

УТВЕРЖДЕНА
решением совета
директоров ОАО «Левенгук»
(протокол от «13» ноября 2020 г.
№01-11/20)

**Политика управления рисками и внутреннего контроля
ОАО «Левенгук»**

**Санкт-Петербург
2020 год**

Оглавление

1. Общие положения.....	3
2. Термины и определения	4
3. Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля	7
4. Принципы организации и функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля.....	8
5. Участники процесса управления рисками и внутреннего контроля	9
6. Взаимодействие в рамках процесса управления рисками и внутреннего контроля.....	10
7. Процесс управления рисками	10
8. Воздействие на риск.....	20
10. Мониторинг и пересмотр.....	25
11. Обмен информацией и консультирование.....	26
12. Агрегация, декомпозиция и консолидация рисков.....	27
13. Подход к документированию рисков.....	28
14. Оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.....	28
ПРИЛОЖЕНИЯ:	30
Приложение № 1. Методы выявления, анализа и оценки рисков	30
Приложение № 2. Подход к описанию рисков	32
Приложение № 3. Классификация рисков	34
Приложение № 4. Шкала влияния риска	39
Приложение № 5. Шкала вероятности реализации риска	42
Приложение № 6. Оценка контрольной процедуры	42
Приложение № 7. Примеры мероприятий по воздействию на риск	44
Приложение № 8. Пример описания риска	45
Приложение № 9. Форма предоставления информации о рисках по результатам внутренней аудиторской проверки	49
Приложение № 10. Отчетные документы по этапам управления рисками	50
Приложение № 11. Отчет о результатах самооценки СУРиВК по итогам года	52
Приложение № 12. Форма реестра ключевых рисков Общества	53

1. Общие положения

Настоящая Политика управления рисками и внутреннего контроля (далее - Политика) определяет основные принципы функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля ОАО «Левенгук» (далее – Общество).

Действие Политики распространяется на все структурные подразделения Общества.

Политика соответствует действующим законодательным нормам и обычаям делового оборота, учитывает положения внутренних нормативных правовых актов Общества, особенности, связанные с финансовой и хозяйственной деятельностью Общества.

Политика утверждается решением Совета Директоров Общества в соответствии с установленным в Обществе порядком.

Настоящая Политика разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом и локальными нормативными актами Общества с учетом принципов, определенных в следующих документах:

Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;

Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;

Федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;

Кодекс корпоративного управления (рекомендован к применению письмом Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52 /2463);

Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками (одобренных поручением Правительства Российской Федерации от 24 июня 2015 г. № ИШ-П13-4148);

ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 декабря 2010 г. № 883-ст);

ГОСТ Р ИСО 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 декабря 2011 г. №680-ст);

Концепция «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (COSO ERM), разработанная Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея;

Концепция «Внутренний контроль. Интегрированная модель» (COSO IC), разработанная Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея.

Рекомендация Р-44/2013-КнР «Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля» разработана Фондом «НРБУ «БМЦ» (принята Комитетом по рекомендациям 2013-08-09).

1.2. Настоящая Политика направлена на развитие и совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля Общества с целью повышения надежности и эффективности ее функционирования, обеспечения достаточных гарантий достижения целей и решения задач.

1.3. Настоящая Политика определяет единые основные принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, устанавливает компоненты системы управления рисками и внутреннего контроля, ее цели и задачи, а также определяет основные задачи и распределение полномочий участников системы управления рисками и внутреннего контроля.

1.4. Положения Настоящей Политики подлежат регулярному пересмотру. Изменения в настоящую политику могут вноситься в следующих случаях:

изменении организационной структуры Общества;

существенном изменении подхода к организации системы управления рисками и внутреннего контроля Общества;

требований законодательства и указаний регулирующих органов исполнительной власти;

иных внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность и систему внутреннего контроля Общества.

2. Термины и определения

Для целей настоящей Политики используются следующие термины:

2.1. Бизнес-процесс — функция, деятельность (действие), направленные на достижение определенного результата, состоящие из последовательно выполняемых операций.

2.2. Вероятность — степень (мера) возможности реализации риска.

2.3. Владелец бизнес-процесса — структурное подразделение Общества осуществляющие реализацию, совершенствование Бизнес-процесса, ответственные за результаты и достижение поставленных целей. Владелец бизнес-процесса является Владельцем всех идентифицированных в рамках данного Бизнес-процесса рисков (присущих Бизнес-процессу).

2.4. Владелец процедур внутреннего контроля — работник или структурное подразделение Общества, на которые в установленном порядке возложена обязанность осуществления Процедур внутреннего контроля. Владельцы процедур внутреннего контроля назначаются по представлению Владельца бизнес-процесса в порядке, установленном в Обществе.

2.5. Владелец риска — работник или структурное подразделение Общества, осуществляющее реализацию этапов процесса управления риском (Идентификацию, Оценку и Мониторинг риска, разработку, реализацию и мониторинг Мероприятий по управлению риском, подготовку и предоставление отчетности), присущим деятельности структурного подразделения. Владельцы рисков назначаются локальным нормативным актом Общества.

2.6. Внутренний контроль — процесс, осуществляемый Органами управления Общества, структурными подразделениями Общества и работниками Общества, призванный обеспечить достаточную уверенность в достижении целей Общества.

2.7. Внутренняя контрольная среда — совокупность правил и процедур (включая неформализованные) и способов их выполнения, которая создается и поддерживается в Обществе органами управления с целью обеспечения эффективного функционирования Внутреннего контроля.

2.8. Допустимый уровень риска — Уровень риска, не превышающий Предельно допустимый уровень риска, который Органы управления Общества считают приемлемым, и в результате реализации которого отклонение от поставленной цели не превысит установленный уровень.

2.9. Значимость уровня риска — качественная характеристика Уровня риска по степени его влияния на достижение поставленных целей и решение задач Общества.

2.10. Идентификация риска — процесс установления источников риска, событий, приводящих к реализации Угроз, исследование их причин и описание возможных Последствий.

2.11. Инвентаризация рисков — процедура актуализации сведений о рисках, содержащихся в Реестре рисков.

2.13. Классификация рисков — группировка рисков по определенным классификационным признакам, используемым для структурирования множества рисков.

2.14. Ключевые риски — риски, объединяющие Критические и Существенные риски.

2.15. Коллегиальный орган — постоянно действующий коллегиальный орган (комитет, комиссия, рабочая группа) Общества, осуществляющий функции, предусмотренные настоящей Политикой. Коллегиальный орган формируется и функционирует в порядке, установленном в Обществе.

2.16. Критический риск — риск, уровень которого превышает Предельно допустимый уровень риска.

2.17. Лимиты на риск — взаимосвязанная иерархическая совокупность показателей, ограничивающих полномочия Владельцев (Совладельцев) рисков по принятию рисков и обеспечивающая условия, при которых Уровень риска не превышает величину предельно допустимого уровня риска.

2.18. Мероприятия по управлению рисками — совокупность действий по реализации способов Реагирования на риск, осуществляемых с целью обеспечения достаточной уверенности в том, что остаточный уровень риска не превышает предельно допустимый уровень риска.

2.19. Мониторинг рисков — процесс контроля и пересмотра уровней риска с целью выявления изменений, в том числе связанных с осуществлением мероприятий по управлению рисками, с изменением причин, влияющих на уровень идентифицированного риска. Мониторинг рисков включает систематическое обновление и актуализацию информации о рисках и мероприятиях по управлению рисками.

2.20. Несущественный риск — риск, Уровень которого не превышает пороговый уровень риска.

2.22. Органы управления Общества — Совет директоров ОАО «Левенгук».

2.23. Остаточный уровень риска — Уровень риска, который остается после реализации мероприятий по управлению риском.

2.24. Ответственный за выполнение мероприятий по управлению рисками — структурное подразделение или работник Общества, к обязанностям которых относится выполнение мероприятий по управлению рисками. Ответственные за выполнение мероприятий по управлению рисками назначаются по представлению владельцев (совладельцев) рисков в порядке, определенном в Обществе.

2.25. Ответственный за мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля — структурное подразделение или работник Общества, к обязанностям которых относится осуществление мониторинга выполнения процедур внутреннего контроля. Ответственные за мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля назначаются в порядке, определенном в Обществе.

2.26. Оценка риска — процесс, включающий применение качественных или количественных методов для измерения Уровня риска и определения Значимости уровня риска.

2.28. Показатели риска — количественные метрики, используемые для измерения Уровня риска, рассчитываемые в соответствии с выбранными подходами (методами) к Оценке риска, и определенные формализованным способом, учитывающие Вероятность и Последствия Реализации риска.

2.29. Пороговый уровень риска — уровень риска, представляющий границу между Существенными и Несущественными рисками.

2.30. Последствия — степень влияния Реализации риска на достижение целей и решение задач Общества.

2.31. Предельно допустимый уровень риска — верхняя граница Допустимого уровня риска.

2.32. Процедуры внутреннего контроля — действия, направленные на обеспечение принятия необходимых мер по снижению рисков, влияющих на достижение целей Общества.

2.33. Риск-аппетит — величина финансового риска, который Общество готово оставить на собственном удержании. При превышении текущей величины риска над уровнем риск-аппетита Общество предпринимает действия, направленные на снижение риска до уровня, не превышающего установленной величины риск-аппетита.

2.34. Реагирование на риск — совокупность целенаправленных воздействий на риск, включающих, в том числе следующие способы: — уклонение от риска (избежание/исключение риска), отказ от мероприятий/деятельности, в результате которых возникает риск, отказ от потенциальных источников риска; — снижение (сокращение) риска —

реализация мероприятий, осуществление действий, направленных на уменьшение Уровня риска; – перераспределение (передача) риска — разделение риска с другой стороной или сторонами, страхование; – принятие (сохранение/удержание) риска — отсутствие действий, применяемых при других способах реагирования на риск, самострахование, хеджирование.

2.35. Реализация риска — наступление событий, действие обстоятельств, внешних и внутренних факторов, влияющих на достижение поставленных целей Общества.

2.36. Реестр рисков — документ, содержащий предоставленную Владельцами (Совладельцами) рисков основную (сводную) информацию о рисках, формируемый Риск-координаторами.

2.37. Риск — **потенциальные события**, обстоятельства, внешние и внутренние факторы, влияющие на достижение поставленных целей Общества.

2.38. Риск-координатор — работник или структурное подразделение Общества, к обязанностям которых отнесено обеспечение методологической поддержки процесса Управления рисками (Идентификация рисков, Оценка рисков, Реагирование на риски и Мониторинг рисков), консолидация информации по рискам/Процедурам внутреннего контроля, формирование Реестра рисков и отчетности по рискам/Процедурам внутреннего контроля, координация взаимодействия участников процесса Управления рисками. Риск-координаторы назначаются локальным нормативным актом Общества.

2.39. Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) — совокупность взаимосвязанных организационных мер и процессов, организационной структуры, локальных нормативных актов Общества, иных документов, методик и процедур (положения, регламенты, стандарты и методические указания), норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых работниками структурных подразделений Общества, направленная на обеспечение достаточных гарантий достижения целей и решения задач, а также поддержку работников структурных подразделений Общества при принятии решений в условиях неопределенности.

2.40. Событие — обстоятельство или стечение обстоятельств, факт изменения специфического набора условий, действие внешних и внутренних факторов, создающие неопределенности, влияющие на достижение поставленных целей и решение задач.

2.41. Совладелец процедур внутреннего контроля — работник или структурное подразделение Общества, разделяющие полномочия по выполнению Процедур внутреннего контроля с Владельцем процедур внутреннего контроля. Совладелец процедур внутреннего контроля назначается по представлению Владельца бизнес-процесса в порядке, установленном в Обществе.

2.42. Совладелец риска — структурное подразделение Общества, разделяющее полномочия по управлению риском с Владельцем риска и другими Совладельцами риска. Совладельцы рисков назначаются локальным нормативным актом Общества.

2.43. Средства контроля — процессы (в том числе автоматизированные), позволяющие выявлять и предупреждать несоответствие объекта Внутреннего контроля установленным требованиям.

2.44. Существенный риск — риск, уровень которого является Допустимым, но превышает Пороговый уровень риска.

2.45. Угрозы — характеристика потенциальных Событий, негативно влияющих на достижение поставленных целей и решение задач Общества.

2.46. Управление рисками — систематический процесс, затрагивающий всю деятельность Общества и обеспечивающий поддержку органам управления Общества в принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

2.47. Управляемость риском — качественная характеристика риска, указывающая на степень возможного воздействия на Факторы риска с применением способов Реагирования на риск.

2.48. Уровень риска — выраженное определенным формализованным способом сочетание Вероятности и Последствий Реализации риска.

2.49. Фактор риска — субъект, объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации друг с другом при определенных условиях могут привести к Реализации риска.

3. Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля

3.1. Целями СУР и ВК являются: – обеспечение достаточной уверенности в достижении стоящих перед Обществом целей; – обеспечение надлежащего контроля финансово-хозяйственной деятельности Общества.

3.2. Задачами СУРиВК являются:

3.2.1. поддержка систематических и непрерывных процессов Идентификации и Оценки рисков, влияющих на достижение целей Общества;

3.2.2. сокращение числа непредвиденных событий, оказывающих негативное влияние на достижение целей Общества;

3.2.3. эффективное Управление рисками, совершенствование процессов принятия решений по Реагированию на риски; повышение эффективности использования и распределения ресурсов на Мероприятия по управлению рисками и выполнение Процедур внутреннего контроля;

3.2.4. разработка способов Реагирования на риск, Мониторинг рисков и выполнение Мероприятий по управлению рисками, эффективное и оперативное реагирование на изменения Факторов риска, систематизация и накопление информации о потенциальных и реализовавшихся рисках в Обществе;

3.2.5. установление Предельно допустимых и Пороговых уровней риска, снижение влияния рисков до Допустимого уровня, обеспечение приемлемости принимаемых Обществом рисков;

3.2.6. разработка Процедур внутреннего контроля для своевременного реагирования на риски; надлежащее и своевременное выполнение Процедур внутреннего контроля;

3.2.7. своевременное выявление недостатков, отклонений и нарушений Процедур внутреннего контроля в деятельности Общества;

3.2.8. распределение полномочий по Управлению рисками и Внутреннему контролю на всех уровнях управления в Обществе, обеспечение построения в Обществе оптимальной организационной структуры на основе принципа разделения обязанностей между участниками СУРиВК;

3.2.9. формирование методологической базы для функционирования СУРиВК, регламентирование и стандартизация процессов Управления рисками и Процедур внутреннего контроля; совершенствование локальных нормативных актов Общества в части включения и/или совершенствования процессов Управления рисками и Процедур внутреннего контроля на всех уровнях управления;

3.2.10. создание и поддержка регулярной и унифицированной отчетности Общества по Управлению рисками и Внутреннему контролю; обеспечение целостности и прозрачности управленческой отчетности Общества, информирование Органов управления Общества о Ключевых рисках и мероприятиях по их снижению;

3.2.11. создание условий для своевременной подготовки и предоставления отчетности, а также иной информации, подлежащей раскрытию в соответствии с законодательством;

3.2.12. создание надежной информационной среды для планирования деятельности и принятия управленческих решений; обеспечение процессов принятия управленческих решений информацией о рисках, связанных с принимаемыми решениями;

3.2.13. повышение устойчивости и эффективности финансово-хозяйственной деятельности Общества;

3.2.14. обеспечение сохранности активов, а также эффективное использование и распределение ресурсов;

3.2.15. повышение уровня Управления рисками в Обществе, укрепление доверия инвесторов и других заинтересованных лиц;

3.2.16. обеспечение соблюдения законодательства и локальных нормативных актов Общества.

