

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Корпоративная система управления рисками

Мы признаем важность управления рисками в качестве ключевого компонента системы корпоративного управления Компании. Управление рисками компании «Эйр Астана» основано на том принципе, что оценка рисков является неотъемлемой частью всех процессов деятельности Компании. В целях эффективного управления рисками и их снижения мы продолжаем развивать систему управления рисками, используя передовые практики оценки рисков в отрасли.

Корпоративная система управления рисками (КСУР) является неотъемлемой частью корпоративного управления компании «Эйр Астана». КСУР Компании обеспечивает интеграцию со всеми другими аспектами бизнеса, включая корпоративное управление, управление эффективностью и методы внутреннего контроля. Практика управления рисками Компании также способствует совершенствованию в области устойчивого развития, позволяет провести оценку жизнеспособности и гибкости Компании для адаптации к меняющимся обстоятельствам. Одна из основных задач корпоративной системы управления рисками – оказание помощи Совету директоров и руководству в оптимизации результатов с целью расширения возможностей для создания, сохранения и в конечном итоге реализации стоимости Компании.

Политика управления рисками Компании была пересмотрена и обновлена в 2018 году, чтобы отразить изменения, внесенные «COSO Концептуальные основы управления рисками организации – Интеграция со стратегией и эффективностью», и обеспечить внедрение лучших международных практик в области управления рисками в рамках корпоративной системы управления рисками Компании.

В обновленной политике управления рисками подчеркивается важность учета рисков как при разработке стратегии, так и при повышении эффективности работы всех подразделений и их функций. Она также акцентируется на интеграции управления рисками в процессах деятельности всей организации.

Совет директоров, Комитет по аудиту, руководство Компании и каждый сотрудник имеют четко определенные роли и обязанности в рамках корпоративной системы управления рисками в целях обеспечения соблюдения требуемого поведения и культуры. Обязанности также распределены в целях разработки и внедрения эффективных методов управления рисками в Компании.

Совет директоров несет основную ответственность за контроль рисков в Компании и выполняет следующие функции управления рисками:

- установление (краткосрочных и долгосрочных) целей/задач Компании;
- утверждение политики Компании по управлению рисками;
- утверждение других политик Компании по управлению конкретными рисками;
- анализ отчетов внешних аудиторов о совершенствовании внутреннего контроля и управления рисками;
- рассмотрение и утверждение реестра рисков Компании и карты рисков на полугодовой основе;
- утверждение риск-аппетита и уровней толерантности к рискам Компании;
- рассмотрение отчетов руководителя структурного подразделения, ответственного за управление рисками, с описанием и анализом ключевых рисков Компании;
- рассмотрение отчетов об эффективности системы управления рисками Компании;
- мониторинг деятельности с помощью Комитетов Совета директоров.

По вопросу управления рисками Комитет по аудиту действует в интересах акционеров и обеспечивает надзорную поддержку Совета директоров в отношении надежности и эффективности системы управления рисками, а также выполняет следующие обязанности в рамках управления рисками:

- рассмотрение отчетов об изменениях карты рисков на полугодовой основе;
- рассмотрение изменений в реестре рисков и содержащейся в них информации;
- рассмотрение отчетов по ключевым рискам;
- рассмотрение риск-аппетита на ежегодной основе;
- рассмотрение отчетов с информацией о реализованных рисках на полугодовой основе;
- рассмотрение отчетов с информацией о любых существенных отклонениях от стандартного процесса управления рисками;
- при необходимости проверка отчетов с информацией о соответствии нормативным требованиям в отношении управления рисками.

Система управления рисками



Комитет по рискам является консультативно-совещательным органом при Президенте Компании, который предоставляет предварительные обзоры и дает рекомендации Президенту для принятия решений по вопросам управления рисками Компании. Комитет отвечает за организацию эффективной корпоративной системы управления рисками и за создание структуры управления рисками для обеспечения эффективности и соответствия корпоративным политикам.

