

## Проект типовой Политики по управлению рисками

«УТВЕРЖДЕНА»  
решением Совета директоров  
[Компания]  
Протокол № [вставить]

### ПОЛИТИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ [Компания]

Настоящий документ подготовлен исключительно для создания общего представления об обсуждаемом в нем предмете и не является профессиональной консультацией. Не предоставляется никаких гарантий, прямо выраженных или подразумеваемых, относительно точности и полноты информации, представленной в настоящем документе. Если иное не предусмотрено законодательством РФ, Риск-академия, его сотрудники и уполномоченные представители не несут никакой ответственности за любые последствия, возникшие в связи с какими-либо действиями (бездействием), основанными на информации, содержащейся в настоящем документе, или за принятие решений на основании информации, представленной в настоящем документе.



- 1) Уклонение от риска;
- 2) Снижение риска;
- 3) Перенос (перераспределение) риска;
- 4) Принятие риска.

<b>Мониторинг рисков</b>	Систематическое обновление информации об уровне риска и внешних или внутренних факторах, влияющих на уровень риска, а также о статусе мероприятий по управлению риском.
<b>Оценка рисков</b>	Процесс определения уровня риска путем присвоения каждому риску величины возможного ущерба и вероятности наступления такого ущерба с целью дальнейшей разработки мероприятий по управлению риском.
<b>Реестр рисков</b>	Таблица, содержащая следующую структурированную информацию о рисках: наименование рисков, описание рисков, ключевые причины и факторы наступления рисков, описание возможных последствий от реализации рисков, оценку рисков, владельцев рисков, мероприятия по управлению рисками, сроки и статус их реализации.
<b>Риск</b>	Потенциально возможное внутреннее или внешнее событие, оказывающее негативное влияние на достижение целей деятельности Общества и приводящее к нежелательным последствиям.
<b>Управление рисками</b>	Процесс, включающий в себя идентификацию, оценку рисков, разработку и реализацию мероприятий по управлению риском, а также мониторинг рисков.
<b>Уровень риска</b>	Оценка существенности риска в зависимости от вероятности и размера потенциального ущерба от его реализации.

## 3. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ

3.1. Целью управления рисками (далее – УР) является обеспечение достижения целей деятельности Общества, определенных его стратегией, путем развития и поддержания организационной структуры, процессов и ресурсов, направленных на выявление, оценку, управление и мониторинг рисков.

3.2. Задачи управления рисками:

- Своевременное выявление рисков Общества.
- Предотвращение реализации рисков и снижение их последствий до приемлемого уровня.
- Информирование членов Правления и Совета директоров Общества по вопросам управления рисками.
- Мониторинг влияния рисков на финансовую устойчивость, достижение стратегических и операционных целей и на репутацию Общества.
- Поддержание в актуальном состоянии локальных нормативных актов Общества в области управления рисками.
- Развитие культуры управления рисками в Обществе, в частности, путем проведения обучающих мероприятий для работников.

3.3. Управление рисками основывается на следующих принципах:

- Управление рисками является неотъемлемой частью всех бизнес-процессов Общества и входит в сферу ответственности соответствующих работников Общества.
- Управление рисками осуществляется непрерывно и на систематической основе.
- Деятельность по управлению рисками носит превентивный характер и направлена на снижение вероятности и/или ущерба от реализации рисков, а не на устранение последствий такой реализации.
- Управление рисками является частью ежедневного процесса управления и предусматривает, что каждый сотрудник обязан выявлять и оценивать риски для наиболее эффективного принятия решений менеджментом Общества.

- Общество придерживается баланса расходов по управлению рисками и возможными последствиями в случае реализации риска. Общество может не предпринимать никаких действий по реагированию на риск, если затраты, связанные с таким реагированием, сопоставимы с последствиями риска.
- Для управления рисками используется максимально точная, полная и достоверная информация, включая информацию за прошедшие периоды, аналитические материалы, прогнозы и др.

