НЕКОММЕРЧЕСКОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ АЛЬ-ФАРАБИ»

УТВЕРЖДЕНО
Решением Совета директоров
НАО «Казахский национальный
университет имени аль-Фараби»
Протокол №4
от «21» июня 2024 года

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НЕКОММЕРЧЕСКОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АЛЬ-ФАРАБИ»

Алматы, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения
2. Нормативные ссылки
3. Основные понятия и определения
4. Цель, задачи и принципы риск-менеджмента
5. Участники риск-менеджмента и их функции
6. Методология (процесс) риск-менеджмента
6.1. Определение среды
6.2. Идентификация рисков и формирование реестра рисков
6.3. Методика оценки рисков
6.4. Анализ и оценка риска
6.5. Реагирование на риск
6.6. Информация и коммуникации
6.7. Обмен информацией и консультирование
6.8. Мониторинг
7. Регламент
8. Отчетность о рисках
9. Развитие культуры риск-менеджмента
10. Ответственность и полномочия

1. Общие положения

1. Настоящая Политика управления рисками (далее – Политика) разработана в соответствии с Классификатором внутренних документов, регулирующих внутреннюю деятельность НАО «Казахский национальный университет имени аль-Фараби» (далее – Общество).

2. Настоящая Политика является основным документом, в котором отражаются цели и задачи риск-менеджмента/управления рисками (далее – РМ/УР) в Обществе, определяется структура управления рисками и основные компоненты системы управления рисками.

3. Настоящая Политика предназначена для всех сотрудников Общества, которые формируют и поддерживают ценности Общества за счет управления рисками, принятия решений, постановки и достижения целей и улучшения общего функционирования.

4. Политика объясняет фундаментальные концепции и принципы управления рисками, описывает процессы выявления и управления рисками, обеспечивает систематический и последовательный подходы при осуществлении процесса управления рисками.

5. Политика внедряется поэтапно и полное функционирование будет зависеть от конкретной фазы развития общего РМ/УР.

6. Настоящая Политика является обязательным документом, с которым необходимо ознакомить вновь принимаемых работников при трудоустройстве в Общество.

2. Нормативные ссылки

7. Политика разработана с учетом следующих нормативных документов:

1) Приказ «Об утверждении критериев оценки степени риска и проверочных листов за системой образования, в части высшего и послевузовского образования» (совместный приказ Министра науки и высшего образования Республики Казахстан от 1 декабря 2022 года № 166 и Министра национальной экономики Республики Казахстан от 2 декабря 2022 года № 116. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 2 декабря 2022 года № 30920) Критерии оценки степени риска за системой образования, в части высшего и послевузовского образования;

2) СТ РК ISO 31000-2020 Менеджмент риска. Руководящие указания (ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines, IDT);

3) СТ РК IEC 31010-2020 Менеджмент риска. Методы оценки риска (IEC 31010:2019 Risk management – Risk assessment techniques, IDT);

4) Устав Некоммерческого акционерного общества «Казахский национальный университет имени аль-Фараби», утвержденный приказом председателя Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов РК от 25.08.2020 года №512;

5) Программа развития НАО «Казахский национальный университет имени аль-Фараби» на 2022-2026 гг., утвержденный Постановлением Правительства Республики Казахстан от 25.07.2022 года №516

3. Основные понятия и определения

8. В настоящей Политике используются следующие основные понятия и определения:

1) **риск** – реальное или потенциальное событие, которое может повлиять на достижение стратегических и операционных целей Общества;

2) **риск-менеджмент (РМ)** – скоординированный процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь;

3) **управления рисками (УР)** – процессы, связанные с идентификацией анализом рисков и принятием решений, которые выключают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисковых событий. Совокупность методик, информационных систем, направленных на достижение целей и задач процесса;

Управление рисками является составной частью всех организационных процессов Общества, включая стратегическое планирование и управление процессами;

4) **владелец риска** – руководитель соответствующего структурного подразделения, где идентифицирован риск, имеющий полномочия и отвечающий за управление соответствующим риском;

5) **риск-менеджер** - менеджер, координирующий работу структурных подразделений Общества по реализации процесса менеджмента рисками на уровне Общества;

6) **идентификация рисков** – процесс, в рамках которого любым работником Общества выявляется риск, присваивается наименование, дается описание риска, описываются причины появления риска и его источник, определяется владелец;

7) **карта рисков** - описание рисков, в зависимости от величины их потенциального влияния и вероятности реализации, представленное в табличном виде, которая расположена в реестре рисков;

