияния, качественная/количественная оценка влияния.
 - f) Владельцы рисков.
2. Планы мероприятий по управлению рисками, находящихся в красной и темно-красной зоне карты рисков — раз в год.
3. Риск-аппетит — раз в год.
4. Толерантность — раз в год, с внесением поправок ежеквартально, в зависимости от ситуации.
5. КРП панель — раз в год.
6. Стратегический план КСУР и годовые отчеты о достигнутых результатах.
7. Информация о любых реализовавшихся рисках (ежеквартально), с обязательным указанием ущерба (качественного и количественного) и мер, принятых для реагирования на риски, с оценкой их эффективности.

Для Комитета по аудиту и Совета Директоров:

1. Карта рисков и Регистр рисков:
 - a) Карта рисков — раз в год, изменения в карте рисков — ежеквартально, с подробной информацией о любых изменениях в динамике рисков;
 - b) Отдельные риски с указанием причин их появления, мероприятий по управлению рисками для снижения их вероятности/влияния, качественная/количественная оценка влияния;
 - c) Регистр рисков — раз в год, Регистр рисков с поправками — ежеквартально, в зависимости от ситуации;
 - d) Мероприятия по управлению рисками— раз в год, с внесением изменений в мероприятия по управлению рисками — ежеквартально, в зависимости от ситуации.
 - e) Новые выявленные риски (угрозы) с указанием причин их появления, действий по управлению рисками для снижения их вероятности/влияния, качественная/количественная оценка влияния.
2. Риск-аппетит — раз в год.

3. Толерантность — раз в год, с внесением поправок ежеквартально, в зависимости от ситуации.
4. Информация о любых значительных отклонениях от стандартного процесса управления рисками, в зависимости от ситуации.
5. Информация о соблюдении нормативных требований к управлению рисками, при необходимости.
6. Информация о любых реализовавшихся рисках (ежеквартально), с обязательным указанием ущерба (качественного и количественного) и мер, принятых для реагирования на риски, с оценкой их эффективности.