

“УТВЕРЖДЕНО”
решением Наблюдательного Совета
АО «YANGI ANGREN IES»
от 05.09.2025 г.
Протокол № 3/2025

Политика управления рисками

АО «YANGI ANGREN IES»

Xavflarni boshqarish siyosati

"YANGI ANGREN IES" AJ

Нурабад 2025

1. Применение

1. Настоящий документ разработан для оказания методологической поддержки и обеспечения эффективного внедрения системы управления рисками (далее — СУР) в рамках АО «YANGI ANGREN IES» (далее — АО «YA IES»). Основная цель данного документа — установление комплексного подхода к управлению рисками, который будет соответствовать международным стандартам, передовой практике и нормативным требованиям. Настоящая политика описывает основные процессы и процедуры, обязательные для реализации АО «YA IES» с целью эффективного функционирования системы управления рисками.

2. Изложенные в данном документе принципы должны рассматриваться как минимальные требования, которые будут масштабироваться в зависимости от размеров, сложности и характера бизнеса АО «YA IES». По мере расширения и усложнения деятельности процессы управления рисками должны также модифицироваться для адекватного учета и контроля новых и возникающих рисков в рамках регулярного анализа и оценки. Для создания надлежащего и эффективного процесса управления рисками должны соблюдаться изложенные в данном документе руководящие принципы.

3. Работники АО «YA IES» несут ответственность за надлежащее выполнение требований настоящей Политики.

4. Настоящий документ не заменяет положения законодательных требований, применимых к деятельности АО «YA IES».

2. Основные понятия, используемые в Политике СУР

5. В Политике используются следующие основные понятия:

Риск	Вероятность наступления событий или обстоятельств, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение целей, установленных в стратегии АО «YA IES», а также операционных целей по установленным финансовым показателям.
Бизнес-подразделение	Подразделение, несущее ответственность за поддержание бизнес-процесса, который имеет существенное значение для достижения целей АО «YA IES».
Структурное подразделение	Структурное подразделение (владелец рисков/риско-факторов), входящее в организационную структуру АО «YA IES», не являющееся ответственным подразделением.
Система управления рисками (СУР)	Комплекс процессов и процедур, направленных на идентификацию, оценку, управление и мониторинг рисков с целью достижения стратегических целей
Риск-аппетит	Уровень риска, который АО «YA IES» готова принять для достижения стратегических целей.
Риск-профиль	Совокупный уровень рисков, выявленных в АО «YA IES».
Риск-культура	Установленные ценности, убеждения и нормы поведения, влияющие на процессы СУР.
Стратегические риски	Риски, способные оказать влияние на достижение стратегических целей АО «YA IES», связанные с изменениями внешней или внутренней среды, влияющими на достижение долгосрочных целей.

Финансовые риски	Риски, связанные с ликвидностью, платежеспособностью и изменением рыночных условий.
Операционные риски	Риски, возникающие из внутренних процессов, систем, человеческих ошибок или внешних событий.
Комплаенс-риски	Риски несоблюдения нормативных требований, внутренних политик и этических стандартов.
Технологические риски	Риски, связанные с использованием, надежностью и безопасностью информационных технологий
Репутационные риски	Риски, влияющие на восприятие АО «YA IES» ее заинтересованными сторонами.
Ключевые рисковые показатели (КРП)	Ранние индикаторы, предоставляющие сигналы изменения риск-факторов в различных областях деятельности. КРП позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисков событий или минимизации их влияния на деятельность АО «YA IES».
Карта рисков	Графическое отображение комбинации вероятности и воздействия риска для его приоритезации.
Оценка риска	Определение степени вероятности риска и размеров потенциального ущерба, осуществляемое посредством сопоставления последствий и вероятности наступления событий, которая направлена на предоставление общего видения по существующим рискам и их размерам путем осуществления базового ранжирования для определения наиболее уязвимых мест
Стратегии управления рисками	Подходы к управлению рисками, включающие принятие, снижение, передачу или уход от рисков.

3. Общие положения

6. Целью настоящей Политики СУР является создание комплексной системы для эффективного управления рисками в рамках АО «YA IES». Структура СУР направлена на повышение качества процессов принятия решений путем систематического выявления, оценки, управления и мониторинга рисков, которые могут повлиять на достижение стратегических целей, обязательств по соблюдению нормативных требований и операционных задач.

7. Структура СУР, описанная в настоящей Политике, определяет основные принципы и распределение ответственности, обеспечивая единый и последовательный подход к управлению рисками во всей АО «YA IES».

8. СУР охватывает все типы существенных рисков, включая стратегические, финансовые, операционные, комплаенс-риски, технологические и репутационные риски. Такой подход обеспечивает разумный уровень уверенности, что все выявленные риски учитываются на всех уровнях принятия решений — от постановки корпоративных целей до выполнения повседневных операций.

9. Управление рисками АО «YA IES» определяется¹ как:

«Культура, возможности и практики, интегрированные с процессами стратегического планирования и оценки эффективности, используемые организацией для управления рисками при

¹ Committee of Sponsoring Organizations (COSO) ERM Integrating with Strategy and Performance Framework, 2017

создании, сохранении и реализации ценности».

10. СУР направлена на создание структурированной системы для понимания, оценки и реагирования на риски таким образом, чтобы это соответствовало целям и ценностям АО «YA IES». В данном подходе оценка рисков органично интегрирована в процессы принятия решений: от разработки стратегии и постановки бизнес-целей до их реализации, в зависимости от степени значимости процессов, что, в итоге, приводит к созданию устойчивой ценности.

11. Согласованность между управлением рисками и стратегией обеспечивает выявление и управление рисками таким образом, чтобы они способствовали достижению корпоративных целей АО «YA IES».

3.1. Принципы СУР

12. Внедрение эффективной СУР направлено на создание, защиту и устойчивое приумножение стоимости АО «YA IES». При этом СУР основывается на следующих принципах:

- Интегрированность: СУР является неотъемлемой частью корпоративного управления, стратегического и операционного планирования, а также всех ключевых процессов АО «YA IES».
- Системность: применение системного и последовательного подхода к управлению рисками обеспечивает сопоставимость, согласованность и предсказуемость принимаемых решений и достигаемых результатов в различных подразделениях и на всех уровнях управления.
- Адаптируемость: система выстраивается с учетом особенностей внутренней среды и изменений внешнего контекста, соответствуя масштабу, специфике и сложности деятельности АО «YA IES».
- Инклюзивность: активное и своевременное вовлечение ключевых заинтересованных сторон в процесс управления рисками способствует повышению осведомленности, качества решений и устойчивости АО «YA IES».
- Динамичность: СУР обеспечивает способность к своевременному выявлению, признанию и принятию обоснованных решений в ответ на возникающие изменения и неопределенности во внутренней и внешней среде.
- Достоверность и доступность информации: информация, используемая в рамках СУР, должна быть актуальной, полной, понятной и доступной для всех заинтересованных сторон, вовлеченных в процесс управления рисками.
- Непрерывное совершенствование: СУР должна постоянно развиваться и совершенствоваться за счёт регулярного обучения, анализа накопленного опыта и внедрения лучших практик.

3.2. Ключевые цели, задачи и компоненты СУР

13. Ключевыми целями эффективной СУР являются:

- Обеспечение оптимального баланса между устойчивым ростом стоимости АО «YA IES», её прибыльностью и уровнем принимаемых рисков.
- Определение применяемых инструментов, процедур и подходов к управлению рисками, связанными с операционной, технологической, финансовой и репутационной деятельностью.
- Установление зон ответственности за управление рисками на всех уровнях управления.
- Формирование внутренней нормативной базы, регламентирующей процессы управления рисками.

