



УТВЕРЖДЕНО
решением Совета директоров
АО «Коммерческая недвижимость
ФПК «Гарант-Инвест»
(протокол № 14 от «7» ноября 2018 г.)

**МЕТОДИКА
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**
(идентификация, анализ, оценка и управление рисками)

АО «КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ ФПК «ГАРАНТ-ИНВЕСТ»

г. Москва

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения	3
2. Термины и определения.....	3
3. Идентификация и классификация рисков	4
3.1. Подход к идентификации и классификации рисков	4
3.2. Порядок идентификации рисков.....	6
3.3. Требования к формулировке рисков.....	7
4. Оценка рисков.....	8
4.1 Оценка вероятности риска.....	9
4.2 Оценка материальности риска	9
4.3 Подход к определению пороговых уровней принятия решений для управления рисками.....	12
5. Разработка мероприятий по управлению рисками.....	12
6. Мониторинг и контроль рисков	14

1. Общие положения

1.1. Методика управления рисками (идентификация, анализ, оценка и управление рисками) (далее – Метод) разработана с учетом международной практики по управлению рисками на основе Политики по управлению рисками АО «Коммерческая недвижимость ФПК «Гарант-Инвест» и законодательных требований Российской Федерации. Настоящая Методика описывает основные методы и подходы к выполнению процессов управления рисками АО «Коммерческая недвижимость ФПК «Гарант-Инвест» (далее – Общество).

Методика охватывает описание следующих процессов управления рисками:

- идентификация и классификация рисков;
- оценка рисков;
- разработка и внедрение мероприятий по управлению рисками;
- мониторинг и контроль рисков.

Настоящая Методика разработана с целью:

- установления единого видения подходов и методов выявления (идентификации), оценки рисков и их минимизации на всех уровнях корпоративного управления;
- установления единой шкалы измерения рисков на всех уровнях корпоративного управления;
- установления единых подходов к внедрению системы управления рисками (далее – СУР) в Обществе.

1.2. Настоящая Методика предназначена для руководителей и специалистов всех уровней управления Общества и его дочерних предприятий, а также других участников процессов управления рисками и заинтересованных сторон и может использоваться в процессе актуализации информации о рисках и в процессе формирования отчетности об управлении рисками.

2. Термины и определения

Вероятность риска – величина, характеризующая возможность того, что рисковое событие наступит.

Владелец риска – руководитель направления, на стратегические и (или) операционные цели которого оказывает влияние данный риск. Владелец риска отвечает за идентификацию, оценку и мониторинг управления риском и назначается исполнительными органами управления (единоличным исполнительным органом) Общества.

Выявление (идентификация) риска – процесс выявления риска, анализа источников риска, ответственности за мониторинг риска и другой информации о риске.

Источник (фактор) риска – обстоятельство, состояние среды, несущее в себе возможность наступления рискового события.

Ключевые индикаторы рисков (КИР) – количественные показатели источников (факторов) риска.

Координатор СУР (Риск-менеджер) – лицо, ответственное за обеспечение однородного подхода к выявлению (идентификации), оценке и управлению рисками, а также за координацию процессов управления рисками Общества, а именно: сбор и актуализацию информации о рисках, консультирование владельцев рисков по методологии управления рисками, обеспечение информацией заинтересованных сторон.

Материальность риска – величина, определяющая значимость последствий наступления рискового события. Материальность риска выражается в экономическом ущербе от реализации рискового события в денежном эквиваленте, а также в воздействии на надежность, бесперебойность, качество оказания услуг и репутацию Общества.

Матрица рисков и контрольных процедур – документ, описывающий контрольную среду процесса в виде таблицы, содержащей описание процесса, описание рисков процесса и описание контрольных процедур.

Оценка текущего риска – оценка риска, актуальная на текущий момент.

Оценка остаточного риска – оценка риска, ожидаемая после выполнения комплекса мероприятий по управлению рисками.

Отчет по управлению рисками – документ, содержащий ключевую информацию по наиболее значимым рискам, действующим и планируемым мероприятиям по их минимизации, а также аналитический обзор по реестру рисков для органов управления и Советов директоров.

Паспорт риска – документ, содержащий всю имеющуюся информацию о риске.

Пороговый уровень принятия решения – является граничной величиной риска, при превышении которой информация о риске и решение по его минимизации передается на более высокий уровень принятия решения.

