



ПРАВИЛА
управления рисками
АО «Qazcontent»

Редакция №2

стр. 1 из 22

Утверждено решением
Совета директоров АО «Qazcontent»
от 25 декабря 2024 года № 4



Правила по управлению рисками АО «Qazcontent»

г. Астана

Содержание

1	Назначение	
2	Область распространения	3
3	Термины, определения и сокращения	3
3.1	Термины и определения	3
3.2	Сокращения	5
4	Описание деятельности	5
4.1	Общие положения	5
4.2	Идентификация рисков	6
4.3	Оценка и анализ рисков	7
4.4	Определение риск-аппетита	8
4.5	Определение уровня толерантности к ключевым рискам	9
4.6	Мониторинг риск-аппетита и уровней толерантности к рискам	9
4.7	Управление рисками	10
4.8	Мониторинг и отчетность	11
4.8.2	Ведение базы данных потенциальных рисков	11
4.8.3	Ведение базы данных реализованных рисков	14
8	Приложение	16

1. Назначение

Настоящие Правила по управлению рисками АО «Qazcontent» (далее – Правила, Общество) разработаны в соответствии с Кодексом корпоративного управления Общества, положениями международного стандарта Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO ERM 2017), Политикой управлению рисками Общества и внутренними нормативными документами, регулирующими деятельность Общества.

Данные Правила определяют порядок управления рисками в Обществе, в том числе детализируют процедуры, механизм проведения идентификации и оценки рисков Общества, а также мониторинга за исполнением мероприятий по минимизации ключевых рисков.

2. Область распространения

Действие настоящих Правил распространяется на всех работников Общества. Правила являются обязательными для ознакомления и применения всеми работниками Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, связанных с процессом управления рисками, каждый работник Общества руководствуется положениями, изложенными в настоящих Правилах.

3. Термины, определения и сокращения

3.1. В настоящих Правилах используются следующие термины и определения:

- 1) COSO – Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея;
- 2) Система управления рисками – совокупность принципов, методов и процедур, обеспечивающих организацию и эффективное функционирование процесса управления рисками на всех уровнях Общества.
- 3) Владелец риска - владелец процесса, лицо (работник/структурное подразделение), ответственное за все аспекты управления риском, возникшим в ходе его деятельности по его бизнес-процессу, включая, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Общество;
- 4) Внешние факторы – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности Общества и не зависящие от деятельности Общества;
- 5) Внутренние факторы – факторы риска, возникающие в рамках операционной деятельности Общества;
- 6) Карта рисков - графическое описание потенциальных (реализованных) рисков Общества, которое составляется на основе регистра рисков, включает распределение рисков в прямоугольной таблице, по одной оси которой указана сила воздействия или влияние риска, а по другой – вероятность или частота его возникновения;

7) Качественная оценка – это определение степени влияния риска на деятельность Общества, в соответствии с внутренними критериями, и/или вероятности риска, основанной на коллективной и экспертной оценке;

8) Ключевой риск-показатель (КРП) – это ранние индикаторы, представляющие ранние сигналы изменения риск-факторов в различных областях деятельности Общества. КРП позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисков событий или минимизации их влияния на деятельность Общества;

9) Ключевые риски Общества – риски, которые по итогам оценки расположились в красной зоне на карте рисков Общества и риски из других зон, которые, по мнению руководства/владельца рисков/риск-менеджера могут оказать наиболее негативное воздействие на достижение Обществом своих краткосрочных и долгосрочных целей;

10) Ключевые показатели деятельности (КПД) – количественно измеримые параметры, отражающие степень достижения стратегической цели/задачи или запланированного Обществом результата процесса;

11) Количественная оценка – математический прогноз и расчет вероятности реализации рисков, а также потенциального материального ущерба риска;

12) Оценка рисков – комплекс мероприятий, проводимый владельцем риска и риск-менеджером для определения степени вероятности риска и размеров влияния;

13) Предупредительные мероприятия – текущие действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые проводятся для минимизации риска, в целях оперативного воздействия на причины реализации рисков;

14) Регистр рисков - перечень рисков, с которыми может столкнуться Общество в своей деятельности;

15) Потенциальный риск - представляет собой потенциальное событие (или стечение обстоятельств), которое в случае своей реализации может оказать позитивное или отрицательное воздействие на достижение долгосрочных и кратко-срочных стратегических целей Общества. В контексте Общества в процессе управления рисками будут рассматриваться только риски с отрицательным воздействием;

16) Реализованный риск - риск, который реализовался и повлиял на деятельность Общества.

