

Утверждена  
решением Совета директоров  
АО «Казгеология»  
от 30 мая 2012 года  
протокол №5/12

**Политика управления рисками  
АО «Казгеология»**

**Астана, 2012 г**

1. Общие положения.....	3
2. Цели и задачи Политики управления рисками Общества.....	5
3. Процесс управления рисками.....	5
3.1. Внутренняя среда.....	6
3.2. Определение целей.....	11
3.3. Идентификация рисков.....	13
3.4. Оценка рисков.....	14
3.5. Реагирование на риск.....	15
3.6. Контрольные действия.....	18
3.7. Информация и коммуникация.....	19
3.8. Мониторинг.....	20

## 1. Общие положения

1. Настоящая Политика управления рисками АО «Казгеология» (далее – Политика) разработана в соответствии с Концепцией корпоративной системы управления рисками АО «Самрук-Казына» (далее – Концепция) и другими внутренними документами АО «Казгеология» (далее – Общество).

2. Настоящий документ отражает видение, цели и задачи системы управления рисками в Обществе, определяет структуру управления рисками, основные компоненты системы управления рисками, обеспечивает систематический и последовательный подход при осуществлении процесса управления рисками.

3. Детальное описание методов и процедур 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 раскрываются во внутренних документах Общества.

4. Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и всеми работниками Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, каждый работник Общества руководствуется положениями, изложенными в Политике.

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

6. Внедрение 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, присущими всем направлениям деятельности, функциям или процессам Общества, в целях предотвращения потерь и максимизации выгоды.

7. Основным элементом процесса управления рисками Общества является его интеграция со спецификой организации, основными принципами деятельности, бизнес-процессами, и вовлеченность каждого работника в процесс управления рисками.

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

9. В настоящем документе используются следующие основные понятия:

**Аппетит на риск (склонность к риску)** – это способность и желание Общества принимать на себя определенные риски для достижения своих целей. Общество в пределах своей удерживающей способности определяет приемлемые границы аппетита на риски (например, лимиты инвестиций на один проект, лимиты заимствования и т.д.);

**Единственный акционер** – АО «Самрук-Казына»

**Совет директоров** – Совет директоров Общества

**Правление** – Правление Общества;

**Ответственное подразделение** – структурное подразделение Общества, ответственное за организацию процесса управления рисками Общества;

**Леверидж** – отношение заемного капитала Общества к собственному капиталу;

**Удерживающая способность** - это размер незабюджетированных убытков в результате наступления каких-либо событий (рисков), которые Общество может поглотить (профинансировать за счет собственных средств) без значительного ущерба для своей финансовой и конкурентной позиции;

**Риск** – подверженность неопределенности, связанной с событиями или действиями, которое могут влиять на достижение определенных Обществом целей и задач, а также образование у Общества убытков;

**Возможность** - вероятность наступления потенциального события под влиянием внешних и/или внутренних факторов, которое может оказать позитивное воздействие на достижение определенных Обществом целей;

**Дефолт** – событие, наступление которого указывает на высокую вероятность убытков по сделке в результате несоблюдения условий обязательств контрагентом;

**Событие** – инцидент, возникший в результате влияния внешних или внутренних факторов, который может повлиять на достижение целей;

**Присущий риск** – это риск для Общества в отсутствии действий со стороны руководства по изменению вероятности возникновения или степени влияния данного риска;

**Остаточный риск** – это риск, остающийся после принятия Обществом мер по реагированию на риск;

**Профиль риска** - совокупность сведений (данных) об области риска, показателях риска, а также конкретные указания (правила, инструкции и т.п.) о применении необходимых мер по предотвращению или минимизации риска;

**Базовая валюта** – казахстанский тенге.

10. Политика публично раскрывается на интернет-сайте и в годовом отчете Общества. Политика и другие документы в области управления рисками доступны всем работникам и должностным лицам Общества. Изменения в системе управления рисками доводятся до всех работников и должностных лиц Общества.

## **2. Цели и задачи Политики управления рисками Общества**

11. Основными целями Политики являются:

1) построение эффективной комплексной системы и создание интегрированного процесса управления рисками, как элемента управления Общества, а также постоянное совершенствование деятельности на основе единого стандартизированного подхода к методам и процедурам управления рисками;

2) обеспечение принятия Обществом приемлемых рисков, адекватных масштабам деятельности;

3) определение Удерживающей способности и обеспечение эффективного управления принятыми рисками.