Последствия риска – события, которые наиболее вероятно наступят после реализации риска. Последствия риска выражаются во влиянии на эффективность и сроки исполнения задач, финансовый результат, репутацию, человеческие ресурсы и другие факторы достижения стратегических и операционных целей Общества.

Реестр рисков – база данных, содержащая ключевую информацию о рисках Общества.

Риск – влияние неопределенности на достижение целей Общества. В целях настоящей Методики под риском (рисковым событием) понимается вероятное событие, которое может повлиять на достижение стратегических и операционных целей Общества.

СУР – система управления рисками.

Типовой перечень рисков – рабочий документ, содержащий перечень рисков, присущих деятельности Общества, сгруппированным по видам деятельности.

Управление рисками – процесс, осуществляемый руководителями и специалистами на всех уровнях управления Общества, а также их структурных подразделений, включающий в себя выявление (идентификацию) и оценку рисков, их ранжирование, а также воздействие на риски для обеспечения разумной гарантии достижения стратегических и операционных целей Общества.

ISO 31000:2009 – стандарт Международной организации по стандартизации «Риск-менеджмент – Принципы и рекомендации».

ISO 31010:2011 – стандарт Международной организации по стандартизации «Риск-менеджмент – Методы оценки риска».

COSO ERM – модель управления рисками предприятия Комиссии Спонсорских Организаций Тредуэя, широко используемая в мировой практике управления рисками.

3. Идентификация и классификация рисков

3.1. Подход к идентификации и классификации рисков

Выявление (идентификация) риска – это процесс получения информации о риске, включающий в себя выявление риска, анализ источников риска, ответственности за мониторинг риска и другой информации о риске.

Идентификация рисков играет ключевую роль на начальном этапе внедрения системы управления рисками и внутреннего контроля, то есть создания первичного реестра рисков Общества.

Идентификация проводится для следующих целевых групп рисков:

- **Риски для целей оперативного управления** – риски исполнительского уровня управления, присущие отдельным шагам бизнес-процессов, обусловленные преимущественно факторами внутренней среды. Данная группа рисков указывается в составе матриц рисков и контрольных процедур бизнес-процессов.
- **Риски для целей принятия управленческих решений** – риски, которые требуют рассмотрения и принятия решения по минимизации на уровне высшего

менеджмента (исполнительного органа управления, единоличного исполнительного органа, Совета директоров) Общества и значимым образом негативно влияют на достижение целей Общества. Данная группа рисков подлежит паспортизации и регулярному мониторингу в рамках актуализации реестра рисков. В качестве факторов рисков для целей принятия управленческих решений могут быть использованы риски для целей оперативного управления.

- **Риски для целей стратегического и бизнес-планирования** – риски, которые рассматриваются в качестве факторов неопределенности при стратегическом и бизнес-планировании. Риски для целей стратегического планирования оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на цели и результаты деятельности Общества. Данная группа рисков служит в качестве драйверов для сценарного моделирования при стратегическом и бизнес-планировании. В качестве факторов рисков для целей стратегического и бизнес-планирования могут быть использованы риски для целей принятия управленческих решений и оперативного управления.

Классификация рисков осуществляется по следующим основным категориям:

Стратегические риски – риски, связанные с разработкой, внедрением и мониторингом стратегии Общества, оказывающие прямое влияние на достижение целей Общества.

- Повышение надежности и качества оказываемых услуг/реализуемых работ;
- Повышение операционной и инвестиционной эффективности Общества в ходе осуществления финансово-хозяйственной деятельности Общества;
- Повышение инвестиционной привлекательности Общества;

Финансовые риски – риски, связанные со структурой капитала Общества, снижением прибыльности и ликвидности, колебаниями валютных курсов, кредитными рисками и колебаниями процентных ставок.

Операционные и технологические риски – риски, связанные с:

- прерыванием процесса осуществления финансово-хозяйственной деятельности, ее надежностью, системными сбоями и надежностью используемых или внедряемых технологий;
- взаимоотношениями и урегулированием разногласий с клиентами, в ходе осуществления финансово-хозяйственной деятельности;
- закупками, логистикой и поставками;
- реализацией проектов, в том числе капитального строительства;
- отбором, управлением и текучестью кадров, системой мотивации персонала, эффективностью организации процессов, повышением и передачей квалификации;
- риски, связанные с потерями данных и сбоями в работе информационных систем.