## 4. КАТЕГОРИИ РИСКОВ

4.1. Предметом управления рисками в Обществе являются следующие категории рисков:

- **Управленческая команда** – риски, связанные с персоналом компании (отсутствие компетенций, мошенничество, уход из компании ключевых сотрудников и т.д.);
- **Спрос, рынок и конкуренты** – риски, связанные с коммерческой деятельностью Общества (низкий спрос на продукцию, высокая конкуренция, барьеры при выходе на международные рынки и т.д.);
- **Технологические риски** – риски, связанные с особенностями технологии производства продукции Общества;
- **Риски, связанные со строительством и закупкой/эксплуатацией оборудования** – недобросовестные поставщики / ген. подрядчики, превышение сроков и бюджета строительства, логистика и т. д.;
- **Финансовые риски** – риски, связанные с финансовым состоянием, ликвидностью и платежеспособностью компании (привлечение капитала, валютные риски, налоговые риски и т.д.);
- **Юридические риски / законодательство** – риски, связанные с юридическими особенностями и правовым полем деятельности Общества;
- **Поставщики / партнеры / соинвесторы** – риски, связанные с проведением конкурсных процедур и заключением контрактов, поставкой сырья и т.п.

4.2. Более подробная информация о рисках в каждой категории представлена в классификаторе рисков (Приложение 1).

## 5. УЧАСТНИКИ И ИХ ФУНКЦИИ

5.1. Структура управления рисками в Обществе включает вовлечение следующих органов и подразделений Общества:

- Совет директоров;
- Правление;
- Руководители структурных подразделений;
- Координатор управления рисками;
- Прочие сотрудники.

5.2. Совет директоров осуществляет надзор за управлением рисками, включая принятие решений и предоставление рекомендаций по итогам ознакомления с отчетностью о рисках, предусмотренной статьей 6.5 настоящей Политики.

5.3. Председатель Правления / Правление Общества:

- Отвечает за организацию эффективное управление рисками, позволяющее выявлять, оценивать и управлять рисками Общества;
- Утверждает карту и реестр рисков Общества;
- Утверждает перечень мероприятий по управлению существующими рисками;
- Утверждает перечень владельцев рисков;
- Определяет руководителя структурного подразделения, который докладывает информацию о рисках и способах их управлении на Совете директоров;
- Определяет координатора управления рисками;
- Использует информацию о рисках, представленную в отчетности, предусмотренной статьей 6.5 настоящей Политики, при принятии управленческих и инвестиционных решений.

5.4. Руководители структурных подразделений:

- Обеспечивают соблюдение положений Политики работниками своих структурных подразделений.
- Представляют информацию о рисках в области своей компетенции координатору УР для актуализации карты и реестра рисков.
- Обеспечивают своевременную разработку и реализацию мероприятий по управлению рисками, утвержденных на Правлении.
- Выделяют ресурсы в случае необходимости принятия оперативных мер по управлению рисками или для снижения негативных последствий уже реализовавшихся рисков.
- Оптимизируют бизнес-процессы с целью уменьшения уровня рисков или последствий их реализации.
- Используют информацию о рисках при формировании целей и бюджета структурного подразделения.

#### 5.5. Координатор управления рисками:

- Координирует работу структурных подразделений по выявлению и оценке рисков, а также разработке мероприятий по их управлению;
- Обеспечивает актуализацию Политики по управлению рисками;
- Агрегирует информацию о рисках и подготавливает отчетность о рисках Общества, предусмотренную статьей 6.5 настоящей Политики;
- Разрабатывает и проводит мероприятия, направленные на развитие культуры управления рисками в Обществе (при необходимости).

Координатором управления рисками может быть назначен любой сотрудник организации, который на полугодовой основе будет осуществлять агрегирование и актуализацию информации о рисках в Обществе.

#### 5.6. Прочие сотрудники:

- Осуществляют идентификацию рисков в области своей компетенции;
- Реализуют утвержденные мероприятия по управлению рисками;

- Осуществляют мониторинг уровня рисков в области своей компетенции.

## **6. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

### **6.1. Выявление рисков**

6.1.1. Выявление рисков – процесс, в рамках которого определяются внутренние или внешние события, реализация которых может негативно отразиться на достижении Обществом поставленных целей.

6.1.2. Риски Общества необходимо выявлять в рамках ежегодного цикла планирования и бюджетирования и актуализовать в рамках полугодового пересмотра бюджета.