12. Политика направлена на реализацию следующих задач:

1) создание полноценной базы для процесса принятия решений и планирования;

2) обеспечение непрерывного согласованного процесса управления рисками, основанного на своевременной идентификации, оценке, анализе, мониторинге, контроле для обеспечения достижения поставленных целей;

3) внедрение и совершенствование системы управления, позволяющей предотвращать и минимизировать потенциально негативные события;

4) повышение эффективности использования и распределения ресурсов;

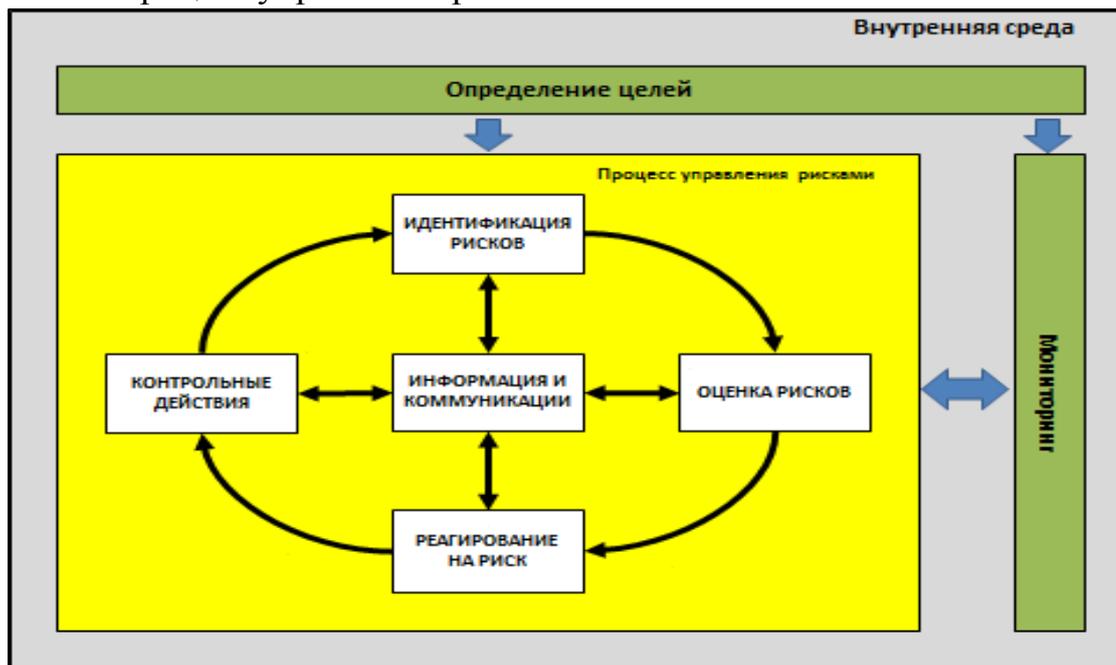
5) предотвращение потерь и убытков путем повышения эффективности деятельности Общества, обеспечивающее защиту активов Общества и акционерного капитала;

6) обеспечение эффективности бизнес-процессов, достоверности внутренней и внешней отчетности и содействие соблюдению законодательства Республики Казахстан.

## **3. Процесс управления рисками**

13. Управление рисками в Обществе является постоянным, динамичным и непрерывным процессом, представленным в Концепции и состоящим из компонентов согласно следующей схеме:

Рисунок 1: Процесс управления рисками



### 3.1. Внутренняя среда

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

15. Взаимоотношения Общества с внешней средой (бизнес структурами, социальными и регуляторными и другими политическими, финансовыми органами) находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование. Внешняя среда Общества является сложной по своей структуре и включает различные отрасли, взаимосвязанные между собой, и создает условия для возникновения системных рисков.

16. Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за управление рисками. В частности, внутренняя среда должна поддерживать следующие принципы деятельности Общества:

1) идентификация и рассмотрение всех форм рисков при принятии решений и поддержка комплексного видения рисков руководством Общества;

2) создание и оценка на уровне Общества, такого профиля рисков, который наилучшим образом отвечает целям Общества в целом;

3) поддержка ощущения собственности и ответственности за риски и управление рисками на соответствующих уровнях иерархии управления

(Общество, структурные подразделения, филиалы и т.д.). При этом управление рисками не означает перенос ответственности на других;

4) отслеживание соответствия внутренней политике и процедурам Общества, и состояние системы корпоративного управления;

5) своевременная информация о значимых (критических) рисках и недостатках системы управления рисками;

6) понимание, что политика и процедуры управления рисками являются обязательными.

17. Основными принципами процесса управления рисками Общества являются:

целостность – рассмотрение элементов совокупного риска Общества в разрезе системы управления рисками;

открытость – запрет на рассмотрение системы управления рисками 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.

18. Структура системы корпоративного управления рисками в Обществе представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Общества: Совет директоров, Правление, Ответственное подразделение, Служба внутреннего аудита, иные структурные подразделения.

19. Первый уровень представлен Советом директоров. Совет директоров играет ключевую роль в осуществлении надзора за системой управления рисками. Совет директоров вправе осуществлять часть функций в области управления рисками через создание соответствующих комитетов.

20. Совет директоров осуществляет следующие основные функции в области управления рисками:

1) постановка целей Общества;

2) утверждение Политики управления рисками Общества;

3) утверждение правил и процедур управления рисками Общества;

4) утверждение уровней ответственности по мониторингу и контролю над рисками Общества;

6) утверждение организационной структуры Общества, отвечающей потребностям и обеспечивающей адекватный контроль и снижение рисков;

7) анализ заключений внешних аудиторов по улучшению внутреннего контроля и управления рисками и результатов проверок, проведенных Службой внутреннего аудита;

8) утверждение регистра, карты рисков Общества и плана мероприятий по правлению критическими рисками;

9) утверждение матрицы рисков и контролей;

10) утверждение ключевых рисковых показателей;

11) утверждение отчетов по управлению рисками;

12) рассмотрение отчетов по эффективности системы управления рисками;

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

14) определение уровня удерживающей способности и аппетита Общества к риску;

14) проведение мониторинга деятельности посредством комитетов при Совете директоров Общества.

21. В целях осуществления эффективного управления рисками на комитеты при Совете директоров могут быть возложены функции и полномочия по поддержке Совета директоров, которые определяются соответствующими внутренними документами.

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

Правление также отвечает за создание эффективной системы управления рисками так, что работники имеют четко определенные обязанности по управлению рисками и несут ответственность за выполнение своих обязанностей.

Правление вправе осуществлять часть функций в области управления рисками через создание соответствующих комитетов.

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

1) реализация Политики;

2) организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;

3) предоставление Совету директоров и Единственному акционеру отчетов, согласно утвержденным внутренним документам;

4) обеспечение соблюдения положений настоящей Политики структурными подразделениями Общества;

5) рассмотрение отчетов по управлению рисками в Обществе и принятие соответствующих мер;

6) утверждение мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками в Обществе в рамках внутренних документов, утвержденных Советом директоров;

7) совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками.

24. В целях эффективной организации управления рисками на коллегиальный орган, созданный при Правлении (Комитет по рискам), могут быть возложены функции и полномочия по поддержке Правления, которые определяются соответствующими внутренними документами. Комитет по рискам является постоянно действующим коллегиальным органом при Правлении, координирующим процесс организации системы управления рисками Общества.

25. Третьим уровнем в процессе управления рисками является Ответственное подразделение, основными функциями которого являются:

1) организует и координирует процесс идентификации и оценки критических рисков, а также согласовывает с владельцами риска регистр и карту критических рисков, матрицу рисков и контролей, ключевые рисковые индикаторы, план мероприятий по управлению критическими рисками Общества, а также проводит мониторинг реализации плана;

2) информирует Правление и Совет директоров о существенных отклонениях в процессах управления рисками;

3) ведет базу данных реализованных рисков, отслеживает внешние факторы, которые могут оказать существенное влияние на риски;

4) подготавливает и предоставляет информацию по рискам Правлению и Совету директоров;

5) участвует в организации периодической оценки систем управления рисками Компаний путем внесения предложений по оценке подкомпонента «Управление рисками» в рамках диагностики уровня корпоративного управления;

