

**Аэрокосмический комитет  
Министерства цифрового развития, оборонной и  
аэрокосмической промышленности Республики Казахстан**

**УТВЕРЖДЕНА**  
Решением Совета директоров  
АО «Национальный центр космических  
исследований и технологий»  
от «04» июня 2019 г. №4

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**  
Акционерного общества «Национальный центр космических  
исследований и технологий»

**2019 г.**

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Общие положения Политики управления рисками .....</b>                   | <b>3.</b> |
| <b>2. Ключевые термины и понятия .....</b>                                    | <b>3.</b> |
| <b>3. Организация системы управления рисками и внутреннего контроля .....</b> | <b>4.</b> |
| <b>4. Процесс управления рисками .....</b>                                    | <b>8.</b> |
| <b>4.1 Расчет (определение) и мониторинг уровня риск-аппетита.....</b>        | <b>8.</b> |
| <b>4.2 Управление рисками.....</b>  | <b>8.</b> |
| Приложение №1   |           |
| Приложение №2   |           |

## 1. Общие положения Политики управления рисками

1. Настоящая Политика управления рисками акционерного общества «Национальный центр космических исследований и технологий» (далее – Политика) разработана в соответствии с Кодексом корпоративного управления Общества, иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан, прочими внутренними документами, регулирующими деятельность АО «Национальный центр космических исследований и технологий» (далее – Общество), а также с учетом основных подходов международных практик построения систем управления рисками в организациях.

2. 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, присущих всем направлениям деятельности, функциям или процессам Общества, в целях предотвращения потерь и обеспечения достижения Обществом своих стратегических и операционных целей.

3. Политика направлена на реализацию следующих задач:

- создание полноценной базы для процесса принятия решений и планирования;
- обеспечение непрерывного согласованного процесса управления рисками, основанного на своевременной идентификации, оценке, анализе, мониторинге, контроле рисков для обеспечения достижения поставленных целей;
- внедрение и совершенствование системы управления рисками, позволяющей предотвращать и минимизировать потенциально негативные события и последствия;
- повышение эффективности использования и распределения ресурсов;
- предотвращение потерь и убытков путем повышения эффективности деятельности Общества, обеспечивающее защиту активов Общества и акционерного капитала;
- обеспечение эффективности процессов деятельности, достоверности внутренней и внешней отчетности и содействие соблюдению требований законодательства.

4. Настоящий документ отражает видение, цели и задачи организационной системы управления рисками в Обществе, определяет структуру управления рисками, основные компоненты системы управления рисками, обеспечивает внедрение систематического и последовательного подхода при осуществлении процесса управления рисками.

5. Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и всеми работниками Общества, а также рекомендуется к использованию дочерними организациями Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, каждый работник Общества руководствуется настоящей Политикой.

## 2. Ключевые термины и понятия

**Владелец риска** - работник Общества, который в силу своих полномочий и должностных обязанностей может и должен управлять данным риском;

**Внутренний контроль** - процесс, осуществляемый Советом директоров, руководством и работниками Общества, который направлен на обеспечение достижения целей организации в части эффективности и результативности деятельности, достоверности внешней и внутренней отчетности, а также соответствия законодательству.

**Карта рисков** – инструмент, используемый при оценке каждого риска организации на предмет вероятности его наступления и возможного ущерба в случае его реализации;

**Риск** – событие и/или возможность наступления какого-либо события, которое может оказать неблагоприятное влияние на достижение целей Общества.

**Риск аппетит** – уровень (объем) риска, принимаемый Обществом как приемлемый в рамках обеспечения достижения своих целей.