17) Риск-аппетит – это степень риска, которую Общество считает для себя приемлемой в процессе достижения своих стратегических целей;

18) Риск-координатор – работник Общества, ответственный за организацию работы по управлению рисками в пределах структурного подразделения или проекта, через которого осуществляется коммуникации с риск-менеджером на всех этапах реализации процедур систем управления рисками;

19) Риск-менеджер – работник Общества, ответственный за координацию деятельности по управлению рисками и является работником Службы

антикоррупционного комплаенса и рисков Общества;

20) Риск-культура – показатель внутренней среды, при котором руководство и работники Общества принимают решения и осуществляют свою операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей.

21) Риск-менеджмент – процесс принятия Советом директоров и Правлением и выполнения управленческих решений работниками Общества, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных реализацией риска.

22) Уровень толерантности (риск-толерантность) – это приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной стратегической цели.

23) Идентификация рисков – процесс выявления и описания риска.

4.2. Определения, применяемые, но не раскрытые в настоящих Правилах, соответствуют определениям, используемым в Концептуальных основах управления рисками, рекомендованных Комитетом спонсорских Организаций Комиссии Трэдвэй (COSO ERM).

3.2. Сокращения

СП - структурное подразделение

ВНД – внутренние нормативные документы

БДПР – база данных потенциальных рисков

БДРР – база данных реализованных рисков

СЭД – система электронного документооборота

СУР - система управления рисками

КПД - Ключевые показатели деятельности

4. Описание деятельности

4.1. Общие положения

4.1.1. Управление рисками в Общества на консолидированной основе осуществляется путем внедрения системы управления рисками на всех уровнях Общества.

Управление рисками должно происходить в контексте целей, задач поставленных перед Обществом, которые вытекают из утвержденных стратегий, планов развития и других ключевых для корпоративного управления ВНД Общества.

4.1.2. Во всех СП (на уровне руководителя или заместителя руководителя) решением Председателя Правления назначаются риск- координаторы, ответственные за своевременное информирование об рисках и организацию работ внутри своего СП по осуществлению действий реагирования на них.

Внутри СП их руководители вправе определять работников, ответственных за предоставление информации по потенциальным и реализованным рискам. За

своевременность и качество предоставляемой информации по рискам персональную ответственность несут руководители СП.

4.1.3. Риск-менеджер на регулярной основе проводит их консультирование и обучение процессу управления рисками. Также Риск-менеджер проводит анкетирование работников Общества с целью определения уровня риск-культуры Общества.

4.1.4. Процесс управления рисками состоит из следующих этапов:

- Идентификация;
- Оценка и анализ рисков;
- Управление рисками;
- Мониторинг и отчетность.

4.2. Идентификация рисков

4.2.1. Идентификацию рисков и соответствующих им риск-факторов производят владельцы рисков. Согласно СУР Общество направлена на выявление широкого спектра рисков, влияющих на достижение стратегических целей, ключевых показателей деятельности, и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.

4.2.2. Требования к результатам идентификации рисков:

1) обнаружение источников и факторов риска, и определение их существенных количественных и (или) качественных характеристик с помощью методов идентификации рисков;

2) обеспечение информированности руководства Общества, СП о рисках.

4.2.3. В Общества использует следующие методы идентификации рисков с участием владельцев рисков в пределах компетенций в целях выявления максимального спектра рисков, повышения осведомленности об существующих рисках и стимулирования развития риск-культуры Общества:

- 1) экспертное мнение;
- 2) анализ исторических аналогий;
- 3) анализ отчетности Общества и прочей информации, формируемой СП Общества;
- 4) анализ информации, содержащейся в базах данных Общества;
- 5) программное обеспечение, позволяющие идентифицировать риск;
- 6) недостатки и несоответствия, выявленные в ходе аудиторской деятельности внешними/внутренними аудиторами либо иными проверяющими органами.

4.2.4. С целью провести последующую оценку и определить подходы к управлению выявленными рисками, информация по ним вносится в регистр рисков согласно приложению № 1.

4.2.5. Для идентификации рисков, событий, ведущих к наступлению риска и

факторов риска также используется комбинация методик и инструментов, таких как мозгового штурма, интервьюирования, метода «5 почему», метода «фишбоун», swot-анализа, базы данных произошедших убытков и т.д.