Правовые риски – риски, связанные с соответствием законодательным требованиям, управлением собственностью и корпоративным управлением, а также иными вопросами в рамках осуществляемой финансово-хозяйственной деятельности.

Регуляторные риски – риски, связанные с регулированием различных (всех) видов оказываемых услуг/выполняемых работ Обществом в ходе осуществления своей финансово-хозяйственной деятельности.

Кроме того, основанием для классификации является значимость риска:

- **Критические риски** – риски, представляющие угрозы для стабильного функционирования Общества. Под стабильным функционированием подразумевается обеспечение надежного энергоснабжения, инвестиционной привлекательности, эффективности и рентабельности Общества. Вопросы, связанные с рассмотрением и принятием решений по минимизации критических рисков, относятся к компетенции Совета директоров Общества.
- **Значимые риски** – риски, которые могут значимым образом повлиять на результаты деятельности Общества, однако не приводят к дестабилизации его деятельности. Рассмотрение и принятие решений по минимизации критических

рисков рассматриваются исполнительными органами управления (единоличным исполнительным органом) Общества.

- Умеренные риски – риски, уровень которых находится на приемлемом уровне и контролируется линейным менеджментом.
- Проведения регулярного мониторинга всех видов риска с использованием системы КИР.

3.2. Порядок идентификации рисков

Для первичной идентификации рисков используется метод анкетирования и мозгового штурма.

Идентификация рисков происходит в следующем порядке:

- Поступление запроса. В каждое структурное подразделение приходит запрос о заполнении паспортов рисков в форме анкет для рисков функционального направления каждого конкретного структурного подразделения.
- Формирование группы. В структурном подразделении организуется совещание (группа) из представителей всех ветвей данного функционального направления (подразделений более низкого уровня подчинения). Выделяется координатор, фиксирующий результаты обсуждения. Желательно, чтобы члены группы имели одинаковый уровень подчинения в Обществе либо их уровни в организационной структуре не отличались более, чем на один.
- Генерация идей. Происходит групповая генерация идей о рисках, которым подвержены цели бизнес-процессов, осуществляемых данным структурным подразделением. Предложение должно содержать в себе формулировку риска, его вероятность и приблизительную оценку влияния на цели структурного подразделения и Общества в целом. При этом по правилам проведения мозгового штурма не допускается критика выдвинутых идей. Каждый член группы должен высказаться не менее трех раз. Идеи высказываются поочередно по кругу и фиксируются координатором.
- Выявление рисков на базе Типового перечня. (Метод чек-листа) После выдвижения идей членами группы координатор группы предлагает обсудить типовые риски, приведенные в Типовом перечне и оценить их актуальность.
- Ранжирование идей. Из идей, сгенерированных членами группы, а также рисков, выявленных на основе типового перечня, выделяются наиболее значимые риски, и осуществляется их ранжирование.
- Формулирование рисков. Риски конкретизируются и описываются в виде кратких формулировок. Формулирование рисков осуществляется исходя из принципов, представленных в разделе 3.2.
- Определение ответственных за детализацию информации о рисках. На этом этапе определяется, кто из членов группы будет заполнять паспорта рисков. Определение ответственных поставщиков информации о рисках осуществляется исходя из наибольшей близости функций структурного подразделения к описываемой предметной области.
- На этом этапе завершается групповая работа по идентификации рисков.
- Заполнение паспортов рисков ответственными поставщиками информации.
- Паспорта рисков заполняются ответственными поставщиками информации. При этом указывается следующая информация о риске:
 - ✓ **Наименование риска**
 - ✓ **Описание риска** – раскрываются все детали риска, текущая ситуация в рассматриваемой области, нормативные документы, комментарии, ссылки и другая сопутствующая информация, необходимая для детального понимания сути риска
 - ✓ **Источники риска (причины возникновения)** – все обстоятельства, которые порождают возможность реализации риска. Если источником риска выступает

возможность наступления иного риска, данный риск указывается наравне с другими источниками риска