3.3. Цели и задачи СУР и ВК могут изменяться по мере развития и совершенствования процесса СУР и ВК. Пересмотр целей и задач СУР и ВК на предмет их актуальности и соответствия текущему уровню развития осуществляется с периодичностью не реже 1 раза в 5 лет.

4. Принципы организации и функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля

Организация и функционирование СУРиВК осуществляются с соблюдением следующих принципов:

4.1. Принцип системности (интегрированности). СУРиВК является неотъемлемой частью корпоративного управления, интегрированной с действующими системами планирования, управления проектами и программами, управления производственной безопасностью и другими системами управления. Процессы Управления рисками и Процедуры внутреннего контроля встраиваются во все Бизнес-процессы.

4.2. Принцип комплексности. СУРиВК действует на всех уровнях корпоративного управления и во всех структурных подразделениях Общества, охватывает все Бизнес-процессы и операции, все идентифицированные риски.

4.3. Принцип достаточной уверенности. СУРиВК направлена на обеспечение достаточной (высокой), но не абсолютной гарантии достижения целей и решения задач Общества.

4.4. Принцип адаптивности и развития. СУРиВК предусматривает мониторинг и адаптацию, гибкое реагирование на изменение внутренних и внешних условий деятельности.

4.5. Принцип существенности и ресурсного обеспечения. Мероприятия по управлению рисками и Процедуры внутреннего контроля должны быть направлены в первую очередь на Ключевые риски. В процессе принятия решений выделяются ресурсы, необходимые для эффективного Управления рисками и Внутреннего контроля.

4.6. Принцип непрерывности (функционирования). Постоянное и устойчивое функционирование СУРиВК, обеспечивающее непрерывность процесса принятия решений, осуществляемое на всех уровнях управления и позволяющее Обществу своевременно выявлять и реагировать на Ключевые риски.

4.7. Принцип ответственности. Определение в локальных нормативных актах Общества прав и обязанностей участников СУРиВК. Каждый работник Общества в рамках выполнения своих обязанностей и имеющихся компетенций участвует в процессе Управления рисками, разработки и надлежащего выполнения Процедур внутреннего контроля.

4.8. Принцип разделения обязанностей. Разграничение функций, исключающее совмещение одним лицом (структурным подразделением) функций авторизации, совершения, учета операций с определенными активами и контроля их исполнения.

4.9. Принцип оценки результатов. Показатели деятельности определяются, а результаты деятельности оцениваются с учетом требований к Управлению рисками и Внутреннему контролю.

4.10. Принцип структурированности и оперативности. СУРиВК структурирована и регламентирована, обеспечивая своевременность и полноту предоставления информации о рисках и Процедурах внутреннего контроля в Обществе.

4.11. Принцип экономической целесообразности. Ресурсы, направляемые на реализацию Мероприятий по управлению рисками и Процедур внутреннего контроля, должны быть обоснованы экономическим эффектом от снижения Уровня рисков.

4.12. Принцип единой методологии. Методология управления рисками обязательна для соблюдения на всех уровнях руководства и организационной структуры Общества. Единый методологический подход подразумевает регулярное выполнение необходимых действий в рамках системы управления рисками, а именно: выявление и классификацию рисков, оценку вероятности наступления и возможных последствий реализации риска, приоритезацию рисков, разработку и выполнение мероприятий по управлению рисками, мониторинг статуса рисков и мероприятий по их управлению.

Руководители всех уровней Общества должны следовать Настоящей Политике и принятой методологии.

5. Участники процесса управления рисками и внутреннего контроля

Эффективное воздействие на риски, достигается за счет участия в процессе соответствующих органов управления Общества и профильных подразделений, в том числе:

5.1. **Совет Директоров Общества** утверждает внутренние документы Общества, определяющие политику Общества в области организации Управления рисками и Внутреннего контроля, включая принципы и подходы к организации, функционированию и развитию СУРиВК; – устанавливает Предельно допустимые и Пороговые уровни рисков для Общества; – рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности СУРиВК, в том числе результаты оценки и самооценки СУРиВК, при необходимости дает рекомендации по улучшению СУРиВК, осуществляет контроль за надежностью и эффективностью функционирования СУРиВК; ежегодно рассматривает сводную отчетность по рискам и Процедурам внутреннего контроля, результаты выполнения Процедур внутреннего контроля и оценки эффективности Управления рисками.

5.2. **Ревизионная комиссия Общества (Ревизор)**: - осуществляет подтверждение достоверности данных, содержащихся в годовом отчете, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества; - проводит анализ финансового состояния Общества, осуществляет выявление резервов улучшения финансового состояния, выработку рекомендаций для органов управления; - осуществляет проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности Общества.

5.3. **Генеральный директор** рассматривает формируемую СУРиВК информацию о Ключевых рисках и Мероприятиях по управлению рисками, при необходимости дает рекомендации по совершенствованию Мероприятий по управлению рисками и их мониторингу, Процедур внутреннего контроля; обеспечивает поддержание функционирования эффективной СУРиВК; обеспечивает выполнение решений Совета директоров Общества в области организации СУРиВК; утверждает локальные нормативные акты Общества в области Управления рисками и Внутреннего контроля, не требующие утверждения Советом директоров, в том числе о назначении Владельцев (Совладельцев) рисков из числа структурных подразделений Общества; утверждает Лимиты по отдельным рискам в пределах своей компетенции, определенной положением о нем; рассматривает и утверждает разработанные Владельцами (Совладельцами) рисков способы Реагирования на риски и подходы к Управлению рисками, в том числе стратегии хеджирования, перечни разрешенных производных финансовых инструментов при Управлении рисками, сценарии стресс-тестирования; осуществляет предварительное перед Советом директоров рассмотрение: – проектов локальных нормативных актов Общества в области Управления рисками и Внутреннего контроля, предложений по их разработке, актуализации; результатов самооценки эффективности СУРиВК.

5.4 **Исполнительный директор (владелец бизнес-процессов)**:

обеспечивают функционирование СУРиВК в рамках Бизнес-процесса, включая координацию деятельности в рамках выполнения мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля;

обеспечивают интеграцию процессов Управления рисками и Процедур внутреннего контроля в реализуемые ими Бизнес-процессы;

направляют предложения Органам управления Общества по совершенствованию процессов Управления рисками и Процедур внутреннего контроля;

осуществляют Идентификацию рисков, присущих Бизнес-процессу;

разрабатывают Процедуры внутреннего контроля, необходимые для снижения идентифицированных рисков.

Владельцы (Совладельцы) рисков (руководители ОП):

– осуществляют реализацию этапов процесса Управления риском; – в установленном локальными нормативными актами Общества порядке предоставляют отчетность по рискам Риск-координатору (Исполнительному директору);

осуществляют по результатам Оценки рисков выбор способа Реагирования на риски,

обеспечивают выполнение Мероприятий по управлению рисками во взаимодействии с заинтересованными структурными подразделениями Общества, осуществляют иные функции, которые предусмотрены локальными нормативными актами Общества.

Риск-координатор (Финансовый директор): – систематизирует, обобщает полученную от Владельцев (Совладельцев) рисков отчетность; – систематизирует и обобщает информацию.

6. Взаимодействие в рамках процесса управления рисками и внутреннего контроля

6.1. Взаимодействие участников СУРиВК в рамках процесса Управления рисками и Процедур внутреннего контроля включает:

вертикальное взаимодействие;

горизонтальное взаимодействие.

6.2. Вертикальное взаимодействие включает взаимодействие Органов управления Общества и структурных подразделений Общества, а также процедуры взаимодействия Общества и его структурных подразделений.

6.3. Горизонтальное взаимодействие осуществляется между: – структурными подразделениями Общества;

Риск-координатором;

Владельцами (Совладельцами) рисков;

Владельцами бизнес-процессов.

6.4. Взаимодействие Общества с внешними заинтересованными сторонами, в том числе с органами государственного надзора, внешними аудиторами, банками, страховыми компаниями, акционерами, инвесторами осуществляется с соблюдением требований действующего законодательства, локальных нормативных актов Общества.

7. Процесс управления рисками

7.1. Руководители Подразделений Общества в рамках своих задач и функций организуют, обеспечивают и несут ответственность за функционирование СУРиВК и, как следствие, процесса управления рисками.

7.2. В целях эффективной организации процесса управления рисками Общество устанавливает и регулярно пересматривает в порядке, установленном соответствующими нормативно-методическими документами Общества:

7.2.1. Приемлемую величину рисков (риск-аппетит).

Правила и порядок формулирования заявлений (деклараций) о приемлемой величине рисков (риск-аппетите) и их пересмотра регламентируется Настоящей Политикой по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита).

Приемлемая величина рисков (риск-аппетит) выражается (определяется) в виде заявлений (деклараций) о риск-аппетите (с применением количественного и/или качественного подхода).

7.2.2. Допустимый уровень риска

Допустимый уровень риска устанавливается руководителями Подразделений (и/или Подразделениями-координаторами и/или владельцами бизнес-процесов) для каждого риска/группы рисков на основе приемлемой величины риска (риск-аппетита). Превышение допустимого уровня или приближение к нему может привести к превышению порогового значения приемлемой величины рисков (риск-аппетита).

Допустимый уровень риска определяется в соответствии с Настоящей Политикой по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита), если не установлено иное.

При качественном подходе к формулированию приемлемой величины рисков (риск-аппетита), по решению руководителя Подразделения (владельца риска), в качестве допустимого уровня риска может указываться экспертная оценка (описание) допустимого уровня риска, либо дублироваться формулировка заявления о риск-аппетите.

В случае отсутствия установленного показателя приемлемой величины рисков (риск-аппетита) руководитель Подразделения определяет свои собственные критерии для определения допустимого уровня риска, исходя из принципа максимального снижения высоких и средних рисков с учетом экономической эффективности и целесообразности мероприятий по воздействию на риск.

При определении данных критериев используется следующая информация:

- нормативно установленные требования (нормативные акты Российской Федерации, иностранных государств, стандарты, политики, и иные документы);
- общепринятые в отрасли, направлении деятельности требования, показатели, стандарты;
- приказы, распоряжения и иные организационно- распорядительные документы Общества;
- установленные в Обществе критерии существенности (например, уровень существенности в бухгалтерском учете, возможные допустимые границы отклонения от бюджетных показателей, предельные нормативы по браку, выбросам и др.) и лимиты (например, лимиты ответственности руководителей, лимиты на контрагентов, лимиты на отдельные виды операций).

7.3. Для целей формирования Реестра рисков Общества и Реестра ключевых рисков Общества в порядке, установленном Настоящей Политикой горизонт оценки рисков, устанавливается в один финансовый год применительно к целям, установленным на соответствующий финансовый год (финансовый год Общества совпадает по датам с календарным годом). Для рисков программ, проектов и иных долгосрочных документов горизонт оценки рисков может устанавливаться на иной период (не эквивалентный финансовому году), что не исключает осуществления процесса управления рисками в разбивке на каждый год применительно к целям программ, проектов и иных долгосрочных документов, установленным для каждого рассматриваемого периода.

7.4. Для обеспечения однородности Реестра рисков Общества и Реестра ключевых рисков Общества целесообразно при формировании реестров рисков Подразделений выявлять риски исходя из целей Подразделений и функционала Подразделений на планируемый финансовый год (горизонт оценки рисков).

7.5. Управление рисками не ограничивается конкретным уровнем управления или функцией, так как оно осуществляется по всем направлениям деятельности, бизнес-процессам, проектам, программам Общества, Подразделения и интегрируется в процесс принятия управленческих решений.

7.6. Этапы процесса управления рисками осуществляются вне зависимости от того, контролирует ли Общество, Подразделение в полной мере их источники (риск-

факторы), если они воздействуют на цели Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы.

7.7. Процесс управления рисками состоит из следующих взаимосвязанных этапов:

- Выявление рисков;
- Анализ и оценка рисков;
- Воздействие на выявленные риски;
- Мониторинг и пересмотр;
- Обмен информацией и консультирование.

7.8. На этапе «Выявление рисков» Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта и др. осуществляется:

- выявление и анализ целей Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта и др.;
- выявление и описание рисков на установленном горизонте оценки рисков в привязке к целям Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта и др.;
- определение и описание риск-факторов, возможных последствий от реализации риска;
- определение/назначение владельцев рисков;
- классификация рисков.

7.9. На этапе «Анализ и оценка рисков» осуществляется:

- определение текущего уровня (итоговой оценки) каждого выявленного риска: определение величины влияния выявленных рисков на цели Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта и др. и вероятности их реализации;
- определение итоговой оценки текущего риска каждого выявленного риска на основании величины влияния и вероятности реализации;
- ранжирование рисков на основании итоговой оценки;
- определение и описание ключевых индикаторов риска.

7.10. На этапе «Воздействие на выявленные риски» осуществляется:

- анализ текущего уровня риска с точки зрения его приемлемости и необходимости разработки, корректировки стратегий (методов) и мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур;
- анализ возможности воздействия на риск;
- анализ достаточности и эффективности существующих мероприятий (включая анализ дизайна и информации об операционной эффективности контрольных процедур);
- определение стратегии (метода) и мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур;
- анализ затрат (денежных, временных и пр.), необходимых на реализацию мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур, и сопоставление данных затрат с возможными последствиями от реализации риска;
- выбор и описание стратегии (метода) и соответствующих ей мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур, на основании выполненного анализа (включая, при необходимости, разработку и/или корректировку дизайна контрольных процедур);
- прогнозная оценка остаточного риска, то есть прогнозного уровня риска после реализации мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур;
- определение ответственных исполнителей за выполнение мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур;
- обеспечение выполнения мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур (обеспечение операционной эффективности контрольных процедур).