8) **мониторинг риска** - систематическое обновление информации об уровне риска и внешних или внутренних факторах, влияющих на уровень риска, а также о статусе мероприятий по управлению риском;

9) **оценка рисков** - процесс определения уровня риска путем присвоения каждому риску вероятности его наступления и ранга существенности последствий риска с целью дальнейшей разработки мероприятий по управлению риском;

10) **реестр рисков** - код риска, название риска, категория риска, владелец риска, вероятность и влияние риска, продолжительность воздействия риска, факторы (причины) риска, мероприятия, последствия материализации риска;

11) **уровень риска** – оценка существенности риска в зависимости от вероятности и размера потенциального ущерба от его реализации;

12) **паспорт рисков** – документ, содержащий всю имеющуюся информацию о риске.

4. Цель, задачи и принципы риск-менеджмента

9. Цель настоящей Политики - создание эффективной комплексной системы управления рисками для предотвращения или минимизации негативного воздействия внешних и внутренних факторов на достижение целей, определенных в программе развития и обеспечение непрерывности и стабильности в деятельности Общества.

11. Задачами настоящей Политики являются:

1) идентификация и оценка рисков, влияющих на достижение стратегических целей;

2) обеспечение мероприятий по минимизации вероятности и негативного влияния рисков на цель;

3) стратегическое планирование с учетом рисков;

4) своевременное информирование курирующего проректора и заинтересованных сторон о наличии возможных рисков;

5) мониторинг мероприятий по контролю над рисками;

6) выявление, оценка и управление рисками процессов;

7) обеспечение информацией о рисках при принятии управленческих решений;

8) формирование плана мероприятий по устранению рисков;

9) координация обеспечения и оценка эффективности своевременного реагирования на риски.

В целях эффективного функционирования РМ Общество во всех сферах своей деятельности руководствуется едиными принципами риск-менеджмента:

12. Единые принципы риск-менеджмента:

1) Принцип интегрированности.

Деятельность, связанная с менеджментом всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и все процессы управления проектами и изменениями.

2) Принцип структурирования и комплексности.

Структурированный и комплексный подход к менеджменту риска способствует согласованным и сопоставимым результатам.

Помогает лицам, принимающим решения, делать обоснованный выбор, определять приоритеты.

3) Принцип адаптируемости.

Структура и процесс риск-менеджмента соотносятся и выстраиваются с учетом адаптируемости, связанной с целями и задачами Общества.

4) Принцип вовлеченности.

Вовлечение заинтересованных сторон в процесс риск-менеджмента позволяет учитывать их знания, взгляды и мнения, что приводит в целом к повышению осведомленности и обоснованности риск-менеджмента.

5) Принцип динамичности.

Риск-менеджмент предвидит, обнаруживает, признает и реагирует на изменения внешней и внутренней среды и события соответствующим и своевременным образом.

6) Принцип базирования на наилучшей доступной информации

РМ/УР учитывает любые ограничения и неопределенности, связанные с исходными данными, прогнозными ожиданиями и экспертными оценками. Информация должна быть актуальной, ясной и доступной для всех заинтересованных сторон.

7) Принцип учета поведеческих и культурных факторов.

Поведение и культура человека существенно влияют на все принципы РМ/УР на каждом уровне и этапе.

8) Принцип непрерывного улучшения

Непрерывность обеспечивается за счет периодического выявления и пересмотра рисков, а также анализа и доработки существующих политик и процедур.

5. Участники риск-менеджмента и их функции

13. Участники РМ/УР Общества руководители структурных подразделений должностные лица, сотрудники структурных подразделений, ответственные за СМК.

Участники РМ/УР Общества представлены на всех уровнях управления организацией и включают следующие категории:

1) Совет директоров;
2) Правление;
3) Центр стратегического развития;
4) Прочие структурные подразделения и работники Общества.

Функции участников распределяются следующим образом:

14. Совет директоров является органом управления, который осуществляет контроль за выполнением стратегических целей Общества. Совет директоров утверждает Политику управления рисками.

15. Правление обеспечивает целостность и функциональность РМ путем осуществления следующих функций:

1) утверждение реестра рисков, карты рисков Общества и плана мероприятий по управлению рисками;

2) утверждение отчетов по управлению рисками и принятые соответствующих мер в рамках своей компетенции.

В своей работе по вопросам управления рисками Правление подотчетно Совету директоров.