✓ **Подразделение, выявившее (идентифицировавшее) риск – Владелец риска** – фамилия, инициалы и подразделение. У риска должен быть определен единственный владелец из числа руководителей структурных подразделений функциональных направлений. В случае если владельцем риска (то есть тем, на чьи цели в первую очередь напрямую влияет данный риск) является другое структурное подразделение, ответственный поставщик информации согласует с этим подразделением указание его в качестве владельца данного риска в рабочем порядке

✓ **Ответственный поставщик информации о риске** (сам заполняющий)

✓ **Краткое описание методики оценки риска**

✓ **Сценарии реализации риска с оценкой ущерба, воздействия на репутацию Общества и условными вероятностями реализации каждого из сценариев**

✓ **Вероятность риска**

✓ **Мероприятия по управлению рисками** (предложения либо уже выполняемые) с ответственными лицами, сроками исполнения, статусом их исполнения

✓ **События реализации рисков с оценкой ущерба, датой и способами реагирования** (если таковые имелись)

✓ **На более поздних этапах – ключевые индикаторы рисков (КИР)**

1. Согласование паспортов рисков с руководителем функционального направления.

2. Классификация рисков

3.3. Требования к формулировке рисков

Риски должны формулироваться исходя из следующих принципов:

- Прозрачность. Формулировка риска должна быть четкой и ясной, явно указывать на проблему и при необходимости – на причину.
- Краткость. Формулировка риска не должна быть чрезмерно длинной, не рекомендуются длинные сложноподчиненные предложения. Вся сопутствующая информация о риске указывается в соответствующем поле «Описание риска».
- Вероятностный характер. Исходя из определения риска, формулировка риска не может быть текущей проблемой, так как в этом случае риском является уже наступившее событие. Формулировка должна указывать на возможность события в будущем. При этом не исключается, что такие события уже имели место в прошлом.
- Реальность. Риск не должен быть сугубо теоретическим или гипотетическим. Вероятность риска не может стремиться к нулю. Риск должен подразумевать, что событие может произойти в среднесрочной перспективе (в течение ближайших 10-15 лет/месяцев/дней).
- Конкретность. Не допускается расплывчатых формулировок. По формулировке риска можно четко определить методику оценки и ущерб. Например, простое невыполнение или некачественное выполнение функций подразделения либо недостижение его целей не может являться риском, так как в этом случае зачастую невозможно оценить конкретный ущерб.
- Воздействие на цели. Риск должен оказывать ощутимое влияние на цели подразделения либо интересы Общества в целом.
- Возможность оценки ущерба. Риск формулируется таким образом, чтобы максимально обеспечить возможность оценки материальности риска.
- Однозначность. Риск не должен пониматься двусмысленно и порождать несколько интерпретаций.
- Риск может быть как повторяющимся, так и разовым. Не существует ограничений на повторяемость рискового события. В качестве риска может рассматриваться как события, которые потенциально имеют регулярный характер (например,

повторяющиеся сбои в работе оборудования), так и события, которые могут наступить только один раз (например, невыполнение в срок конкретного проекта).

4. Оценка рисков

Оценка рисков представляет собой анализ того, насколько то или иное потенциальное событие может иметь влияние на достижение целей Общества. Риски оцениваются с точки зрения вероятности или частоты их наступления и материальности, с использованием комбинации качественных и количественных (для оценки в денежном выражении) методов. Негативное влияние потенциальных событий оценивается индивидуально или во взаимосвязи в масштабах всего Общества.

Оценка рисков осуществляется с горизонтом прогноза, равным 1 (одному) году.

Шкалы оценки рисков Общества должны быть сопоставимыми и предусматривающими возможность последующей консолидации информации по всем видам рисков Общества.

Использование фиксированной шкалы для оценки рисков может потребовать осуществления периодического ее пересмотра с учетом изменений в организационной структуре, бизнес-процессах и целях Общества, а также иных обстоятельств.