Комитет по рискам обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками, выполняя следующие функции:

- ежегодное утверждение стратегического плана корпоративной системы управления рисками (КСУР);
- реализация политики управления рисками;
- организация эффективной системы управления рисками, позволяющей выявлять и оценивать возможные риски;
- обеспечение соответствия структурных подразделений Компании положениям политики;
- полугодовое рассмотрение и предварительное утверждение реестра рисков Компании и карты рисков;
- ежегодный обзор и предварительное одобрение риск-аппетита Компании;
- подготовка ежеквартальных отчетов с информацией о реализованных рисках;
- рассмотрение и утверждение инструкции корпоративных рисков на ежегодной основе и оценка их статуса, указанных комиссией;
- рассмотрение и утверждение планов действий по управлению рисками по ключевым рискам, как минимум, на ежегодной основе;
- рассмотрение отчетов Компании по управлению рисками и принятие адекватных мер в пределах своих полномочий;
- утверждение методов реагирования и управления рисками в ответ на риски Компании;
- совершенствование внутренних процедур в области управления рисками.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОДОЛЖЕНИЕ

Операционная структура Компании включает модель «Три линии защиты» («Линии ответственности»), которая обеспечивает сбалансированный подход к управлению рисками.

Первая линия: структурные подразделения и каждый сотрудник компании. Основными функциями структурных подразделений Компании в процессе управления рисками являются:

- выявление и оценка рисков, определение стратегии реагирования на риски, разработка и внедрение планов действий по управлению рисками для ключевых рисков, совершенствование системы управления рисками в рамках контролируемых/выполняемых операций;
- внедрение, мониторинг и совершенствование контрольных процедур в рамках доверенных бизнес-процессов;
- обеспечение соответствия полномочий каждого подразделения риск-аппетиту Компании;
- предоставление отчетов об исполнении планов действий по управлению рисками по ключевым рискам в подразделение по управлению рисками;
- ведение базы данных о реализованных рисках и бизнес-инцидентах;
- предоставление своевременной и полной информации о рисках заинтересованным сторонам, включая (но не ограничиваясь) подразделение по управлению рисками.

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

Подразделение по управлению рисками отвечает за обеспечение и мониторинг внедрения эффективных практик управления рисками.

Основные функции подразделения по управлению рисками включают (но не ограничиваются):

- координация деятельности корпоративной системы управления рисками в Компании;
- уведомление Комитета по рискам и Совета директоров Компании о любых существенных отклонениях в процессах управления рисками;
- предоставление регулярных отчетов о рисках акционерам Компании;
- ведение базы данных реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, способных оказать существенное влияние на риски;
- подготовка стратегического плана корпоративной системы управления рисками;
- контроль за полугодовым обновлением реестра рисков, карты рисков и планов действий по управлению рисками в отношении ключевых рисков;
- контроль оценки выявленных рисков/проведение оценки рисков с участием специалистов Компании;
- оценка и предварительное утверждение риск-аппетита Компании с Комитетом по рискам;
- подготовка сводных отчетов по рискам и их предоставление в Комитет по рискам, Комитет по аудиту и Совет директоров Компании;
- разработка, внедрение и обновление (соответственно) методологической основы управления рисками, политик, правил и процедур мониторинга рисков;
- обеспечение интеграции управления рисками с другими бизнес-процессами и развитие культуры управления рисками в Компании;

- координация стратегических, инвестиционных проектов с точки зрения достаточности раскрытия и анализа информации о рисках;
- предоставление работникам Компании методической и консультационной помощи по управлению рисками;
- сотрудничество с департаментом внутреннего аудита Компании в части формирования плана внутреннего аудита, обмена информацией, обсуждения результатов аудиторских проверок, обмена знаниями и методами;
- выявление любых возможных рисков (фактических или потенциальных), негативных тенденций, указывающих на усиление риска, анализ факторов, вызывающих риск, и оценка объема ожидаемых убытков.

Третья линия: департамент внутреннего аудита.