**Присущий риск** – риск, сопутствующий достижению целей в отсутствие каких-либо действий, которые могли бы быть предприняты руководством для изменения вероятности

возникновения или степени воздействия данного риска;

**Остаточный риск** – это риск, который остаётся после предпринятых руководством действий по уменьшению воздействия и вероятности наступления негативных событий, в том числе после осуществления контрольных процедур в отношении рисков;

**Система управления рисками (СУР)** – совокупность принципов, методов, процедур, составляющих единую систему взаимоотношений и процедур, обеспечивающих реализацию процесса управления рисками на всех уровнях Общества;

### **3. Организация системы управления рисками и внутреннего контроля**

6. В целях обеспечения достижения Обществом своих стратегических и операционных целей в Обществе формируется система управления рисками и внутреннего контроля, представляющая собой совокупность организационных политик, процедур, норм поведения и действий, методов и механизмов управления, создаваемых Советом директоров и Правлением Общества и направлена на обеспечение:

- 1) оптимального баланса между ростом стоимости Общества, прибыльностью и сопровождаемыми их рисками;
- 2) эффективности финансово-хозяйственной деятельности и достижение финансовой устойчивости Общества;
- 3) сохранности активов и эффективного использования ресурсов Общества;
- 4) полноты, надежности и достоверности финансовой и управленческой отчетности;
- 5) соблюдения требований законодательства Республики Казахстан и внутренних документов Общества;
- 6) надлежащего внутреннего контроля для предотвращения мошенничества и обеспечения эффективной поддержки функционирования основных и вспомогательных бизнес-процессов и анализа результатов деятельности.

7. Формируемая система управления рисками и внутреннего контроля в Обществе направлена на построение системы управления, способной обеспечить понимание разумности и приемлемости уровня рисков работниками, руководством, органами Общества при принятии ими решений, быстро реагировать на риски, осуществлять контроль над основными и вспомогательными бизнес-процессами и ежедневными операциями, а также осуществлять незамедлительное информирование руководства соответствующего уровня о любых существенных недостатках.

8. Эффективность Системы управления рисками и внутреннего контроля обеспечивается посредством надзора и управления Совета директоров и руководства (Правления) в рамках трех линий защиты в пределах организации.

1) Первая линия защиты – сотрудники и руководители всех уровней Общества, являющиеся владельцами процессов и функций, которые в рамках осуществления своей деятельности обеспечивают выявление и оценку присущих рисков с учетом вероятных последствий, реагирование на риски, мониторинг рисков, а также эффективный внутренний контроль. Структурные подразделения должны понимать, что они играют ключевую роль в процессе управления рисками. Руководители и работники Общества на ежедневной основе работают с рисками, управляют ими и проводят мониторинг их потенциального влияния в сфере своих функциональных обязанностей. Структурные подразделения должны своевременно выявлять и информировать о значительных рисках в сфере своей деятельности и давать руководству предложения по управлению рисками, в том числе пути минимизации рисков.

2) Вторая линия защиты – отдельное подразделение/работник, оказывающие поддержку руководству посредством общей координации процесса управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, включая консультирование, совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля, а также отслеживания эффективности управления рисками и контрольной деятельности в Обществе. Подразделение или работник второй линии защиты, как

правило, обособлены от первой линии защиты, но находятся под контролем и управлением высшего руководства (Правления) и обычно выполняют отдельные управленческие функции. В целях обеспечения независимости и объективности, руководитель (член Правления), курирующий функцию управления рисками, не должен быть вовлечен в деятельность, связанную с экономическим планированием, корпоративным финансированием, казначейством, принятием инвестиционных решений.

3) Третья линия защиты (независимая функция) - Служба внутреннего аудита Общества, которая проводит оценку эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления с применением общепринятых стандартов деятельности в области внутреннего аудита и корпоративных стандартов. Внутренний аудит использует систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления, на периодической основе предоставляет независимое мнение Совету директоров и Правлению Общества относительно того, насколько эффективно подразделения и Общество в целом оценивают свои риски и управляют ими, включая эффективность работы первой и второй линии защиты.