Риски могут выявляться следующим образом:

- В рамках стратегической сессии при определении целей и задач на текущий или следующий год. Координатор УР отвечает за подготовку и координацию части обсуждения, посвящённой выявлению рисков;
- В рамках рабочего совещания, на котором обсуждаются вопросы планирования и бюджетирования на год. Координатор УР отвечает за подготовку и координацию части обсуждения, посвящённой выявлению рисков;
- В рамках отдельного рабочего совещания, посвящённого выявлению рисков, связанных с реализацией стратегии Общества. Координатор УР отвечает за организацию и проведение рабочего совещания; или
- В рамках индивидуальных интервью с руководителями структурных подразделений Общества. Координатор УР отвечает за организацию таких интервью, ведение протокола и агрегирование информации о рисках.

6.1.3. Для выявления рисков используется классификатор рисков (Приложение 1). В классификаторе рисков представлены типовые риски, которые необходимо учитывать в процессе выявления рисков Общества. Руководители структурных подразделений могут использовать классификатор как в рамках индивидуальных интервью, так и при участии в коллективном обсуждении.

Классификатор рисков не является исчерпывающим и не может служить заменой процессу идентификации рисков, описанному в настоящем разделе.

6.1.4. По итогам выявления рисков Координатор УР агрегирует информацию о выявленных рисках для последующей оценки и управления.

6.1.5. Для выявленных рисков определяются владельцы рисков, перечень которых утверждается на Правлении/Председателем Правления (Приложение 2).

6.1.6. Выявленные риски, а также их владельцы документируются координатором УР в соответствующих разделах реестра рисков Общества (Приложение 3).

## 6.2. Оценка рисков

6.2.1. Оценка рисков проводится с целью определения уровня рисков и выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение его стратегических целей.

6.2.2. Оценка выявленных рисков осуществляется владельцами рисков и агрегируется координатором УР.

6.2.3. Оценка рисков может осуществляться следующими способами:

- Коллективно, в формате рабочего совещания по оценке рисков, на котором руководители структурных подразделений / владельцы рисков оценивают риски при поддержке координатора УР;
- Индивидуально, посредством заполнения соответствующих разделов реестра рисков, который направляется владельцам рисков координатором УР с указанием перечня выявленных рисков и критериев для оценки рисков.

6.2.4. Для каждого выявленного риска необходимо оценить ущерб для Общества от реализации такого риска и вероятность его реализации.

6.2.5. Ущерб от реализации риска оценивается по трехбалльной шкале:

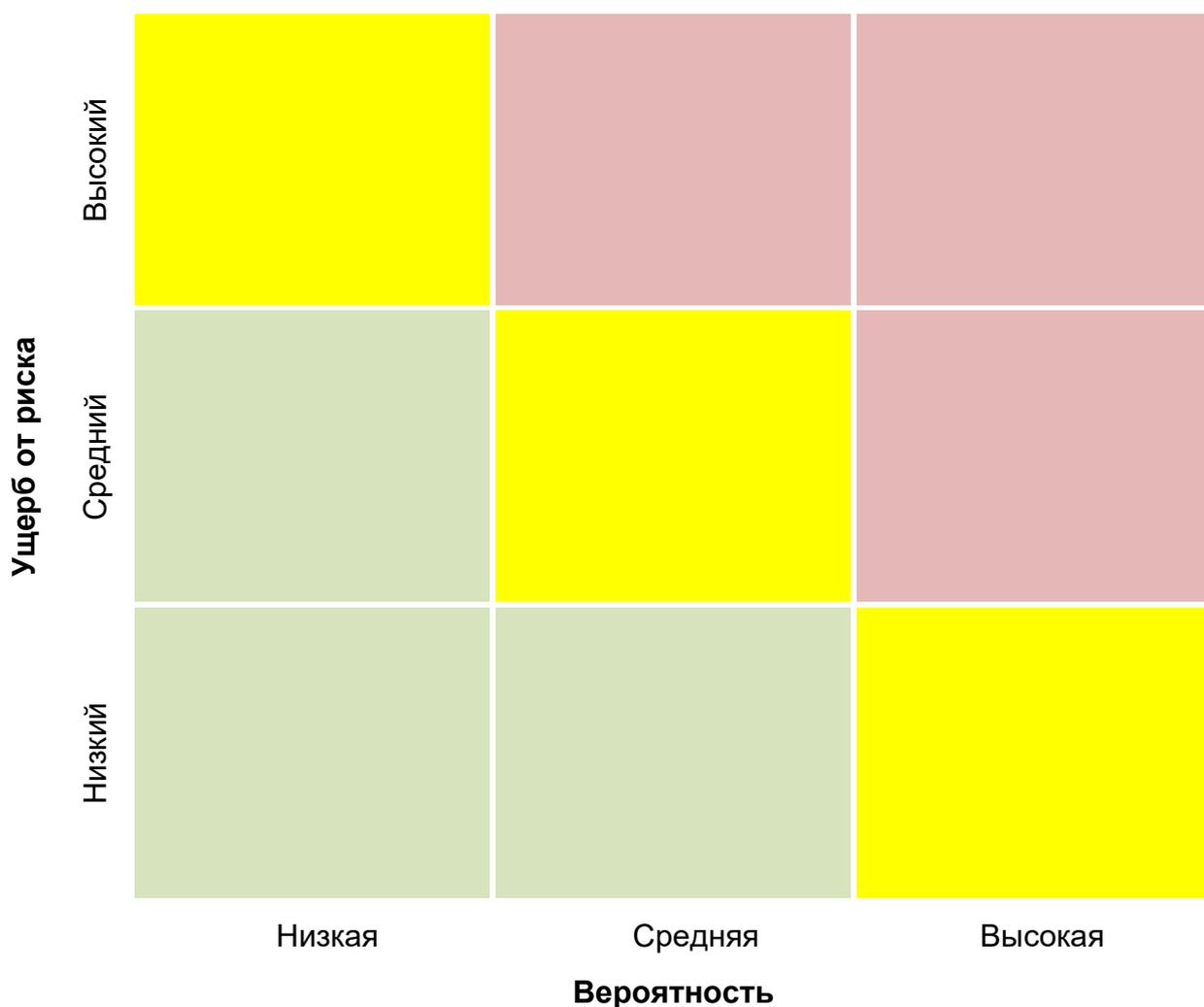
- **Высокий** – реализация риска может привести к существенному (выше 20%) снижению доходов или увеличению расходов компании и/или значительному репутационному ущербу для компании;
- **Средний** – реализация риска может привести к среднему (5-20%) снижению доходов или увеличению расходов компании и/или несущественному репутационному ущербу;

- **Низкий** – реализация риска может привести к незначительному (<5%) снижению доходов или увеличению расходов компании.

6.2.6. Вероятность реализации риска оценивается по трехбалльной шкале:

- **Высокая** – риск уже неоднократно реализовывался в прошлом, есть высокая степень неопределенности относительно вероятности реализации риска или внутренние или внешние предпосылки, указывающие на то, что риск, скорее всего, реализуется в течение года;
- **Средняя** – риск, вероятно, реализуется в течение года;
- **Низкая** – маловероятно, что риск реализуется в течение года.

6.2.7. Каждый риск графически отображается координатором УР на карте рисков на основании информации об ущербе и вероятности реализации риска, полученной от владельцев рисков:



6.2.8. По результатам оценки риски Общества можно разделить на три уровня:

- **Высокие риски** – такие риски являются неприемлемыми для Общества и требуют активных действий менеджмента. Решения по снижению таких рисков принимаются на уровне Правлении Общества. Решения по этим рискам имеют наивысшую приоритетность по срокам реализации и обеспечению финансовыми ресурсами;
- **Средние риски** – решения в отношении таких рисков принимаются на уровне структурных подразделений Общества и владельцев рисков. Сроки выполнения решений устанавливаются исходя из доступности и графика финансирования управленческих решений, а также оптимального времени, необходимого для внедрения конкретного мероприятия;
- **Низкие риски** – эти риски приемлемы для Общества и не требуют серьезного финансирования. Принимаемые решения ограничиваются внедрением процедур и закупок небольших объемов товаров и услуг, обеспечивающих предупреждение и уменьшение негативных последствий наступления риска. Определяются границы риска, и осуществляется мониторинг риска для принятия действия в случае изменения уровня риска.

6.2.9. Информация, полученная в рамках процесса оценки рисков, агрегируется координатором УР и отражается в реестре рисков (Приложение 3).