6) разрабатывает, внедряет и обновляет (при необходимости) методологическую базу, политики и внутринные документы по управлению рисками Общества;

7) обеспечивает интеграцию системы управления рисками в другие бизнес-процессы и развитие культуры управления рисками обществе;

8) обеспечивает методологическую и консультационную поддержку работникам Общества по вопросам управления рисками;

9) осуществляет анализ и проверку нормативной и рабочей документации Общества области управления рисками;

10) вносит предложения в части проведения обучающих семинаров и тренингов по управлению рисками для работников Общества;

11) взаимодействует со Службой внутреннего аудита в части формирования плана внутреннего аудита, обмена информацией, обсуждения результатов аудиторских проверок, обмена знаниями и методологиями;

12) другие функции отвечающие специфике деятельности Общества.

26. Ответственность, полномочия работника Ответственного подразделения и требования к предоставляемой отчетности, предусмотрены

настоящей Политикой, положением об Ответственном подразделении должностными инструкциями работников Ответственного подразделения.

27. Работники Ответственного подразделения должны взаимодействовать с другими подразделениями Общества, а также внешними и внутренними аудиторами Общества для эффективной реализации целей и задач системы управления рисками.

28. Работники Ответственного подразделения должны иметь доступ к информации, документам Общества, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностных инструкциях данных работников.

29. Служба внутреннего аудита Общества в процессе управления рисками осуществляет следующие основные функции:

1) аудит и анализ (оценку) эффективности процедур управления рисками и методологии по оценке рисков, а также выработка предложений по повышению эффективности процедур управления рисками;

2) представление отчета по оценке эффективности системы управления рисками для Совета директоров, в том числе не реже одного раза в три года отчета о независимой оценке эффективности системы управления рисками;

3) иные функции в соответствии с внутренними документами Общества.

30. Одним из важных элементов в структуре системы управления рисками являются структурные подразделения Общества в лице каждого работника. Структурные подразделения (владельцы рисков) должны понимать, что они играют ключевую роль в процессе управления рисками.

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 критическими 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.

31. Основными функциями структурных подразделений Общества в процессе управления рисками являются:

1) идентификация и оценка рисков на регулярной основе;

2) участие в разработке методической и внутренней документации в рамках их компетенции;

3) реализация утвержденных мероприятий по реагированию на риски;

4) содействие процессу развития взаимодействия в области управления рисками.

32. Структура управления рисками в Обществе обеспечивает адекватный поток информации – по вертикали и по горизонтали.

Информация, поступающая снизу вверх, обеспечивает Совет директоров и Правление сведениями: о текущей деятельности; о принятых в

ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методах реагирования и уровне управления ими.

Информация, направляемая сверху вниз, обеспечивает доведение целей, стратегий и поставленных задач путем утверждения внутренних документов, регламентов и поручений.

Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие структурных подразделений внутри Общества.

### **3.2. Определение целей**

33. Цели деятельности Общества определяются на стратегическом уровне и устанавливают основу для разработки операционных целей.

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 Общества согласовываются с аппетитом на риск Единственного акционера.

34. Цели Общества определяются до идентификации потенциальных рисков, которые могут негативно влиять на их достижение. Управление рисками позволяет удостовериться, что в Обществе существует процесс определения целей и задач, которые согласованы с миссией и соответствуют аппетиту на риск Общества.

35. 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.

36. Риски Общества при постановке целей могут быть снижены путем использования системы стратегического планирования деятельности на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды путем разработки планов развития и долгосрочной стратегии, с последующим утверждением уполномоченным органом Общества.

37. С целью определения границы значимости рисков, а также условий договоров по переносу рисков осуществляется расчет уровня удержания (удерживающая способность).

38. Общество определяет свой уровень удерживающей способности по отношению к рискам и аппетит на риск, то есть способность принимать на себя риски для достижения своих целей. Система сбалансированных показателей и оценка удерживающей способности Общества являются основой для определения аппетита на риски. Удерживающая способность может устанавливаться как на качественном уровне, так и с использованием количественных оценок.