16. Центр стратегического развития является структурным подразделением, которое обеспечивает координацию, необходимую аналитику и методологическую поддержку по вопросам управления рисками всем участникам РМ на уровне Общества.

17. Центр стратегического развития при РМ/УР выполняет следующие функции:

1) проведение мониторинга по выявлению и оценке рисков, составление реестра и карты рисков, рисковых показателей, анализ и контроль работ по управлению рисками два раза в год;

2) ведение реестра реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски;

3) обеспечение актуализации Политики;

4) организация эффективного риск-менеджмента, позволяющего выявлять, оценивать и управлять рисками Общества;

5) информирование структурных подразделений Общества о выявленных рисках;

6) текущий контроль над выполнением настоящей Политики и информирование Правления о фактах нарушения настоящей Политики.

18. Структурные подразделения и работники Общества являются важными участниками РМ/УР, поскольку они «владеют» рисками в пределах своих полномочий и компетенций.

19. Структурные подразделения и работники Общества (владельцы риска) выполняют следующие функции:

1) выявление рисков и их факторов на регулярной основе;

2) предоставление периодической отчетности по выявленным и реализованным рискам;

3) участие в разработке методической и нормативной документации в рамках своих компетенций и полномочий по вопросам управления рисками;

4) управление рисками в пределах своих компетенций и полномочий;

5) реализация утвержденных мероприятий по реагированию на риски;

6) предоставление необходимой информации по вопросам управления рисками в рамках имеющейся информации у структурного подразделения;

7) участие в рабочих группах по вопросам управления рисками.

20. Работники Общества отвечают за своевременное выявление рисков.

6. Методология (процесс) риск-менеджмента

21. Процесс риск-менеджмента в Обществе включает в себя следующие компоненты:

1) определение среды;
2) идентификация рисков и формирование реестра рисков;
3) методика оценки рисков;
4) анализ и оценка риска;
5) реагирование на риск;
6) информация и коммуникации;
7) мониторинг

6.1. Определение среды

22. Внешняя среда создает условия для возникновения системных рисков.

23. Общество учитывает внешнюю среду анализа внешних факторов, что находит отражение при определении стратегических целей.

24. Общество учитывает интересы внешних и внутренних заинтересованных сторон и выстраивает с ними максимально прозрачные и открытые отношения.

25. Взаимоотношения Общества с внешней средой находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование.

26. Деятельность Общества направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за вопросы управления рисками.

27. Внутренняя среда Общества определяется следующими факторами, которые учитываются Советом директоров и правления при построении надлежащей внутренней среды:

1) Наличие сформулированной философии Общества в области управления рисками;
2) Наличие ясно сформулированных этических ценностей Общества и контроль за их пониманием и соблюдением;
3) Четко сформулированные требования к компетенции работников и контроль за соответствием работников данным требованиям.

28. Общество учитывает внутреннюю среду путем анализа вышеназванных факторов, что находит отражение при определении стратегических и операционных целей.

29. Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что орган управления в лице Совета директоров и исполнительный орган в лице Правления имеет правильно организационный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии.

30. Поскольку эффективность РМ сильно зависит от правильного определения целей и задач Общества, цели деятельности Общества должны определяться на стратегическом уровне и составлять основу для определения тактических (краткосрочных) целей. Только при соблюдении данного условия возможна эффективная реализация процесса управления рисками.

6.2. Идентификация рисков и формирование реестра рисков

31. Идентификация рисков осуществляется на всех уровнях университета в соответствии с процессной моделью, утверждаемой ректором.

При идентификации риска определяется следующая информация:

1) наименование риска;
2) описание риска;
3) причины риска;
4) владелец, поставляющий информацию по риску;
5) подразделение;
6) ключевые индикаторы риска.

Цель идентификации риска - найти, распознать и описать риски, которые могут помочь или помешать организации достичь своих целей. Для идентификации рисков важно использовать релевантную, применимую и актуальную информацию.

Организация может использовать ряд методов для выявления неопределенностей, которые могут повлиять на достижение одной или нескольких целей. Следует учитывать следующие факторы и взаимосвязь между этими факторами:

- материальные и нематериальные источники риска;
- причины и события;
- угрозы и возможности;
- уязвимости и способности;
- изменения внешней и внутренней среды;
- индикаторы возникающих рисков;
- характер и стоимость активов и ресурсов;
- последствия и их влияние на цели;
- ограниченность знаний и достоверности информации;
- факторы, связанные со временем;
- предубеждения, предположения и убеждения тех, кто участвует в оценке рисков.