14. Внедрение эффективной СУР должно решать следующие

ключевые задачи:

- Тщательное выявление всех критически важных рисков и разработка комплексного подхода к их управлению и контролю в соответствии с утвержденным Советом директоров заявлением о допустимом уровне риска (риск-аппетите).
- Назначение владельцев рисков, которые несут ответственность за идентификацию, оценку, управление и предоставление отчетности по соответствующим рискам.
- Предоставление достоверной и своевременной информации, позволяющей сформировать мнение, которое приведет к разумной уверенности Наблюдательного совета, членов Исполнительного органа и внешних заинтересованных сторонам (таким как клиенты, регуляторы и другие), что управление рисками осуществляется в пределах установленных лимитов, тем самым способствуя повышению эффективности АО «YA IES».

15. Ключевые компоненты управления рисками в АО «YA IES» включают:

Корпоративное управление и культура

- Эффективное управление рисками опирается на сильную систему корпоративного управления и культуру осведомленности о рисках. Корпоративное управление определяет направление деятельности по управлению рисками и устанавливает обязанности по надзору.
- Культура управления рисками формирует восприятие работниками рисков и подходы к управлению ими. Она вносит вклад в миссию и видение АО «YA IES», продвигая культуру, ориентированную на риски, которая подчеркивает важность управления рисками и поощряет прозрачное и своевременное информирование о них.

Стратегия и постановка целей

- Управление рисками интегрировано в процесс разработки стратегии и установления бизнес-целей. Каждое бизнес-подразделение участвует в процессе идентификации рисков, которые могут повлиять на достижение их целей, и разрабатывает соответствующие меры для их управления.
- Бизнес-цели преобразуют стратегическое видение в практические действия и направляют траекторию повседневной деятельности. Поэтому важно всесторонне понимать бизнес-среду, чтобы получить ценные инсайты о взаимодействии внутренних и внешних факторов и их влиянии на динамику рисков.

Выявление и оценка рисков

- Процесс идентификации и оценки рисков включает сбор информации о потенциальных рисках, оценку их вероятности и влияния, а также установление приоритетов для дальнейших действий. Этот компонент предполагает использование как качественных, так и количественных методов.

Реагирование на риски

- После проведения оценки рисков АО «YA IES» выбирает наиболее подходящие стратегии управления: избегание, снижение, передачу или принятие риска. Управление рисками осуществляется на основе результатов оценки и в соответствии с установленным риск-аппетитом.

Мониторинг и отчетность

- Управление рисками требует регулярного мониторинга и отчетности для обеспечения того, что установленные меры эффективно функционируют и уровень риска остается в пределах допустимого. Процесс мониторинга включает регулярные проверки и пересмотр рисков, а также информирование

заинтересованных сторон о текущем состоянии рисков и принятых мерах.

Информация и коммуникация

- Эффективное управление рисками требует своевременной и точной передачи информации соответствующим заинтересованным сторонам. СУР включает процессы сбора данных, их анализа и передачи результатов Исполнительному органу, Наблюдательному Совету для принятия обоснованных решений.
- Система управления рисками в АО «YA IES» является всеобъемлющей и направлена на обеспечение того, чтобы управление рисками являлось ключевым элементом всех бизнес-процессов. Согласно управлению рисками со стратегией, обеспечивая полное покрытие всех типов рисков и интегрируя управление рисками в повседневные процессы, АО «YA IES» повышает свою способность достигать стратегических целей при эффективном управлении неопределенностью.

4. Ответственность участников процессов управления рисками

4.1. Модель «Три линии»

16. Модель «Три линии» применяется для создания эффективной системы управления рисками и процессов контроля. Данная модель помогает обеспечить надлежащую идентификацию, оценку и управление рисками, а также способствует повышению прозрачности, подотчетности и соблюдению нормативных требований. АО «YA IES» использует модель трех линий защиты для обеспечения комплексного и эффективного управления рисками:

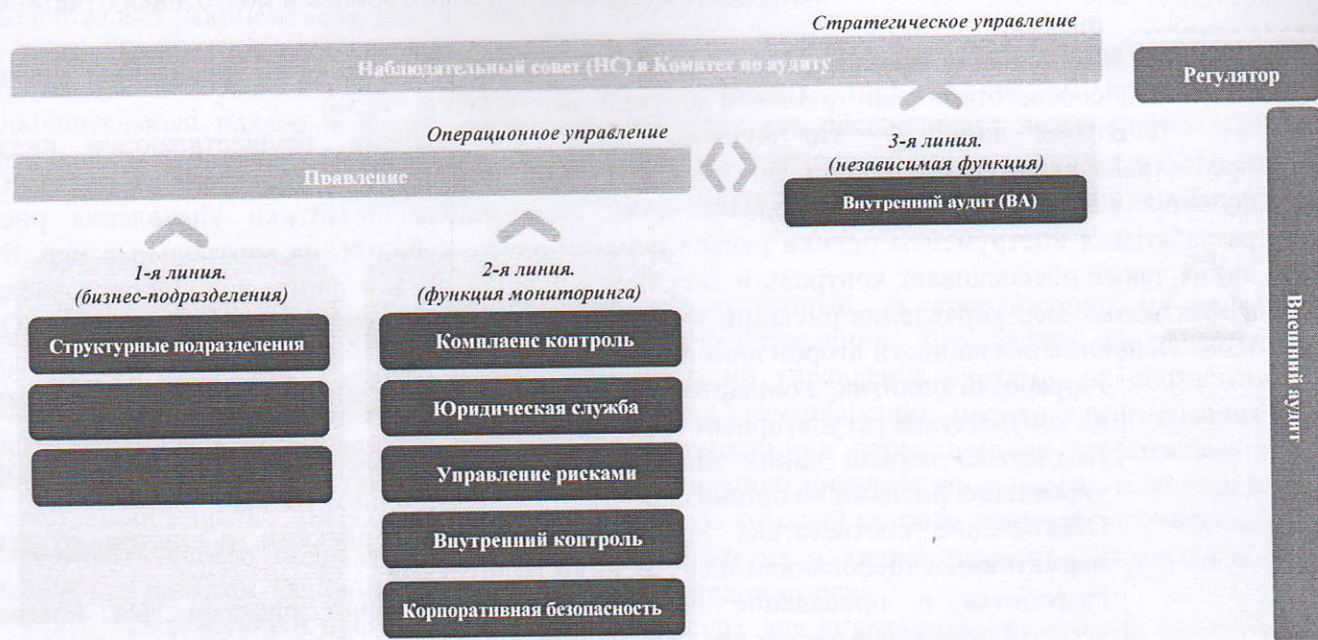


Рисунок 1. Иллюстрация модели «Три линии»

17. Первая линия состоит из операционных подразделений, которые несут основную ответственность за управление рисками на ежедневной основе. Первая линия представлена бизнес-подразделениями, непосредственно участвующими в выполнении повседневных бизнес-операций. Они являются владельцами рисков и отвечают за их идентификацию, управление, анализ и отчетность по ключевым рискам в своих областях деятельности, в рамках ответственности, определенной внутренними нормативными документами АО «YA IES». Основные обязанности первой линии защиты включают:

- Идентификация и информирование о потенциальных рисках, уязвимостях и неопределенностях, которые могут повлиять на деятельность АО «YA IES»;
- Определение рисков, возникающих в процессе операционной деятельности, включая распознавание потенциальных рисков, уязвимостей и неопределенностей, влияющих на достижение бизнес-целей;
- Активное участие в управлении рисками, включая идентификацию рисков и определение всех возможных источников рисков, как внутренних, так и внешних;
- Оценка рисков и анализ их потенциальных последствий, а также предполагаемых убытков;
- Предоставление предложений для количественной и качественной оценки уровня влияния рисков;

- Рекомендация эффективных стратегий смягчения или управления выявленными рисками;
- Разработка комплексных планов по снижению рисков, направленных на снижение их до приемлемого уровня;
- Мониторинг рисков, связанных с бизнес-деятельностью;
- Предоставление информации для регулярной отчетности по рискам заинтересованным сторонам, включая Исполнительного органа и Наблюдательного совета, для принятия обоснованных решений и надлежащего контроля рисков;
- Оказание содействия блоку управления рисками в реализации стандартов, инструментов и методологий для управления, мониторинга и подготовки отчетности по рискам;
- Исполнение других обязанностей по выявлению, оценке и управлению рисками в соответствии с внутренними документами АО «YA IES».