7.11. На этапе «Мониторинг и пересмотр» осуществляется:

отслеживание и информирование руководства, Общества о существенных событиях (факторах) внутренней и внешней среды, изменении портфеля рисков (изменение оценки рисков, появление новых рисков, реализация рисков), о ходе выполнения, актуальности и оценке эффективности мероприятий по воздействию на риски, их своевременной корректировке.

оперативное реагирование на реализовавшиеся риски, анализ причин реализации риска (включая выявление неэффективных мероприятий по воздействию на риски, в том числе контрольных процедур, определение риск-факторов, приведших к реализации риска, последствий реализации риска, которые не были выявлены на предыдущих этапах), оценка влияния от последствий реализации риска, разработка корректирующих мероприятий.

7.12. На этапе «Обмен информацией и консультирование» (является сквозным этапом) осуществляется обмен информацией о рисках, воздействии на риски, в том числе контрольных процедурах, результатах мониторинга, а также методологическое консультирование, обучение по вопросам управления рисками и внутреннего контроля.

7.13. В рамках процесса управления рисками в соответствии с Настоящей Политикой формируется отчетность по рискам предназначенная для предоставления исполнительным органам, Совету директоров Общества и внешним заинтересованным лицам (при необходимости), включая информацию о рисках и мероприятиях по воздействию на риски, оценке СУРиВК.

7.14. При выявлении рисков могут применяться методы и подходы, описанные в Приложении № 1 к Настоящей Политике.

7.15. Выявление рисков осуществляется в следующем порядке:

выявление и анализ целей. Проводится анализ целей (задач) Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы на заданном горизонте (периоде) оценки риска.

Для анализа целей (задач) могут быть использованы следующие источники и документы:

долгосрочная программа развития, стратегия, (включая функциональные стратегии, программы по направлениям);

операционные цели и задачи Общества, Подразделения, проекта, бизнес-процесса, включая производственные планы, бюджет и др.;

ключевые показатели деятельности/эффективности руководителей и работников Подразделений;

показатели, установленные Советом директоров Общества;

приказы, распоряжения и иные организационно- распорядительные документы Общества;

перечень проектов, реализуемых/планируемых к реализации и документы, определяющие сроки их реализации и параметры;

внутренние нормативные документы, регламентирующие функционал руководителя Подразделения, взаимодействие между различными Подразделениями Общества;

годовые, квартальные отчеты Общества, Подразделения, проекта, программы и др.

Для более точного формулирования рисков на данном этапе также проводится анализ:

возможных (допустимых) отклонений от поставленных целей и задач;

декомпозиции целей на соответствующие уровни (например, стратегических целей на операционные и тактические; целей Общества на цели отдельных Подразделений; годовых целей на квартальные/месячные и др.).

В случае если цели формально не определены и/или не закреплены во внутренних нормативных документах, то возможные цели определяются исходя из требований, выполняемых функций и/или результатов деятельности Подразделения, бизнес-процесса, результатов проекта, программы. Для более точного определения целей необходимо про-

анализировать:

каков результат деятельности Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы;

кто является потребителем (заказчиком) результатов деятельности Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы (потребителями/заказчиками могут выступать прочие Подразделения Общества);

каковы требования потребителей (заказчиков) к результатам деятельности (в том числе срокам, качеству, количеству и пр.);

какие требования законодательства, государственных органов установлены к работе Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы (в том числе к результатам работы);

как часто государственные органы осуществляют проверки и каковы результаты данных проверок;

какие требования исполнительные органы/совет директоров Общества устанавливает к работе, результатам работы Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы;

какие требования устанавливают контрагенты к результатам работы;

какие текущие задачи были поставлены вышестоящим руководством;

какие санкции могут быть применены к Обществу, Подразделениям, работникам при невыполнении/ненадлежащем выполнении обязанностей, требований к работе и результатам работы (в том числе по срокам, качеству, соответствию параметрам).

7.16. Выявление и описание рисков, определение и описание риск-факторов, возможных последствий реализации риска

7.18.1. Проводится анализ информации о рисках за прошлые периоды, в том числе о реализовавшихся рисках и их влиянии на достижение выявленных целей Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы на планируемый период, включая:

анализ рисков Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы за предыдущие периоды на основе существующей отчетности по рискам (выявленные и реализовавшиеся в предыдущем отчетном периоде риски);

анализ исполнения бюджета, планов Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта в том числе отчетов о выполнении;

анализ причин отклонения от запланированных показателей, корректировки бюджета, планов Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы;

анализ недостатков и нарушений, выявленных по результатам внешних и внутренних проверок за предыдущие периоды, включая проверки государственных контрольно-надзорных органов, внешних и внутренних аудиторов, ревизионной комиссии;

анализ причин неисполнения мероприятий по воздействию на риск за прошлые периоды;

анализ статистики по инцидентам (например, авариям, несчастным случаям, фактам злоупотреблений);

анализ статистики и данных по понесенным убыткам (всем видам);

анализ статистики и данных по претензионно-исковой и судебной-арбитражной работе, включая претензии, исковые требования контрагентов и к контрагентам, решения судов (в том числе причины отказов в приемке работ/услуг/товаров, изменения сроков выполнения работ/услуг, поставки товаров, дополнительных расходов и обязательств и др.);

прочую информацию и документацию.

7.18.2. Проводится анализ факторов внешней и внутренней среды.

Внешние риск-факторы: события внешней (по отношению к Обществу) среды, способные привести к реализации рискованного события. Примерами внешних факторов являются изменения в законодательстве, неблагоприятная макроэкономическая ситуация, изменения технологий, изменения в политической среде, санкционная политика третьих

стран или в отношении третьих стран, изменения рыночной конъюнктуры и действия конкурентов, изменения условий и конъюнктуры на рынках капитала и пр.

Внутренние риск-факторы: события внутренней среды (в том числе возникающие в разных Подразделениях Общества), способные привести к реализации рискового события, связанные со спецификой организации, функционирования, сложностью (многоэтапностью) процессов в Обществе, порядком принятия управленческих решений, распределением полномочий, контрольной средой, организацией коммуникации и обмена информацией между Подразделениями. Примерами внутренних факторов являются изменения в организационной структуре, перераспределение полномочий, внедрение новых не апробированных технологий, сокращение персонала, некорректное планирование потребности в закупаемых товарах, работах и услугах, дефицит квалифицированных кадров, реорганизация, сокращение персонала, некорректное планирование будущих денежных потоков.

7.18.3. На основе проведенного анализа формулируется наименование риска, риск-факторы, последствия в соответствии с Приложением № 2 к Настоящей Политике.

7.18.3.1. Определяются взаимосвязанные риски.

Одним из видов негативных последствий от реализации выявленного риска является возникновение либо реализация прочих рисков Общества – взаимосвязанных рисков.

Взаимосвязанные риски определяются путем анализа Реестра рисков Общества за предыдущий период на предмет наличия прочих рисков Общества, на вероятность реализации и/или величину влияния которых может повлиять реализация анализируемого (выявленного риска).

В случае, если в Реестре рисков Общества отсутствует риск, который может быть указан как взаимосвязанный, но имеется информация о возможности реализации такого риска, то он формулируется и документируется в установленной Настоящей Политикой форме.

7.18.4. Определение/назначение владельца риска

7.18.4.1. Для каждого из выявленных рисков назначается владелец риска.

7.18.4.2. Определение/назначение владельца риска – руководителя, несущего ответственность за эффективное управление назначенным им риском (рисками) и его (их) мониторинг осуществляется исходя из его компетенций, функционала (прав и обязанностей) на основе следующих принципов:

- одному риску назначается только один владелец (один руководитель может быть назначен владельцем нескольких рисков);
- владелец риска должен быть работником Общества.
- владелец риска должен иметь достаточные полномочия для управления риском (в том числе для осуществления и/или контроля разработки, выполнения, корректировки мероприятий по воздействию на риск, координации Подразделений в рамках воздействия на риск) и мониторинга риска.

7.18.5. Классификация риска

Классификация риска осуществляется в соответствии с Приложением № 3 к Настоящей Политике.

7.19. Анализ и оценка рисков

7.19.1. При анализе и оценке рисков могут применяться методы и подходы, описанные в Приложении № 1 к Настоящей Политике.

7.19.2. Анализ и оценка риска осуществляются с использованием следующих методов:

7.19.3. Качественный метод – предполагает проведение качественной оценки рисков на основе заданных количественных диапазонов и качественных характеристик.

7.19.4. Количественный метод – основывается на базе расчета количественных показателей, сформированных с учетом накопленных статистических данных и прогнозных значений. Обязательным условием применения количественной оценки рисков является наличие исторических данных/статистики и/или протестированных

инструментов/моделей оценки, а также работников с необходимыми компетенциями, знаниями и опытом.

7.19.5. При выборе между качественными и количественными методами следует учитывать, что проведение количественной оценки более целесообразно (предпочтительно) для получения данных о рисках. Вместе с тем, для количественных методов оценки рисков необходимо учитывать экономическую целесообразность их применения с учетом требуемых временных затрат и иных ресурсов для их реализации.

7.19.6. На основе Реестров рисков Подразделений формируется Реестр рисков Общества, в котором риски ранжируются с использованием общекорпоративного подхода к ранжированию (универсальной модели ранжирования), основанного на итоговой оценке риска, сформированной посредством перемножения вероятности реализации и влияния риска, в связи с чем инструменты/модели, используемые для оценки рисков Подразделений, включаемых в Реестр рисков Общества и Реестр ключевых рисков Общества, должны позволять рассчитывать как вероятность, так и влияние (а не только итоговую взвешенную оценку). При этом использование Подразделениями иных инструментов/моделей для оценки рисков в рамках своей деятельности не должно ограничивать применение общекорпоративного подхода к ранжированию рисков.

7.20. Анализ текущего уровня выявленных рисков: определение величины влияния выявленных рисков и вероятности их реализации на цели Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы и др.

7.20.1. Величина влияния риска определяется путем анализа воздействия риска на деятельность и достижение целей Общества (Подразделения, бизнес-процесса, проекта и др.) в случае его реализации.

7.20.2. В случае применения количественного метода оценки величина влияния риска рассчитывается в денежном выражении.

7.20.3. В случае применения балльной оценки величина влияния риска оценивается по шкале, приведенной в Приложении № 4 к Настоящей Политике. Если риск по разным критериям (количественным и качественным, приведенным в шкале) может быть отнесен к разным группам риска по уровню влияния, то риск относится к группе с наибольшим уровнем влияния. Например, если риск, по количественной оценке, соответствует «среднему влиянию», но хотя бы по одному качественному критерию (критерии указаны в колонке «Качественные критерии оценки») относится к «высокому влиянию», то для данного риска выбирается наибольшая оценка (то есть «высокое влияние»).

Критерии оценки величины влияния риска, приведенные в Приложении № 4, могут быть пересмотрены по мере накопления исторических данных по оценке рисков и случаям их реализации и/или установления и пересмотра приемлемой величины рисков (риск-аппетита).

7.20.4. В случае наличия установленной приемлемой величины риска (риск-аппетита), возможно определение отдельных шкал оценки влияния для различных рисков/групп риска в соответствии с Настоящей Политикой по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита).

7.20.5. При оценке величины влияния обязательно используется доступная и актуальная информация, а результат оценки должен отвечать на вопрос «Каково может быть отклонение от плановых величин (целей) в случае реализации риска, какова возможная величина негативного влияния?».

7.20.5.1. Оценка риска на основе сравнительного анализа: оценивается размер ущерба (максимально возможные потери от реализации риска) от некоторых видов рисков, например, рисков ответственности за причинение вреда (не могут быть рассчитаны по каким-либо формулам).

Метод сравнительного анализа также может применяться для корректировки оценки рисков, рассчитанной прочими способами (например, для повышения качества оценки).

7.20.5.2. Оценка риска на основе расчета штрафов, санкций, пеней, установленных нормативными актами, договорами и имеющих конкретное денежное выражение и зависимость от неисполнения, ненадлежащего исполнения обязанностей (обязательств).

7.20.5.3. Оценка риска на основе статистических (математических) моделей может использоваться для различных случаев, в т.ч.:

- для анализа рисков, которые имеют денежное выражение и зависимость от определенных внешних/внутренних факторов (например, колебания валютных курсов, колебания процентных ставок, инфляционные ожидания и т.д.) и базируются на построении статистических зависимостей;

- при анализе рисков, которые могут быть выражены в денежной форме, но корреляционную зависимость от внешних/внутренних факторов которых достаточно трудно установить, поскольку риск имеет четко выраженный вероятностный характер. К таким рискам, например, может относиться риск природных катастроф.

Наиболее часто используемыми статистическими подходами для анализа рисков являются: исторический анализ, сценарный анализ (использование экспертных сценариев), оценка вероятности исполнения, анализ дерева решений, имитационное-стохастическое моделирование рисков.

Имитационное-стохастическое моделирование используется в тех случаях, когда проведение реальных экспериментов, например, с экономическими системами, неразумно, требует значительных затрат и/или не осуществимо на практике. Для его применения моделируется вероятное поведение большого количества сценариев реализации рисков с учетом различных вариантов взаимосвязей между ними. Применение данного метода позволяет анализировать поведение совокупности рисков (проверять различные гипотезы о поведении большого количества разнородных рисков) на заданном временном горизонте и может быть использовано для целей:

- учета неопределенности в обычных аналитических моделях;
- расчета вероятностей, если аналитические методы не могут быть использованы.

7.20.6. Для повышения точности оценки влияния рисков может быть применено сочетание некоторых или всех указанных методов, либо специально разработанные методы или модели (при их наличии): для рисков могут быть построены математические модели, которые позволяют получить оценки их количественного влияния в зависимости от различных факторов.

7.20.6.1. При оценке влияния риска следует учитывать всю сумму возможного воздействия в течение рассматриваемого периода (финансовый год).

Вместе с тем, под суммой возможного воздействия понимается совокупное негативное влияние риска (в случае его реализации) на достижение целей Общества, подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы с учетом вклада каждого из риск-факторов, при этом:

а). В случае если факторы риска не являются взаимоисключающими (являются взаимодополняющими и/или независимыми), то применима следующая формула:

$$СВРi = \sum СВРi,$$

где: СВРi – влияние риска, рассчитанное как величина воздействия i риск-фактора.

б). В случае наличия нескольких взаимоисключающих факторов риска (Φ_1, \dots, Φ_i) влияние оценивается по максимальной величине влияния риска в случае его реализации от каждого из факторов риска:

$$СВР(\sum \Phi_i) = \text{Max}(СВР\Phi_1; \dots ; СВР\Phi_i),$$

где: СВР Φ_1 , СВР Φ_i , СВР($\sum \Phi_i$) – влияние риска, рассчитанного для риск-фактора 1, ... фактора i, совокупности факторов от 1 до i соответственно.