Организация должна идентифицировать риски независимо от того, находятся ли источники данных рисков под контролем. Следует учитывать, что может быть более одного исхода в случае реализации риска, что может привести к различным материальным или нематериальным последствиям.

РМ/УР направлен на выявление рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.

Выявление рисков – процесс, в рамках которого определяются внутренние или внешние события, реализация которых может негативно отразиться на достижении поставленных целей Общества. Риски Общества необходимо выявлять и актуализовать в рамках ежегодного цикла планирования.

Общество на регулярной основе проводит выявление рисков с участием работников всех структурных подразделений.

Выявленные риски систематизируются в форме реестра рисков. Реестр рисков представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности. В Реестре рисков по каждому риску определяются причины (факторы) рисков, возможные последствия наступления риска, присваивается вероятность, определяются владельцы риска, а также мероприятия по минимизации рисков. Инвентаризация рисков проводится риск-менеджером не менее одного раза в год.

Результаты выявления и оценки стратегических рисков предоставляются на рассмотрение Совету директоров Правлением.

Классификация рисков Общества:

1) Стратегические риски – возникают в результате неправильных управленческих решений, имеют очень высокую вероятность реализации и оказывают значительное влияние на деятельность Общества.

2) Операционные риски – возникают при выполнении деятельности Общества. Последствия реализации незначительны.

6.3. Методика оценки рисков

32. Оценка риска представляет собой совокупность вероятности риска. Оценка риска осуществляется не менее 1 раза в год.

Вероятность риска определяется по 5-балльной шкале:

1) очень низкая – событие скорее всего будет происходить 1 раз в 2 года;

2) низкая – событие скорее всего будет происходить 1 раз в год;

3) средняя – событие скорее всего будет происходить 2 раза в год;

4) высокая – событие скорее всего произойдет 1 раз в квартал;

5) очень высокая – событие скорее всего произойдет 1 раз месяц;

Оценка рисков представляет собой совокупность методов, позволяющих прогнозировать вероятность возникновения незапланированного форс-мажорного события, контролировать исходы, оценивать влияние данного события и формировать способы его повторного предотвращения. В рамках оценки рисков определяется понятие степень риска: вероятность наступления незапланированного форс-мажорного события, а также величина возможного

ущерба от него. Совокупность оценки рисков образует комплексную методологию, которая получила наименование анализ рисков.

Качественная оценка рисков является одним из основных этапов риск-менеджмента и осуществляется для всех выявленных рисков.

После выявления перечня рисков необходимо проранжировать эти риски с применением шкалы оценки вероятности наступления риска и шкалы оценки существенности последствий наступления риска.

Каждый риск оценивается по шкале от 1 до 4 по вероятности наступления и существенности последствий наступления.

Шкала оценок вероятности наступления риска:

1) низкая (наступление риска 0 - 25%), 1 - 1,75;
2) средняя (наступление риска 26 - 50%), 1,78 - 2,50;
3) высокая (наступление риска 51 - 75%), 2,53 - 3,25;
4) очень высокая (наступление риска 76 - 100%), 3,28 - 4;

Шкала оценок существенности последствий наступления риска:

1) низкая (наступление риска 0 - 25%), 1 - 1,75;
2) средняя (наступление риска 26 - 50%), 1,78 - 2,50;
3) высокая (наступление риска 51- 75%), 2,53 - 3,25;
4) очень высокая (наступление риска 76 - 100%), 3,28 - 4.

Полученное значение уровня риска используется для определения статуса риска и последующих действий. Риски с критическим, высоким и средним уровнем риска вносятся в реестр рисков с разработкой мероприятий по управлению рисками.

Уровень, статус риска и последующие действия:

1) Низкий уровень риска - эти риски приемлемы для Общества. Данные риски управляются ежедневной операционной деятельности.

2) Средний уровень риска – реализация риска может привести к среднему снижению доходов или увеличению расходов Общества и/или несущественному репутационному ущербу. Решения в отношении таких рисков принимаются на уровне структурных подразделений Общества и владельцев рисков и не требуют мгновенных действий по их ликвидации и выполняются по мере выделения финансовых средств:

3) Высокий уровень риска – риски имеют высокую вероятность реализации и (или) оказывают большое влияние на деятельность Общества. Применяются такие же меры по сокращению, что и у критических рисков;

4) Критический уровень риска – риски имеют очень высокую вероятность реализации и оказывают очень большое влияние на деятельность Общества. Реализация риска может привести к существенному снижению доходов или увеличению расходов и/или значительному репутационному ущербу для Общества. Такие риски являются неприемлемыми для Общества и требуют активных действий менеджмента по их предотвращению, уменьшению или минимизации потерь.