18. Вторая линия — это функция управления рисками, осуществляющая надзор и предоставляющая рекомендации по мероприятиям, связанным с управлением рисками. Эта функция поддерживает бизнес-подразделения, устанавливая политики управления рисками, разрабатывая инструменты оценки рисков и мониторинга соблюдения контрольных мер. Вторая линия также обеспечивает контроль и дает рекомендации первой линии в отношении внедрения эффективных мер управления рисками, чтобы гарантировать соответствие требованиям АО «YA IES». Основные обязанности второй линии защиты включают:

- Разработка политик, стандартов и руководств по управлению рисками и обеспечение их соответствия регуляторным требованиям;
- Поддержка первой линии защиты в реализации внутренних политик и процедур управления рисками на организационном и операционном уровне;
- Обеспечение соответствия процессов управления рисками и систем отчетности нормативным требованиям и внутренним политиками;
- Разработка и проведение обучения по управлению рисками для повышения осведомленности о рисках среди работников и высшего руководства;
- Инициация и участие в процессе идентификации рисков путем проведения интервью, анализа внутренних источников информации о рисках и сбора необходимых данных;
- Проведение всесторонней оценки рисков с учетом как внутренних, так и внешних факторов, которые могут повлиять на достижение стратегических целей;
- Проведение стресс-тестирования и анализа сценариев для оценки устойчивости к неблагоприятным событиям и выявления уязвимостей;
- Обеспечение наличия надежных данных о рисках и использование передовой аналитики для выявления трендов и возникающих рисков;
- Разработка комплексных стратегий смягчения рисков, направленных на снижение рисков до приемлемого уровня;
- Эскалация значимых рискованных вопросов высшему руководству;
- Постоянная оценка и совершенствование мер управления рисками на основе уроков, полученных в результате работы, новых возникающих рисков и лучших отраслевых практик;
- Установление ключевых индикаторов риска (КРИ), которые служат ранними сигналами и помогают идентифицировать потенциальные риски;
- Мониторинг и отчетность по выявленным и новым рискам, которые могут повлиять на цели или стратегические планы;
- Эскалация значительных рискованных событий и нарушений установленных лимитов (например, риск-аппетит, КРИ) и/или несоответствия нормативным требованиям высшему руководству;

- Подготовка отчетов о рисках для высшего руководства, включающих текущий профиль рисков, основные рисковые экспозиции и изменения в ключевых индикаторах.

19. Третья линия — это независимая функция внутреннего аудита, оценивающая первую и вторую линии защиты посредством проведения аудиторов на основе риска и общей оценки эффективности процессов управления рисками и внутреннего контроля. Внутренний аудит предоставляет гарантию Наблюдательному совету в том, что общая структура корпоративного управления, включая управление рисками, является эффективной и что политики и процессы последовательно внедряются. Внутренний аудит напрямую подчиняется Комитету по аудиту и предоставляет рекомендации для улучшения СУР.

20. Прочие поставщики гарантий — это внешние стороны (регуляторы и внешние аудиторы), которые выходят за рамки традиционных трех линий и предоставляют дополнительный надзор и подотчетность. Их деятельность обеспечивает независимую оценку эффективности управления рисками и внутреннего контроля, способствует выявлению системных недостатков и укрепляет доверие заинтересованных сторон за счёт прозрачности и подотчётности.

Риск-координаторы и их роли и обязанности

21. Риск-координатор — это работник, ответственный за координацию и контроль деятельности по управлению рисками в бизнес-подразделении. Его задача заключается в обеспечении внедрения политик, процедур и стратегий управления рисками, их соответствия целям АО «УА IES», а также содействие в процессах идентификации, оценки и реагирования на риски, в рамках ответственности, определенной внутренними нормативными документами АО «УА IES». Координатор также отвечает за консолидацию информации о рисках и её передачу второй линии защиты. Эта роль назначается работнику, который глубоко понимает операционную деятельность своего подразделения и способен эффективно координировать деятельность по управлению рисками. Основные обязанности риск-координаторов:

- Содействие в идентификации специфических для подразделения рисков и выявлении недостатков системы контроля;
- Помощь в отчетности и расследовании инцидентов, связанных с рисками, а также в разработке корректирующих и предупреждающих мероприятий;
- Подготовка отчетов о состоянии рисков и мерах по их управлению, и представление их блоку управления рисками;
- Сотрудничество с блоком управления рисками для обеспечения согласованности с инициативами по управлению рисками;
- Поддержка блока управления рисками в разработке методологических и нормативных основ для управления рисками;
- Соблюдение нормативных требований и внутренних политик, связанных с управлением рисками;
- Продвижение культуры осведомленности о рисках путем поддержки проактивных мер управления;
- Предоставление методологической и консультативной поддержки работникам для повышения осведомленности о рисках и обеспечения эффективного применения методик управления рисками;
- Постоянная оценка и совершенствование практик управления рисками на основе лучших отраслевых практик и извлеченных уроков.

В административном отношении риск-координаторы подчиняются руководителям своих подразделений, а в функциональном — блоку управления рисками.

Работники Компании

22. Все работники АО «УА IES» несут ответственность за идентификацию и управление рисками в рамках своих зон ответственности. От работников ожидается бдительность в отношении возможных рисков и своевременное сообщение о них своим руководителям или представителям по управлению рисками.

4.2. Высшее руководство и комитеты

23. В процессах управления рисками определены роли и обязанности следующих органов и должностных лиц: Наблюдательного совета (НС), Комитета по аудиту и управлению рисками (КА), Правления и Департамента по управлению рисками (ДУР). Их обязанности распределяются следующим образом:

Наблюдательный совет	1.1. Обеспечение внедрения политики управления рисками. 1.2. Рассмотрение и утверждение структуры управления рисками предприятия, включая процессы идентификации, оценки, смягчения и мониторинга рисков. 1.3. Формирование руководящей позиции по созданию и продвижению культуры осведомленности о рисках. 1.4. Контроль интеграции управления рисками в стратегическое планирование на всех уровнях Компании. 1.5. Утверждение организационной структуры функции управления рисками, её полномочий и обязанностей. 1.6. Рассмотрение и утверждение внутренних политик и руководств по управлению рисками, обеспечивая их соответствие целям АО «УА IES», нормативным требованиям и лучшим практикам. 1.7. Рассмотрение и утверждение заявлений о допустимом уровне риска (Risk Appetite Statements). 1.8. Рассмотрение отчетов по управлению рисками, включая отчеты о результатах идентификации, оценки рисков и планов их управления. 1.9. Рассмотрение корпоративного реестра рисков. 1.10. Рассмотрение и утверждение плана действий в чрезвычайных ситуациях. 1.11. Ежегодная оценка эффективности СУР и выявление возможностей для улучшения. 1.12. Рассмотрение и утверждение отчетов внутреннего аудита и планов корректирующих действий для устранения недостатков. 1.13. Принятие решений по вопросам управления рисками, представляемым Исполнительным органом и КА. 1.14. Контроль работы Правления в части управления рисками и получение отчетов о текущем состоянии рисков от блока управления рисками. 1.15. Взаимодействие с ДУР для контроля практик управления рисками не реже одного раза в квартал. 1.16. Участие во внеочередных совещаниях для обсуждения нарушений допустимого уровня риска и других срочных вопросов.
	2.1. Рассмотрение и предварительное утверждение политик и руководств по управлению рисками, включая ежегодный пересмотр, и направление их на утверждение Наблюдательному совету. 2.2. Рассмотрение и предварительное утверждение заявлений о допустимом уровне риска (Risk Appetite Statement) и лимитов рисков и направление их на утверждение Наблюдательному совету. 2.3. Рассмотрение корпоративного реестра рисков, представленного
Комитет по аудиту и управлению рисками	

- Исполнительным органом, и направление его на дальнейшее рассмотрение Наблюдательному совету.
- 2.4. Предварительное утверждение плана по управлению ключевыми рисками и направление его на утверждение Наблюдательному совету.
 - 2.5. Утверждение процедуры эскалации инцидентов, связанных с рисками.
 - 2.6. Контроль наличия процедур, обеспечивающих соответствие деятельности АО «УА IES» политике управления рисками и заявленному уровню риск-аппетита.
 - 2.7. Рассмотрение отчетов, представленных ДУР, о текущем состоянии рисков и нарушениях лимитов и направление их на дальнейшее утверждение.
 - 2.8. Рассмотрение отчетов о состоянии культуры управления рисками и информирование Наблюдательного совета.
 - 2.9. Рассмотрение и предварительное утверждение плана действий в чрезвычайных ситуациях и направление его на утверждение Наблюдательному совету.
 - 2.10. Сотрудничество с ДУР и надзор за его деятельностью.
 - 2.11. Предоставление рекомендаций Наблюдательному совету по улучшению системы управления рисками.
 - 2.12. Отчетность по результатам заседаний Комитета Наблюдательному совету.
 - 2.13. Участие во внеочередных совещаниях для обсуждения срочных вопросов, связанных с рисками.
- 2.1. Рассмотрение и предварительное утверждение политик и руководств по управлению рисками, включая ежегодный пересмотр, и направление их на утверждение Наблюдательному совету.
 - 2.2. Рассмотрение и предварительное утверждение заявлений о допустимом уровне риска (Risk Appetite Statement) и лимитов рисков и направление их на утверждение Наблюдательному совету.
 - 2.3. Рассмотрение корпоративного реестра рисков, представленного Исполнительным органом, и направление его на дальнейшее рассмотрение Наблюдательному совету.
 - 2.4. Предварительное утверждение плана по управлению ключевыми рисками и направление его на утверждение Наблюдательному совету.
 - 2.5. Утверждение процедуры эскалации инцидентов, связанных с рисками.
 - 2.6. Контроль наличия процедур, обеспечивающих соответствие деятельности АО «УА IES» политике управления рисками и заявленному уровню риск-аппетита.
 - 2.7. Рассмотрение отчетов, представленных ДУР, о текущем состоянии рисков и нарушениях лимитов и направление их на дальнейшее утверждение.
 - 2.8. Рассмотрение отчетов о состоянии культуры управления рисками и информирование Наблюдательного совета.
 - 2.9. Рассмотрение и предварительное утверждение плана действий в чрезвычайных ситуациях и направление его на утверждение Наблюдательному совету.
 - 2.10. Сотрудничество с ДУР и надзор за его деятельностью.
 - 2.11. Предоставление рекомендаций Наблюдательному совету по улучшению системы управления рисками.

Департамент по
управлению рисками

- 2.12. Отчетность по результатам заседаний Комитета Наблюдательному совету.
- 2.13. Участие во внеочередных совещаниях для обсуждения срочных вопросов, связанных с рисками.
- 3.1. Рассмотрение и направление ВНД по управлению рисками в КА.
- 3.2. Организация процесса управления рисками и обеспечение внедрения политики управления рисками.
- 3.3. Контроль соблюдения политики управления рисками.
- 3.4. Представление отчетов по рискам в КА.
- 3.5. Рассмотрение и направление заявлений о допустимом уровне риска на утверждение КА.
- 3.6. Анализ рисков и принятие мер по устранению выявленных недостатков.
- 3.7. Рассмотрение корпоративного реестра рисков и его направление на рассмотрение в КА и Наблюдательный совет.
- 3.8. Рассмотрение плана по смягчению рисков и направление его на утверждение в КА.
- 3.9. Рассмотрение плана действий в чрезвычайных ситуациях и направление его на утверждение в КА и Наблюдательный совет.
- 3.10. Обеспечение ресурсов для поддержки управления рисками.
- 3.11. Содействие сотрудничеству между структурными подразделениями и блоком управления рисками.
- 3.12. Рассмотрение оценки состояния культуры управления рисками и направление её в КА.
- 3.13. Участие во внеочередных совещаниях для обсуждения нарушений допустимого уровня риска.

- 4.1. Разработка политик, методологий и процедур по управлению рисками и представление их на утверждение Правлению и Комитету по аудиту.
- 4.2. Обеспечение документирования, актуализации и сопровождения процессов управления рисками в Компании.
- 4.3. Координация деятельности структурных подразделений по вопросам управления рисками.
- 4.4. Участие в анализе стратегических и операционных рисков и предоставление рекомендаций по снижению их влияния.
- 4.5. Организация и методологическая поддержка процессов регулярной идентификации, оценки и мониторинга рисков.
- 4.6. Ведение корпоративного реестра рисков и представление его на рассмотрение Исполнительному органу.
- 4.7. Подготовка предложений по установлению уровней допустимого риска и их согласование с целями АО «YA IES».
- 4.8. Разработка и согласование механизмов по выявлению, оценке, контролю и снижению рисков с последующим представлением на утверждение.
- 4.9. Участие в оценке рисков, оказывающих влияние на финансовую устойчивость АО «YA IES».
- 4.10. Подготовка регулярной отчётности по рискам для Исполнительного органа, Комитета по аудиту, Наблюдательного совета и, при необходимости, регуляторов.
- 4.11. Разработка плана по управлению рисками и представление его на утверждение.

- 4.12. Контроль за реализацией утверждённого плана по управлению рисками.
- 4.13. Разработка и представление на утверждение плана действий в чрезвычайных ситуациях.
- 4.14. Подготовка отчётов о текущем состоянии рисков, уровне риск-культуры и соблюдении установленных лимитов.
- 4.15. Ежеквартальное предоставление отчетов о результатах мониторинга рисков в адрес Правления.
- 4.16. Участие в заседаниях Комитета по аудиту и других профильных комитетов.
- 4.17. Оперативное информирование Наблюдательного совета и Комитета по аудиту о фактах превышения допустимого уровня риска.
- 4.18. Обеспечение прозрачности, своевременности и достоверности отчетности по рискам.
- 4.19. Подготовка рекомендаций по повышению эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.
- 4.20. Инициирование и организация обучающих мероприятий для повышения осведомлённости сотрудников, вовлечённых в процессы управления рисками.