При этом необходимо рассматривать возможность (целесообразность) описания рисков таким образом, чтобы риск-факторы относились к разным рискам.

7.20.6.2. В целях повышения качества оценки рисков в отношении каждого риска i сравнивается величина влияния риска СВР $_i$ (рассчитанная и зафиксированная в Реестре рисков Подразделения) и величина фактического влияния риска, указанное отклонение анализируется в том числе для целей использования при оценке риска в будущих периодах.

7.21. Анализ текущего уровня риска выявленных рисков: определение вероятности реализации риска

7.21.1. При оценке вероятности реализации риска обязательно используется доступная и актуальная информация по статистике за предыдущие периоды с учетом ожиданий планового периода (экспертная оценка, официальные и неофициальные прогнозы), при этом для анализа вероятности реализации риска могут использоваться не только аналитические, но и имитационные методы. При этом результат оценки вероятности должен отвечать на вопрос: «Какова вероятность реализации риска в плановом периоде?».

7.21.2. Вероятность реализации риска оценивается по шкале, приведенной в Приложении № 5 Настоящей политики.

7.21.3. Для оценки вероятности также могут использоваться следующие методы:

7.21.3.1. Оценка вероятности реализации риска с учетом наличия информации о частоте реализации рисковомого события может рассчитываться как статистически устойчивая величина по формуле:

$$ВР_i = N'/N,$$

где: ВР $_i$ – вероятность реализации риска i ;

N' – количество случаев реализации рисковомого события;

N – общее количество операций, которые могли привести к реализации рисковомого события.

Для определения вероятности необходимо:

Определить, что является рисковомым событием, т.е. определить критерии/индикаторы наступления риска.

7.21.3.2. Оценка вероятности реализации при наличии информации о влиянии отдельных факторов.

В случае, если к реализации риска могут привести несколько факторов, то может использоваться информация (как исторические данные, так и прогнозные) о влиянии каждого фактора на вероятность реализации риска, при условии, что все используемые в расчетах факторы являются независимыми друг от друга. Расчет осуществляется следующим образом:

$$ВР_i = (\Sigma(СВРФ_i * ВРФ_i)) / СВР(\Sigma Ф_i),$$

где: ВР $_i$ – вероятность реализации риска i ;

ВРФ $_i$ – вероятность реализации, рассчитанная для рисковомого события в случае его реализации под воздействием i фактора;

СВРФ $_i$, СВР(Σ Ф $_i$) – влияние риска, рассчитанного для рисковомого события в случае его реализации под воздействием фактора i , совокупности факторов от 1 до i соответственно.

7.21.4. Для определения итоговой оценки каждого выявленного риска используются две основные характеристики (метрики риска): вероятность реализации и влияние риска.

7.21.5. После получения значений влияния и вероятности реализации риска осуществляется определение итоговой оценки риска путем перемножения оценки его влияния и вероятности реализации:

$$ИР_i = СВР_i * ВР_i$$

где: СВР $_i$ – величина влияния риска i ;

VP_i – вероятность реализации риска i ;

IP_i – итоговая оценка риска i .

7.22. Ранжирование рисков на основании итоговой оценки

7.22.1. Ранжирование рисков осуществляется на основе итоговой балльной оценки рисков.

7.22.2. Подход (модель) к ранжированию рисков является универсальным, так как применяется для всех рисков, включаемых в Реестры рисков Подразделений, консолидируемых в Реестр рисков Общества, на основании которого формируется Реестр ключевых рисков Общества.

7.22.3. В целях обеспечения сопоставимости и сравнимости, риски с количественной оценкой для целей ранжирования переводятся в баллы в соответствии с установленными шкалами (Приложения № 4-5).

7.22.4. По результатам анализа и оценки все риски ранжируются на незначительные (низкие), средние и высокие.

Таблица № 1. Соответствие уровня риска и итоговой балльной оценки

Уровень риска	Итоговая балльная оценка
Высокий	12 - 25
Средний	5 - 10
Незначительный (низкий)	1 - 4

7.22.5. Результаты ранжирования графически отражаются на карте рисков (Таблица № 2), исходя из установленных подходов к отнесению рисков к той или иной зоне в соответствии с закрепленной шкалой (Приложения № 4-5).

Таблица № 2. Карта рисков

Влияние	Очень высокое (5)	5	10	15	20	25
	Высокое (4)	4	8	12	16	20
	Среднее (3)	3	6	9	12	15
	Низкое (2)	2	4	6	8	10
	Очень низкое (1)	1	2	3	4	5
		Очень низкая (1)	Низкая (2)	Средняя (3)	Высокая (4)	Очень высокая (5)
Вероятность						

7.23. Ключевые риски

7.23.1. По результатам оценки и ранжирования рисков определяются наиболее существенные риски общества – ключевые.

7.23.2. Отнесение рисков к ключевым на основе приемлемой величины риска (риск-аппетита) осуществляется в соответствии с Настоящей Политикой по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита). При этом Обществом могут быть определены риски, являющиеся ключевыми вне зависимости от их оценки (риски с нулевой толерантностью). Примерами рисков с нулевой толерантностью могут являться риски, связанные с мошенничеством, коррупцией, несчастными случаями.

7.23.3. В случае отсутствия установленного показателя приемлемой величины рисков (риск-аппетита) к ключевым рискам относят риски с текущей итоговой балльной оценкой свыше 9 баллов (включительно) и с текущей итоговой количественной оценкой свыше 24.5 миллионов рублей (2% от валюты баланса на последнюю отчетную дату 31.12.2019).

7.24. Определение и описание ключевых индикаторов риска

7.24.1. На этапе анализа и оценки рисков в целях дальнейшего мониторинга и пересмотра рисков владельцы рисков разрабатывают ключевые индикаторы для выявленных рисков.

7.24.2. Ключевые индикаторы риска (далее – КИР) подразделяются на:

- индикативные – показатели (количественные или качественные), которые указывают на факт реализации риска.

- предикативные – показатели, которые указывают на рост вероятности реализации риска (до фактической реализации), являющиеся признаком предрискового состояния.

7.24.3. КИР формируются с учетом следующих подходов:

- в качестве КИР могут использоваться уже существующие плановые показатели и допустимые отклонения от них (бюджетные лимиты, сроки сдачи работ и др.), а также показатели, характеризующие существенное внешнее воздействие на деятельность Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта (санкции и предписания со стороны государственных контрольно-надзорных органов, судебные иски/претензии контрагентов, случаи распространения негативной информации об Обществе, Подразделении, проекте в средствах массовой информации и др.);

- КИР является индикатором для рассмотрения необходимости изменения текущих мероприятий по воздействию на риск;

- КИР не является описанием риска;

- предикативные КИР являются предпочтительными. При этом в ряде случаев один и тот же КИР может быть как индикативным, так и предикативным, в зависимости от установленного порога/параметра;

- при формировании КИР целесообразно выбирать КИР, выраженные количественно;

- один КИР не должен быть частным случаем другого;

- набор КИР должен быть минимальным и достаточным для определения предрискового состояния или факта реализации рисков для облегчения последующего мониторинга, при этом количество КИР для одного риска не должно быть избыточным, для того, чтобы не усложнять процесс принятия решений;

- КИР должны быть простыми для мониторинга и измерения в целях исключения неэффективности затрат на их мониторинг.

7.24.4. Для каждого ключевого индикатора определяется его плановое/пороговое значение, превышение которого свидетельствует о реализации риска либо предрисковом состоянии.

8. Воздействие на риск

8.1. В рамках этапа «Воздействие на выявленные риски» владельцами рисков осуществляется выбор стратегии воздействия на риски, разработка и реализация мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур, с учетом особенностей, устанавливаемых нормативными документами Общества, на основе анализа эффективности и целесообразности воздействия на риск.

9. Анализ текущего уровня риска

9.1. В рамках анализа текущего риска и для последующего определения стратегии и необходимости воздействия на риск осуществляется сравнение текущего риска (итоговой оценки) с допустимым уровнем риска и определяется приемлемость или неприемлемость риска (и, соответственно, необходимость воздействия на риск).

9.2. Анализ возможности воздействия на риск

9.2.1. При проведении анализа оценивается возможность Общества воздействовать (прямо или косвенно) на риск-факторы и/или последствия от реализации риска. В рамках анализа необходимо учесть, что воздействие на риск может осуществляться не только владельцами рисков, но и работниками/руководителями других Подразделений Общества.

9.3. Анализ достаточности и эффективности существующих мероприятий

9.3.1. При проведении анализа достаточности и эффективности существующих мероприятий по воздействию на риск (если такие имеются) – определяется необходимость разработки новых мероприятий или корректировки существующих (включая контрольные процедуры), в том числе на предмет наличия избыточных или дублирующих мероприятий, исходя из анализа дизайна и информации об операционной эффективности контрольных процедур. В рамках такого анализа рассматривается:

1) Что произойдет, если не выполнять мероприятие по воздействию на риск и как это отразится на «управляемости» риска?

2) Чем вызвано такое количество мероприятий по воздействию на риски (в том числе контрольных процедур, направленных на воздействие риска)?

3) Что произойдет, если переместить некоторые контрольные процедуры на другую стадию процесса/бизнес-процесса/проекта, либо скомбинировать их? Позволит ли это повысить их эффективность (например, предотвращать, а не снижать воздействие уже реализовавшихся рисков), отказаться от некоторых контрольных процедур, либо снизить трудозатраты на их выполнение?

4) Закрывают ли мероприятия по воздействию на риски (в том числе контрольные процедуры) все риск-факторы и последствия? Если нет, то к чему это может привести или почему этого не нужно делать?

5) Осуществляются ли мероприятия лицами, обладающими достаточными полномочиями на их выполнение?

6) Отвечают ли мероприятия критериям эффективности и целесообразности и установленным требованиям?

Подход к оценке эффективности дизайна и операционной эффективности контрольных процедур приведен в Приложении № 6.

9.3.2. По результатам анализа эффективности мероприятий по воздействию на риски, владелец риска принимает решение о необходимости корректировки мероприятий/внедрения дополнительных мероприятий по воздействию на риски (в том числе контрольные процедуры):

1. В случае, если мероприятия по воздействию на риски не полностью покрывают выявленные риски (не снижают до допустимого уровня с приемлемым, экономически обоснованным уровнем затрат), рассматривается вопрос о внедрении дополнительных мероприятий по воздействию/ актуализации и корректировке существующих мероприятий).

2. В случае выявления избыточных/ дублирующих мероприятий или неэффективных по дизайну контрольных процедур, рассматривается вопрос об изменении / актуализации мероприятий для оптимизации ресурсов и увеличения их эффективности.

9.4. Определение стратегии (метода) воздействия на риск и мероприятий по воздействию на риск

9.4.1. Определение стратегии (метода, способа) воздействия на риск на основании анализа, выполненного в соответствии с пунктами 9.1. - 9.3., осуществляется для всех рисков вне зависимости от их текущей оценки. Стратегии воздействия на риск представлены в Таблице № 3.

При этом Общество может иметь нулевую толерантность к определенным рискам, что накладывает ограничения на выбор стратегий управления рисками (например, для рисков с нулевой толерантностью стратегия принятия риска может быть не применима).

Таблица № 3. Стратегии управления риском

Стратегия воздействия	Описание
Избежание риска	Избежание риска (прекращение деятельности, вызывающей риски) подразумевает отказ от деятельности, проекта, которым характерен (присущ) данный риск, при этом другие стратегии воздействия (минимизация риска, передача риска, принятие риска) эконо-

	мически неэффективны или невозможны. Принимая во внимание, что любой деятельности Общества присущи риски и полный отказ от какого-либо вида деятельности ведет к ее прекращению, данная стратегия применима для управления отдельными, специфическими рисками (и/или новыми направлениями деятельности, проектами).
Минимизация риска	<p>Минимизация риска подразумевает воздействие на риск при помощи мероприятий, направленных на снижение вероятности и/или потенциального влияния рискового события, в случае его реализации, до допустимого уровня.</p> <p>Мероприятия, внедряемые в рамках минимизации риска, могут включать в себя как внедрение и выполнение контрольных процедур, так и реализацию прочих мероприятий (например, создание резервов для покрытия убытков, вызванных реализацией рискового события).</p>
Принятие риска	Принятие риска без воздействия на него применяется в случаях, когда: а) уровень риска находится на допустимом уровне; б) избежание риска, минимизация риска, передача риска экономически неэффективны либо невозможны (например, политические или макроэкономические риски).
Передача риска	Передача риска (перенос риска) осуществляется в случаях, когда минимизация риска со стороны Общества неэффективна, при этом уровень риска не является допустимым (риск невозможно принять) и возможно использовать для воздействия на риск услуги сторонней(их) компании(ий) (передача риска в основном направлена на снижение последствий, а не вероятности реализации риска).

9.4.2. Согласно выбранной стратегии (способу, методу) воздействия на риск разрабатываются мероприятия по воздействию на риск, в том числе контрольные процедуры с целью снижения вероятности и/или негативного влияния риска в случае его реализации. Разработка мероприятий осуществляется исходя из следующих критериев эффективности и целесообразности:

- осуществление тех или иных мероприятий по воздействию на риски и контрольных процедур оправдано лишь в том случае, если затраты (стоимостные, ресурсные, временные и др.) на мероприятия не превышают ожидаемый негативный эффект от реализации риска, при этом учитывается неденежный эффект от реализации мероприятий (например, достижение целей в области корпоративной социальной ответственности, репутационный эффект);

- при выборе/разработке мероприятий по воздействию на риски и контрольных процедур приоритет отдается наиболее эффективному, а в случае наличия альтернативных способов воздействия рассматриваются все варианты и осуществляется сравнение их эффективности;

- владельцы рисков стремятся к повышению эффективности мероприятий по воздействию на риски и оптимизации затрат/ресурсов на управление ими.

Примеры мероприятий по воздействию на риск в зависимости от стратегии воздействия приведены в Приложении № 7 к Настоящей Политике.

9.4.3. Мероприятия по воздействию на риск (в том числе контрольные процедуры) должны соответствовать следующим требованиям:

- мероприятия по воздействию на риск не должны быть избыточными и дублировать друг друга;

- описание мероприятия по воздействию на риск (алгоритма действий) должно соответствовать целям снижения вероятности и/или уменьшения величины

влияния рискового события в случае его реализации, как минимум, до допустимого уровня;

- при описании мероприятий по воздействию на риск на одного работника не должно одновременно возлагаться: выполнение операций, согласование операций, авторизация операций (разрешение), регистрация операций (отражение данных в учете), контроль выполнения соответствующих операций;

- при разработке мероприятий по воздействию на риск (в том числе контрольных процедур) должен учитываться порядок принятия управленческих решений (в том числе возможная скорость принятия решений);

- разработанные мероприятия по воздействию на риск должны быть направлены на работу с риск-факторами и последствиями риска и тем самым обеспечивать снижение прогнозной оценки остаточного риска, как минимум, до допустимого уровня, а также быть достаточными (в случае принятия стратегии, отличной от избегания), то есть предоставлять разумную уверенность в достижении целей.