Для объективной оценки рисков при необходимости привлекаются эксперты соответствующих направлений.

Результаты качественной оценки параметров рисков могут быть также представлены в виде карты рисков, которая позволяет визуализировать ранжирование рисков по уровням, оценить относительную значимость каждого риска, а также выделить риски.

Количественный анализ направлен на то, чтобы количественно оценить риски, провести их анализ и сравнение, что обеспечивает более высокую эффективность принятия решений в условиях неопределенности.

При количественном анализе риска используются различные методы, такие как метод Монте-Карло.

6.4. Анализ и оценка риска

33. Анализ риска

Цель анализа риска заключается в том, чтобы понять природу риска и его характеристики, в том числе, когда это необходимо, уровень риска. Анализ риска включает подробное рассмотрение неопределенностей, источников риска, последствий, вероятности, событий, сценариев, методов управления риском и их эффективности. Событие может иметь несколько причин и последствий и может влиять на достижение нескольких целей.

Анализ риска может проводиться с различной степенью детализации и сложности, в зависимости от цели анализа, доступности и достоверности информации и доступных ресурсов. Технологии анализа могут быть качественными, количественными или их комбинациями в зависимости от обстоятельств и предполагаемого использования.

Анализ риска должен учитывать такие факторы, как:

- вероятность событий и последствий;
- характер и масштабы последствий;
- сложность и взаимосвязь с другими рисками;
- факторы, связанные со временем, изменчивость;
- эффективность существующих методов управления риском;
- уровень чувствительности и достоверности.

На анализ риска может влиять любое расхождение мнений, предвзятость, восприятие риска и суждения. Дополнительное влияние оказывает качество используемой информации, сделанные допущения и исключения, любые ограничения технологий и способов их применения. Эти факторы следует рассматривать, документировать и сообщать лицам, ответственным за принятие решений.

Крайне неопределенные события могут плохо поддаваться количественной оценке, что может являться проблемой при анализе событий с существенными последствиями. В таких случаях использование комбинации технологий обычно обеспечивает более глубокое понимание.

Анализ риска обеспечивает входные данные для оценки риска, принятия решения о том, следует ли обрабатывать риск и как, а также о наиболее подходящей стратегии и методах ее реализации.

Результаты дают представление о сути принятого решения, которое является результатом выбора с учетом различных типов и уровней риска.

34. Оценка риска

Оценка риска – это процесс, охватывающий идентификацию риска, анализ риска и сравнительную оценку риска.

Оценка риска должна проводиться систематически, многократно и совместно, опираясь на знания и мнения заинтересованных сторон. Она должна базироваться на объективной и актуальной информации и дополняться по мере необходимости новыми данными.

35. Назначение подпроцесса: анализ информации о рисках результатах процессов об удовлетворенности потребителей; выявление рисков и их причин, оформление паспорта риска.

36. Владелец подпроцесса: руководитель соответствующего структурного подразделения.

37. Цель подпроцесса: определение перечня рисков, их оценка и анализ.

38. Документированная информация или события, инициирующие под процесс: документированная информация, отражающая необходимость проведения мероприятий по устранению рисков (не менее 1 раза в год) или потребность во внеплановых мероприятиях по устранению рисков связи появлением и/или увеличением количества рисков; документированная информация, отражающая появление рисков (паспорт риска).

39. Документированная информация подпроцессом: паспорт риска.

40. Управление подпроцессом – организационная и распорядительная документированная информация Университета.

41. Входы подпроцесса: результаты аккредитации, аудита анализа жалоб и предложений, документированная информация о процессах.

42. Выходы подпроцесса: паспорт риска.

Анализ и оценка риска представляет собой получение всей доступной информации о риске, его последствиях, измерение риска в количественном или качественном выражении, сопоставление полученной информации по риску и его фактором с уровнем допустимого риска и/или ключевыми показателями риска. В рамках проведения анализа и оценки рисков в обществе используется качественный или количественный анализы, или их комбинация, которые помогают получить наиболее широкое понимание о рисках и принять необходимые меры.

