

УТВЕРЖДЕНО  
Решением Генерального директора  
ООО «НАЙС»

\_\_\_\_\_ А.В.Бауэр

Приказ от «\_\_» \_\_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

ПОЛИТИКА  
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ  
ООО «НАЙС»

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения.....	3
2. Цели управления рисками.....	3
3. Задачи управления рисками.....	3
4. Принципы управления рисками.....	3
5. Инфраструктура процесса управления рисками.....	4
6. Процесс управления рисками.....	5
7. Ограничения настоящей политики.....	8
8. Прочие положения.....	8
9. Термины и определения.....	8

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.**

1.1. Политика управления рисками (далее – Политика) определяет термины и определения, цели и задачи, ограничения, принципы, требования к инфраструктуре и процессу управления рисками в Компании.

1.2. Политика является обязательной для исполнения всеми сотрудниками Компании.

1.3. При разработке документов по управлению рисками необходимо следовать Политике.

## **2. ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.**

2.1. Актуальное, правильное и всестороннее понимание своих рисков.

2.2. Поддержание уровня принимаемых Компанией рисков в пределах установленных Компанией критериев.

## **3. ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.**

3.1. Построение инфраструктуры управления рисками.

3.2. Создание и поддержание процесса управления рисками, позволяющего обеспечить достижение целей Компании.

## **4. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.**

4.1. Использование лучших практик. В управлении рисками Компании используются стандарты FERMA и ISO31000. При этом возможно неполное следование лучшим практикам, если это соответствует интересам Компании.

4.2. Эффективность. Риск-менеджмент создает и защищает стоимость Компании.

4.3. Непрерывность. Риск-менеджмент осуществляется на постоянной основе.

4.4. Комплексность. Риск-менеджмент охватывает всю деятельность Компании.

4.5. Вовлеченность. Руководство Компании всех уровней считает риск-менеджмент существенным для достижения целей Компании.

4.6. Интеграция. Риск-менеджмент является неотъемлемой частью всех организационных процессов и используется при принятии решений.

4.7. Ответственность. Ответственность за риски означает наличие всесторонней, полностью определенной и принятой ответственности за риски как со стороны коллегиальных органов управления, так и со стороны владельцев риска.

4.8. Ресурсное обеспечение. Компания обеспечивает владельцев риска всем необходимым для выполнения своей роли, им предоставлены полномочия, время, обучение и ресурсы для управления рисками.

4.9. Использование лучшей информации. В процессе риск-менеджмента принимается во внимание вся доступная информация: исторические данные, опыт, обратная связь от заинтересованных сторон, наблюдения, прогнозы, экспертные оценки и пр.

4.10. Раскрытие информации. Информация о риск-менеджменте регулярно раскрывается всем заинтересованным сторонам.

4.11. Непрерывное совершенствование. Имеет место постоянное улучшение процессов управления рисками.

## **5. ИНФРАСТРУКТУРА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.**

5.1. В соответствии с принципом вовлеченности в управление рисками вовлечены все органы управления компании.

5.1.1. Ответственность за управление рисками в Компании возлагается на генерального директора.

Ответственность за управление рисками включает, как минимум:

5.1.1.1. определение критериев риска;

5.1.1.2. определение критериев эффективности риск-менеджмента;

5.1.1.3. рассмотрение результатов мониторинга риск-менеджмента;

5.1.1.4. оценка эффективности риск-менеджмента.

5.1.1.5. установление / назначение владельцев рисков, ответственных и уполномоченных управлять рисками;

5.1.1.6. установление других видов ответственности сотрудников на всех уровнях Компании;

5.1.1.7. назначение ответственного за координацию управления рисками;

5.1.1.8. ответственность за проведение регулярных встреч по рискам и ведение соответствующей отчетности;

5.1.1.9. ответственность за достигнутые результаты риск-менеджмента.

5.1.2. В Компании создается Комитет по рискам. При этом:

5.1.2.1. Функции Комитета по рискам определяются положением о нем.

5.1.2.2. В обязанности Комитета в обязательном порядке входят:

5.1.2.2.1. обеспечение инфраструктуры управления рисками;

5.1.2.2.2. обеспечение процесса управления рисками;

5.1.2.2.3. рассмотрение реестра рисков, определение методов воздействия на риски и утверждение планов мероприятий по управлению рисками;

5.1.2.2.4. рассмотрение конфликтов интересов при управлении рисками.