К задачам третьей линии защиты, в том числе относится определение того, функционируют ли процессы управления рисками, внутреннего контроля и организационного управления должным образом, т.е. как и было запланировано руководством Общества с целью обеспечения того, что риски выявляются и управляются должным образом.

9. Основной целью Системы управления рисками и внутреннего контроля является обеспечение стабильной деятельности Общества посредством контроля и минимизации степени воздействия внутренних и внешних негативных факторов (событий) на деятельность и достижение целей Общества.

Основными задачами Системы управления рисками и внутреннего контроля Общества является обеспечение:

- стратегического и тактического планирования с учетом рисков;
- идентификации и оценки событий, негативно влияющих на достижение операционных и стратегических целей;
- внедрения и реализации превентивных и корректирующих мероприятий по минимизации вероятности и негативного влияния рисков на достижение операционных и стратегических целей;
- своевременного информирования руководства и заинтересованных сторон Общества о наличии угроз и возможностей;

Также к задачам Системы управления рисками и внутреннего контроля относятся:

- мониторинг мероприятий по контролю над рисками;
- выявление, оценка и управление рисками процессов и функций;
- обеспечение полной информацией о рисках при принятии управленческих решений;
- формирование и мониторинг реестра и карт риска;
- создание и управление системой ключевых рисков индикаторов (KRI);
- пресечение мошенничества.

В рамках системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе организовывается безопасный, конфиденциальный и доступный способ информирования совета директоров, комитета по аудиту и подразделения внутреннего аудита о фактах нарушений законодательства Республики Казахстан, внутренних процедур, Кодекса деловой этики любым работником и должностным лицом Общества.

10. Участники и заинтересованные стороны Системы управления рисками (Далее – СУР). Участники СУР представлены на всех уровнях управления Обществом и включают следующие категории участников:

- Совет директоров Общества;
- Правление Общества;
- Комитеты при Совете директоров и Правлении Общества;

- Комиссии, рабочие группы Общества;
- Структурные подразделения и работники Общества;
- Структурное подразделение/работник Общества, ответственные за вопросы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе;
- Служба внутреннего аудита;

#### 11. Совет директоров Общества.

Совет директоров играет роль надзорного органа, определяя, существуют ли необходимые процессы управления рисками и являются ли эти процессы адекватными и эффективными.

12. Совет директоров осуществляет следующие функции по вопросам организации Системы управления рисками и внутреннего контроля, а также деятельности по управлению рисками в Обществе:

- определение ответственности Правления и его членов по вопросам управления рисками;
- утверждение внутренних документов, определяющих принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля;
- утверждение общего уровня риск-аппетита Общества;
- рассмотрение перечня рисков Общества и обеспечение включения в них рисков, которые действительно могут повлиять на реализацию стратегических целей и задач Общества, а при рассмотрении планов мероприятий по реагированию на риски убедиться в полезности мероприятий;
- анализ информации о ключевых рисках, их оценке с точки зрения влияния на стратегию и планы развития Общества;
- утверждение регистра рисков, карты рисков и отдельных планов мероприятий Общества по реагированию на риски (улучшение процессов, стратегии минимизации и т.д.);
- проведения мониторинга деятельности Общества в отношении управления рисками и внутреннего контроля, включая рассмотрение и обсуждение результатов заключений внешнего и внутреннего аудита и прочих отчетов по рискам Общества;
- оценка эффективности работы Правления по вопросам управления рисками и внутреннего контроля;

#### 13. Правление Общества.

Правление Общества является исполнительным органом Общества и несет ответственность за реализацию настоящей Политики в Обществе.

14. В целях реализации принципов внутреннего контроля и обеспечения эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Правление Общества распределяет полномочия, обязанности и ответственность за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля между руководителями нижеследующего уровня и/или руководителями структурных подразделений.