4.2.6. СП Общества ежеквартально, до 5-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, предоставляют риск-менеджеру информацию по потенциальным рискам согласно приложению 3. Полученная информация по рискам анализируется и является основой для включения/актуализации регистра рисков.

4.3. Оценка и анализ рисков

4.3.1. Идентифицированные риски подлежат оценке. Оценка рисков позволяет Общества проанализировать влияние риска на достижение его целей. Риски оцениваются с точки зрения вероятности или частоты их наступления и влияния, используя комбинацию качественных и/или количественных методов.

4.3.2. Первоначально оценка рисков проводится на качественной основе, затем для наиболее значимых рисков необходимо стремиться к количественной оценке рисков. Риски, которые не поддаются количественной оценке или в отсутствие надежной статистической информации для моделирования или построение таких моделей не является целесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе.

4.3.3. Результатом оценки рисков является:

- 1) регистр рисков, который содержит:
 - результаты оценки рисков;
 - ранжированный перечень рисков, который позволяет определить ключевые риски по результатам оценки рисков;
- 2) карта рисков;
- 3) прочая отчетность по вопросам управления рисками.

Регистр рисков является инструментом, демонстрирующим результаты оценки рисков.

4.3.4. Ответственным за проведение идентификации рисков являются владельцы рисков. Ответственным за формирование регистра рисков является риск-менеджер. Регистр рисков подлежит согласованию с владельцами рисков. На основании введенных показателей оценки рисков в регистр рисков Общества, формируется карта рисков Общества согласно приложению 4.

4.3.5. Карта рисков разбита на несколько областей, выделенных разным цветом.

1) Красная зона - риски, которые являются ключевыми/критичными для Общества либо в связи с высокой вероятностью наступления, либо в связи с серьезным потенциалом материального и/или нематериального ущерба;

2) Оранжевая зона – риски, которые имеют высокую вероятность наступления или крупное потенциальное влияние на финансовую устойчивость Общества;

3) Желтая зона – риски, которые имеют среднюю вероятность наступления или средний уровень потенциала материального и/или нематериального ущерба;

4) Зеленая зона – риски, которые имеют низкую вероятность наступления и (или) не имеют потенциала материального и/или нематериального ущерба.

Каждый из рисков, вошедших в красную и желтую зону, оценивается на основе следующих факторов:

- анализ причин наступления рисков;
- анализ потенциального влияния риска на ключевые показатели деятельности и стратегические цели Общества;

Карта и регистр рисков в течение года может дополняться вновь выявленными рисками в рамках ежеквартальной отчетности по управлению рисками, получаемой от СП Общества.

4.4. Определение риск-аппетита

4.4.1. Риск-аппетит Общества определяется на ежегодной основе и утверждается Советом Директоров Общества. Риск-аппетит на практике в Обществе выражается качественно, в связи с тем, что не все риски могут быть оценены количественно.

4.4.2. Порядок определения качественного риск-аппетита Общества

Для определения качественного риск-аппетита Общества существует два основных подхода:

- 1) субъективный подход;
- 2) объективный подход.

4.4.3. Порядок определения качественного риск-аппетита Общества производится Работником, ответственным по управлению рисками, в соответствии с субъективным подходом, который описан ниже:

1) Проводится интервью или анкетирование руководства Общества. В рамках данных методов руководству Общества требуется отразить заявления о неприемлемости рисков связанных, к примеру, с репутацией, охраной труда, окружающей средой и/или другими ключевыми аспектами деятельности Общества. (Приложение №5 Шаблон для анкетирования руководства о риск-аппетите Общества)

2) Полученная информация от всех респондентов консолидируется.

3) Консолидированная информация из заявлений, полученных от респондентов, ранжируется по количеству упоминаний.

4) Далее полученные данные передаются на рассмотрение Исполнительному органу Общества для принятия решения об установлении наиболее значительного риск-аппетита для Общества на соответствующий период. При этом не исключены варианты, когда могут быть определены несколько качественных риск-аппетитов для Общества.

4.5. Определение уровня толерантности к ключевым рискам

4.5.1. Для определения уровней толерантности к ключевым рискам Общества, Работнику, ответственному по управлению рисками, необходимо следовать следующему алгоритму:

1) Анализируются существующие ключевые показатели деятельности Общества.