39. Удерживающая способность рассчитывается с учетом того, что наступление рисков не приведет к нарушению:

1) доходности – суммарные убытки не должны превышать: 5% прибыли до налогообложения;

2) долгосрочной финансовой устойчивости - суммарные убытки не должны приводить к сокращению собственного капитала более чем на 2%;

3) ликвидности – суммарные убытки не должны превышать 5% от денежных потоков от основной деятельности.

40. Целесообразно использовать финансовые показатели за несколько лет для расчета средневзвешенных показателей за период, что позволяет исключить случайные колебания.

41. Затем средневзвешенные показатели умножаются на предельные показатели, соответственно, доходности, долгосрочной финансовой устойчивости и ликвидности, что позволяет получить предельные показатели параметра удерживающей способности по этим трем показателям. Минимальное значение из трех определяется как предельный (максимальный) размер удерживающей способности к рискам.

42. Рабочая удерживающая способность определяется как удерживающая способность за вычетом следующих факторов:

1) общий размер текущих операционных убытков, наступающих с высокой вероятностью. Общество в своей деятельности не может избежать определенного уровня незабюджетированных убытков, связанных с ее деятельностью (например, внеплановый ремонт оборудования из-за механической поломки, курсовые разницы, пени за просроченные платежи, выплата дополнительных компенсаций работникам и др.), которые могут составлять достаточно стабильный процент общих расходов Общества;

2) возможная аккумуляция различных рисков (наступление в один период времени нескольких крупных рисков). Она определяется на основе числа крупных событий, которые могут произойти в планируемом периоде, вероятность наступления которых выше, чем 25%.

43. В соответствии с этим показатель удерживающей способности корректируется на сумму текущих операционных убытков и оставшаяся сумма делится на число событий, отражающих возможную аккумуляцию рисков.

44. Контроль осуществляется в рамках общего контроля процесса определения и оценки рисков и обеспечивается Службой внутреннего аудита Общества.

45. Расчет удерживающей способности и соответствующих предложений готовится Ответственным подразделением и является составной частью отчета Совету директоров.

46. Все результаты и предложения по удерживающей способности Общества должны согласовываться с заинтересованными структурными подразделениями, в том числе, ответственными за стратегию, планирование, корпоративное финансирование и т.д.

47. Полученный показатель удерживающей способности принимается за основу принятия дальнейших решений по управлению рисками.

48. Общество обеспечивает собственное удержание рисков за счет:

1) создания резервного фонда на покрытие незабюджетированных убытков;

2) принятия на свой баланс незабюджетированных убытков (т.е. финансирования убытков по мере их наступления за счет текущих денежных потоков или собственного капитала).

49. Определение структуры собственного удержания и формирования, при необходимости, соответствующих отчислений или расходов, является неотъемлемой частью общего процесса управления рисками.

### **3.3. Идентификация рисков**

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

51. Система управления рисками Общества 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.

52. В соответствии с основными международными стандартами 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 культуры управления рисками организации.

53. Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как идентификация рисков на основе поставленных целей и задач, отраслевых и международных сравнений, семинаров и обсуждений, интервьюирования, базы данных произошедших убытков и т.д.

54. Идентифицированные события и риски систематизируются в форме регистра рисков. Регистр 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 владельцы рисков, т.е. подразделения, которые имеют дело с этим риском в силу своих функциональных обязанностей. Регистр рисков дополняется в установленном внутренними документами порядке на постоянной основе по мере выявления новых рисков структурными подразделениями Общества.

55. Систематизация идентифицированных рисков позволяет:

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

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

3) предоставить возможность для согласованного управления и контроля рисков в Обществе.

56. Результаты идентификации и оценки рисков предоставляются Правлению и Совету директоров, а также соответствующим комитетам, в виде Отчета об основных рисках, который включает информацию о критических рисках, план мероприятий по управлению критическими рисками, предложения по усовершенствованию существующих мероприятий.

57. Для классификации рисков в зависимости от источника возникновения и сферы влияния риска в Обществе используется группировка рисков по следующим категориям:

стратегический риск - риск возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития Общества, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, и других внешних факторов системного характера, влияющих на достижение стратегических целей и задач;

финансовый риск - включает риски, связанные со структурой капитала Общества, снижением прибыльности, колебаниями валютных курсов, кредитными рисками и колебаниями процентных ставок и т.д.;

правовой риск - риск возникновения потерь вследствие несоблюдения Обществом требований законодательства Республики Казахстан, а также внутренних документов Общества;

операционный риск - риск возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны работников (включая риски персонала), функционирования информационных систем и технологий (технологические риски), а также вследствие внешних событий.