5. Риск-культура

5.1. Формирование культуры осведомленности о рисках

24. Сильная культура осведомленности о рисках является основой для эффективного процесса управления рисками. АО «YA IES» стремится развивать культуру управления рисками, в которой управление рисками рассматривается как неотъемлемая часть принятия решений на всех уровнях АО «YA IES». Руководство Исполнительного органа демонстрирует свою приверженность управлению рисками, подчеркивая важность их учета в процессе принятия решений и формируя среду, которая поддерживает открытые и конструктивные обсуждения рисков.

25. Культура управления рисками в АО «YA IES» включает набор норм, подходов и поведения, которые касаются идентификации, принятия и управления рисками, а также принятия решений, связанных с рисками.

26. Сильная культура управления рисками включает в себя следующие ключевые элементы:

- Тон сверху: Этот элемент отражает значимую роль высшего руководства, включая Наблюдательный совет и исполнительный орган, в формировании культуры управления рисками в АО «YA IES». Руководство демонстрирует пример своим поведением и формирует ожидания по отношению к рискам и основным ценностям АО «YA IES». Представители Наблюдательного совета и Исполнительного органа обязаны регулярно продвигать, контролировать и оценивать культуру управления рисками, учитывать её влияние на финансовую стабильность, профиль рисков и надежное корпоративное управление, а также вносить необходимые корректировки.
- Ответственность: Все работники, независимо от уровня, должны знать и понимать ключевые ценности АО «YA IES» и, в зависимости от своей роли, её аппетит к риску и допустимый уровень принятия рисков. Работники обязаны действовать в соответствии с внутренними политиками и процедурами управления рисками, нормативными актами и законодательными требованиями, а также своевременно эскалировать случаи несоответствия внутри или за пределами АО «YA IES».

5.2. Обучение и повышение осведомленности

27. АО «YA IES» уделяет значительное внимание обучению и повышению осведомленности работников с целью формирования компетентной рабочей силы, понимающей принципы и практики управления рисками. Регулярные тренинги и семинары проводятся для того, чтобы обеспечить работников навыками, необходимыми для эффективного выявления, оценки и управления рисками.

28. Программы обучения и повышения осведомленности включают:

- Периодические программы обучения: Все работники обязаны проходить периодические программы обучения, которые охватывают ключевые концепции управления рисками, принципы этического поведения, а также роль системы управления рисками в достижении стратегических целей АО «YA IES».
- Целевые семинары: Специализированные семинары организуются для различных бизнес-подразделений с акцентом на специфические риски, с которыми данные подразделения могут столкнуться. Эти семинары направлены на углубление понимания того, как управление рисками может быть интегрировано в процессы повседневной деятельности и принятия решений.
- Обучение при приеме на работу: Новые работники проходят вводное обучение, охватывающее СУР, политику управления рисками в Компании и важность культуры осведомленности о рисках. Это способствует формированию ориентированности на

управление рисками с первых дней их работы в АО «YA IES».

29. Работники на всех уровнях должны получать всестороннее и регулярное обучение по управлению рисками, чтобы четко понимать допустимый уровень риска, процессы управления рисками и свою индивидуальную роль в управлении этими рисками. Это способствует повышению осведомленности о рисках и улучшает способность работников к их эффективному управлению.

6. Интеграция со стратегией и операционной деятельностью

30. Интеграция СУР со стратегическим планированием является основой эффективного управления рисками в АО «YA IES», что обеспечивает учет рисков на всех этапах принятия решений. АО «YA IES» по снижению рисков соотносится с поддержкой стратегических целей АО «YA IES». Такое выравнивание позволяет АО «YA IES» достигать устойчивого роста, сохраняя гибкость и проактивный подход к возможностям и угрозам.

31. Управление рисками в АО «YA IES» интегрировано в процесс постановки стратегических целей, чтобы ключевые решения принимались с учетом влияния потенциальных рисков. Эта интеграция основана на лучших международных практиках, таких как стандарты ISO 31000:2018 и структура ERM COSO, которые подчеркивают важность включения управления рисками в корпоративное управление, стратегическое планирование и выполнение.

32. Ниже представлены основные компоненты, обеспечивающие интеграцию рисков со стратегическими целями АО «YA IES»:

- Стратегическое планирование и учет рисков. Процесс стратегического планирования в Компании включает формальную и всестороннюю оценку рисков, которые могут повлиять на достижение стратегических инициатив. Процесс идентификации рисков предполагает активное взаимодействие между Правлением, ДУР и ключевыми заинтересованными сторонами, что обеспечивает всесторонний обзор потенциальных рисков. Такой межфункциональный подход позволяет выявлять риски на ранней стадии планирования, что способствует внедрению соответствующих мер по снижению рисков до начала реализации стратегических инициатив.
- Оценка рисков в процессе планирования. В рамках стратегического планирования проводится формальная оценка рисков на макро- и микроуровнях. На макроуровне оцениваются внешние факторы, такие как рыночная динамика, изменения нормативных требований и геополитическая нестабильность. На микроуровне оцениваются внутренние аспекты, включая операционную эффективность, способность к реализации проектов и компетенции работников.
- Участие высшего руководства. Высшее руководство играет ключевую роль в интеграции управления рисками в процесс стратегического планирования. ДУР тесно сотрудничает с Исполнительным органом и Наблюдательным советом для обеспечения выравнивания между допустимым уровнем риска, стратегическими целями и доступными ресурсами. Такое соответствие позволяет АО «YA IES» эффективно преследовать свои цели, понимая связанные с ними риски, и гарантирует выделение необходимых ресурсов для их управления.
- Проактивное принятие решений. Интеграция процесса управления рисками со стратегическими целями способствует проактивному принятию решений, обеспечивая осведомленность лиц, принимающих решения, о рисках, связанных с их выборами. Проактивный подход позволяет более эффективно управлять рисками, предотвращать потенциальные сбои и использовать возможности для развития.
- Анализ сценариев и стресс-тестирование. Компания применяет анализ сценариев и стресс-тестирование в качестве инструментов для поддержки проактивного принятия решений в процессе стратегического планирования (где применимо). Эти инструменты помогают оценить потенциальные последствия различных рисков событий, от худших сценариев до возможных положительных исходов, предоставляя лицам, принимающим решения, информацию для адаптации стратегий.
- Ключевые индикаторы риска (КРИ). КРИ внедряются для постоянного мониторинга возникающих рисков. Эти индикаторы связываются со стратегическими целями и предоставляют ранние предупреждения о повышении уровня риска. Такой подход помогает снизить вероятность негативных последствий, позволяя предпринять своевременные меры

при обнаружении отклонений.