Риски, которые не поддаются количественной оценки, оцениваются только на качественной основе. Оценка рисков включает вероятности

наступления риска (частота возникновения риска), оценку значимости риска (негативные последствия при из реализации и их степень важности).

Все выявленные и оцененные риски отражаются на Карте рисков. Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению.

Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых рисков, которые могут негативно повлиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач. Эти риски в виде Реестра рисков должны выноситься на ознакомление Совету директоров, правлению, которые должны быть осведомлены об этих рисках.

6.5. Реагирование на риск

42. Реагирование на риск представляет собой принятие управленческих решений на различных уровнях Общества в целях снижения вероятности реализации риска или снижения негативного эффекта от последствий наступившего риска. Оценив риск, владелец риска определяет то, каким образом на него реагировать.

Владелец риска разрабатывает план мероприятий по управлению выявленными рисками.

Реагирование на риск может быть направлено на минимизацию вероятности реализации риска (превентивные мероприятия) или на минимизацию негативных последствий выявленного риска.

Реагирование на риск описывается в плане мероприятий по управлению рисками, который включает в себя перечень необходимых действий и ответственных исполнителей.

Цель воздействия на риск заключается в выборе и применении вариантов реагирования на риск.

Обработка риска представляет собой многократный процесс, включающий:

- определение и выбор вариантов обработки риска;
- планирование и осуществление мероприятий по обработке риска;
- оценка эффективности такой обработки;
- принятие решений о приемлемости остаточного уровня риска;
- если риск неприемлем, осуществление дальнейшей обработки риска.

1) Выбор вариантов обработки риска

Выбор наиболее подходящего варианта (вариантов) обработки риска включает в себя принятие взвешенного решения с учетом потенциальных выгод от достижения целей с одной стороны и понесенных затрат, усилий или недостатков данного решения с другой.

Варианты обработки риска не обязательно являются взаимоисключающими или подходящими при любых обстоятельствах. Варианты обработки риска могут включать одно или несколько из следующих:

- избежание риска посредством решения не начинать или не продолжать деятельность, в результате которой возникает риск;
- принятие или увеличение риска для использования благоприятной возможности;
- устранение источника риска;
- изменение вероятности реализации риска;
- изменение последствий реализации риска;
- разделение риска с другой стороной или сторонами (например, договор аутсорсинга, страхование);
- осознанное удержание риска путем принятия обоснованного решения.

При выборе варианта обработки риска учитываются не только экономические соображения, но и все обязательства организации, включая добровольные обязательства и мнения заинтересованных сторон. Выбор варианта обработки риска должен производиться в соответствии с целями организации, критериями риска и имеющимися ресурсами.

При выборе вариантов обработки риска организация должна учитывать ценности, восприятие и потенциальное вовлечение заинтересованных сторон и наиболее подходящие способы обмена информацией и консультирования с ними. Некоторые варианты воздействия на риск могут быть более приемлемыми с точки зрения отдельных заинтересованных сторон, чем другие, являющиеся столь же эффективными.

Методы обработки риска, даже если они тщательно разработаны и реализованы, могут не дать ожидаемых результатов и могут привести к непредвиденным последствиям. Мониторинг и пересмотр должны быть неотъемлемой частью реализации методов обработки риска, чтобы гарантировать, что различные формы обработки риска продолжат оставаться эффективными.

Обработка риска также может привести к новым рискам, которыми необходимо управлять.

Если отсутствуют доступные варианты обработки риска или если варианты недостаточно эффективны, риск следует задокументировать и держать под постоянным наблюдением.

Лица, принимающие решения, и другие заинтересованные стороны должны быть осведомлены о характере и уровне остаточного риска после обработки риска. Остаточный риск должен быть задокументирован и подлежать регулярному мониторингу, пересмотру и, при необходимости, дальнейшей обработке.

2) Подготовка и реализация планов обработки риска

Целью реализации планов обработки риска является обеспечение того, чтобы выбранные варианты обработки риска были реализованы и поняты

участвующими сторонами, а также, чтобы осуществлялся мониторинг их выполнения. План обработки риска должен четко определять порядок, в соответствии с которым следует осуществлять данную обработку.

Планы обработки риска должны быть интегрированы в планы управления и процессы организации по результатам консультирования с соответствующими заинтересованными сторонами.

Информация, содержащаяся в плане обработки риска, должна включать:

- обоснование выбора вариантов обработки, включая ожидаемые выгоды;
- ответственных за утверждение и реализацию плана;
- предлагаемые действия;
- требуемые ресурсы, включая непредвиденные расходы;
- показатели эффективности;
- ограничения;
- требования к отчетности и мониторингу;
- сроки реализации и завершения мероприятий.