Вероятность и материальность риска определяются по пятибалльной шкале. Уровень значимости риска определяется исходя из комбинации вероятности и материальности риска в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1. Определение уровней значимости

Материальность	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		Вероятность				
		Критический уровень риска				
		Значимый уровень риска				
		Умеренный уровень риска				

Таким образом, оценка рисков позволяет выделить риски, негативное влияние которых может быть значительным для достижения поставленных целей и задач Общества, и решения по управлению или контролю за которыми выходит за пределы возможностей или компетенции владельцев рисков. Такие риски выносятся на рассмотрение Совета директоров и исполнительных органов управления (единоличного исполнительного органа) Общества, которые принимают решения о том, как управлять и контролировать их (таблица 2):

Таблица 2. Уровни рассмотрения и принятия решений о рисках

Уровень риска	Совет директоров	Исполнительные органы управления (единоличный исполнительный орган)	Руководители структурных подразделений
Критический уровень риска	✓	✓	
Значимый уровень риска		✓	
Умеренный уровень риска			✓

4.1 Оценка вероятности риска

Вероятность риска является экспертной (качественной) метрикой и определяется по 5балльной шкале (таблица 3).

Таблица 3. Шкала для определения вероятности рисков

Балльная оценка	Значение в %	Интерпретация	
		для повторяющихся событий	для разовых событий
1 (очень низкая)	1 – 10%	Событие скорее всего будет происходить в долгосрочной перспективе, не чаще 1 раза в 15 лет/месяцев/недель/дней	Шансы для наступления события малы
2 (низкая)	10 – 20%	Событие скорее всего будет происходить 1 раза в 5 – 15 лет/месяцев/недель/дней	Событие скорее не произойдет, чем произойдет
3 (средняя)	20 – 50%	Событие скорее всего будет происходить 1 раз в 2 – 5 лет/месяцев/недель/дней	Шансы для наступления события оцениваются «50/50»
4 (высокая)	50 – 70%	Событие скорее всего произойдет в ближайшие 1 – 2 года/месяца/недели/дня	Событие скорее произойдет, чем не произойдет
5 (очень высокая)	≥70%	Событие скорее всего произойдет в текущем году/месяце/неделе/дне	Шансы для наступления события велики

Вероятность риска отражает возможность наступления рискованного события (реализация риска).

Для указания значения вероятности риска необходимо рассматривать весь временной горизонт, на котором событие может произойти.

При оценке вероятности риска принимается во внимание следующее:

- Источники риска и сила их влияния на реализацию рискованного события. Чем больше источников у риска, тем сильнее их влияние, тем выше вероятность риска;
- Частота наступления аналогичного рискованного события в прошлом. Чем больше примеров наступления рискованного события в прошлом, тем больше частота таких событий, тем выше вероятность наступления рискованного события в будущем. При этом должна учитываться как статистика по реализовавшимся событиям в прошлые годы, так и события последнего времени, которые должны подвергаться особенно пристальному вниманию;
- Эффективность контрольной среды. Качество и количество контролей, осуществляемых в бизнес-процессе, в котором возникает риск, а также частота тестирования контрольных процедур в бизнес-процессе значительным образом влияют на реализацию рискованного события. Чем слабее контрольная среда бизнес-процесса, тем выше вероятность реализации рискованного события;
- Сложность процессов. Сложность как самого бизнес-процесса, так и взаимосвязей между его подпроцессами и исполнителями, а также частота исполнения процесса оказывает значимое влияние на вероятность риска, который возникает в бизнес-процессе. Чем более сложный процесс и чем выше частота его выполнения, тем выше вероятность риска.

4.2 Оценка материальности риска

Для всех рисков оценка материальности рисков проводится на качественной основе исходя из максимальной оценки воздействия риска на:

- финансовый результат;

- надежность оказания услуг/проведения работ/выполнения обязательств;
- корпоративный рейтинг/капитализацию и на персонал (таблица 4).

Для наиболее значимых и критических рисков (входящих в «желтую» и «красную» зоны значимости) дополнительно производится количественная оценка финансового воздействия. Критические риски, для которых нет надежной статистической информации, оцениваются количественно с точки зрения аналитики (логики) или истории реализовавшихся в прошлом событий. Количественная оценка финансового воздействия позволяет получать более точные аналитические данные, и необходима при разработке и выборе мероприятий по управлению рисками и оценке эффекта от их реализации.