- Соответствие допустимому уровню риска. Все решения в АО «YA IES» рассматриваются с точки зрения их соответствия заявленному допустимому уровню риска. Использование заявлений о допустимом уровне риска позволяет АО «YA IES» поддерживать оптимальный баланс между риском и ожидаемой отдачей, обеспечивая устойчивый рост.
- Цели с учетом рисков. Каждая стратегическая цель в АО «YA IES» оценивается с точки зрения уровня связанного с ней риска, чтобы обеспечить соответствие возможностям АО «YA IES» и стратегическим приоритетам. Этот процесс помогает сохранять устойчивость при стремлении к росту и созданию ценности.
- Допустимый уровень риска как направляющий принцип. Заявления о допустимом уровне риска служат направляющими принципами в процессе постановки стратегических целей. Они определяют объем и виды риска, которые АО «YA IES» готова принять. На этапе планирования ДУР работает совместно с разработчиками стратегий для того, чтобы эти заявления были интегрированы в постановку целей, что гарантирует осознанное принятие рисков в рамках возможностей АО «YA IES».
- Ключевые показатели эффективности (КПД) по управлению рисками. Для поддержки интеграции управления рисками с выполнением стратегических задач, устанавливаются КПД, связанные с управлением рисками. Эти КПД помогают отслеживать, насколько эффективно управление рисками способствует достижению стратегических целей, измеряя успех не только по финансовым результатам, но и по качеству управления рисками.
- Непрерывный мониторинг и адаптация. Интеграция управления рисками со стратегическим планированием — это непрерывный процесс, который развивается по мере изменений во внутренней и внешней среде. АО «YA IES» проводит регулярный мониторинг для оценки текущего состояния соответствия стратегических целей, допустимого уровня риска и профиля рисков в целом.
- Квартальный мониторинг и стратегические корректировки. Комитет по аудиту и управлению рисками совместно с ДУР проводит квартальный мониторинг для анализа соответствия реализации стратегических инициатив заявленным уровням риска. Эти обзоры помогают выявлять отклонения и своевременно вносить изменения в стратегии для достижения устойчивых результатов.
- Обратная связь: В целях постоянного улучшения, АО «YA IES» использует механизм обратной связи, чтобы учитывать результаты анализа инцидентов, произошедших рискованных событий и извлеченных уроков в процессе стратегического планирования. Это помогает корректировать стратегические цели и совершенствовать меры по управлению рисками.
- Надзор со стороны Наблюдательного совета и Исполнительного органа. Наблюдательный совет и Исполнительный орган играют важную роль в надзоре за интеграцией управления рисками и стратегическими целями. Комитет по аудиту и управлению рисками обеспечивает соблюдение профиля рисков и согласование всех стратегических инициатив с установленными стандартами и практиками управления рисками.
- Ответность по рискам: Руководитель Департамента по управлению рисками отвечает за регулярную отчетность перед Наблюдательным советом и Комитетом по аудиту и управлению рисками о текущем уровне соответствия стратегических инициатив заявленным уровням риска. В отчетах содержатся обновления по ключевым рискам, мерам их управления и любые отклонения.
- Вовлеченность руководства: Исполнительный орган активно участвует в мониторинге корпоративных рисков, а также гарантирует, что все мероприятия по управлению рисками обеспечены необходимыми ресурсами, что позволяет поддерживать высокий уровень внимания к рискам на всех этапах принятия решений.
- Интеграция управления рисками со стратегическими целями в АО «YA IES» представляет

собой динамичный и непрерывный процесс, который гарантирует учет рисков на всех этапах планирования, реализации и оценки результатов деятельности.

7. Риск-аппетит

33. Допустимый уровень риска определяет уровень и тип риска, который АО «YA IES» готова принять для достижения своих стратегических целей. Он представляет собой готовность АО «YA IES» принимать неопределенность и потенциальные потери в обмен на ожидаемое создание ценности.

34. Цель установления заявлений о риск-аппетите (далее — РА) заключается в том, чтобы направлять процесс принятия решений на всех уровнях АО «YA IES», гарантируя управление рисками в пределах приемлемых границ. Это позволяет АО «YA IES» избегать участия в деятельности, которая может подвергать бизнес чрезмерным рискам.

35. Допустимый уровень риска разрабатывается в соответствии с бюджетным планом и стратегией АО «YA IES». Он представляет собой единые рамки и сопоставимые показатели, которые помогают Наблюдательному совету и Правлению лучше понимать и оценивать типы и уровни рисков, которые АО «YA IES» готова принять.

7.1. Взаимосвязь между риск-аппетитом и риск-профилем

36. Взаимосвязь между риск-аппетитом и риск-профилем Компании представлена на рисунке 2.

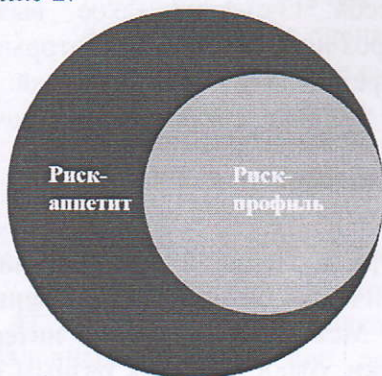


Рисунок 2. Взаимосвязь между риск-аппетитом и риск-профилем

37. Ключевые шаги включают:

- Разработка стратегических целей: Допустимый уровень риска должен соответствовать стратегическим целям АО «YA IES». Понимание стратегических приоритетов, таких как расширение на рынке или развитие продуктов, помогает задать контекст для определения приемлемого уровня риска.
- Определение категорий риска: Заявления о допустимом уровне риска могут быть сформулированы для разных категорий риска, для различных операционных направлений, а также для различных территориальных представительств. Каждая категория определяется в виде количественных показателей и/или качественных заявлений.
- Утверждение Наблюдательным советом: Предложенный уровень допустимого риска рассматривается и утверждается Наблюдательным советом. Этот шаг обеспечивает соответствие уровня допустимого риска долгосрочному видению Компании и ожиданиям акционеров.

8. Выявление рисков

38. Система управления рисками включает в себя взаимосвязанные процессы, направленные на обеспечение надёжного выявления, оценки, мониторинга и реагирования на риски. Отправной точкой функционирования СУР является установление целей АО «YA IES», поскольку риски оцениваются с учётом их возможного влияния на достижение этих целей. На основе этих целей осуществляется выявление рисков, их оценка, управление (реагирование), а также последующий мониторинг и актуализация. Эффективная реализация каждого из этих этапов обеспечивает проактивное управление неопределённостью и способствует достижению устойчивых результатов.

39. Идентификация рисков в АО «YA IES» — это непрерывный, структурированный процесс, который объединяет подходы «сверху вниз» и «снизу вверх». Высшее руководство определяет общую картину рисков и стратегические приоритеты, в то время как операционные подразделения вносят вклад посредством детализированной информации о возникающих рисках. Такой всесторонний подход обеспечивает комплексное понимание рисков, с которыми сталкивается АО «YA IES».

40. Основная цель процесса идентификации рисков заключается в выявлении всех потенциальных негативных событий, которые могут существенно повлиять на достижение стратегических, операционных и регуляторных целей АО «YA IES».

41. Процесс идентификации рисков включает в себя систематическое выявление потенциальных рисков событий, определение возможных угроз и возможностей, которые могут повлиять на деятельность АО «YA IES». Этот этап предполагает всесторонний анализ внутренних и внешних факторов, бизнес-процессов и взаимодействий с ключевыми заинтересованными сторонами.

42. Для проведения комплексной идентификации потенциальных рисков АО «YA IES» применяются различные методы, среди которых:

- Интервью, воркшопы по рискам и мозговые штурмы. Периодически организуются интервью и воркшопы с представителями различных бизнес-подразделений для выявления рисков, связанных с их деятельностью. Межфункциональные интервью и сессии мозгового штурма помогают учитывать риски, относящиеся к разным сферам деятельности АО «YA IES», что способствует созданию целостной картины.
- Консультации с экспертами. Для более точного выявления специфических рисков привлекаются эксперты из соответствующих областей. Их знание и опыт особенно важны при анализе таких аспектов, как соблюдение нормативных требований и кибербезопасность, где возможны скрытые или неочевидные риски.
- Анализ сценариев. Используется для оценки потенциальных последствий различных негативных событий для бизнес-модели и операций АО «YA IES». Анализ сценариев помогает выявить уязвимые места и подготовить соответствующие планы действий на случай чрезвычайных ситуаций, тем самым минимизируя воздействие потенциальных угроз.

43. Все выявленные риски документируются в регистре рисков, обеспечивая структурированный и прозрачный учет рисков, их причин и возможных последствий.