6.2.10. По результатам идентификации и оценки рисков, карта и реестр рисков направляются Председателю Правления для согласования.

6.2.11. Согласованные карта и реестр рисков Общества направляется владельцам рисков для использования в процессах бюджетирования, целеполагания и разработки мероприятий по управлению рисками.

### 6.3. **Разработка и внедрение мероприятий по управлению рисками**

6.3.1. Для рисков, попавших на карте в красную зону, владельцы рисков разрабатывают планы мероприятий по управлению этими рисками, включая сроки реализации и ответственных лиц.

6.3.2. С целью получения информации о мероприятиях по управлению рисками Координатор УР направляет владельцам рисков согласованный ранее реестр с перечнем выявленных рисков и их оценкой. Владельцы рисков заполняют соответствующие разделы реестра, касающиеся мероприятий и сроков их

реализации, и направляют реестр рисков обратно координатору УР для агрегирования и подготовки сводного реестра рисков.

6.3.3. Мероприятия по управлению рисками должны быть разработаны на основании одного из следующих методов:

- Уклонение от риска – уклонение/избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне;
- Снижение риска – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем;
- Перенос (перераспределение) риска – передача или частичная передача риска другой стороне (например, путем заключения договоров страхования, хеджирования, аутсорсинга и др.), позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей Общества.
- Принятие риска – Общество допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий.

6.3.4. Наиболее приемлемым способом управления риском является уклонение или снижение риска. Если снижение риска невозможно или нецелесообразно, сотрудники структурных подразделений должны разработать альтернативные мероприятия по переносу либо принятию риска. Наименее эффективным способом управления риском является принятие риска.

6.3.5. После получения информации о мероприятиях по управлению рисками от владельцев рисков Координатор УР агрегирует полученную информацию и обновляет соответствующие разделы реестра рисков Общества, после чего обновленный реестр выносится на утверждение Правления/Председателя Правления Общества.

#### 6.4. **Мониторинг рисков**

6.4.1. В рамках мониторинга карта и реестр Общества (включая мероприятия по управлению рисками) актуализируются не реже одного раза в полугодие. При этом Координатор УР, а также любой сотрудник Общества, вправе внепланово инициировать процесс пересмотра рисков, если это необходимо.

6.4.2. В рамках мониторинга рисков:

- Идентифицируются новые риски, не документированные в карте и реестре рисков Общества;
- Пересматривается оценка уровня риска;
- Рассматривается статус внедрения и эффективность мероприятий по управлению рисками. При необходимости разрабатываются дополнительные мероприятия по управлению рисками.

## 6.5. **Отчетность о рисках**

6.5.1. На полугодовой основе Координатор УР готовит отчет для Совета директоров / Правления Общества, который включает актуализированные:

- карту рисков Общества;
- реестр рисков Общества;
- перечень владельцев рисков.

6.5.2. При условии существенных изменений в любом из вышеуказанных документов в течение полугодия Координатор УР может подготавливать внеплановые отчеты о рисках для Совета директоров / Правления Общества.

## **7. РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

7.1. Для развития культуры управления рисками в Обществе проводятся мероприятия по укреплению компетенций работников в области управления рисками, в том числе:

- Ежегодные семинары и информационные сессии для работников, включающие информацию о статусе и результатах внедрения управления рисками в Обществе, основных элементах и инструментах управления рисками, обязанностях работников;

- Вновь принятым работникам Общества предоставляются информационные материалы (памятка) об управлении рисками.
- Подготовку и обновление обучающих и информационных материалов, а также привлечение сторонних организаций для проведения обучающих мероприятий в области управления рисками курирует департамент по работе с персоналом Общества при содействии координатора УР.

## **8. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ**

8.1. Для целей совершенствования управления рисками в Обществе может разрабатываться ежегодный план совершенствования. В план включаются мероприятия по дальнейшему совершенствованию управления рисками по следующим направлениям:

- распределение обязанностей работников в рамках управления рисками;
- внедрение управления рисками в существующие бизнес-процессы;
- развитие культуры управления рисками в Обществе.

8.2. План совершенствования утверждается Правлением Общества

## **9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

9.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента подписания приказа Председателем Правления о его утверждении.