При разработке контрольных процедур следует учитывать, что наибольшую уверенность относительно эффективности процедуры предоставляют:

- автоматизированные контрольные процедуры;
- простые, одноэтапные контрольные процедуры;
- контрольные процедуры с четко определенными, а не субъективными критериями соответствия;
- превентивные контрольные процедуры, направленные на предотвращение рискового события;
- систематические контрольные процедуры;
- сплошной контроль (например, сплошная сверка/сопоставление операций с применением автоматизированных средств вместо выборочной проверки).

9.5. Анализ затрат на реализацию мероприятий по воздействию на риск

9.5.1. При проведении анализа затрат осуществляется определение и оценка всех возможных затрат (как денежных, так и временных, трудовых и прочих), необходимых на реализацию мероприятия по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур, и их сопоставление (сравнение) с:

- размером возможного влияния/ последствий от реализации риска, при этом при анализе рассматриваются все виды негативного влияния от реализации риска, в т.ч. неденежные эффекты (например, влияние на репутацию/имидж Общества);
- эффектом от реализации мероприятия (снижения вероятности и/или влияния риска);
- приемлемой величиной рисков (риск-аппетитом) и допустимым уровнем риска.

9.5.2. При проведении оценки учитываются все прямые затраты на реализацию мероприятий по воздействию на риск, а также косвенные затраты, если они поддаются измерению (в том числе учитываются как затраты на внедрение мероприятий и/или контрольных процедур, так и на их периодическое выполнение).

При сопоставлении затрат на реализацию мероприятий по воздействию и возможных последствий от реализации риска при его оставлении на текущем уровне, владелец риска должен руководствоваться следующим порядком действий:

- 1) Провести анализ затрат на реализацию мероприятий, в том числе анализ альтернативных вариантов воздействия на риск.

- 2) Сопоставить затраты на реализацию мероприятий с возможными потерями / негативным эффектом от реализации риска. Помимо экономического эффекта от реализации мероприятия, необходимо учитывать иные показатели, например,

репутационную составляющую, цели в области корпоративной социальной ответственности.

3) Выбрать наиболее эффективное мероприятие (набор мероприятий) для воздействия на риск с точки зрения затрат и/или допустимого уровня риска.

4) Провести анализ целесообразности реализации мероприятий по воздействию на риск (при необходимости – еще раз провести анализ затрат и/или пересмотреть способы воздействия).

9.5.3. При проведении анализа затрат также осуществляется оценка влияния мероприятий по воздействию на риск на скорость и эффективность принятия решений (с учетом сложившейся практики управления и корпоративной культуры). В рамках оценки анализируется влияние разрабатываемых мероприятий на:

- вовлечение руководителей высшего звена (например, степень загрузки исполнительных органов, уровень принимаемых решений);

- скорость принятия решений (например, в связи с избыточным количеством контрольных процедур и/или низкими границами лимитов/ответственности возможно вынесение несущественных вопросов на уровень исполнительных органов/совета директоров Общества, что снижает скорость принятия решений; в связи с избыточным количеством согласующих и форм согласования возможна излишняя «бюрократизация» деятельности, что также влияет на скорость принятия решений).

Владелец риска должен оценить и сопоставить размер возможных потерь от реализации риска и потерь от снижения скорости принятия управленческих решений.

9.5.4. В случае если при сравнении возможного эффекта на деятельность Общества в случае реализации рискового события (с учетом неденежного влияния) с затратами на выполнение мероприятий по воздействию (в рамках стратегии минимизации риска, передачи риска) на риск установлена нулевая или отрицательная эффективность, то владельцем риска должно быть принято решение об избежании риска (если это возможно), принятии риска.

9.5.5. В случае, если для риска установлена нулевая толерантность, то принятие риска не применимо и воздействие на риск, в случае невозможности его избежания, осуществляется независимо от эффективности мероприятий, с учетом того, что предпринимаются максимальные усилия для минимизации затрат на их выполнение.

9.6. Выбор и описание стратегии и соответствующих ей мероприятий по воздействию на риск

9.6.1. На основании анализа, выполненного в соответствии с пунктами 9.1. – 9.5., осуществляется окончательный выбор стратегии (метода) воздействия на риск и соответствующих ей мероприятий по воздействию, в том числе контрольных процедур. Пример описания риска с перечнем мероприятия приведен в Приложении № 8.

9.7. Прогнозная оценка остаточного риска

9.7.1. По результатам выбора и анализа мероприятий по воздействию на риск согласно п.9.1 – 9.6. Настоящей Политики руководители Подразделений (владельцы рисков) рассчитывают остаточную оценку риска – прогнозную оценку риска с учетом планируемого эффекта от реализации всех выбранных мероприятий по воздействию на риск. Расчет оценки осуществляется в соответствии с п. 7.19.-7.24. Настоящей Политики (при этом, в целях оценки остаточного риска планируемые/выбранные мероприятия по воздействию на риск считаются как выполненные/реализованные, а их запланированный эффект в части влияния на вероятность и/или влияние риска достигнутым).

9.8. Определение ответственных исполнителей

9.8.1. Для каждого мероприятия по воздействию на риск (в том числе контрольной процедуры) определяется и назначается работник, ответственный за их выполнение – ответственный исполнитель. При назначении ответственных исполнителей необходимо учитывать достаточность полномочий для эффективной реализации разработанных мероприятий по воздействию на риск (в том числе контрольных процедур). Назначение

ответственного исполнителя не снимает ответственность с владельца риска за управление риском, в том числе за воздействие на него. Владелец риска осуществляет мониторинг и организует работу ответственных исполнителей по выполнению/реализации мероприятий по воздействию (с учетом организационной структуры и порядка распределения полномочий и ответственности, установленных нормативными документами Общества).

9.9. Обеспечение выполнения мероприятий по воздействию на риск

9.9.1. Руководители Подразделений (владельцы рисков) организуют и контролируют надлежащее исполнение/ реализацию разработанных мероприятий по воздействию на риск ответственными исполнителями.

9.9.2. Актуализация и оценка исполнения/реализации и эффективности мероприятий по воздействию на риск осуществляется согласно этапу Мониторинг и пересмотр (Раздел 6 Настоящей Политики).

9.9.3. При необходимости, руководители Подразделений могут устанавливать дополнительные процедуры контроля и повышения эффективности мероприятий по воздействию на риски, включая самооценку/самоконтроль эффективности данных мероприятий работниками Подразделения (в том числе, осуществлять самооценку процесса управления рисками и внутреннего контроля Подразделения с применением форм и подхода, указанного в Разделе 14 Настоящей Политики).

10. Мониторинг и пересмотр

10.1. Мониторинг и пересмотр представляет собой анализ деятельности, осуществляемый руководителями Подразделений (владельцами рисков) на предмет изменения портфеля рисков в целом (выявление новых рисков, изменение оценки выявленных рисков, изменения риск-факторов), а также контроля результатов воздействия на риски (в том числе реализации запланированных мероприятий и контрольных процедур по рискам на предмет своевременности исполнения и экономической эффективности), необходимости корректировки, внедрения новых процедур воздействия на риски (включая процедуры реагирования на реализовавшиеся риски), и, при необходимости, информирование исполнительных органов/совета директоров Общества.

Основными задачами мониторинга являются: своевременное выявление изменений отдельных рисков и портфеля рисков в целом, актуальности и эффективности стратегий/мероприятий по воздействию на риск, оперативная корректировка (при необходимости) данных стратегий/мероприятий и своевременное информирование о вышеуказанных фактах руководства Общества.

10.2. Мониторинг организуется владельцами рисков и руководителями Подразделений Общества.

10.3. Мониторинг делится на:

10.3.1. Периодический мониторинг, который представляет собой процедуру переоценки и анализа рисков и актуализации мероприятий по воздействию на риски, проводимую Подразделениями Общества (владельцами рисков) на ежеквартальной основе.

10.3.2. Периодический мониторинг включает в себя:

10.3.2.1. Проведение актуализации и переоценки рисков (согласно п. 7.18.-7.24. Настоящей Политики) с целью выявления новых рисков (при наличии), выявлении неактуальных рисков (при наличии) корректировки оценки рисков (при необходимости), корректировки риск-факторов, последствий и иной значимой информации о рисках (при необходимости).

10.3.2.2. Анализ фактов реализации рисков и предрисковых состояний, включая:

– анализ текущего состояния/значений ключевых индикаторов риска и их документирование. Достижение либо превышение фактического значения ключевого индикатора риска над его плановым значением свидетельствует о реализации риска, либо

предрисковом состоянии, и предполагает обязательный анализ причин, приведших к данной ситуации.

– анализ фактов реализации риска. Фактом реализации риска считается превышение установленного для данного риска индикативного КИР и/или допустимого уровня риска, а также наступление обозначенных последствий риска.

В рамках анализа фактов реализации риска: устанавливаются причины, приведшие к данной ситуации, в том числе определяются риск-фактор(ы), который(ые) привел(и) к реализации риска, неэффективные мероприятия по воздействию на риск; определяются последствия реализации риска; определяется влияние на взаимосвязанные риски; оценивается фактический негативный эффект от реализации риска (определяется фактическая величина влияния реализовавшегося риска на деятельность и цели Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы), включая эффект от реализации взаимосвязанных рисков.

10.3.2.3. Анализ существующих мероприятий по воздействию на риск на предмет их выполнения ответственными лицами в установленных объеме, сроках и затратах, а также их актуальности и эффективности.

10.3.2.4. Анализ удержания допустимого уровня рисков и приемлемой величины риска (осуществляется при наличии установленной приемлемой величины рисков). Для данного анализа проводится сопоставление фактической величины влияния реализовавшихся за отчетный период рисков с показателями допустимого уровня риска и риск-аппетита. В случае превышения фактической величины влияния реализовавшихся рисков над вышеуказанными показателями отмечается факт несоблюдения допустимого уровня риска и/или риск-аппетита.

10.3.2.5. По результатам пунктов 10.3.2.1. - 10.3.2.4. принимается решение о необходимости корректировки и/или разработки дополнительных мероприятий по воздействию на риск (в соответствии с разделом 8 Настоящей политики).

10.3.3. Текущий мониторинг, проводимый непрерывно в рабочем порядке владельцами риска. В рамках текущего мониторинга выявляются факты реализации рисков, появления новых рисков, изменения их оценки, принимаются оперативные решения по реагированию на риск. Результаты текущего мониторинга также используются в рамках периодического мониторинга.

10.3.4. **Оперативное реагирование на реализовавшиеся риски** осуществляется владельцами рисков и включает:

10.3.4.1. Выполнение планов, действий и инструкций, ранее (до реализации риска) разработанных для случаев реализации риска. В случае их отсутствия, в порядке, установленном Настоящей Политикой и в соответствии с размером негативного эффекта, осуществляется разработка мероприятий по воздействию на риск.

11. Обмен информацией и консультирование

11.1. Обмен информацией и консультирование является сквозным этапом процесса управления рисками, направленным на обеспечение надлежащего обмена информацией о рисках и мерах воздействия на риски, единое восприятие рисков и подходов к работе с рисками, понимание руководителями и работниками Общества своих функций в рамках СУРиВК.

В рамках данного этапа организуется процесс обмена информацией и взаимодействия Подразделений Общества, обучение, консультирование.

11.2. Подразделения, осуществляющие в рамках своих полномочий проверочную деятельность, (далее – Контрольные подразделения) и другие подразделения Общества осуществляют взаимодействие по вопросам совершенствования СУРиВК в части:

– обсуждения возможностей использования результатов работы друг друга, в рамках ограничений, налагаемых требованиями Общества по работе с информацией, представляющей собой коммерческую тайну;

- получения единого представления о приемлемой величине рисков (риск-аппетите), используемой терминологии и методов управления рисками;
- обмена информацией о выявленных рисках Общества (в т.ч. с помощью предоставления доступа к отчетам друг друга с учетом соблюдения установленных в Обществе требований по работе с подобной информацией).

11.3. В рамках взаимодействия, указанного в п. 11.2., Подразделения могут обмениваться информацией о:

- рисках, не учтенных в Реестре рисков Общества / возникновении новых рисков, которые, по мнению Контрольных подразделений, могут повлиять на достижение целей Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы, а также о рисках, которые, по мнению Контрольных подразделений, не были снижены надлежащим образом;
- недостатках внутреннего контроля, которые могут оказать отрицательное влияние на Общество и его способность достигать своих целей, в т.ч. эффективно выполнять контрольные процедуры, обеспечивать качество оценки рисков Подразделениями и проч.
- выявленных в ходе аудита рисков и мероприятиях по воздействию на них, а также рекомендациях по совершенствованию СУРиБК, в случае наличия соответствующей информации и возможности ее предоставления генеральному директору или Совету директоров Общества; при этом ревизионной комиссией Общества, ответственной за проведение внутреннего аудита используется форма, приведенная в Приложении № 9 к Настоящей Политике.
- иных вопросах в области управления рисками и внутреннего контроля.

12. Агрегация, декомпозиция и консолидация рисков

12.1. Агрегация, декомпозиция и консолидация рисков осуществляется в целях анализа портфеля рисков Общества.

12.2. Выделяются следующие способы агрегации, декомпозиции и консолидации рисков:

- консолидация рисков по уровням управленческой иерархии Общества;
- консолидация рисков по бизнес-процессам;
- агрегация и декомпозиция рисков по уровням бизнес-процессов Общества (при наличии утвержденной разноуровневой модели бизнес-процессов).

12.3. Консолидация рисков по уровням управленческой иерархии осуществляется путем соотнесения рисков с компетенциями и функционалом руководства Общества. Таким образом, риски группируются по руководителям Общества (начиная с уровня руководителя подразделения и выше по управленческой иерархии).

12.4. Консолидация рисков по бизнес-процессам осуществляется путем визуализации классификации рисков по бизнес-процессам (на основе классификации, осуществленной Подразделениями и задокументированной в паспортах рисков Подразделений).

12.5. Агрегация и декомпозиция рисков по уровням бизнес-процессов Общества осуществляется при наличии утвержденной разноуровневой модели бизнес-процессов Общества (с наличием декомпозиции целей и/или продуктов по бизнес-процессам различного уровня) и представляет собой агрегацию (укрупнение) сведений о рисках, либо декомпозицию рисков на риски более детального уровня. Агрегация и декомпозиция рисков должна организовываться владельцем соответствующего бизнес-процесса.