15. Правление в рамках деятельности по управлению рисками и вопросов внутреннего контроля Общества осуществляет следующие функции:

- 1) обеспечение разработки и внедрения утвержденных Советом директоров внутренних документов в области управления рисками и внутреннего контроля;
- 2) обеспечение создания и эффективного функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля путем практической реализации и непрерывного осуществления, закрепленных за ним принципов и процедур управления рисками и внутреннего контроля;
- 3) обеспечение выполнения решений совета директоров и рекомендаций комитета по аудиту в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;
- 4) осуществление мониторинга системы управления рисками и внутреннего контроля в соответствии с требованиями внутренних документов Общества;
- 5) обеспечение совершенствования процессов и процедур управления рисками и внутреннего контроля с учетом изменений во внешней и внутренней среде деятельности Общества;

6) рассмотрение результатов заключений отчетов внешнего и внутреннего аудита в отношении вопросов управления рисками и внутреннего контроля и принятие соответствующих решений и мер в рамках своей компетенции;

7) рассмотрение предложений структурного подразделения/работника Общества, ответственного за вопросы управления рисками по развитию политик, процедур и системы управления рисками для вынесения на утверждение Совету директоров;

8) утверждение мероприятий по реагированию на риски;

9) предоставление Совету директоров отчетов по вопросам управления рисками и внутреннего контроля;

16. Правление обеспечивает создание структуры ответственности и подотчетности таким образом, чтобы были определены владельцы рисков и лица, ответственные за принятие мер по управлению рисками.

17. Правление Общества принимает на себя полномочия и обязательства по обеспечению доступа к необходимым ресурсам для содействия лицам, подотчетным и ответственным за управление рисками, содействует повышению риск-культуры в Обществе.

18. Структурное подразделение/работник Общества, ответственные за вопросы управления рисками, является ключевым участником системы управления рисками, который обеспечивает координацию процесса управления рисками в Обществе, необходимую аналитику и методологическую поддержку по вопросам управления рисками всем участникам СУР на уровне Организации.

Структурное подразделение/работник Общества, ответственные за вопросы управления рисками, выполняют следующие функции:

1) общая координация процессов управления рисками и внутреннего контроля;

2) разработка внутренних документов в области управления рисками и внутреннего контроля;

3) взаимодействие с сотрудниками и руководителями всех уровней Общества, являющимися владельцами процессов и функций по вопросам выявления и оценки присущих их деятельности рисков и вероятных последствий, а также внутреннего контроля;

4) оказание методологической и консультационной поддержки работникам Общества по вопросам управления рисками, включая подходы по идентификации рисков, оценке рисков, реагирования на риски и совершенствования контрольных процедур;

5) расчет общего уровня риск-аппетита Общества и определение уровней толерантности в отношении ключевых рисков Общества;

6) периодический мониторинг достижения общего уровня риск-аппетита Общества;

7) ведение базы данных (портфеля) реализованных и потенциальных рисков Общества, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски Общества;

8) формирование и периодический пересмотр регистра рисков и карты рисков Общества;

9) формирование планов мероприятий по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля, отчетов по их исполнению;

10) организация обучения работников в области управления рисками и внутреннего контроля;

11) анализ портфеля рисков и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределения ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;

12) формирование сводной отчетности по рискам для Правления и Совета директоров Общества;

13) периодическое информирование Правления и Совета директоров Общества о статусе системы управления рисками, имеющихся угрозах и предложениях по их предупреждению/нивелированию;

14) взаимодействие со Службой внутреннего аудита Общества в части обмена информацией о рисках и внутреннем контроле в Обществе, обсуждения результатов аудиторских проверок;

## 4. Процесс управления рисками

19. Основой процесса управления рисками Общества является его интеграция со спецификой организации, основными принципами деятельности, процессами деятельности, и вовлеченность каждого работника в процесс управления рисками.

20. По определению COSO<sup>1</sup>, управление рисками организации – это «процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации, и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации».

21. Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что руководство Общества в лице Совета директоров и Правления имеет правильно организованный процесс выбора и формирования стратегических целей. Цели должны быть определены до того, как начнется выявление событий, которые могут оказать влияние на их достижение и они должны поддерживать и соответствовать миссии/видению организации и согласовываться с уровнем её риск-аппетита.

### 4.1 Расчет (определение) и мониторинг уровня риск-аппетита

22. После определения стратегических целей (стратегических направлений развития), Общество на каждый финансовый год определяет и утверждает уровень риск-аппетита, приемлемый с учетом поставленных целей Общества.

23. Уровень (объем) риск-аппетита Общества может определяться верхним пределом уровня критических рисков организации и /или имеющимися финансовыми ограничениями и может включать как количественные, так и качественные показатели. Уровень (объем) риск-аппетита Общества может периодически пересматриваться с учетом изменения стратегических целей деятельности, а также ключевых показателей плана развития Общества.

24. При расчете количественного уровня риск-аппетита Общества используются планируемые финансовые показатели и определяется такой уровень (объем) риск-аппетита (вероятных потерь), который не нарушит финансовую устойчивость организации (запас ликвидности и достаточность средств для покрытия убытков в случае возникновения убытков и потерь от негативных событий и реализованных рисков) и не окажет критического влияния на достижение целей Общества.

25. Мониторинг на предмет достижения Обществом уровня (объема) показателей риск-аппетита Общества проводится на ежеквартальной основе, а также в случае возникновения ситуаций, связанных с покрытием убытков и потерь от негативных событий и реализованных рисков.

26. Показатели и результаты мониторинга уровня (объема) риск-аппетита Общества учитываются руководством Общества при принятии управленческих решений и в рамках деятельности по управлению рисками.

### 4.2 Управление рисками

27. Процесс управления рисками в Обществе строится с учетом стандарта «СТ РК ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания» (аналог ISO 31000:2009), а также методологии «COSO. Управление рисками на предприятии. Интегрированная модель» и включает в себя следующие компоненты:

- 1) Определение среды;
- 2) Выявление риска;
- 3) Анализ и оценка риска;
- 4) Реагирование на риск;

---

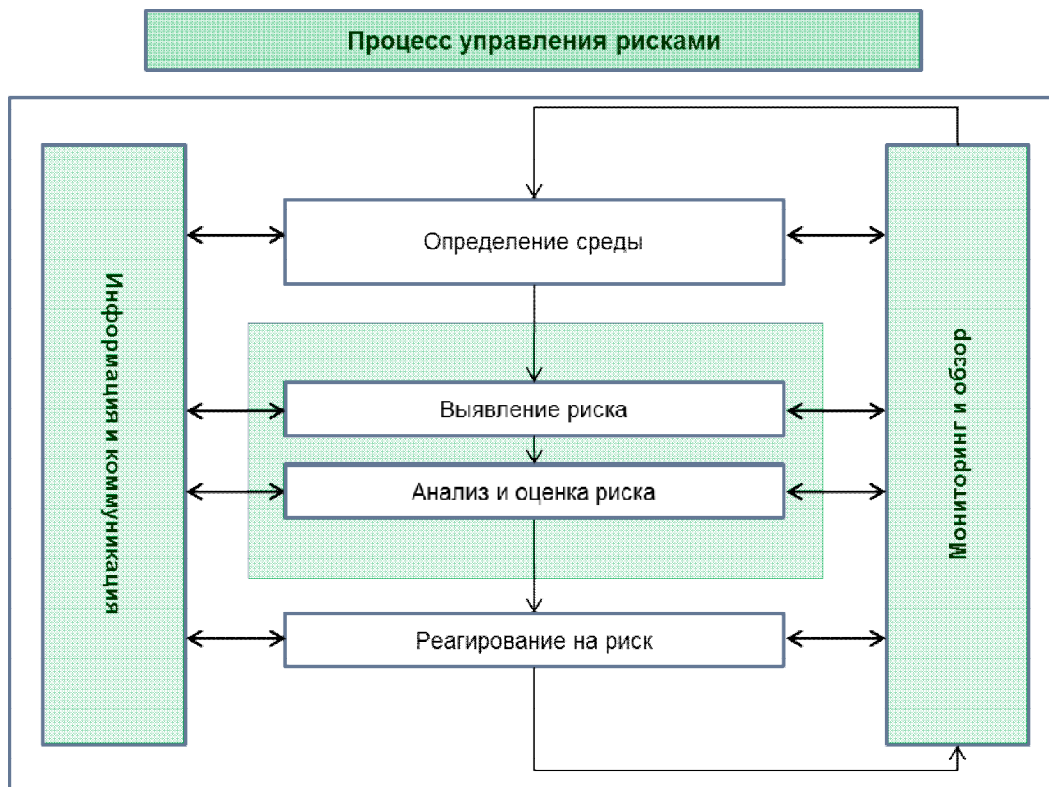
<sup>1</sup> COSO - Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), разработавший интегрированную модель управления рисками организации (COSO ERM) и являющуюся инструментом, с помощью которого организации могут лучше понять, управлять и уменьшать риски, вызванные средой деятельности.