6.6. Информация и коммуникации

43. Информация и коммуникации, как компонент процесса управления рисками определяет качественные требования к информации, используемой Обществом в своей деятельности, а также требования к процессам получения, передачи и использования информации между всеми участниками РМ/УР. Целью получения качественной информации и эффективного процесса обмена информацией на уровне всего Общества является создание и использование необходимой информационной базы для принятия эффективных решений на всех уровнях Общества.

Информация, создаваемая и получаемая в рамках Общества, должна быть достоверной и своевременной.

В процессе управления рисками должен обеспечиваться обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках РМ, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения. Анализ рисков и план мероприятий по управлению рисками представляются на рассмотрение Совету директоров не реже одного раза в год.

Информация о выявленных, оцененных и наступивших рисках, а также информация о выполнении и мероприятий по управлению рисками формируется и доводится до сведения заинтересованных сторон.

6.7. Обмен информацией и консультирование

44. Целью обмена информацией и консультирования является оказание помощи заинтересованным сторонам в понимании риска, предпосылок, на

основании которых принимаются решения, и причин, в отношении которых требуются конкретные действия. Обмен информацией направлен на повышение осведомленности и понимание риска, тогда как консультирование подразумевает получение обратной связи и информации для поддержки процесса принятия решений. Тесная взаимосвязь между данными процессами должна способствовать фактическому, своевременному, актуальному, точному и понятному движению информации в организации с учетом конфиденциальности и целостности информации, а также прав на частную жизнь отдельных лиц.

Обмен информацией и консультирование с соответствующими внешними и внутренними заинтересованными сторонами должны проводиться на всех этапах процесса менеджмента риска.

Целями обмена информацией и консультирования являются:

- объединение различных областей знаний для каждого этапа процесса менеджмента риска;
- обеспечение учета различных точек зрения при определении критериев риска и при оценке риска;
- предоставление достаточной информации для облегчения управления риском и принятия решений;
- создание чувства вовлеченности и причастности среди лиц, подверженных риску.

6.8. Мониторинг рисков

45. Мониторинг рисков заключается в контроле над уровнем риска. Это достигается путем актуализации на регулярный основе (ежегодно) информации о рисках мероприятий по управлению рисками, статуса выполнения мероприятий, а также путем отслеживания значений ключевых индикаторов риска, разработанных ранее на этапе идентификации и оценки риска.

46. Отслеживание ключевых индикаторов риска всех подразделений (процессов) Общества выполняется Сектором процессного менеджмента, внутренним аудитом на регулярной основе в зависимости от значимости рисков и уровня принятия решения о риске.

47. Мониторинг и пересмотр

Цель мониторинга и пересмотра заключается в обеспечении и повышении качества и эффективности разработки, реализации и результатов процесса. Постоянный мониторинг и периодический пересмотр процесса менеджмента риска и его результатов должны быть запланированной частью процесса менеджмента риска, ответственность за его выполнение должна быть четко определена.

После утверждения Правлением планов мероприятий по управлению рисками, Центра стратегического развития осуществляет контроль над

исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия и готовит отчет об исполнении плана мероприятий по управлению рисками.

Мониторинг и пересмотр должны проводиться на всех этапах процесса. Мониторинг и пересмотр включают в себя планирование, сбор и анализ информации, документирование результатов и предоставление обратной связи.

Результаты мониторинга и пересмотра должны быть частью системы измерения эффективности деятельности, а также отчетности организации.

Мониторинг осуществляется Центром стратегического развития.

7. Регламент

48. В целях выявления и оценки рисков, Центр стратегического развития проводит два раза в год – в мае и ноябре, до 20 (двадцатого) числа – мониторинг, в рамках которого на основе служебного письма у структурных подразделений (владельцев рисков) запрашивается информация для обновления Реестра рисков Общества.

49. Выявление и оценка рисков осуществляется структурными подразделениями (владельцами рисков) Общества в течение 7 (семь) дней после получения служебного письма и направляют в Центр стратегического развития выявленные и оцененные риски (по форме).

50. Центр стратегического развития после получения информации о выявленных и оцененных рисков (по форме) от структурного подразделения (владельца рисков) проводит анализ. При наличии достаточной информации до 30 (тридцатого) числа июня/декабря Центр стратегического развития формирует сводный Реестр рисков и карту рисков.