В рамках агрегации и декомпозиции формируется «дерево рисков» - схема взаимосвязи рисков различного уровня в привязке к целям бизнес-процессов и/или продуктам бизнес-процесса и/или к шагам бизнес-процесса.

12.5.1. Декомпозиция рисков осуществляется следующим образом:

- риск-факторы декомпозируемого риска рассматриваются и описываются как отдельные «декомпозируемые» риски бизнес-процесса более низкого уровня (в порядке, установленном п. п. 7.18.-7.24. Настоящей Политики);

- каждый из декомпозируемых рисков сопоставляется и «привязывается» к целям и/или шагам и/или продуктам бизнес-процесса более низкого уровня.

12.5.2. Агрегация рисков осуществляется следующим образом:

- на основе модели бизнес-процессов Общества (путем анализа декомпозиции целей и/или продуктов бизнес-процесса) осуществляется сопоставление и группировка рисков по влиянию на конкретную цель и/или продукт бизнес-процесса вышестоящего уровня.

- сгруппированные риски анализируются на предмет сопоставимости/схожести их влияния на цель и/или продукт вышестоящего бизнес-процесса.

- в случае, если выявлены риски с идентичными последствиями (влиянием) на цель или продукт вышестоящего уровня, то данные риски могут быть агрегированы в укрупненный риск бизнес-процесса вышестоящего уровня;

Агрегированный риск формулируется в соответствии с подходами, указанными в настоящих Методических рекомендациях исходя из целей/продукта соответствующего уровня бизнес-процесса. При этом риски более низкого уровня (агрегированные в анализируемый риск) рассматриваются как риск-факторы укрупненного, агрегированного риска.

- риски с уникальными последствиями (влиянием) на цели бизнес-процесса верхнего уровня не подлежат агрегации.

13. Подход к документированию рисков

13.1. Результаты каждого из этапов процесса управления рисками подлежат документированию в соответствии с Приложением № 10.

13.2. Шаблоны и формы для документирования приведены в Приложениях к Настоящей Политике.

13.3. Для подготовки агрегированной информации о распределении рисков по бизнес-процессам, видам деятельности, уровням принятия решения и/или иным критериям формируется портфель рисков Общества.

В рамках подготовки отчетности по рискам, портфель рисков представляет собой визуализацию результатов агрегации/декомпозиции и/или консолидации рисков, а также статистики по рискам Общества, включая, но не ограничиваясь: общее количество рисков Общества, изменение количества рисков Общества по периодам, количество ключевых рисков Общества, факты реализации рисков, распределение рисков по категориям (бизнес-процессам) и прочее.

14. Оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля

14.1. Для своевременной корректировки и совершенствования СУРиВК Общество периодически осуществляет оценку ее эффективности. Используются следующие виды оценки:

14.1.1. Внутренняя независимая оценка эффективности СУРиВК проводится структурным подразделением (ревизионной комиссией), на которое возложена функция внутреннего аудита на периодической основе. Периодичность и периметр внутренней независимой оценки СУРиВК определяется Советом директоров согласно утвержденной методологии, на базе нормативно-методических документов в области управления рисками и внутреннего контроля Общества.

14.1.2. Внешняя оценка СУРиВК осуществляется путем привлечения внешнего независимого эксперта. Периодичность внешней оценки СУРиВК устанавливается Советом директоров Общества.

14.1.3. Самооценка СУРиВК осуществляется руководителями Подразделений Общества не реже одного раза в год.

14.1.4. Самооценка (анализ) эффективности управления отдельными видами/группами рисков, осуществляемая Подразделениями (применительно к собственной деятельности и/или деятельности координируемых подразделений/бизнес-процессов/проектов/программ).

14.1.5. Целями проведения самооценки (анализа) СУРиВК являются:

- определение эффективности и последовательности применения методов и инструментов, используемых в процессе управления рисками;
- определение эффективности взаимодействия между участниками СУРиВК;
- определение недостатков СУРиВК;
- разработку мероприятий для повышения эффективности СУРиВК.

14.1.6. Инициаторами проведения самооценки СУРиВК могут выступать:

- Совет директоров;
- исполнительные органы Общества.

14.1.6.1. Ревизионная комиссия, в функции которого входит функция внутреннего контроля консолидирует результаты самооценки СУРиВК по форме отчета о результатах самооценки СУРиВК по итогам года (Приложение № 11 Настоящей Политики).

14.1.6.2. По результатам самооценки Подразделение в функции которого входит функция внутреннего контроля проводит анализ необходимости корректирующих мероприятий и актуализации нормативно-методических подходов в области СУРиВК.

ПРИЛОЖЕНИЯ:

Приложение № 1. Методы выявления, анализа и оценки рисков

При выявлении, анализе и оценке рисков могут применяться следующие методы и подходы как отдельно, так и в сочетании:

1. Анкетирование:

Производится письменный опрос причастных работников с целью получения экспертного мнения с учетом их компетенций, профессионального опыта, уровня знаний и навыков. Анкетирование проводится по заранее сформированному перечню вопросов, при этом вопросы могут быть открытыми или закрытыми. Анкетирование применимо в ситуации, когда собрать работников для одновременного обсуждения в группе затруднительно, неэффективно или нецелесообразно. Результаты анкетирования сводятся в один документ.

2. Интерактивные групповые семинары, фокус-группы, рабочие группы («мозговой штурм», метод Дельфи, и др.):

«Мозговой штурм» предполагает собой обсуждение группой работников, отобранных с учетом их компетенций, профессионального опыта, уровня знаний и навыков. Метод Дельфи предполагает получение обобщенного, согласованного мнения группы работников, отобранных с учетом их компетенций, профессионального опыта, уровня знаний и навыков. При применении метода Дельфи работники выражают свое мнение индивидуально и анонимно, но имеют возможность узнать мнения других. Результаты групповой работы оформляются протоколами с приложением всех подготовленных документов, позиций и отражением примененных методов. Могут применяться как в группе, так и индивидуально, в том числе с использованием материалов интервьюирования и анкетирования.

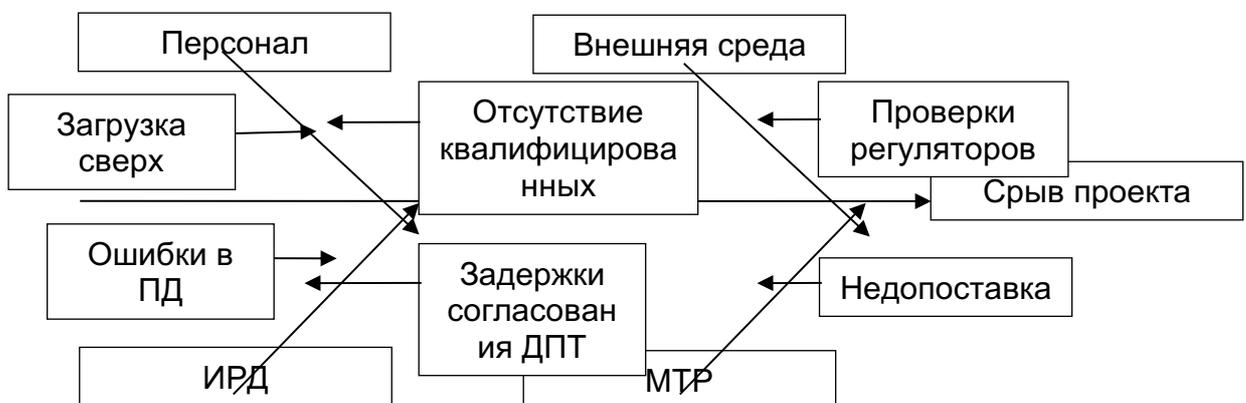
3. Причинно-следственный анализ («Диаграмма Исикавы», и др.):

«Диаграмма Исикавы», представленная на Схеме 1, предполагает простой схематический способ описания и анализа путей реализации риска от риск-факторов до последствий, объединяет логику анализа дерева неисправностей, с помощью которого анализируют причины (риск-факторы, источники) рискованного события, и дерева событий, с помощью которого анализируют последствия. Может применяться как в группе, так и индивидуально, в том числе с использованием материалов интервьюирования и анкетирования.

4. Сценарный анализ:

Предполагает идентификацию и исследование возможных сценариев развития рискованного события. Может применяться как в группе, так и индивидуально, в том числе с использованием материалов интервьюирования и анкетирования.

Схема № 1. Пример диаграммы Исикавы



ИРД – исходно-разрешительная документация

ПД – проектная документация

ДПТ – документация по планировке территории

МТР – материально-технические ресурсы

5. Прочие методы, подходы:

Руководители Подразделений могут использовать все виды техник, подходов к выявлению, анализу и оценке рисков, не противоречащих Настоящей Политике (например, техники согласно ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010—2011, подходы согласно COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью») и соответствующих решаемой задаче.

Приложение № 2. Подход к описанию рисков

Данное приложение определяет подход к описанию рисков, в том числе порядок заполнения соответствующих форм отчетности по рискам.

1. Наименование риска – краткое описание события, которое может произойти и негативно повлиять на достижение целей Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы в плановом периоде.

2. Последствия риска – описание возможных негативных последствий от реализации риска для Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта, программы. В случае если реализация риска может привести к нескольким последствиям, то следует указывать в описании все из них. Одним из видов негативных последствий от реализации выявленного риска может быть появление/реализация прочих, так называемых «взаимосвязанных» рисков (то есть если реализация выявленного риска может повлиять на вероятность реализации и/или величину влияния прочих рисков, то владелец риска указывает данные риски в Реестре рисков в графе «взаимосвязанные риски»). При этом необходимо учитывать, что не все «взаимосвязанные» риски можно выявить на этапе «Выявление рисков», поэтому данный анализ необходимо проводить в рамках всех этапов процесса управления рисками.

3. Риск-факторы – внутренние или внешние факторы (обстоятельства, события), которые отдельно или в комбинации с иными факторами могут привести к реализации риска.

При формулировании (текстовом описании) риск-факторов необходимо учитывать, что они могут рассматриваться как источник информации при анализе взаимосвязанных рисков, т.е. риск-факторы (источники) одного риска могут указывать на то, что для другого риска он является взаимосвязанным (реализация второго риска влияет на реализацию первого риска). В случае если в качестве риск-фактора указана деятельность или результаты деятельности другого подразделения — оно также указывается при заполнении риск-факторов (например, «Непредоставление информации в установленные сроки (Наименование подразделения)»).

Ключевые принципы описания рисков:

- информация о риске должна быть достаточна, но не избыточна (не перегружена излишним описанием, несущественной информацией) для принятия решений по данному риску, оценки влияния и вероятности реализации, а также разработки мероприятий по воздействию на риск;

- информация о риске не должна содержать данные, которые не влияют на принятие управленческих решений по риску и/или оценке риска;

- информация о риске должна указывать на вероятностный/случайный характер события (события, наступающие с вероятностью 0% и 100%, не относятся к рискам);

- риск не должен являться описанием неэффективной контрольной процедуры или иного мероприятия по воздействию на риск;

- риск не должен являться отрицанием достижения цели (недостижение какого-либо показателя не относится к рискам). При этом для часто происходящих и/или произошедших событий, имеющих негативные последствия, должен быть определен порог/параметр, свыше которого событие относится к рисковому. Например, превышение установленных норм внепланового ремонта, превышение норм выбросов. События, укладываемые в нормативные показатели (по естественному износу, выбросам, отказам и др.), не относятся к рискам;

- при наличии цепочки взаимосвязанных событий, одно из которых является причиной другого, в качестве события указывается то, которое непосредственно влияет на цель (последнее в цепочке событие);

- информация о риске должна содержать описание риск-факторов (условий или обстоятельств, являющихся потенциальной причиной и обуславливающее вероятность

реализации рискового события), при этом на реализацию одного рискового события могут повлиять несколько факторов;

- количество рисков должно быть достаточным для понимания портфеля рисков и оценки их влияния на Общество, Подразделение, бизнес-процесс, проект. Следует избегать избыточного «укрупнения рисков»;

- количество рисков не должно быть избыточным, чтобы не усложнять процесс принятия решений и не «перегружать» исполнительные органы/совет Общества излишней информацией. Следует избегать избыточного «дробления» рисков;

- несколько рисков не должны обозначать одно рисковое событие;

- одно рисковое событие не может дублировать или быть частным случаем другого;

- сформулированные риски должны быть одного уровня детализации;

- информация о рисках должна быть исчерпывающей. Следует избегать ситуаций, при которых некоторые риски, характерные (присущие) деятельности не будут сформулированы.

Пример описания риска приведен в Приложении № 8 к Настоящей Политике.

Приложение № 3. Классификация рисков

Риски Общества классифицируются по следующим направлениям:

1. По видам рисков:

- стратегические риски;
- операционные риски;
- комплаенс (соблюдение нормативно-правовых актов, внутренних нормативных документов Общества) риски;
- риски достоверности отчетности.

2. По бизнес-процессам: в соответствии с утвержденной картой/картами бизнес-процессов Общества. Для классификации рисков по бизнес-процессам определяется бизнес-процесс, где возникает риск и/или шаг бизнес процесса, цель бизнес-процесса, продукт бизнес-процесса, к которому привязан (отнесен) классифицируемый риск.

3. По уровню принятия решений:

- ключевые риски, одобряемые Советом директоров Общества и утверждаемые единоличным исполнительным органом на основании решения совета директоров Общества по результатам их рассмотрения с учетом мнения Комитета по аудиту, в отношении которых совет директоров Общества осуществляет последующий контроль реализации мероприятий по воздействию на данные риски;

- прочие, утверждение и контроль за которыми осуществляется на уровне Подразделений, бизнес-процессов, проектов, программ Общества. Информация о портфеле рисков Общества доводится до органов управления Общества;

- риски подконтрольных обществ рассматриваются руководителями подразделений, бизнес-процессов, проектов Общества в качестве риск-факторов для рисков, присущих соответствующей деятельности, если иное не предусмотрено ролью подконтрольных обществ.

4. По направлению деятельности (в соответствии с таблицей № 4)

Таблица № 4. Классификация рисков по направлению деятельности

ПРИМЕЧАНИЕ:

- Примеры областей возникновения рисков не являются наименованиями/описанием рисков, и указаны с целью классификации рисков.
- Данная таблица не содержит детализации в части коррупционных рисков. Отчетность и порядок документирования коррупционных рисков регулируются нормативными документами общества в области противодействия коррупции.