- 5) Информация и коммуникации;
- 6) Мониторинг и обзор.

28. Схематично процесс управления рисками Общества представлен в следующем виде (Схема 1).

Схема 1. Процесс управления рисками.



### 29. Определение среды.

**Среда управления рисками** - представляет собой атмосферу в организации и определяет, каким образом риск воспринимается сотрудниками и как они на него реагируют. Она включает философию управления рисками и риск-аппетит, честность и этические ценности, а также ту среду, в которой они существуют. Внутренняя среда схожа с контрольной средой, где отношение к внутреннему контролю и стиль управления высшего руководства будут являться факторами, определяющими сильные стороны контрольной среды. Таким образом, Руководство Общества обеспечивает создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за управление рисками.

### 30. Выявление риска.

**Выявление риска** включает в себя обнаружение, обзор, описание риска и целей, на которые может данный риск повлиять, структурными подразделениями, работниками организации, которые являются владельцами данных рисков.

1) Выявление риска подразумевает определение события, подверженности Общества влиянию рисков, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных Обществом целей и реализовать поставленные задачи.

2) Система управления рисками Общества направлена на выявление широкого спектра событий и рисков, рассмотрение их в комплексе, что способствует получению целостной картины по присущим деятельности рискам и вероятным последствиям.

3) Общество с участием работников всех структурных подразделений на постоянной основе проводит выявление событий и рисков, с которыми организация сталкивается или может столкнуться в своей деятельности и наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных Обществом тактических и стратегических целей.

4) Для выявления рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как выявление рисков на основе поставленных целей и задач, обсуждений, интервьюирования руководителей подразделений, владельцев процессов и функций, использование исторических данных произошедших событий и понесенных убытков и т.д.

5) Выявленные риски систематизируются в форме Регистра рисков. Регистр рисков представляет собой перечень ключевых рисков, с которыми сталкивается организация в своей деятельности. В Регистре рисков каждый риск представляется в виде риска возможного наступления негативного последствия, присваивается вероятность реализации данного риска, (определяемая на этапе оценки риска), определяются владельцы риска, с участием которых определяются мероприятия по минимизации рисков. Регистр риска дополняется на основе информации структурных подразделений и работников Общества по мере выявления новых рисков.

6) В целях систематизации и унификации дельнейших подходов к оценке и реагированию на риски, все выявленные ключевые риски целесообразно группировать в Регистре рисков по категориям рисков «Стратегические риски», «Операционные риски», «Финансовые риски и риски отчетности» и «Риски несоответствия требованиям» (Комплаенс риски) в соответствии с классификацией, приведенной в Приложении №1.