2) Определяется взаимосвязь рисков в регистре рисков с существующими ключевыми показателями деятельности.

3) После определения взаимосвязей рисков с ключевыми показателями деятельности, при участии владельца рисков (при необходимости) устанавливаются уровни толерантности к ключевому риску в соответствии с существующими пороговыми уровнями к ключевым показателям деятельности.

4) В случае отсутствия ключевых показателей деятельности, совместно с владельцами рисков определяются специфичные ключевые показатели деятельности (цели) рассматриваемого структурного подразделения.

5) После определения специфичных ключевых показателей деятельности совместно с владельцами рисков определяются уровни толерантности к ключевым рискам на основании двух основных подходов:

а) объективный подход;

Учитывает требования Законов Республики Казахстан, нормативно-правовых актов государственных надзорных органов, внутренних документов Общества и Единственного акционера.

б) субъективный подход (экспертный подход).

При определении уровней толерантности к ключевым рискам используется мнение владельцев рисков. Для данных целей предлагается проведение опроса или анкетирования владельцев рисков или других ответственных работников Общества. При данном подходе владельцы рисков на основании имеющегося опыта и знаний определяют пороговый уровень, который и является уровнем толерантности к ключевому риску.

4.5.2. Деятельность Общества в пределах уровней толерантности к ключевым рискам обеспечивает руководству более высокую степень уверенности в том, что Общество не превысит пределы установленного уровня риск-аппетита, что в свою очередь позволит Обществу достичь своих стратегических целей.

4.6. Мониторинг риск-аппетита и уровней толерантности к рискам

4.6.1. Работник, ответственный за управление рисками на постоянной основе проводит мониторинг соблюдения уровней толерантности к ключевым рискам Общества по следующему порядку:

1) распределяется годовое значение порогового уровня толерантности к ключевым рискам на более короткие периоды с целью оперативного мониторинга

(ежемесячно, ежеквартально и т.д.). Данная периодичность определяется на основании существующей управленческой отчетности и ее сроков предоставления.

2) осуществляется сопоставление фактических результатов отклонения уровней толерантности к ключевым рискам от плановых показателей.

3) в случае, если отклонение имеет место быть, совместно с владельцем соответствующего риска определяют причины и предпринимают дополнительные предупредительные меры по снижению влияния и тем самым выравнивают фактический показатель уровней толерантности в рамках установленного планового коридора к каждому риску или пересматривают его.

4.6.2. Для мониторинга качественного риск-аппетита Общества, Работник, ответственный по управлению рисками, используется следующий алгоритм:

Осуществляется контроль соблюдения установленных уровней толерантности к ключевым рискам. В связи с тем, что качественный риск-аппетит не может быть измерен в количественных показателях, невыполнение уровней толерантности по тем рискам, которые оказывают негативное влияние на качественные цели и, соответственно, на качественные риск-аппетиты Общества, будет служить сигналом для того, что качественный риск-аппетит не соблюдается и наоборот.

4.6.3. Результаты мониторинга находят отражения в отчетах по управлению рисками, которые формирует Работник, ответственный по управлению рисками.

4.7. Управление рисками

4.7.1. Управление рисками представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность убытков или получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с рисками деятельности Общества. Для обеспечения эффективности процесса и снижения затрат на его реализацию, руководство Общества должно сконцентрировать внимание на рисках, которые могут оказывать наиболее значительное влияние на его финансовое состояние и достижение КПД и стратегических целей Общества.

4.7.2. Планы мероприятий по минимизации ключевых рисков Общества ежегодно после утверждения Карты и регистра рисков рассматриваются и утверждаются Правлением Общества и являются обязательными для исполнения всеми СП.

Предложения в отношении методов и планов по управлению рисками представляются владельцами рисков и вносятся в План мероприятий по минимизации ключевых рисков Общества.

СП, являющиеся владельцами рисков, ежеквартально до 5-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом в форме согласно запроса Риск-менеджер сдают отчеты по реализации, утвержденного Правлением Плана мероприятий по минимизации ключевых рисков Общества на соответствующий год.

Риск-менеджер ежеквартально до 20-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом выносит на рассмотрение Правления отчеты по реализации, утвержденного

Правлением Плана мероприятий по минимизации ключевых рисков Общества на соответствующий год.