44. Процесс идентификации рисков осуществляется с привлечением владельцев рисков и профильных подразделений, что позволяет получить комплексный взгляд на все возможные риски. Вся информация о рисках фиксируется в регистре рисков, что обеспечивает структурированный учет всех выявленных рисков и их параметров. Регистр рисков является основным инструментом для дальнейшего анализа, оценки и управления рисками, а также для мониторинга их динамики и эффективности мер по их снижению.

9. Оценка риска

45. После идентификации рисков следующий этап процесса управления рисками в АО «YA IES» — это оценка их влияния и вероятности. Оценка рисков направлена на обеспечение всестороннего понимания профиля риска АО «YA IES», а также на поддержку принятия обоснованных решений. АО «YA IES» использует сочетание качественных и количественных методов оценки для обеспечения сбалансированного представления о рисках.

46. Для каждого выявленного риска АО «YA IES» применяет шкалы для его категоризации и оценки с точки зрения потенциального влияния и вероятности возникновения.

- Оценка влияния предполагает анализ потенциальных последствий риска для целей, процессов и проектов АО «YA IES». Влияние может быть финансовым, операционным, репутационным, юридическим или касаться иных аспектов деятельности АО «YA IES». Степень влияния оценивается как количественно, так и качественно, в зависимости от природы риска и доступных данных.
- Качественная оценка влияния основывается на использовании описательных категорий, таких как «Экстремальное», «Критическое», «Серьезное», «Заметное», «Незначительное», для указания степени серьезности воздействия. Этот метод применяется, когда недоступны точные данные или когда требуется провести общее сравнение рисков без точных количественных значений.
- Количественная оценка влияния заключается в присвоении рискам числовых значений, таких как денежные суммы или конкретные количественные показатели. Это позволяет более точно измерить и оценить возможное влияние рисков.
- Оценка вероятности включает определение вероятности возникновения рискового события в течение конкретного периода. Для этого используются термины «Очень часто», «Часто», «Иногда», «Редко», «Очень редко», указывающие на относительную вероятность наступления события. Подобно оценке влияния, вероятность также может выражаться в процентах или на основании частоты возникновения событий.

47. Оценка и анализ рисков в АО «YA IES» проводятся с учетом действующих мер, направленных на снижение вероятности и/или воздействия рисков. В процессе оценки принимаются во внимание уже реализованные контрольные процедуры, существующие механизмы управления рисками, технологии, внутренние регламенты и иные меры, которые способствуют снижению уровня рисков. Кроме того, при анализе рисков учитываются запланированные меры, которые планируется внедрить в рассматриваемом периоде.

48. Основные этапы процесса ранжирования рисков включают:

- Ранжирование рисков: Первым шагом в приоритизации рисков является их ранжирование по степени комбинированного влияния и вероятности. Этот этап позволяет выделить риски, требующие наиболее тщательного внимания.
- Назначение уровней риска: После ранжирования каждому риску присваивается уровень — «очень высокий», «высокий», «средний», «низкий» или «очень низкий». Чем выше оценки вероятности и влияния, тем выше уровень риска. Это позволяет четко классифицировать риски и принимать решения, основываясь на их значимости.
- Корректировка ранжирования: После первоначального ранжирования лицами, принимающими решения, осуществляется дополнительный пересмотр и корректировка уровней рисков с учетом дополнительных факторов и экспертных заключений. Такой подход обеспечивает гибкость и адаптацию системы управления рисками к меняющимся условиям.

49. АО «YA IES» применяет графические инструменты, такие как Карта рисков, для визуализации комбинации влияния и вероятности рисков. Карта рисков помогает эффективно визуализировать приоритетность и сформировать единое представление о профиле рисков, что

значительно облегчает процесс принятия управленческих решений.

50. Уровни риска могут пересматриваться и корректироваться на различных этапах процесса управления рисками в зависимости от возникших обстоятельств и принятой структуры управления рисками в АО «YA IES».

51. Корректировка ранжирования рисков требует участия лиц, принимающих решения, обладающих необходимыми полномочиями, ответственностью и экспертизой для оценки и пересмотра приоритетов управления рисками. В АО «YA IES» к их числу относятся сотрудники Департамента по управлению рисками, члены Комитета по аудиту и Наблюдательного совета.

Влияние

Катастрофическое	5	5	10	15	20	25					
Критическое	4	4	8	12	16	20					
Крупное	3	3	6	9	12	15					
Заметное	2	2	2	6	8	10					
Незначительное	1	1	2	3	4	5					
		Очень редко	1	Редко	2	Иногда	3	Часто	4	Очень часто	5
Влияние											

Влияние

Рисунок 4. Карта рисков

52. Распространенные случаи, когда может потребоваться пересмотр уровней риска:

- Появление новой информации: Когда появляется новая информация, которая существенно меняет оценку риска, это может потребовать корректировки его уровня. Это может быть связано с изменениями во внешней среде, операционных процессах или нормативных требованиях.
- Изменение нормативных требований: Обновление отраслевых нормативов и стандартов может потребовать пересмотра определенных рисков и их уровней.
- Внешние события или кризисы: Существенные внешние события, такие как природные катастрофы или экономические кризисы, могут оказать значительное влияние на профиль рисков. В подобных случаях необходимо пересмотреть уровни рисков и адаптировать соответствующие меры.
- Периодический мониторинг рисков: Регулярный мониторинг профиля рисков также может потребовать корректировки уровней риска на основании изменений в деятельности АО «YA IES» или рыночных условиях.
- Изменение риск-аппетита: Изменение допустимых уровней риска или общий аппетит к рискам может привести к необходимости пересмотра уровней риска, особенно если изменение связано с новыми стратегическими инициативами.
- Реализация существенных мер по снижению риска: В случаях, когда АО «YA IES» внедряет значимые меры по снижению вероятности наступления риска или минимизации его последствий, может потребоваться пересмотр его оценки. Это может включать улучшение внутренних процессов, внедрение новых технологий, усиление системы контроля или выполнение корректирующих мероприятий, направленных на

уменьшение вероятности возникновения риска. Если, к примеру, риск ранее оценивался как высокий, но в результате предпринятых действий его вероятность значительно снизилась, требуется обновленная оценка для актуализации его уровня и соответствующей корректировки приоритетов в управлении рисками.

53. Процессы идентификации, анализа и оценки рисков осуществляются на уровне всех структурных подразделений АО «YA IES». Каждая компания выявляет и оценивает риски в рамках своей деятельности, фиксируя их в локальных реестрах рисков. В процессе оценки рисков учитываются потенциальные события, внутренние и внешние факторы, влияющие на их реализацию, а также возможные последствия.

54. После проведения оценки на уровне отдельных компаний наиболее существенные риски агрегируются и фиксируются в корпоративном регистре рисков АО «YA IES». Агрегация осуществляется для формирования единого перечня ключевых рисков, требующих мониторинга и управления на уровне холдинга.

55. Все риски, внесенные в корпоративный регистр, отображаются на корпоративной карте рисков, что обеспечивает их структурированное представление с учетом вероятности и степени влияния. Корпоративная карта рисков является инструментом для мониторинга рисков и позволяет наглядно отражать уровень совокупных угроз.

56. Владельцы рисков несут ответственность за своевременную идентификацию, анализ и оценку рисков в своих бизнес-подразделениях АО «YA IES». Они обеспечивают актуализацию данных в локальных регистрах рисков, оценивают реализацию существующих контрольных мероприятий и при необходимости инициируют пересмотр оценки рисков. Блок управления рисками АО «YA IES» координирует процесс агрегации, проводит консолидацию информации и формирует централизованный регистр и карту рисков, обеспечивая методологическую поддержку владельцам рисков.