### 31. Анализ и оценка риска.

**Анализ и оценка риска** представляет собой рассмотрение рисков с трех сторон: вероятности наступления риска, потенциального воздействия, если событие произойдет и взаимосвязи рисков, присущих отдельным подразделениям и организации в целом.

1) Оценка рисков включает оценку вероятности наступления риска (частота возникновения риска), оценку значимости риска (негативные последствия при их реализации и их степень важности) и время влияния данного риска (будет ли у Организации время на исправление/улучшение ситуации, если риск уже наступил).

2) Все выявленные и оцененные риски отражаются как в Регистре рисков, так и 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.

3) Все идентифицированные и оцененные риски отражаются на карте рисков. Карта рисков представляет графическое и текстовое описание выявленных и оцененных рисков Общества, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана вероятность его возникновения/реализации, а по другой степень негативных последствий от наступления риска. На карте вероятность отображается по вертикальной оси (ординат), а последствия от наступления/реализации риска - по горизонтальной оси (абсцисс), либо наоборот. В первом случае, вероятность появления риска увеличивается снизу вверх при продвижении по вертикальной оси, а воздействие (последствие) риска увеличивается слева направо по горизонтальной оси. Диапазон вероятности от 0 до 1,0 распределяется на 3 зоны (сегмента) таблицы (предположительно: от 0 до 0,2 – маловероятно; от 0,21 до 0,65 – вероятно; свыше 0,65 и до 1,0 – весьма вероятно). С учетом планируемых финансовых показателей и актуального уровня (объема) риск-аппетита (допустимых потерь) определяются экспертным путем критерии и диапазон опасности (последствий) – шкала и единицы измерения потерь .

4) В зависимости от сектора матрицы, в который попадают выявленные и существующие риски (факторы риска), можно увидеть на карте, к какой зоне риска они принадлежат («неопасная», «допустимая» - приемлемая и «опасная»). 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 минимизации и контролю. Пример составления Карты рисков Общества представлен в Приложении №2.

5) В целом, оценка рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (ключевых) рисков, которые могут негативно повлиять на деятельность, достижение стратегических целей Общества и выработки соответствующих мер по их минимизации.

### 32. Реагирование на риск.

**Реагирование на риск** представляет собой принятие управленческих решений на различных уровнях Общества в целях снижения вероятности реализации риска или снижения негативного эффекта от последствий наступившего риска. Оценив риск, владелец риска определяет то, каким образом на него реагировать.

Общество должно взвесить затраты и пользу, приносимую каждым из способов реагирования, и лишь потом принять с учетом уровня риск-аппетита организации, решение в отношении применяемой стратегии. Реагирование на риск должно быть направлено на минимизацию вероятности реализации риска и/или на минимизацию негативных последствий в случае реализации риска.

Методы реагирования на риск с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска, включает в себя следующие методы:

- уклонение от риска;
- минимизация риска;
- передача (перераспределение) риска;
- принятие (удержание) риска.

1. **Уклонение от риска** - принятие решения против продолжения или приостановление/прекращение деятельности, которая является источником возникновения риска. Уклонение от риска может включать закрытие филиала, представительства, отказ от участия в проекте, программе и т.д..

2. **Минимизация риска** – поиск пути снижения риска, в том числе путем внедрения дополнительных контролей и контрольных процедур, использования предупредительных мероприятий и планирования действий на случай реализации риска, что влечет за собой изменение степени вероятности реализации риска в сторону уменьшения и изменение причин возникновения или последствий от реализации риска.

1) Методы минимизации риска предполагают внедрение процедур и процессов, направленных на уменьшение возможности наступления риска и последствий (убытков).