4.8. Мониторинг и отчетность

4.8.1. Мониторинг управления рисками – контроль динамики изменения параметров рисков и эффективности реализации мероприятий и контрольных процедур по управлению рисками.

Мониторинг осуществляется Риск-менеджером путем сбора информации по динамике рисков и реализации планов мероприятий и контрольных процедур по их управлению, поступающей от владельцев рисков в рамках базы данных реализованных рисков и базы данных потенциальных рисков Общества согласно приложения 2 и 3.

Анализ, проверка на полноту и свод полученной информации от СП по потенциальным и реализованным рискам проводится Риск-менеджером на постоянной основе. Также Риск-менеджер собирает и ведет базу реализованных рисков, для сохранения исторических сведений по реализованным рискам.

4.8.2. Ведение базы данных потенциальных рисков

Описание по заполнению базы потенциальных рисков

СП на ежеквартальной основе в срок до 5 числа месяца, следующего за отчетным, предоставляют Риск-менеджеру информацию о базе потенциальных рисков за подписью руководителя СП или лиц, исполняющих их обязанности на период их временного отсутствия по форме, согласно приложения 3 к настоящим Правилам.

В графе «Наименование риска» указывается потенциальное событие или условие, которое в случае возникновения имеет отрицательное воздействие на достижение ключевых показателей деятельности и/или стратегических целей, за достижение которых данное СП несут ответственность.

В графе «Владелец риска» указывается наименование СП как владельца риска с указанием контактных данных риск-координатора (Ф.И.О., номер телефона, адрес электронной почты).

В графе «Фактор риска» указывается условие, состояние, обстоятельство и причины, приводящие к реализации потенциальных рисков, т.е. способствуют увеличению вероятности свершения риска.

При этом, необходимо указать тип фактора, т.е. внешний или внутренний.

В графе «Владелец фактора риска» указывается наименование СП как владельца фактора риска.

При этом, в случае если фактором риска является внешний фактор, необходимо указать как внешнего, так и внутреннего, владельца фактора риска.

В графе «Вероятность риска» указывается вероятная частота возникновения потенциального риска, определяемая на основании качественной оценки.

При этом Общество стремится в будущем для оценки рисков и определения их степени вероятности и влияния к использованию количественной оценки (с учетом исторических данных).

Расчет вероятности реализации потенциального риска на основании

количественной оценки, пограничные значения толерантности к риску между красной, желтой и зеленой зоной по каждому риску будет производиться после разработки и утверждения соответствующей методики, разработанной с привлечением консалтинговых услуг на основании исторических статистических данных Общества за последние три года.

В случае отсутствия у СП исторических статистических данных за последние три года для расчета вероятности реализации потенциального риска на основании количественной оценки, будут использованы статистические данные, имеющиеся в наличии Общества.

Вероятность риска указывается с учетом возможной частоты возникновения от 1 до 5, согласно ниже представленной таблице, по итогам произведенного качественного анализа: При этом процент вероятности реализации определяется владельцем риска экспертным путем на основании имеющейся информации и сведений по Общества, а также в рамках аналогичной индустрии.

Балл	Значение	Частота реализации	Вероятность реализации
1	Очень редко	Нет событий, зарегистрированных в пределах Общества, а также в рамках аналогичной индустрии	Событие не реализовано
2	Редко	Очень мало известных или зарегистрированных инцидентов в Общества или в рамках аналогичной индустрии в течение последних 2-х лет	Событие может реализоваться в редких случаях или с вероятностью реализации от 1% до 10%
3	Время от времени	Событие было зарегистрировано в пределах Общества, а также в рамках аналогичной индустрии в течение последнего года	Вероятность реализации от 10% до 25%
4	Часто	Событие было зарегистрировано в пределах Общества, а также в рамках аналогичной индустрии в течение последнего полугодия	Вероятность реализации от 25% до 50%
5	Очень часто	Событие было зарегистрировано в пределах Общества, а также в рамках аналогичной индустрии в течение последнего полугодия неоднократно	Вероятность реализации события очень высокая от 50% до 100%

В графе «Влияние риска» указывается величина потенциального убытка/ущерба (материальные и нематериальные) в случае реализации потенциального риска. При этом, влияние риска указывается с учетом степени влияния на деятельность Общества от 1 до 5, согласно ниже представленной таблице:

Балл	Степень влияния	Стоимость мероприятия	Исполнение
1	Крайне незначительное	Влияние на увеличение бюджета отсутствует	Срыв срока исполнения мероприятия отсутствует
2	Низкое	Увеличение бюджета в рамках реализации мероприятия до 5%	Срыв срока исполнения мероприятия до месяца
3	Среднее	Увеличение бюджета в рамках реализации мероприятия от 5% до 10%	Срыв срока исполнения мероприятия от двух месяцев
4	Существенное	Увеличение бюджета в рамках реализации мероприятия от 10% до 20%	Срыв срока исполнения мероприятия от двух месяцев до шести месяцев
5	Критическое	Увеличение бюджета в рамках реализации мероприятия на более чем 20%	Срыв срока исполнения мероприятия на неопределенный срок более шести месяцев

При расчете степени влияния под мероприятием подразумеваются мероприятия на уровне данного СП, предусмотренные в реализацию мероприятия, предусмотренного Стратегией развития Общества и/или Планом мероприятий по реализации Стратегии развития Общества и/или ключевого показателя деятельности (KPI) Общества и/или ключевого показателя деятельности Членов Правления Общества и/или показателя (KPI) целей улучшения Общества.

При этом влияние на стоимость мероприятия определяется владельцем риска экспертным путем на основании имеющейся информации и сведений в Общества.

В случае отсутствия материального влияния риска на деятельность СП, необходимо учитывать лишь степень влияния по срыву исполнения мероприятия. В случае наличия материального влияния риска и срыва срока мероприятия, степень влияния рассчитывается на среднеарифметической основе, согласно ниже следующей формуле:

$$P(DI) = \frac{DI_{cost} + DI_{plan}}{2}$$

где:

$P(DI)$ – степень влияния (от 1 до 5);

DI_{cost} – степень влияния на бюджет (от 1 до 5);

DI_{plan} – степень влияния на план (от 1 до 5).

Итоговая среднеарифметическая степень влияния определяется путем математического округления значения.

В графе «Последствия риска» указывается перечень и описание потерь (материальные и нематериальные), ассоциируемых с потенциальным риском.

В графе «Мероприятия по минимизации» необходимо прописать действия владельца потенциального риска, направленные на предотвращение развития нежелательных факторов, снижение частоты реализации или степени влияния рисков, а также минимизацию неблагоприятных последствий воздействия при развитии нежелательных факторов.

В графе «Срок» указывается срок реализации данного мероприятия по минимизации.

4.8.3. Ведение базы данных реализованных рисков

1) Функции Риск-менеджер по ведению БДРР:

- создание и координация работы по ведению БДРР;
- координация работ по своевременному реагированию на реализованные риски, руководство процессом выполнения соответствующих мероприятий последующего воздействия на риск/рисковое событие;
- рассмотрение и анализ отчетов по реализованным рискам СП;
- контроль и мониторинг исполнения мероприятий по предупреждению подобных инцидентов в будущем;
- предоставление Председателю Правления ежеквартального отчета по реализованным рискам.

2) Персональная ответственность владельцев рисков, по ведению БДРР:

Владельцы рисков ответственны за:

своевременное предупреждение по реализованным рискам (*по факту, в течение 2-х рабочих дней с момента возникновения, СП направляют информацию по СЭД в Риск-менеджер, согласно приложению №2*);

оценку последствия от реализации риска (*описать убыток от наступления риска, в случае возможности посчитать финансовый ущерб и убыток по возможности необходимо указать в денежном эквиваленте*);

анализ причин возникновения риска (*методами: мозговой штурм, интервьюирование владельцев риск- фактора, метод «5 почему», SWOT – анализ, и т.д.*);

меры, направленные на устранение недостатков, которые возможно в будущем,

приведут к подобным инцидентам;

Владельцы рисков ответственны за самостоятельное составление руководителем СП мероприятия по предупреждению подобных инцидентов в будущем (*повторная реализация риска*);

Владельцы рисков ответственны за своевременное выполнение мероприятий по предупреждению подобных инцидентов в будущем.

3) Заполнение БДРР

Во второй графе БДРР «Наименование риска» согласно приложению №2 излагается реализованный риск СП;

В третьей графе БДРР «Владелец риска» указывается наименование СП, в котором реализовался риск, с указанием контактных данных риск-координатора данного СП (Ф.И.О., номер телефона, адрес электронной почты);

В четвертой графе БДРР «Факторы реализации риска» указываются условия, состояние, обстоятельство и причины, приведшие к реализации риска. При этом необходимо указать тип фактора, т.е. внешний или внутренний.