**ФОРМА**  
**типового классификатора рисков**  
 [Компания]

Данный классификатор используется для целей выявления рисков Общества согласно разделу 6.1. Политики управления рисками. Классификатор рисков используется в качестве примера и включает типовые риски, которые необходимо учитывать в процессе выявления рисков. Следует обратить внимание, что фактически выявленные риски могут существенно отличаться от указанных в классификаторе. Классификатор рисков не является исчерпывающим и не может служить заменой процессу идентификации рисков, описанному в разделе 6.1..

<b>Управленческая команда</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие компетенций, необходимых для развития компании / реализации проекта</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Зависимость от ключевых сотрудников, уход ключевых сотрудников</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Мошенничество, неэффективное расходование средств</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие налаженной системы внутреннего контроля</li> </ul>	
<b>Спрос, рынок и конкуренты</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Агрессивная оценка потенциальных рынков сбыта</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкий или неподтвержденный спрос на продукцию</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Высокая конкуренция со стороны российских, западных или азиатских производителей</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкий спрос на новые / инновационные технологии</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Высокая зависимость от крупных клиентов / монополистов</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Барьеры при выходе на мировые рынки</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие налаженных каналов продаж</li> </ul>	
<b>Технологические риски</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Технология в ранних стадиях тестирования, окончательные характеристики не полностью понятны</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Опасность технологии для потребителя / производителя</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкая эффективность или надежность новой технологии по сравнению с технологиями конкурентов, в том числе потенциал развития технологии</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие необходимой инфраструктуры для реализации технологии (оборудование, здания, квалифицированная рабочая сила)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Потеря ценности технологии при переходе от опытного образца к промышленному производству</li> </ul>	



<b>Риски, связанные со строительством и поставкой / эксплуатацией оборудования</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Низкое качество проектирования</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Срыв сроков согласования проектной документации или получения разрешений</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Внесение существенных изменений в проектную документацию без согласования с инвесторами</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Выбор недобросовестного ген. подрядчика и/или субподрядчиков</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Нарушения техники безопасности и охраны труда</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Превышение бюджета и сроков строительства</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Существенные задержки оборудования на таможне</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Сложности с доставкой оборудования (после прохождения таможни)</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Проблемы с установкой и запуском оборудования</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие периодического строительного аудита</li></ul>	
<b>Финансовые риски</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Невозможность привлечения требуемого дополнительного финансирования</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Разрывы в ликвидности, риск финансовой нестабильности</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Валютные риски, связанные с активами или обязательствами в валюте</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Высокая доля кредитных средств (высокий леверидж)</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Удорожание обслуживания существующих кредитов из-за роста процентной ставки</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Высокая зависимость от колебания закупочных цен / цен на сырье (ценовые риски)</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Налоговые риски</li></ul>	
<b>Юридические риски / законодательство</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие необходимых сертификатов, лицензий или разрешений</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Существующее законодательство несет в себе ограничения для компании и требует изменения</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Исторические нарушения с истекшим сроком исковой давности</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Возможный конфликт интересов</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Судебные иски или разбирательства в отношении ключевых активов или участников</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Устаревшие либо неактуальные патенты, недокументированное know-how</li></ul>	
<b>Поставщики / партнеры / соинвесторы</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Зависимость от ключевых поставщиков (отсутствие альтернатив)</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие налаженных каналов поставки сырья или составляющих</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Низкое качество поставляемых услуг или материалов</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Финансовая нестабильность ключевых контрагентов</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Нарушение своих обязательств стратегическими партнерами</li></ul>	

Приложение 2  
К Политике по управлению рисками  
[Компания]

**ФОРМА**  
типového перечня владельцев рисков  
[Компания]

Категория риска	Описание риска	Владелец риска

**ФОРМА**  
**реестра рисков [Компания]**

Дата подготовки: \_\_\_\_\_

Категория риска	Описание риска и возможные последствия	Возможный ущерб	Вероятность наступления	Уровень риска	Владелец риска	Мероприятия	Сроки	Статус мероприятий

Таблица, содержащая структурированную информацию о рисках: наименование рисков, описание рисков и возможных последствий от реализации рисков, оценку рисков, владельцев рисков, мероприятия по управлению рисками, сроки и статус их реализации.