Департамент внутреннего аудита Компании выполняет следующие основные функции:

- аудит процедур управления рисками и методов оценки рисков, а также разработка предложений по повышению эффективности процедур управления рисками;
- предоставление отчетов об оценке эффективности корпоративной системы управления рисками Совету директоров Общества;
- другие функции в соответствии с утвержденным Положением.

Департамент внутреннего аудита Компании проводит регулярные проверки для выявления любых пробелов и недостатков в системе управления рисками (в том числе с привлечением внешнего независимого консультанта).

Существенные риски

Компания определяет риски в соответствии с их потенциальным существенным влиянием на реализацию стратегии и бизнес-целей.

Ключевые риски – это риски, которые в случае их реализации могут оказать существенное негативное влияние на достижение стратегических целей, которым Компания уделяет особое внимание. Основные риски представлены в виде таблицы внизу.

● Низкая ● Средняя ● Высокая

Название риска	Описание	Снижение риска
<p>1</p> <p>Риск авиационного происшествия</p> <p>●</p>	<p>Эффективное управление безопасностью имеет решающее значение для минимизации возможных инцидентов или аварий. Последствия такого события могут оказать неблагоприятное влияние на Компанию.</p>	<p>В целях снижения рисков, связанных с безопасностью полетов, Компания создала систему управления безопасностью полетов и контроля соблюдения, с помощью которой она проводит проверки соблюдения и мониторинга эффективности, а также устанавливает и контролирует показатели эффективности безопасности полетов. В Компании действует эффективная программа обучения учета человеческого фактора. Особое внимание уделяется соблюдению процедур. В частности, в области полетных тренингов Компания сделала значительные инвестиции в подготовку инструкторов с упором на стандартизацию.</p> <p>Регулярные независимые оценки проводятся регулирующими органами, Европейским агентством авиационной безопасности (EASA), Управлением гражданской авиации Арубы и Комитетом гражданской авиации Казахстана, а также в рамках отраслевых аудитов (IOSA).</p>
<p>2</p> <p>Риск нехватки квалифицированных пилотов</p> <p>●</p>	<p>Производственные показатели и планирование полетов компании «Эйр Астана» зависят от многих факторов, одним из которых является способность сохранения достаточного количества квалифицированных пилотов.</p>	<p>Для минимизации этого риска «Эйр Астана» начала программу обучения пилотов Ab-initio, которая действует с 2009 года, в ней уже приняли участие более 210 пилотов. В 2016 году первый из выпускников был повышен до звания капитана. Эта программа – важный источник местных пилотов и краеугольный камень нашей долгосрочной стратегической цели по обеспечению постоянного притока экипажа. «Эйр Астана» также набирает пилотов напрямую с внутреннего рынка. Программа Ab-initio и рекрутинг местных пилотов являются основными источниками, которые дополняются привлечением подрядчиков на международном рынке труда. Компания постоянно пересматривает условия труда, чтобы убедиться, что является конкурентоспособной. Кроме того, в 2018 году Компания запустила реферальную программу – инструмент найма, при помощи которого действующим сотрудникам рекомендуется приглашать своих друзей и/или родственников на открытые вакансии пилотов.</p>
<p>3</p> <p>Риск непредоставления качественного обслуживания в соответствии со стандартами обслуживания</p> <p>●</p>	<p>Поддержание высокого уровня удовлетворенности клиентов имеет важное значение для Компании. Непредоставление высококачественных услуг может подорвать репутацию Компании, привести к оттоку клиентов и снижению рейтинга Skytrax, а также к невозможности сохранить награду TripAdvisor, полученную в 2018 году.</p>	<p>«Эйр Астана» предлагает всесторонние программы обучения, направленные на поддержание высокого уровня навыков бортпроводников. Структура отдела бортового обслуживания предусматривает внедрение дополнительных механизмов контроля в ежедневные рабочие процедуры бортового экипажа. Отдел качества и стандартов выполняет регулярный мониторинг удовлетворенности клиентов посредством разнообразных процедур (например, отзывы пассажиров через бортпроводников-инструкторов) и устанавливает стандарты для поддержания высокого качества услуг бортпроводников. Отдел производительности ведет непрерывную работу с бортпроводниками для поддержания необходимых уровней мотивации и эффективности в соответствии с установленными стандартами.</p>