В пятой графе БДРР «Владелец фактора реализованного риска» указывается наименование СП, являющегося ответственным за причину возможности реализации риска, в случае если факторов несколько, указываются все владельцы.

В шестой графе БДРР «История реализованного риска» описывается последовательно и детально (место, дата, продолжительность, влияние на оперативную деятельность, и др. детали) влияние реализованного риска, как последствия рискованного события.

В седьмой графе БДРР «Последствия от реализации риска» указывается перечень и описание потерь (материальные и нематериальные), убыток от наступления риска (в случае возможности посчитать финансовый ущерб, убыток необходимо указать в денежном эквиваленте);

В восьмой графе БДРР «Мероприятия по предупреждению подобных инцидентов в будущем» указываются действия владельца реализованного риска, направленные на предотвращение развития реализации подобных инцидентов в будущем;

В девятой графе БДРР «Сроки исполнения» указывается срок реализации мероприятия по предупреждению подобных инцидентов в будущем;

В десятой графе БДРР «Статус исполнения мероприятий по предупреждению подобных инцидентов в будущем» указать статус реализации мероприятий (исполнен / не исполнен);

В одиннадцатой графе БДРР «Дата заполнения/ ФИО, должность заполняемого» указывается наименование СП заполняющего БДРР с указанием даты заполнения, ФИО, должность заполняемого.

База данных потенциальных рисков

Код риска	Наименование риска	Факторы риска	Последствия	Ключевой рисковый показатель.			Владелец и риска	Оценка присущего риска		Мероприятия по управлению рисками
				Наименование /содержание	Формула расчета	Пороговый уровень (толерантность)		Вероятность	Оценка влияния	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Стратегические риски</i>										
<i>Финансовые риски</i>										
<i>Операционные риски</i>										
<i>Правовые риски</i>										