Вид деятельности		Пример областей возникновения риска
Оказание услуг		
1	Оптовая торговля оптическими приборами	1. Снижение спроса/невозможность обеспечить спрос на оказываемые услуги. 2. Снижение рентабельности оказываемых услуг. 3. Снижение качества оказываемых услуг.
Корпоративные риски		
2	Развитие коммерческой деятельности (маркетинг и реклама)	1. Неверное позиционирование услуг/неэффективное управление портфелем услуг. 2. Снижение эффективности рекламных кампаний.
3	Экономика и финансы	1. Снижение поступлений, связанных с участием в уставных капиталах других организаций. 2. Снижение поступлений в связи с неблагоприятным изменением валютных курсов (валютный риск). 3. Снижение поступлений в связи с неблагоприятным изменением процентных ставок по финансовым вложениям (процентный риск). 4. Невозможность привлечь финансирование на оптимальных условиях (в том числе при размещении ценных бумаг, привлечении кредитов и займов и др.). 5. Рост стоимости привлеченного финансирования. 6. Невозможность выполнения обязательств по платежам (риск ликвидности). 7. Рост дебиторской (в том числе, просроченной) задолженности/формирование «скрытой» задолженности контрагентов перед Обществом. 8. Рост затрат на основную и прочие виды деятельности*.

		<i>*включая затраты на МТР, энергоресурсы, трудозатраты, налоги и социальные отчисления</i>
8	Корпоративная безопасность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Утечка конфиденциальной информации ОАО «Левенгук» (коммерческая тайна). 2. Мошенничество, разглашение/утечка конфиденциальной информации. 3. Нарушения, имеющие признаки коррупционных.
9	Взаимодействие со СМИ (связи с общественностью и бизнес-сообществом)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Распространение недостоверной (в т.ч. негативной) информации о деятельности ОАО «Левенгук» (ухудшение репутации ОАО «Левенгук»).
10	Закупки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закупка товаров, работ и услуг на неоптимальных условиях (цена, условия оплаты, доставки и т.д.). 2. Закупка товаров, работ и услуг несоответствующего качества. 3. Закупка товаров, работ и услуг в объемах, меньших фактических потребностей. 4. Закупка товаров, работ и услуг в объемах, превышающих фактические потребности. 5. Несвоевременная закупка.
12	Управление персоналом (персонал и социальное развитие)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефицит квалифицированного персонала. 2. Уход ключевых работников.
13	Информационные технологии и защита информации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ошибки/сбои в работе ИТ систем. 2. Искажение/ потеря данных в ИТ системах. 3. Ошибки при разработке программы модернизации и обновления ИТ ресурсов и ИТ инфраструктуры ОАО «Левенгук» (несоответствие программы стратегическим целям и возможностям ОАО «Левенгук»). 4. Несоблюдение программы модернизации и обновления ИТ систем и ИТ инфраструктуры ОАО «Левенгук».
14	Бюджетирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ошибки при планировании/установке целевых бюджетных показателей. 2. Несанкционированная/ненадлежащая корректировка бюджета.
15	Корпоративные программы и инициативы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ошибки при разработке программы ресурсосбережения ОАО «Левенгук». 2. Несоблюдение программы ресурсосбережения ОАО «Левенгук». 3. Ошибки при разработке программы сокращения затрат ОАО «Левенгук». 4. Несоблюдение программы сокращения затрат ОАО «Левенгук».
16	Правовое обеспечение и комплаенс	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несанкционированное изменение договорных условий.

	(за исключением коррупционных рисков)	<p>2. Возникновение «скрытых» обязательств АО «Левенгук» по заключенным договорам с контрагентами.</p> <p>3. Проигрыш дел в суде по искам и претензиям контрагентов/работников ОАО «Левенгук» или государственных органов.</p> <p>4. Невзимание штрафов, пеней, неустоек за нарушение условий договоров контрагентами.</p> <p>5. Санкции (штрафы/пени/приостановка деятельности) за несоблюдение требований законодательства.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Антимонопольное законодательств (в т.ч. требований тарифного регулирования) - Таможенное законодательство - Трудовое законодательство - Валютное законодательство - Налоговое законодательство - Градостроительное законодательство - Земельное законодательство - Гражданское законодательство - Требования в области охраны труда - Требования в области промышленной безопасности - Требования в области охраны окружающей среды - Требования в области защиты конфиденциальной информации (государственная тайна, требования в области охраны персональных данных) - Требования о противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации - Требования по защите населения и территории от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера - Требования регуляторов (фондовых бирж) - Требования при проведении закупок - Прочие законодательные требования
17	Формирование отчетности	1. Недостоверность отчетности (бухгалтерской, управленческой, налоговой, операционной, статистической и прочих видов отчетности).
18	Организация и проведение проверок, контрольная деятельность	<p>1. Планирование проверок.</p> <p>2. Проведение проверок.</p> <p>3. Доведение результатов проверок до объектов проверок, руководителей подразделений Общества, исполнительных органов управления Общества.</p>

		4. Мониторинг мероприятий по устранению выявленных по результатам проверок нарушений.
20	Стратегическое планирование и целеполагание	1. Стратегическое развитие. 2. Координация проектной деятельности (стратегические проекты).
21	Международная деятельность	1. Взаимодействие с иностранными контрагентами.
22	Делопроизводство и ведение архива	1. Организация корпоративного делопроизводства в части обеспечения высокого качества подготовки мероприятий с участием исполнительного органа. 2. Организация корпоративного делопроизводства в части организации и ведения архивного дела.
23	Корпоративное управление	1. Организация и обеспечение работы органов управления. 2. Организация и развитие системы управления рисками. 3. Прочие инициативы в области корпоративного управления.

Приложение № 4. Шкала влияния риска

Степень влияния риска	Баллы	Количественные критерии влияния	Качественные критерии влияния
Крайне высокое	5	Свыше 500 млн. руб.	<p>Ненадлежащее выполнение, невыполнение, оказывающее существенное влияние на достижение целей Общества (цели могут быть не достигнуты);</p> <p>Несвоевременное выполнение, некачественное выполнение работ, которые приводят к недостижению целей проектов особой важности;</p> <p>Существенное искажение финансовой отчетности, влекущее отражение отрицательного мнения внешнего аудитора или отказ внешнего аудитора от выражения мнения;</p> <p>Санкции, предписания со стороны государств, государственных органов, ведущие к остановке отдельных процессов, бизнес-процессов, оказывающих существенное воздействие на цели;</p> <p>Существенное превышение или невыполнение бюджета, ведущее к привлечению дополнительного внешнего финансирования, и/или невыполнению целей;</p> <p>Существенное негативное влияние на имидж и деловую репутацию, в том числе, негативное освещение деятельности официальными СМИ на международном и федеральном уровне;</p> <p>Социальные волнения и протесты, ведущие к пересмотру планов, проектов, изменению бизнес-процессов.</p>

Степень влияния риска	Баллы	Количественные критерии влияния	Качественные критерии влияния
Высокое	4	От 250 до 500 млн. руб.	<p>Существенное влияние на достижение целей отдельного направления деятельности, бизнес-процесса (ведущее к существенной корректировке целей Общества);</p> <p>Несвоевременное выполнение, некачественное выполнение работ, которые приводят к недостижению целей проектов;</p> <p>Существенное искажение нескольких статей финансовой отчетности, ведущее к выражению внешним аудитором мнения о достоверности с оговоркой;</p> <p>Санкции, предписания со стороны государств, государственных органов, ведущие к временной приостановке отдельных процессов, бизнес-процессов, оказывающих существенное влияние на цели;</p> <p>Значительное превышение бюджета Подразделения, проекта, не приводящее к привлечению дополнительного внешнего финансирования, но требующего существенной корректировки бюджета (включая отказ от отдельных проектов, инвестиций, инициатив);</p> <p>Социальные волнения и протесты, ведущие к временному пересмотру планов, проектов, изменению бизнес-процессов;</p> <p>Высокое негативное влияние на имидж и деловую репутацию, в том числе, негативное освещение деятельности официальными СМИ на региональном уровне.</p>
Среднее	3	От 175 до 250 млн. руб.	<p>Существенное влияние на достижение целей отдельного Подразделения;</p> <p>Существенное искажение отдельных статей финансовой отчетности, которое невозможно устранить без существенных разногласий с внешним аудитором;</p> <p>Санкции, предписания со стороны государства, государственных органов, влияющие на деятельность, но не ведущие к приостановке отдельных процессов, бизнес-процессов;</p> <p>Превышение бюджета Подразделения, проекта, его неисполнение в пределах допустимого отклонения. Не требуют дополнительного финансирования;</p> <p>Социальные волнения и протесты, не ведущие к пересмотру планов, проектов, изменению бизнес-процессов;</p> <p>Среднее негативное влияние на имидж и деловую репутацию, в том числе негативное освещение деятельности официальными СМИ на муниципальном уровне и</p>

Степень влияния риска	Баллы	Количественные критерии влияния	Качественные критерии влияния
			неофициальными ресурсами с высокой популярностью (например, информационные ресурсы и интернет-сайты широко известных политических деятелей, медийных личностей).
Низкое	2	От 50 до 175 млн. руб.	<p>Незначительное влияние на достижение целей направлений деятельности, бизнес-процессов, структурных Подразделений;</p> <p>Задержка реализации проектов, не приводящая к недостижению их целей;</p> <p>Несущественное искажение отдельной статьи финансовой отчетности, которое не оказывает влияния на получение положительного мнения со стороны внешнего аудитора;</p> <p>Дополнительные затраты в рамках бюджета, которые могут быть восполнены в рамках перераспределения расходов бюджета Подразделения;</p> <p>Социальные волнения и протесты, не ведущие к корректировке операционной деятельности Общества, Подразделений Общества;</p> <p>Низкое негативное влияние на имидж и деловую репутацию, в том числе, негативное освещение деятельности неофициальными Интернет ресурсами.</p>
Крайне низкое	1	Менее 50 млн. руб.	<p>Несущественное влияние на достижение целей направлений деятельности, бизнес-процессов, структурных Подразделений;</p> <p>Несущественные дополнительные затраты, не требующие корректировки, перераспределения бюджета.</p>

Приложение № 5. Шкала вероятности реализации риска

Вероятность реализации риска	Баллы	Вероятность, %	Описание события
Крайне высокая	5	>75%	Событие почти точно произойдет
Высокая	4	51-75%	Событие скорее произойдет, чем не произойдет
Средняя	3	26-50%	Умеренная вероятность реализации события
Низкая	2	5-25%	Событие скорее не произойдет, чем произойдет
Крайне низкая	1	<5%	Событие почти точно не произойдет

Приложение № 6. Оценка контрольной процедуры

Оценка контрольной процедуры включает оценку эффективности дизайна контрольной процедуры и оценку операционной эффективности контрольной процедуры.

1. При оценке дизайна контрольной процедуры необходимо придерживаться следующего алгоритма действий:

1.1. Проверка соответствия описания контрольной процедуры (алгоритма действий) ее целям: контрольная процедура должна быть направлена на снижение вероятности и/или уменьшение последствий реализации рискованного события до допустимого уровня.

1.2. Анализ разделения обязанностей при выполнении контрольных процедур: не допускается совмещение одним работником следующих функций (либо наличия возможности подобного совмещения):

- выполнение операции – непосредственное исполнение операции (например, формирование заявки на закупку);
- согласование операции – проверка согласование корректности, полноты и факта выполнения операции (например, проверка соответствия заявки на закупку бюджету структурного Подразделения);
- авторизация операции – разрешение на выполнение операции (например, утверждение заявки на закупку);
- регистрация операции – отражение данных об операции в учете (например, формирование бухгалтерских проводок на оприходование ТМЦ).

1.3. Проверка на предмет наличия у ответственного исполнителя полномочий для её выполнения: а) ответственный исполнитель должен быть определен; б) ответственный исполнитель понимать цель контрольной процедуры и алгоритм ее выполнения; в) обязанности исполнителя должны быть четко определены.

1.4. Оценка фактической способности контрольной процедуры своевременно выявлять события и предрисковые состояния для принятия мер по их предотвращению.

1.5. Оценка эффективности использования ресурсов на выполнение контрольной процедуры: задача контрольной процедуры – предоставлять разумную гарантию достижения целей при оптимальном соотношении затрат (максимум эффекта при минимально возможном уровне затрат).

1.6. Анализ своевременности и качества информации, используемой при выполнении контрольной процедуры (насколько информация, используемая при выполнении контрольной процедуры полная, надежная и своевременная для целей корректного выполнения контрольной процедуры).

1.7. Оценка корректности постановки контрольной процедуры на отдельно взятом шаге процесса/ проекта.

2. Операционная эффективность контрольной процедуры означает, что контрольная процедура осуществляется в течение всего отчетного периода постоянно (без пропусков) в полном соответствии с утвержденным дизайном. Подтверждение операционной эффективности предполагает тестирование определенного объема доказательств осуществления контрольной процедуры в течение периода или выполнение определенного количества повторений контрольной процедуры.

Оценка операционной эффективности контрольной процедуры осуществляется в следующем порядке:

2.1. Формирование плана тестирования с определением в нем способов, процедур, объема и периода тестирования.

2.2. Определение выборки операций для тестирования операционной эффективности контрольной процедуры.

2.3. Анализ корректности выполнения контрольной процедуры в соответствии с определенным дизайном контрольной процедуры.

3. При выявлении недостатков дизайна или операционной эффективности внутреннего контроля осуществляются следующие действия:

3.1. Анализ характера и причин выявленных недостатков.

3.2. Проведение (при необходимости) дополнительной проверки или тестирования.

3.3. Определение приоритетов и составление плана устранения выявленных недостатков.

4. По истечении установленного срока после исправления недостатка проводится повторная оценка эффективности дизайна и операционной эффективности контрольной процедуры, признанного ранее неэффективным.

Приложение № 7. Примеры мероприятий по воздействию на риск

Стратегия (способ, метод) воздействия на риск	Примеры мероприятий по воздействию на риск
Избежание риска	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отказ от направления деятельности, проекта, продажа дочернего Общества. 2. Замена оборудования на исключающее риск. 3. Замена технологии на исключающую риск.
Минимизация риска	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реорганизация бизнес-процессов. 2. Планирование действий на случай реализации ЧС. 3. Разработка планов экстренного восстановления работоспособности. 4. Автоматизация операций (снижение человеческого фактора). 5. Формирование резервов, установление лимитов на отдельные операции. 6. Диверсификация.
Принятие риска	Мониторинг уровня риска
Передача риска	<ol style="list-style-type: none"> 1. Страхование. 2. Хеджирование. 3. Аутсорсинг. 4. Использование производных финансовых инструментов. 5. Фиксация в договорах условий, переносящих ответственность, расходы на контрагента (например, в части ответственности поставщика/подрядчика за удорожание строительных материалов).