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОДОЛЖЕНИЕ

● Низкая ● Средняя ● Высокая

Название риска	Описание	Снижение риска
<p>3</p> <p>Риск непредоставления качественного обслуживания в соответствии со стандартами обслуживания продолжение</p> <p>●</p>	<p>Описание читайте на стр. 41</p>	<p>Производственный отдел и центр по работе с бортпроводниками оказывают поддержку при решении ежедневных рабочих вопросов, что позволяет бортпроводникам концентрироваться на своих основных обязанностях, заключающихся в обеспечении бортового обслуживания высокого уровня. Отдел продукции и организации питания отвечает за предоставление бортового питания в соответствии с высоким уровнем сервиса. Для повышения удобства в процессе организации перелета IFS предоставлены планшеты CrewPads, которые содержат всю важнейшую информацию, необходимую для полета, например, подробные сведения о пассажирах, предпочтениях в отношении питания и т. п. в целях персонализации сервиса как для пассажиров бизнес-класса, так и для членов бонусной программы Nomad Club и повышения лояльности пассажиров.</p> <p>Процесс набора персонала для наземных служб организован таким образом, чтобы нанимать людей, ориентированных на обслуживание клиентов. Сотрудники проходят обширное обучение в соответствии со стандартами Компании. В течение испытательного срока вновь принятые сотрудники находятся под контролем опытного тренера, который помогает и корректирует работу новичков. Ежедневная оценка работы производится супервайзером, он помогает контролировать уровень квалификации персонала (включая качество предоставляемых услуг) и устранять недостатки.</p>
<p>4</p> <p>Риск кибератак и сбоев информационной системы</p> <p>●</p>	<p>Система и инфраструктура информационных технологий Компании жизненно важны для ее регулярной деятельности. В условиях растущей роли технологий компании в настоящее время все больше подвержены кибератакам и сбоям в информационных технологиях, которые могут привести к значительным потерям в репутации и финансах.</p>	<p>Чтобы справиться с этим риском, «Эйр Астана» внедрила надежные меры кибербезопасности. Компания разработала процессы, соответствующие лучшим отраслевым практикам и стандартам в области информационной безопасности. Обучение сотрудников по вопросам информационной безопасности и ознакомление с политикой информационной безопасности проводится на постоянной основе для повышения осведомленности сотрудников об информационной безопасности. Инфраструктура информационных технологий полностью ориентирована на поддержание непрерывности бизнеса в наилучших возможных пределах благодаря наличию систем резервирования и резервного копирования.</p>
<p>5</p> <p>Риск увеличения расходов на топливо</p> <p>●</p>	<p>В 2018 году цена на нефть существенно увеличилась – по отношению к предыдущему году более чем на 30%. Этот рост значительно повлиял на авиационную отрасль, поскольку расходы на топливо являются основной статьей расходов любой авиакомпании. Следовательно, как и все отраслевые компании в этой области, «Эйр Астана» также подвержена рискам, связанным с высокой волатильностью цен на топливо и сопутствующими расходами.</p>	<p>Компания проводит переговоры с казахстанскими поставщиками с целью обеспечения конкурентной цены путем заключения стабильных контрактов. Кроме того, «Эйр Астана» ведет постоянные переговоры с поставщиками о снижении цен. Одним из важных аспектов является постоянный мониторинг альтернативных поставщиков на рынке для внутренних и международных станций. В качестве дополнительного инструмента снижения риска «Эйр Астана» также применяет топливный сбор на внутренних и международных маршрутах, в отношении которых Компания не сталкивается с ограничениями. Размер топливного сбора зависит от цен на топливо и рыночных условий.</p> <p>В целях снижения общего объема потребления топлива Компания в последние годы добавила к своему парку новые, более экономичные самолеты, в том числе Airbus A320neo и Airbus A321neo (с новым вариантом двигателя). Кроме того, некоторые программы подготовки пилотов Компании включают навыки обеспечения топливной эффективности.</p> <p>В 2018 году Компания заключила соглашения о хеджировании топлива с международными банками с рейтингом «А» в отношении объемов, закупаемых на международном рынке на 2019 год.</p>