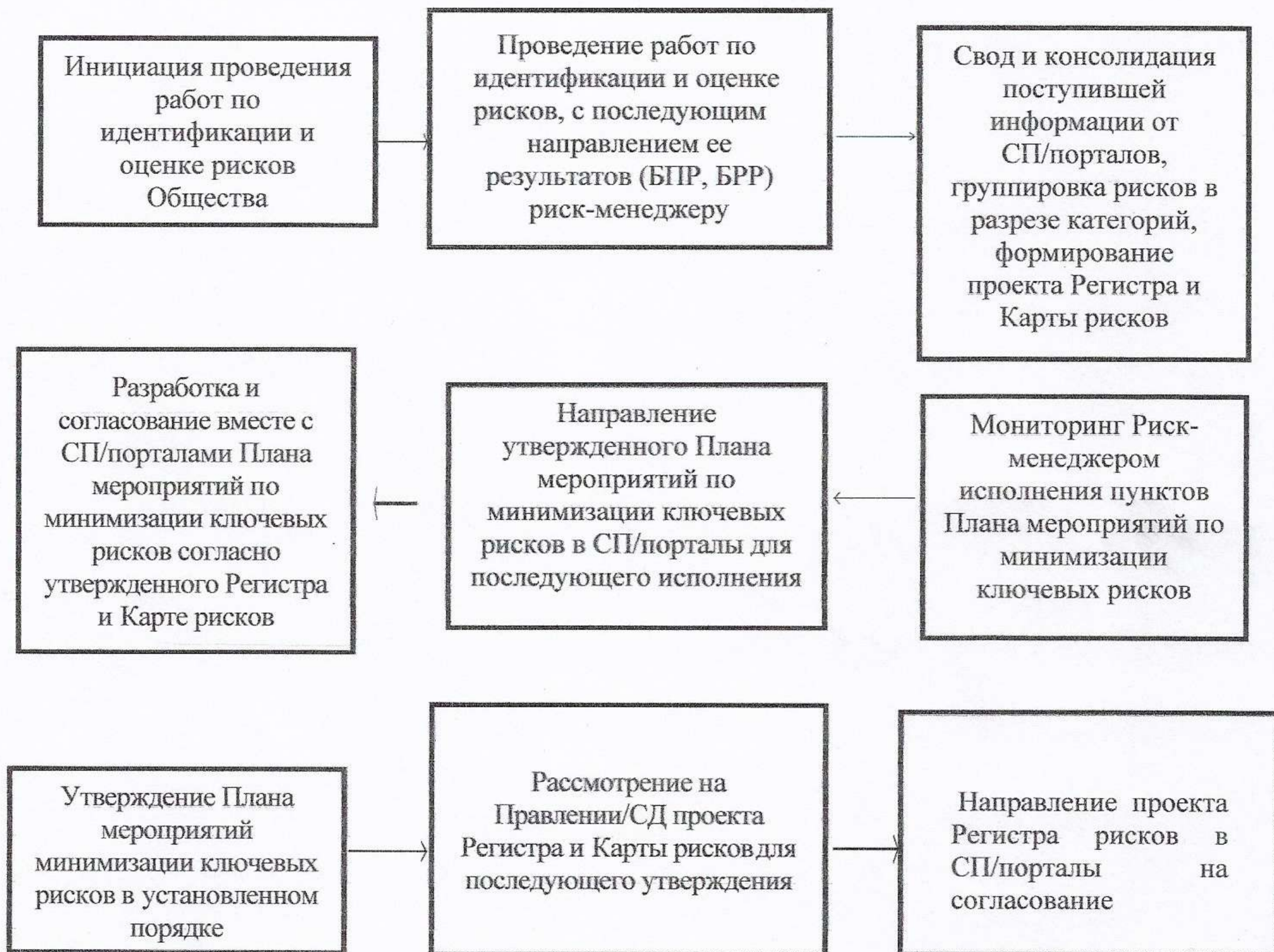
Карта рисков Общества

Очень высокая вероятность	Вероятность					
Высокая вероятность						
Средняя вероятность						
Низкая вероятность						
Очень низкая вероятность						
		Последствия				
		Крайне незначительное	Низкое	Среднее	Существенное	Критическое

Блок-схема процесса управления рисками Общества

Вход в процесс:	Потребность в формировании и утверждении Регистра, Карты рисков и Плана мероприятий по ключевым рискам Общества		
Блок-схема	Действие	Кто выполняет	Запись
1	Инициация проведения работ по идентификации и оценке рисков Общества	Риск-менеджер	Письмо, служебная записка в СЭД
2	Проведение работ по идентификации и оценке рисков, с последующим направлением ее результатов (БПР, БРР) риск-менеджеру	СП/порталы	Письмо, служебная записка в СЭД
3	Свод и консолидация поступившей информации от СП/Ф, группировка рисков в разрезе категорий, формирование проекта Регистра и Карты рисков	Риск-менеджер	Проект Регистра и Карты рисков
4 нет да	Направление проекта Регистра рисков в СП/порталы на согласование	Риск-менеджер, СП/порталы	Служебная записка в СЭД
5	Рассмотрение на Правлении /СД Общества проекта Регистра и Карты рисков для последующего утверждения	Правление	Выписка из протокола заседания Правления /СД
6	Разработка и согласование вместе с СП/порталами Плана мероприятий по минимизации ключевых рисков согласно утвержденного Регистра и Карте рисков	Риск-менеджер, СП/порталы	Письмо, служебная записка в СЭД
7	Рассмотрение и утверждение Плана мероприятий минимизации ключевых рисков в установленном порядке	Правление /СД	Выписка из протокола заседания Правления/СД
8	Направление утвержденного Плана мероприятий по минимизации ключевых рисков в СП/порталы для последующего исполнения	Риск-менеджер, СП/порталы	Письмо, служебная записка в СЭД
9	Мониторинг Риск-менеджером исполнения пунктов Плана мероприятий по минимизации ключевых рисков	Риск-менеджер	Отчет СД/Правлению по исполнению Плана мероприятий по минимизации ключевых рисков
Выход из процесса:	Утвержденные Регистр, Карта рисков и План мероприятий по ключевым рискам Общества		

Алгоритм процесса управления рисками Общества



Приложение №5

Шаблон для анкетирования руководства о риск-аппетите Общества

№	Заявление о качественном риск-аппетите	Отметка наиболее значимого риск-аппетита*
1		
2		
3		

№	Заявление о количественном риск-аппетите	Отметка наиболее значимого риск-аппетита*
1		
2		
3		

* необходимо отметить наиболее значимый качественный/количественный риск-аппетит Общества. При этом не исключены варианты, когда может быть определено несколько количественных/качественных риск-аппетитов для Общества.

Член Правления Общества

Подпись _____

Дата заполнения _____