Примечание: Одним из способов минимизации риска (и наиболее предпочтительным методом воздействия) является контрольная процедура. Контрольная процедура имеет четкий, устоявшийся алгоритм выполнения, заданную периодичность и ответственного за выполнение.

Ниже представлены примеры мероприятий по воздействию на риск «Закупка по завышенным ценам» (отдельно приводятся примеры контрольных процедур).

К мероприятиям по воздействию на риск можно отнести:

- создание Подразделения, ответственного за проведение анализа рынка, динамики цен и мониторинга поставщиков до 01.01.20XX;
- разработка нормативно-методической документации по анализу цен на определенные виды товаров, работ, услуг до 01.01.20XX;
- переподчинение Подразделения, ответственного за проведение анализа рынка руководителю, не являющемуся ответственным за закупочные процедуры (выборы поставщика/проведение конкурсов, планирование закупок, выбор способа проведения закупок и др.) до 01.01.20XX.

К контрольным процедурам можно отнести:

- еженедельный мониторинг ответственным Подразделением динамики цен на товар X с формированием отчетности по форме X;
- ежеквартальный анализ ответственным Подразделением зависимости биржевых цен на металл X и товаров группы X с формированием отчета по форме X;
- ежегодный контроль кадровой службой за своевременным обучением сотрудников ответственного Подразделения (контроль исполнения плана обучения с вынесением информации о результатах на курирующего руководителя).

Приложение № 8. Пример описания риска

Примечание: в данном примере приведены только отдельные поля из Реестра рисков (для удобства чтения) в описательной части риска.

Цель	Направление деятельности/	Риск				
		Наименование риска	Фактор/причины/ Причина, вызвавшая риск	Последствия (сценарии реализации)	Стратегия управления риском	Краткое название мероприятия по воздействию на риск
Своевременное и полное удовлетворение потребностей подразделений-заказчиков в продукции с необходимыми показателями цены, качества и надежности	Закупки	<p>Закупка ТМЦ, работ/услуг на неоптимальных условиях</p> <p>Примеры неоптимальных условий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - условия оплаты; - условия доставки; - условия монтажа/настройки/пуско-наладки; - условия перехода прав собственности; - дополнительные расходы, 	<p>Внешние факторы:</p> <p>1) Ухудшение экономической и политической ситуации в стране (санкции США, ЕС и иных государств в отношении РФ, рост курса валют, повышение стоимости заемных средств), что может привести к:</p> <ul style="list-style-type: none"> - удорожанию ТМЦ - удорожанию работ/услуг подрядчиков - ограничению доступа к закупкам отдельных видов оборудования, товаров, работ и услуг (далее - ТРУ). <p><i>Доля импортных закупок в Обществе составляет XX% от общего объема. Нестабильность курса национальной валюты РФ может оказать существенное влияние на стоимость импортных ТРУ.</i></p> <p>2) Недостаточно развитый рынок поставщиков (в т.ч. отсутствие на рынке предложений в количестве и по ценам, удовлетворяющим потребности Общества)</p> <p><i>Общество закупает услуги по ХХХ, в настоящее время, в РФ имеется лишь два поставщика данного вида услуг, что ведет к ограниченным воз-</i></p>	<p>1) Рост расходов на закупку ТРУ</p> <p>2) Дополнительные (непредвиденные) расходы на закупку ТРУ</p>	Минимизация риска	<p>Существующие:</p> <p>1. Процедура проверки контрагентов перед подписанием договора;</p> <p>2. Конкурсные процедуры выбора поставщиков;</p> <p>3. Закупочные процедуры, включающие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Процедуры планирования закупок; - Порядок согласования потребностей вкупаемых товарах, работах, услугах; - Процедуры подготовки и проведения закупок;

		<p>связанные с закупками (доп. стоимость на разгрузку/погрузку, упаковку, подготовке к транспортировке и т.п.) - условия гарантии; - и т.п.</p>	<p><i>возможностям влияния на цену и качество.</i></p> <p>3) Неправомерные действия третьих лиц (участников конкурсных процедур).</p> <p>4) Ограничение рынка – наличие ТРУ с требуемыми характеристиками только у компании-монополиста</p> <p>Внутренние факторы:</p> <p>1) Отсутствие процедуры анализа рынка поставщиков (включая анализ динамики цен) <i>В Обществе в настоящий момент не проводится периодический анализ рынка поставщиков, закупка ТРУ зачастую осуществляется у единственного источника без анализа возможных альтернатив.</i></p> <p>2) Завышение/некорректный расчет начальных максимальных цен (НМЦ), в т.ч. вследствие отсутствия в Обществе подразделения, ответственного за независимую проверку соответствия предлагаемых поставщиками цен на ТРУ рыночному уровню;</p> <p>3) Дефицит квалифицированных кадров в функции закупочной деятельности Общества. <i>В настоящий момент, в составе подразделения, осуществляющего деятельность в области организации и проведения закупок, состоят ХХХ сотрудника при ежегодном количестве заключаемых договоров более ХХХ. Дефицит кадров может привести к некачественному анализу рынка и нарушению установленных закупочных процедур.</i></p> <p>4) Неоптимальные типовые условия оплаты <i>Типовые условия оплаты по договорам на постав-</i></p>		<p>- Процедуры закупок; -Процедуры заключения и исполнения договоров; - Типовые условия в договорах закупок (сроки оплаты, условия поставки и т.п.). Планируемые для минимизации риска</p> <p>1. Привлечение внешнего консультанта для анализа рынка по товару ХХХ</p> <p>2. Проведение анализа тенденций стоимости проходов номенклатуры ХХХ в зависимости от биржевых колебаний цен на медь.</p> <p>3. Осуществление бенчмаркинга цены закупок товара ХХХ со среднерыночными и в разрезе видов по-</p>
--	--	---	---	--	---

			<p>ку ТРУ включают в себя 30-ти дневную предоплату на поставку в размере 50% от стоимости договора, что ведет к отвлечению денежных средств из оборота Общества.</p> <p>5) Некорректное/неоптимальное планирование объемов закупаемых ТРУ</p> <p><i>В ходе планирования годовой/квартальной потребности в закупаемых ТРУ наблюдается невозможность достаток информации о будущих потребностях (существенная волатильность потребности на отдельные виды ТРУ).</i></p> <p><i>По итогам финансового года, доля неликвидов ТМЦ ХХХ выросла более чем на ХХХ%.</i></p> <p>6) Нарушение условий проведения конкурсных процедур, в том числе, выбор несоответствующих методов закупки (например, закупка из одного источника, вместо конкурентных методов закупок), осуществление нецелевых закупок</p> <p><i>В ходе проверок, проведенных внешними проверяющими отмечены факты некорректного выбора способа закупки.</i></p> <p>7) Завышение требований к потенциальным поставщикам со стороны подразделений-заказчиков</p> <p><i>Технические параметры заявленных к закупке ТРУ в отдельных случаях не подкреплены достаточным обоснованием</i></p> <p>8) Недостаточная степень автоматизации закупок в Обществе</p> <p><i>В Обществе отсутствуют ИТ-системы, направленные на автоматизацию закупок (расчет потребности, оформление и обработка заявок на закупку и пр.)</i></p> <p>9) Отсутствие процедуры пересмотра долгосроч-</p>			<p>требителей.</p> <p>4. Включение валютной оговорки во все контракты в иностранных валютах.</p> <p>5. Анализ товаров заменителей для номенклатуры ХХХ. Оценка качества товаров-заменителей на тестовом полигоне ХХ.</p>
--	--	--	---	--	--	--

			<p>ных рамочных договоров (в т.ч. отсутствие процедуры анализа цен рамочных договоров) <i>В Обществе отсутствует процедура периодического мониторинга соответствия цен в заключенных договорах поставки на соответствие рыночному уровню.</i></p> <p>10) Неправомерные действия работников Общества</p> <p>11) Ошибки при расчете НМЦ</p> <p>В Обществе существует вероятность некорректного расчета НМЦ в связи с отсутствием опыта, статистических данных по отдельным видам закупок (например, закупки XX, XXX, которые составляют 47% от плана закупок на 2019 год).</p>			
--	--	--	---	--	--	--

Приложение № 9. Форма предоставления информации о рисках по результатам внутренней аудиторской проверки

№ п/п	Владелец риска	Наименование (краткое описание риска)	Имеется в реестре рисков (да/нет)	Замечания /комментарии по результатам аудита, в части:						Рекомендации внутреннего аудита/ мероприятия объекта аудита
				Риск-фактор в	Оценки риска (указывается – текущая либо остаточная)			Мероприятий по управлению риском	Прочие замечания /комментарии (в т.ч. по фактам реализации риска)	
					Вероятность реализации риска	Влияние риска	Итоговая оценка риска			
[Порядковый номер]	[Указывается владелец риска]	[Указывается наименование риска]	[Указывается наличие риска в реестре рисков]	[Указываются замечания к риск-факторам]	[Указываются замечания к оценке вероятности реализации риска]	[Указываются замечания к оценке влияния риска]	[Указываются замечания к итоговой оценке риска]	[Указываются замечания к мероприятиям по управлению риском]	[Указываются прочие замечания]	[Указываются рекомендации]

Приложение № 10. Отчетные документы по этапам управления рисками

Предмет документирования/ Этап процесса управления рисками	Порядок документирования
Определение приемлемой величины рисков (риск-аппетита) и допустимого уровня риска	Подразделения формируют предложения по приемлемой величине рисков (риск-аппетиту) и допустимому уровню рисков. Риск-аппетит и допустимый уровень риска на отчетный год
Выявление рисков	<p>Подразделения по результатам этапов Выявление рисков, Анализ и оценка рисков, Воздействие на риск:</p> <p>1. Вносят соответствующую информацию о каждом риске в реестр рисков Подразделения</p> <p>Ревизионная комиссия осуществляет:</p> <p>1. Консолидацию Реестров рисков Подразделений и формирует Реестр рисков Общества.</p> <p>2. Формирование Реестра ключевых рисков Общества по форме Приложения № 12 – Форма реестра ключевых рисков</p> <p>3. Формирование Карты рисков Общества и Карты ключевых рисков Общества.</p> <p>4. Формирование сводной информации о портфеле рисков Общества.</p>
Анализ и оценка рисков	
Воздействие на риск	
Мониторинг и пересмотр	<p>Отчетность по мониторингу рисков включает:</p> <p>1. Отчет по мониторингу рисков Подразделения, содержащий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Отчет о реализовавшихся рисках Подразделения - План мероприятий по воздействию на риски Подразделения - Отчет о мониторинге риск-аппетита и допустимого уровня риска Подразделения¹ <p>2. Сводный отчет по мониторингу рисков Подразделений, формируемый ревизионной комиссией на основе консолидации утвержденных Отчетов по мониторингу рисков подразделений и содержащий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Сводный отчет о реализовавшихся рисках - Сводный план мероприятий по воздействию на риски <p>3. Отчет по мониторингу рисков Общества, формируемый, ревизионной комиссией на основе утвержденных Отчетов по мониторингу рисков Подразделений и содержащий:</p>

¹ При наличии утвержденной приемлемой величины рисков Общества (риск-аппетита).

Предмет документирования/ Этап процесса управления рисками	Порядок документирования
	<ul style="list-style-type: none"> - Отчет о реализовавшихся ключевых рисках Общества - План мероприятий по воздействию на ключевые риски - Сводный отчет о мониторинге риск-аппетита и допустимого уровня риска - Отчет о результатах самооценки СУРиВК в рамках отчета по итогам года (формируется раз в год в рамках формирования отчетности по мониторингу за IV квартал отчетного года) - Сводную информацию о портфеле рисков Общества.
Обмен информацией и консультирование	Ревизионная комиссия Общества осуществляет обмен информацией с Подразделениями и исполнительными Органами Общества о выявленных при проведении внутренних аудитов рисках Общества по форме Приложения № 9 – Форма предоставления информации о рисках по результатам внутренней аудиторской проверки.
Самооценка СУРиВК	<p>Подразделения заполняют анкеты по самооценке СУРиВК по форме Приложения № 19. Форма проведения самооценки системы управления рисками и внутреннего контроля (анкета самооценки).</p> <p>Ревизионная комиссия на основе утвержденных анкет по самооценке СУРиВК Подразделений осуществляет формирование Отчета о результатах самооценки СУРиВК по итогам года по форме Приложения № 11. Отчет о результатах самооценки СУРиВК по итогам года.</p>

Приложение № 11. Отчет о результатах самооценки СУРиВК по итогам года

Раздел 1. Выполнение самооценки СУРиВК причастными Подразделениями по итогам года

Подразделение	Плановый срок выполнения самооценки	Фактический срок выполнения самооценки	Статус выполнения самооценки	Комментарии
[Указывается наименование Подразделения, выполняющего самооценку]	[Указывается плановый срок выполнения самооценки СУРиВК]	[Указывается фактический срок выполнения самооценки СУРиВК (в случае ее завершения)]	[Указывается фактический статус выполнения самооценки: завершено в срок / завершено не в срок / не завершено / самооценка не проводилась]	[Указываются комментарии и пояснения Подразделений о статусе выполнении самооценки]

Раздел 2. Сводные результаты самооценки СУРиВК причастными Подразделениями по итогам года

№ п/п	Раздел / Вопрос	Средняя оценка	Комментарии
[Указывается порядковый номер]	[Указываются разделы / вопросы формы самооценки]	[Указывается средняя оценка по ответу на вопрос]	[Указываются причины / комментарии по выявленным значительным отклонениям]

Приложение № 12. Форма реестра ключевых рисков Общества

№ п/п	Наименование риска	Риск-фактор / причина, вызвавшая риск	Последствия реализации риска	Взаимосвязанные риски (при наличии)	Вид риска	Текущий риск			Владелец риска	Остаточный риск			Основные мероприятия по воздействию на риск	Ключевые индикаторы риска
						Вероятность реализации риска	Влияние риска, млн. руб.	Итоговая оценка риска, млн. руб.		Вероятность реализации риска	Влияние риска, млн. руб.	Итоговая оценка риска, млн. руб.		
[Порядковый номер]	[Указывается описание основных замечаний и нарушений]	[Указываются риск-факторы, которые привели/могут привести к реализации риска]	[Указываются последствия от реализации риска]	[Указываются взаимосвязанные риски]	[Указывается вид риска]	[Указывается вероятность риска для текущего риска]	[Указывается влияние риска для текущего риска]	[Указывается итоговая оценка риска для текущего риска]	[Указывается владелец риска]	[Указывается вероятность реализации риска для остаточного риска]	[Указывается влияние риска для остаточного риска]	[Указывается итоговая оценка риска для остаточного риска]	[Указываются основные мероприятия по воздействию на риск]	[Указываются ключевые индикаторы риска с указанием плановых и фактических значений]