5.2. Для функционирования риск-менеджмента разрабатываются и поддерживаются следующие документы:

5.2.1. Настоящая Политика.

5.2.2. Положение о Комитете по рискам.

5.2.3. Регламент управления рисками.

5.3. В соответствии с принципом интеграции:

5.3.1. Риск-менеджмент в обязательном порядке встраивается в процессы стратегического планирования, бюджетирования, инвестиционного планирования, закупок и изменения деятельности.

5.3.2. Интегрирование означает непрерывное использование результатов риск-менеджмента в процессах, в том числе в документах процессов (стратегии, бюджеты, планы).

5.4. При внедрении и улучшении инфраструктуры риск-менеджмента формируются соответствующие планы.

5.5. Эффективность риск-менеджмента (как инфраструктуры риск-менеджмента, так и процесса управления рисками) не реже одного раза в год оценивается подразделением внутреннего аудита в рамках мониторинга.

## **6. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.**

6.1. Процесс управления рисками состоит из:

6.1.1. анализа рисков (идентификация, расчет, оценка риска);

6.1.2. воздействия на риски (определение метода воздействия, разработка, определение источников финансирования и реализация программы мероприятий с последующим контролем внедрения);

6.1.3. отчетности о рисках;

6.1.4. мониторинга и изменения инфраструктуры и процесса управления рисками.

6.2. Принципы риск-менеджмента в Компании при исполнении процесса:

6.2.1. Идентификация рисков.

6.2.1.1. Классификация рисков в Компании не применяется.

6.2.1.2. Идентификация рисков сопровождается их описанием для проведения дальнейшего анализа.

6.2.1.3. Идентифицируются как риски, которые Компания контролирует, так и риски, которая Компания не может контролировать, но которые оказывают влияние на деятельность Компании.

6.2.1.4. Приоритетным является выявление рисков на ранней стадии их возникновения.

6.2.1.5. При идентификации рисков рассматривается максимально широкий спектр последствий, однако приоритетными являются потенциальное влияние на репутацию и имидж компании, капитализацию, соответствие требованиям регуляторов, себестоимость производства и продаж, непрерывность производства, которое может быть оценочно выражено в деньгах.

6.2.1.6. Идентифицируются не только негативные, но и позитивные риски. Под последними понимаются риски, связанные с решениями не использовать благоприятные возможности.

6.2.2. Расчет рисков.

6.2.2.1. В расчете рисков используются следующие шкалы:

6.2.2.1.1. для расчета вероятности (применяется только если риск находится в области нормального распределения вероятностей) – четырёхбалльная шкала:

- 1 – вероятность очень низкая;
- 2 – вероятность низкая;
- 3 – вероятность высокая;
- 4 – вероятность очень высокая;

6.2.2.1.2. для расчета ущерба – пятибалльная шкала:

- 1 – минимальное воздействие (потери не могут оказать значимого эффекта на деятельность компании);
- 2 – незначительное воздействие (потери могут быть компенсированы в рамках текущих расходов);
- 3 – существенное воздействие (потери могут превысить размер, который можно компенсировать за счет бюджета текущих расходов, вероятно использование резервных фондов);
- 4 – крупный убыток (потери могут оказать существенное воздействие на финансовый результат деятельности компании и перспективы её развития);
- 5 – критическое воздействие (потери могут нести угрозу существованию компании).

6.2.2.2. Риски рассчитываются экспертным, стохастическим и статистическим методами. Преимущественным методом расчета является статистический метод.

6.2.3. Оценка рисков.

6.2.3.1. По результатам оценки рисков каждому риску присваивается одно из трех значений: критический, приемлемый, незначительный.

6.2.3.2. Риски ранжируются в соответствии с присвоенными значениями.

6.2.3.3. Невзаимосвязанные риски оцениваются по отдельности, взаимосвязанные риски оцениваются по совокупности.

6.2.3.4. Результаты оценки рисков сводятся в реестр рисков.

6.2.3.5. Для удобства восприятия для рассмотрения рисков формируется карта рисков.

6.2.4. Воздействие на риск.