51. Реестр рисков содержит информацию: код риска, название риска, категория риска, владелец риска, вероятность и влияние риска, продолжительность воздействия риска, факторы (причины) риска, мероприятия, последствия материализации риска.

8. Отчетность о рисках

1) Паспорт риска – документ, описывающий всю информацию по риску, заполняется руководителем подразделения;

2) План-график мероприятий по устранению рисков – документ, состоящий из плана мероприятий и контроля реализации мероприятий по управлению риском, заполняется руководителем подразделения;

3) Сводный отчет – анализ рисков в структурных подразделениях – перечень подразделений, с указанием количества рисков в зависимости от их значимости (по балльной системе), выявленных в данных подразделениях, с

указанием количества, запланированных и выполненных мероприятий по устранению рисков, заполняется руководителем группы внутреннего аудита;

4) Сводный отчет анализ рисков – информационные материалы по рискам и статусу процесса управления рисками, текущими и предстоящими задачами в области риск менеджмента.

52. Каждое полгода Центр стратегического развития в ходе процесса управления рисками разрабатывает следующие документы:

1) Реестр рисков/база данных по идентификации и оценке рисков;

2) Отчет об исполнении плана мероприятий по управлению рисками и оценке рисков.

53. Центр стратегического развития, осуществляет свод информации по рискам, хранение данной информации, в также ведет Реестр рисков/базу данных.

Регистрация и отчетность

54. Процесс менеджмента риска и его результаты должны быть задокументированы и отражены в отчетности в соответствии с процедурами. Регистрация и отчетность направлены на:

- информирование о деятельности по менеджменту риска и ее результатах по всей организации;
- предоставление информации для принятия решений;
- совершенствование деятельности по менеджменту риска;
- содействие в работе с заинтересованными сторонами, включая лиц, ответственных за выполнение действий и подотчетность в процессе менеджмента риска.

55. Решения, касающиеся создания, хранения и обработки документированной информации, должны учитывать, но не ограничиваться возможностью ее использования, защиту конфиденциальной информации, внешней и внутренней средой.

56. Подготовка отчетности является неотъемлемой частью управления организацией, что должно повышать качество взаимодействия с заинтересованными сторонами и поддерживать высшее руководство и контролирующие органы в выполнении ими своих обязанностей. Факторы, которые следует учитывать при формировании отчетности, включают, но не ограничиваются:

- различиями заинтересованных сторон и их специфическими потребностями, и требованиями к информации;
- стоимостью, периодичностью и своевременностью отчетности;
- формой подготовки и способом предоставления отчетности;
- соответствием информации организационным целям и принимаемым решениям.

9. Развитие культуры риск-менеджмента

57. Для развития культуры риск-менеджмента в Обществе Центр стратегического развития организовывает мероприятия по укреплению компетенций работников в области риск-менеджмента, в том числе:

1) ежегодные семинары и информационные сессии для работников Общества, включающие информацию о статусе и результатах внедрения риск-менеджмента в Обществе, обязанностях работников;

2) вновь принятым работникам Общества предоставляются информационные материалы об управлении рисками.

58. Для дальнейшего улучшения работы РМ/УР работники Центра стратегического развития могут направляться на курсы повышения квалификации (при необходимости).

59. Подготовку и обновление обучающих и информационных материалов, а также привлечение сторонних организаций для проведения обучающих мероприятий в области риск-менеджмента (при необходимости) курирует Центр стратегического развития.

10. Ответственность и полномочия

60. Политика утверждается решением совета директоров Общества.

61. Ответственность за внедрение и актуализацию политики несет курирующий проректор – проректор по операционной деятельности.

62. Ответственность за организацию и координацию деятельности по выполнению требований Политики и качества конечных результатов несут проректора и руководители подразделений: директора институтов, директора департаментов, начальники управления, руководители центров, руководители офисов, являющиеся участниками выполнения каждого направления стратегии развития Общества.

63. Ответственность за проведение анализа процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут владельцы рисков – руководители соответствующих структурных подразделений Общества.

64. Ответственность за разработку контрольных мероприятий показателей по мерам управления рисками несет Центр стратегического развития.

65. Ответственность за проведение мониторинга по выявлению и оценке рисков, составление реестра и карты рисков, рисковых показателей, анализ и контроль работ по управлению рисками несет Центр стратегического развития.

66. Ответственность за ознакомление с документом работников в подразделениях несет Центр стратегического развития.