10. Управление рисками

57. Управление рисками в АО «YA IES» предполагает выбор и реализацию соответствующих стратегий для управления рисками. Стратегии управления рисками представляют собой меры и действия, направленные на уменьшение вероятности и/или воздействия выявленных рисков. Основной задачей данных стратегий является минимизация негативных последствий потенциальных рисков и повышение способности АО «YA IES» справляться с неопределенностью, оставаясь устойчивой и гибкой.

58. АО «YA IES» применяет следующие ключевые стратегии управления рисками:

Принятие риска

59. Принятие риска — это стратегия управления, которая применяется, когда выявленный риск находится в пределах установленных лимитов АО «YA IES». Данная стратегия предусматривает осознанное решение принять последствия риска, не внедряя дополнительных мер по снижению его вероятности или влияния.

60. Принятие риска может быть целесообразным в следующих случаях:

- Риски с низким уровнем воздействия: Если риск не представляет значительной угрозы для стратегических целей, репутации или ресурсов Компании, его принятие может быть экономически обоснованным. Это позволяет направить ресурсы на решение более критичных вопросов.
- Высокая стоимость снижения риска: Когда стоимость мероприятий по снижению риска превышает потенциальные убытки, связанные с его реализацией, принятие риска становится более предпочтительным решением, позволяющим избежать ненужных затрат.
- Непредсказуемые риски: Если риски связаны с событиями, которые невозможно контролировать или спрогнозировать, например природные катаклизмы, их управление может оказаться нецелесообразным. В этом случае предпочтительнее разработать план действий на случай реализации риска.

61. Стратегия принятия риска не предусматривает реализацию дополнительных активных мер, а только мониторинг, чтобы риск не превысил установленные лимиты.

Уход от риска

62. Уход от риска применяется, если выявленный риск превышает установленные пределы и представляет значительную угрозу для АО «YA IES». Эта стратегия предусматривает проактивные действия, направленные на исключение самого источника риска и предотвращение его возникновения в будущем.

63. Способы ухода от риска включают:

- Прекращение высокорисковых операций: Компания может выйти из видов деятельности, связанных с рисками, которые невозможно эффективно контролировать.
- Устранение источника риска: Внедрение внутренних политик и технологий, а также изменение бизнес-процессов с целью исключить возникновение неприемлемых рисков.
- Повышение осведомленности: Обучение работников для повышения их осведомленности и навыков управления неприемлемыми рисками.

64. Уход от риска должен учитывать потенциал для инноваций и стратегического развития.

Передача риска

65. Передача риска предусматривает передачу ответственности за риск третьим сторонам,

как правило, через страхование, аутсорсинг или заключение специальных соглашений. Основная цель данной стратегии — снижение воздействия риска на АО «УА IES» путем передачи ответственности более компетентной стороне.

66. Способы передачи риска включают (не ограничиваясь):

- Страхование: Передача разных видов рисков страховым компаниям.
- Соглашения о возмещении убытков: Заключение договоров с партнерами, в которых другая сторона берет на себя юридическую или финансовую ответственность.
- Контракты: Включение положений о передаче рисков в договора с контрагентами.
- Аутсорсинг: Передача определенных бизнес-функций сторонним исполнителям, что снижает риски, связанные с данными процессами.

67. Необходимо учитывать, что передача риска не снижает вероятность его наступления, но уменьшает подверженность Компании финансовым последствиям в случае реализации риска.

Снижение риска

68. Снижение риска предусматривает реализацию мер по минимизации выявленных рисков. АО «УА IES» использует следующие подходы для снижения рисков:

- Внедрение надежной системы контроля: Внедрение превентивных и детективных контролей для уменьшения вероятности наступления событий риска и быстрого реагирования.
- Контроль качества и тестирование: Регулярное тестирование процессов помогает выявлять потенциальные проблемы на ранних стадиях.
- Мониторинг и системы раннего предупреждения: Введение систем раннего предупреждения обеспечивает своевременные оповещения о возникающих рисках.
- Оптимизация бизнес-процессов: Перестройка бизнес-процессов для снижения уязвимостей и повышения эффективности.
- Резервирование и планирование непрерывности бизнеса: Создание резервов, таких как альтернативные поставщики или резервное хранение данных, помогает минимизировать последствия сбоев.

69. Фокусируясь на снижении рисков, Компания стремится поддерживать культуру постоянного улучшения процессов и повышения устойчивости.

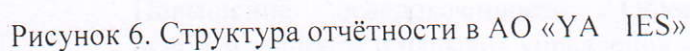
70. Комплексное и стратегическое применение мер по управлению рисками способствует повышению устойчивости Компании, защите интересов потребителей и сохранению репутации.

11.1. Отчетность по рискам

72. Внутренняя отчетность предполагает регулярное предоставление бизнес-подразделениями отчетов по рискам Департаменту по управлению рисками и руководству.

74. Мониторинг и отчетность по рискам в АО «YALIES» являются важной частью системы управления рисками, обеспечивая проактивное выявление угроз и постоянное совершенствование мер по их митигации.

75. Процесс предоставления отчетности представлен ниже:



12. Заключительные положения

76. Настоящая Политика управления рисками применяется ко всей деятельности АО «YA IES» и обязательна для соблюдения всеми работниками АО «YA IES». Несоблюдение требований настоящей Политики, направленные на её нарушение, будут рассматриваться как серьёзное нарушение. Все случаи несоблюдения данной Политики должны быть незамедлительно доведены до сведения Департамента по управлению рисками.

77. Департамент по управлению рисками Компании является владельцем и ответственным за актуализацию данной Политики, что предполагает её регулярный пересмотр с целью обеспечения соответствия быстро меняющейся внешней и внутренней среде. В Компании пересмотр настоящей Политики осуществляется в следующих случаях:

- Ежегодный пересмотр: Политика проходит ежегодный пересмотр для анализа её эффективности, соответствия текущей бизнес-среде и международным стандартам. Такой пересмотр позволяет Политике оставаться актуальной и адекватной в контексте изменения рисков профиля АО «YA IES» и её бизнес-целей.
- Внеочередной пересмотр: Политика может быть пересмотрена на внеплановой основе при возникновении значительных изменений во внешней среде, включая новые нормативные требования, крупные организационные изменения, а также значительные события, которые могут повлиять на общий профиль рисков АО «YA IES».

78. Процесс обновления Политики структурирован таким образом, чтобы обеспечить участие всех ключевых заинтересованных сторон и максимальную прозрачность. Основные этапы обновления включают:

- Подготовка изменений: Руководитель Департамента по управлению рисками несет ответственность за разработку предложений по изменениям в Политику. Эти изменения могут основываться на результатах внутренних аудитов, внешних оценок, обратной связи от заинтересованных сторон, а также на других источниках данных и информации о рисках.
- Рассмотрение Комитетом по аудиту и управлению рисками: После разработки изменений Комитет по аудиту и управлению рисками рассматривает проект и вносит рекомендации для его дальнейшего совершенствования и доработки.
- Утверждение Наблюдательным советом: Окончательная версия Политики представляется на утверждение Наблюдательному совету АО «YA IES». После утверждения обновленная Политика доводится до сведения всех работников Компании через внутренние каналы коммуникации.

79. Эффективность внедренной Политики оценивается как внутренними аудиторами, так и внешними аудиторами в рамках регулярных аудиторских проверок. В случае выявления нарушений или несоответствий они должны быть вынесены на обсуждение на заседания Комитета по аудиту вне регулярной отчетности для принятия корректирующих мер.