6.2.4.1. При рассмотрении методов воздействия на риск рассматриваются следующие варианты воздействия:

6.2.4.1.1. избежание риска посредством решения не начинать или не продолжать деятельность, в результате которой возникает риск;

6.2.4.1.2. принятие или увеличение риска для использования благоприятной возможности;

6.2.4.1.3. устранение источника риска;

6.2.4.1.4. снижение вероятности;

6.2.4.1.5. изменение последствий;

6.2.4.1.6. разделение риска с другой стороной или сторонами (включая контракты и финансирование риска);

6.2.4.1.7. осознанное удержание риска.

6.2.4.2. Мероприятия по управлению рисками могут быть влияющими на причины (факторы) рисков для их предотвращения (превентивные) и направленными на устранение последствий реализовавшегося риска. Преимущественными мероприятиями должны стать превентивные мероприятия.

6.2.4.3. Планы воздействия на риск оформляются в виде программ мероприятий по управлению рисками. Если программа требует финансирования, то источник финансирования определяется при подготовке, рассмотрении и утверждении программы.

6.2.4.4. Программа мероприятий содержит только мероприятия проектного характера, то есть имеющие срок, бюджет и ответственного (владельца риска).

6.2.4.5. Стоимость выполнения мероприятия по каждому риску должна быть значительно меньше потерь от риска с учетом вероятности его возникновения. При наличии мероприятий для критических рисков, сопоставимых с потерями от риска с учетом вероятности, необходимость исполнения данных мероприятий рассматривается Генеральным директором.

6.2.5. Ответность о рисках.

6.2.5.1. Ответность о рисках рассматривается:

6.2.5.1.1. на уровне Генерального директора – не менее двух раз в год.

6.2.5.1.2. на уровне Комитета по рискам – ежеквартально.

6.2.5.2. Форма отчетности определяется пользователями отчетности и утверждается документально.

6.2.6. Мониторинг управления рисками.

6.2.6.1. Комитет по рискам на каждом заседании осуществляет мониторинг управления рисками, в т.ч. оценивает:

6.2.6.1.1. достижение результатов;

6.2.6.1.2. адекватность использованных процедур;

6.2.6.1.3. адекватность использованной информации.

6.2.6.2. Результаты мониторинга являются входящей информацией для идентификации рисков.

6.2.7. Мониторинг инфраструктуры и процесса управления рисками.

6.2.7.1. Комитет по рискам не реже одного раза в год проводит оценку инфраструктуры и процесса управления рисками.

6.2.7.2. По итогам мониторинга, при необходимости, вносятся изменения как в инфраструктуру, так и в процесс управления рисками.

6.3. Детально процесс риск-менеджмента описан в Регламенте управления рисками, в котором отражаются принципы настоящей Политики.

## **7. ОГРАНИЧЕНИЯ НАСТОЯЩЕЙ ПОЛИТИКИ.**

7.1. Политика управления рисками направлена на обеспечение разумной, но не абсолютной гарантии достижения целей риск-менеджмента, по следующим причинам:

7.1.1. выявление и оценка рисков не могут быть абсолютно точными ввиду неопределенности будущих событий;

7.1.2. некоторые риски находятся за пределами воздействия со стороны Компании, и поэтому не могут быть полностью устранены;

7.1.3. эффективность некоторых контрольных процедур, внедренных для управления рисками, может не быть достигнута ввиду человеческого фактора.

## **8. ПРОЧИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.**

8.1. Политика утверждается Генеральным директором.

8.2. Политика пересматривается не реже одного раза в три года.

8.3. Инициаторами внесения изменений в Политику могут быть Генеральный директор и его заместители, а также руководители подразделений риск-менеджмента, внутреннего контроля и внутреннего аудита.

## **9. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.**

9.1. Риск – влияние неопределенности на цели.

9.2. Управление рисками или риск-менеджмент – скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска.

9.3. Владелец риска – лицо, которое имеет полномочия и несет ответственность за управление риском.

9.4. Инфраструктура управления рисками – набор компонентов, обеспечивающих организационные меры и структуру для разработки, внедрения, мониторинга, пересмотра и постоянного улучшения управления рисками в масштабе Компании.

9.5. Процесс управления рисками – систематическое применение политик, процедур и практик Компании к деятельности по обмену информацией и консультированию, анализу внешней и внутренней среды, идентификации, анализу, оценке, воздействию на риск, мониторингу и пересмотру риска.