### **3.4. Оценка рисков**

58. Идентификация и оценка рисков направлены 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.

59. 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.

60. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на

деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач. Критические риски должны выноситься на рассмотрение Совета директоров, который принимает решение об управлении и контроле по данным рискам.

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

62. 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.

63. 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.

64. Идентификация и оценка рисков Общества осуществляется в комплексе в порядке, определяемом Советом директоров.

65. Обществом проводится оценка отдельных рисков с использованием различных количественных методов. Порядок проведения оценки регламентируется внутренними документами Общества.

### **3.5. Реагирование на риск**

66. Общество определяет методы реагирования на риск и разрабатывает план управления критическими рисками, который согласован с удерживающей способностью Общества и его аппетитами на риски.

67. 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 Правлением или Советом директоров Общества, и являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениями Общества.

68. 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:

1) уменьшение и контроль - 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;

2) удержание 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;

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

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

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

1) предупреждение убытков – сокращение вероятности наступления определенного риска (убытка);

2) контроль убытков – сокращение размера убытка в случае наступления риска;

3) диверсификация – распределение риска с целью снижения его потенциального влияния.

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

71. Методы уменьшения и контроля финансовых рисков Общества включают установление лимитов на уровень принимаемого риска в соответствии с внутренними документами Общества.

72. Методами уменьшения и контроля правовых рисков Общества являются проведение мониторинга изменений законодательства структурным подразделением Общества, ответственным за правовое обеспечение деятельности Общества, которое совместно с заинтересованными структурными подразделениями оценивает влияние изменений на деятельность Общества и разрабатывает меры, необходимые для их принятия. Любой документ, который регулирует внутренние процедуры Общества или в соответствии с которым у Общества возникают обязательства, должен пройти обязательную экспертизу структурного

подразделения, ответственного за правовое обеспечение деятельности Общества.

73. 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.

74. 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 внутренними документами Общества.

75. В случае, если применяемые методы по уменьшению и контролю рисков связаны с затратами Обществе, и эти затраты являются существенными, проводится следующий анализ:

1) насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет удержания и/или финансирования (переноса) рисков;

2) какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия по сравнению со стоимостью удержания/переноса рисков.

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

77. Резервный капитал, являющийся частью собственного капитала, является непосредственным денежным ресурсом собственного финансирования рисков Обществу. Остальная часть удерживающей способности формируется за счет текущих доходов Общества и нераспределенного дохода прошлых лет и не имеет непосредственной аллокации на незапланированные убытки (т.е. убытки вследствие наступления рисков непосредственно уменьшают прибыль Общества).

78. 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. При этом необходимо отметить, что большая часть резервного капитала Обществу предназначена в основном для убытков, имеющих высокую частоту и низкое влияние (как правило, для операционных убытков).

79. Финансирование (перенос) рисков включает следующие инструменты:

1) страхование (для «чистых» рисков – риски, наступление которых влечет за собой только убытки и не может приводить к получению дохода);

2) хеджирование (для «спекулятивных» рисков – риски, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам);

3) перенос риска по договору (перенос ответственности за риск на контрагента за дополнительное вознаграждение или соответствующее увеличение стоимости договора);

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

5) другие альтернативные методы финансирования рисков.

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

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

82. 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.

83. 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.

### **3.6. Контрольные действия**

84. После определения ключевых рисков и мероприятий по управлению рисками, определяются основные бизнес-процессы, подверженные этим рискам. Проводится пошаговый анализ бизнес-процессов для определения необходимости и целесообразности включения соответствующих контрольных действий. Кроме того, проводится анализ запланированных мероприятий по управлению рисками и определяются контрольные процедуры и (или) показатели, необходимые для того, чтобы обеспечить эффективное исполнение таких мероприятий. Контрольные действия могут сами по себе являться методом управления риском.

85. Контрольные действия - процедуры, которые помогают обеспечить выполнение мер по управлению рисками. Контрольные действия включены в бизнес-процессы на всех уровнях Общества. Контрольные действия включают широкий спектр мер, таких как одобрение, авторизация, верификация, согласование, анализ проведения операций, безопасность активов и распределение обязанностей.