● Низкая ● Средняя ● Высокая

Название риска	Описание	Снижение риска
<p>6</p> <p>Риск невозможности разработать выгодный план маршрутной сети</p> <p>●</p>	<p>Наша цель – создание сети международных маршрутов, обеспечивающих удобное расписание для прямого пассажиропотока и частые стыковки между международными и внутренними рейсами. Отсутствие надлежащей диверсификации может помешать эффективному расширению маршрутной сети и воспрепятствовать получению целевых доходов. Кроме того, Компания подвержена риску потери или сокращения числа текущих и невозможности внедрения новых маршрутов в соответствии с разработанным ею планом.</p>	<p>Для управления данными рисками Компания своевременно подает заявки на слоты, ведет переговоры с координаторами для получения новых слотов, работает в тесном контакте с Комитетом гражданской авиации Казахстана (КГА РК) для обеспечения предоставления коммерческих прав на перевозку, регулярно проводит анализ эффективности маршрутов, генерирует прогнозный анализ маршрутов и использует информацию из баз данных. В случае необходимости в план сети маршрутов вносятся соответствующие изменения.</p>
<p>7</p> <p>Риск нехватки ключевых управленческих кадров</p> <p>●</p>	<p>Сохранение ключевого управленческого персонала имеет важное значение для дальнейшей успешной деятельности Компании и принятия важных управленческих решений.</p>	<p>Признавая, что люди являются одним из наиболее важных ресурсов, «Эйр Астана» разработала план преемственности для ключевых руководящих должностей, чтобы обеспечить развитие лучших кандидатов. Кроме того, в 2010 году Компания реализовала программу для выявления талантов среди сотрудников младшего уровня.</p>

Страхование

Одним из инструментов управления рисками, используемых «Эйр Астаной», является страхование: путем выплаты авансовой премии некоторые риски передаются иным контрагентам.

Компания заключает соглашения со страховыми компаниями, соответствующими требованиям, изложенным в ее внутренней политике, в целях обеспечения эффективной защиты интересов. Кроме того, принимаются меры по обеспечению финансовой надежности страхового покрытия и по его приобретению посредством прозрачных процедур. Каждое страховое покрытие авиакомпании «Эйр Астана» обновляется на ежегодной основе.

Авиационное страхование

«Эйр Астана» покрывает авиационные риски посредством услуг от лидирующих брокеров на ведущих международных рынках страхования. Компания страхует свои авиационные риски посредством оформления следующих типов договоров страхования:

- авиационное страхование всех рисков имущественного ущерба воздушного судна, запасных частей и оборудования и страхование гражданско-правовой

ответственности авиакомпании перед третьими лицами;

- авиационное страхование рисков имущественного ущерба воздушных рисков (страхование франшизы);
- авиационное страхование рисков войны и ассоциированных с ними рисков имущественного ущерба воздушного судна, включая запасные части;
- авиационное страхование гражданско-правовой ответственности перед третьими лицами вследствие действия рисков войны, незаконного захвата воздушного судна (угона) и ассоциированных с ними рисков.

Неавиационное страхование

Помимо покрытий по авиационному страхованию авиакомпания «Эйр Астана» на постоянной основе приобретает другие виды страховых полисов для уменьшения финансового риска вследствие повреждения имущества, общей ответственности, а также

полисы, обеспечивающие страхование работников от несчастных случаев и покрытие медицинских расходов. Компания приобретает следующие основные виды неавиационных страховых полисов:

- медицинское страхование сотрудников;
- страхование ответственности директоров и должностных лиц Компании;
- страхование имущества;
- страхование транспортных средств (ОСАГО и КАСКО);
- обязательное страхование работников от несчастных случаев при исполнении трудовых (официальных) обязанностей;
- страхование гражданско-правовой ответственности за причинение вреда;
- страхование на случай потери лицензии пилота.