2) Методы минимизации риска могут включать следующие действия:

- усиление внутреннего контроля за процессами, влияющими на наступление определенного риска путем анализа бизнес-процессов и определения/внедрения необходимых контрольных процедур и установления областей ответственности (например, назначение ответственности, разделение обязанностей, выверка, сверка и т.д.);

- организационные мероприятия, направленные на минимизацию риска (например, установка видеокамер позволит снизить риск кражи);

- проведение мониторинга изменений законодательства уполномоченной службой Организации;

- периодичность мониторинга исполнения плановых показателей, по результатам которых принимаются корректирующие меры;

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

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

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

4) Минимизация риска подразумевает мероприятия, направленные на:

- предупреждение наступления неблагоприятного события – минимизация вероятности наступления определенного риска;

- контроль степени влияния наступившего события – снижение размера негативного последствия в случае наступления риска;

3. **Передача (перераспределение) риска** - уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска.

1) Передача (перераспределение) риска включает следующие инструменты:

- страхование (покупка страхового полиса);
- перенос риска по контракту (перенос ответственности за риск на контрагента);
- другие альтернативные методы передачи (переноса) рисков.

Перевод/передача риска не предотвращает сам риск, вместе с тем, основным отличительным признаком этих инструментов является наличие «платы» за риск, что, соответственно, требует оптимального применения этого инструмента с целью минимизации негативного влияния на деятельность Общества.

**4. Принятие (удержание) риска.** При принятии риска не предпринимаются никакие действия для того, чтобы снизить вероятность или влияние негативного события.

Принятие риска, подразумевает, что его уровень допустим для Общества, Правление и Совет директоров принимают возможность его проявления. Как правило, данный метод реагирования применяется в случаях, когда вероятность риска и его последствия малы и несущественны, его можно принять, поскольку затраты на минимизацию риска превосходят объем максимальных потерь от последствий данного риска.

33. Информация и коммуникации.

**Информация и коммуникация**, как компонент процесса управления рисками обеспечивает то, что необходимая информация по рискам определяется, фиксируется и передается в той форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять их функциональные обязанности. Также осуществляется эффективный обмен информацией в рамках организации: как по вертикали сверху вниз и снизу вверх, так и по горизонтали. Эффективное управление рисками обеспечивается путем своевременного доведения всей существенной информации в отношении рисков соответствующим руководителям и сотрудникам Общества. Деятельность по обмену информацией охватывает все подразделения Общества. Подразделения Общества постоянно ведут мониторинг и информируют подразделение/работника, ответственных за управление рисками о реализовавшихся рисках и произошедших убытках в целях проведения по каждому такому случаю анализа причин возникновения рисков и убытков, а также принятия мер по предупреждению подобных инцидентов в будущем и включения информации в Регистр рисков.

34. Мониторинг и обзор.

**Мониторинг и обзор**, как важный компонент процесса управления рисками обеспечивает оценку на предмет наличия и эффективности системы управления рисками, включая существующие методы управления и средства контроля над рисками, и при необходимости, ее модификацию и совершенствование. Под «мониторингом», в том числе понимается надзор за всеми остальными компонентами процесса управления рисками Общества. Механизмы мониторинга СУР призваны определить, продолжает ли существующий процесс управления рисками нести в себе ценность, с точки зрения повышения эффективности деятельности Общества или нет.

Мониторинг и обзор осуществляется в рамках текущей деятельности руководства Общества (Совет директоров, Правление), в том числе путем рассмотрения и обсуждения отчетов по рискам, результатов проводимых в Обществе оценок, а также заключений внешнего и внутреннего аудита и прочих отчетов, включающих вопросы управления рисками в Обществе. Тем самым, процесс управления рисками организации отслеживается и по необходимости корректируется.

### Классификация рисков

| № | Категория рисков                             | Подкатегория рисков | Код             |
|---|--|---------------------|-----------------|
| 1 | Стратегические риски                         |                     | S (S1, S2, ...) |
| 2 | Операционные риски                           |                     | O (O1, O2, ...) |
| 3 | Финансовые риски и риски отчетности          |                     | F (F1, F2, ...) |
| 4 | Риски несоответствия требованиям (комплаенс) |                     | C (C1, C2, ...) |