86. Ответственность за проведение анализа бизнес-процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных процедур несут собственники рисков - руководители соответствующих структурных подразделений Общества. Ответственным за разработку контрольных мероприятий и показателей по мерам управления рисками является Ответственное подразделение.

87. Основные результаты и выводы процесса управления рисками в Обществе отображаются в форме регулярной отчетности по рискам и мероприятиям по реагированию на них.

88. На основании регулярной отчетности по рискам в Обществе ведется контроль над текущими рисками и исполнением мер по реагированию на риски.

89. Работники и должностные лица Общества вправе конфиденциально заявить в Комитет по аудиту Совета директоров или Совет директоров о нарушении или неверном исполнении процедур управления рисками или внутреннего контроля или других политик, а также случаях мошенничества, нарушениях законодательства.

### **3.7. Информация и коммуникация**

90. В процессе реализации каждого компонента системы управления рисками обеспечивается обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках системы управления рисками, проходят согласование с заинтересованными 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 критическими рисками.

91. 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.

92. Структурные подразделения Общества постоянно ведут мониторинг и информируют Ответственное подразделение о произошедших убытках в соответствии с внутренними документами. По каждому такому случаю проводится анализ причин возникновения убытков и принимаются меры по предупреждению подобных событий в будущем (Система регистрации убытков).

93. 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.

### 3.8. Мониторинг

94. В Обществе осуществляется мониторинг эффективности системы управления рисками (включая существующие методы управления и средства контроля над рисками) и, по необходимости, ее модификация и усовершенствование. Мониторинг проводится на регулярной основе не реже одного раза в год.

95. Общество осуществляет мониторинг и контролирует свои риски в соответствии с основными принципами, политиками, правилами и положениями, установленными Советом директоров.

96. Мониторинг системы управления рисками 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.

97. После утверждения Советом директоров планов мероприятий по управлению критическими рисками, Ответственное подразделение осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия.

98. Отчеты об управлении рисками в Обществе, предоставляемые на рассмотрение Совета директоров, рассматриваются Правлением до 15 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом.

99. Правление ежеквартально во втором месяце, следующем за отчетным кварталом, предоставляет отчеты об управлении рисками в Обществе для рассмотрения и утверждения Советом директоров.

100. Отчет об управлении рисками Совету директоров должен содержать информацию об имеющихся рисках и текущем состоянии по их управлению, в том числе, но не ограничиваясь:

- 1) регистр, карту рисков и план по управлению критическими рисками на прогнозный год (раз в год);
- 2) информацию о реализации плана мероприятий по управлению критическими рисками;
- 3) информацию о ключевых рискованных показателях, которые могут оказать существенное влияние на портфель рисков;
- 4) об удерживающей способности и аппетите на риск на прогнозный год (раз в год);
- 5) информацию об улучшении контролей (раз в год);
- 6) информацию об изменениях в карте рисков;
- 7) информация по реализованным рискам;
- 8) информацию о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками (если случилось);

9) информацию о несоблюдении лимитов по рискам (если случилось);

10) информацию о соблюдении регуляторных требований в области управления рисками (при их наличии);

11) отчет по финансовым рискам в соответствии внутренними документами Общества.

101. Общество представляет Единственному акционеру таблицу факторов и рисков, отчет по таблице факторов и рисков по форме и в сроки, установленные Правилами разработки, согласования, утверждения, корректировки, исполнения и мониторинга исполнения Планов развития дочерних организаций Единственного акционера, а также отчеты по отдельным видам финансовых рисков по формам и в сроки, установленные пакетами управленческой отчетности.

102. Делегирование ответственности и обязанностей между контролирующими и исполнительными органами в структуре Обществе основано на принципах корпоративного управления с целью мониторинга и контроля над основными рисками, связанными с деятельностью Общества.

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

104. Внутренний аудит системы управления рисками и проверка исполнения планов по устранению недостатков в системе управления рисками и внутреннего контроля проводится в соответствии с Планом проведения внутреннего аудита, утвержденным Советом Директоров Общества. Внутренний аудит проводится в соответствии с внутренними документами, регулирующими процесс проведения внутреннего аудита.

---