Таблица 3. Шкала для определения вероятности рисков

Балльная оценка	Финансовое воздействие	Нефинансовое воздействие		
		Влияние на надежность	Влияние на корпоративный/кредитный рейтинг и капитализацию	Влияние на персонал
1 (очень низкая)	Незначительный убыток (ущерб) менее 0,05% от выручки ¹	Краткосрочные негативные проявления в ходе оказания услуг/выполнения работ	Не повлияет на рейтинг корпоративного управления	Средняя текучесть кадров без снижения лояльности
2 (низкая)	Заметный убыток (ущерб) 0,05 – 0,2% от выручки	Значительные негативные проявления в ходе оказания услуг/выполнения работ	Рейтинг корпоративного управления не будет повышен, возможны колебания стоимости акций	Снижение лояльности персонала и уход не ключевых сотрудников
3 (средняя)	Крупный убыток (ущерб) 0,2 – 1% от выручки	Существенные негативные проявления в ходе оказания услуг/выполнения работ	Негативный прогноз по уровню корпоративного управления	Нелояльность персонала и потеря ключевого состава
4 (высокая)	Критический убыток (ущерб) 1 – 5% от выручки	Критические негативные проявления в ходе оказания услуг/выполнения работ	Снижение рейтинга корпоративного управления на 1 пункт	Высокая текучесть персонала, ухудшение репутации как работодателя
5 (очень высокая)	Катастрофический убыток (ущерб) сверх 5% от выручки	Катастрофические негативные проявления в ходе оказания услуг/выполнения работ	Снижение рейтинга корпоративного управления до уровня «неудовлетворительный»	Увольнение директоров, руководителей, массовый отток персонала

Для количественной оценки финансового воздействия рисков используется анализ сценариев реализации риска, который позволяет более эффективно оценивать риски как с точки зрения вариантов реализации риска, так и с точки зрения возможного ущерба. Ущерб для каждого риска оценивается в воздействии на финансовый результат.

¹ Под выручкой подразумевается плановая годовая консолидированная выручка Общества по стандартам МСФО

Количественная оценка сценариев материальности осуществляется следующим образом:

1. Формулирование сценариев. Сценарии реализации риска представляют собой описания вариантов реализации рисковых событий.

Сценарии должны быть независимы и несовместны. То есть, сценарии формулируются таким образом, что реализация риска возможна только по одному из указанных сценариев. Реализация одного сценария подразумевает, что при этом не реализуются другие.

Одним из подходов при формулировании сценариев может быть рассмотрение 3 вариантов:

- «оптимистичного»,
- «пессимистичного» и
- «базового».

Однако могут быть использованы и другие подходы. В случае если существует ненулевая вероятность наступления риска по экстремальному (влекущему за собой катастрофические последствия) сценарию, необходимо рассмотреть этот сценарий в числе прочих.

2. Определение условных вероятностей. Для каждого из сценариев определяется «условная» вероятность его наступления (вероятность того, что если риск реализуется, то он реализуется именно по данному сценарию), а также ожидаемый ущерб от реализации риска по данному сценарию.

Исходя из условия несовместности, сумма условных вероятностей реализации сценариев должна быть равна 100%.

3. Определение размера ущерба. Методика оценки ущерба должна быть описана в паспорте риска в поле «описание риска».

При количественной оценке ущерба необходимо учитывать не только потери, которые понесет Общество от реализации события, но и положительный денежный поток (доходы либо снижение расходов), который образуется в результате наступления события. Например, отказ от присоединения на стадии проектирования приводит не только к потере доходов, но и нивелированию расходов на работы присоединения и обслуживания. При оценке ущерба необходимо брать сальдо положительного и отрицательного денежного потока.

Все сценарии должны иметь различные значения оценки ущерба. Сценарии, для которых ущерб оценен одинаково, объединяются в один.

Ущерб от реализации рискового события может выражаться в прямых потерях, потерях доходов и повышении расходов, расходах на обслуживание дебиторской задолженности в случае ее создания, потерях вследствие снижения уровня надежности (отказов) за счет как прямых потерь доходов, так и косвенных потерь, связанных с:

- удовлетворением претензий и исковых требований;
- штрафами;
- снижением значения необходимой валовой выручки (НВВ) при тарифообразовании;
- снижением капитализации Общества, и др.

4. Определение интегральной оценки ущерба риска.

Для количественной оценки ущерба используется показатель «условный» $VaR_{95\%}$, представляющий собой максимально возможный ущерб с вероятностью 95%. Показатель «условный» $VaR_{95\%}$ отражает следующее утверждение – в случае реализации рискового события ущерб от него не превысит величины $VaR_{95\%}$ с вероятностью 95%.

4.3 Подход к определению пороговых уровней принятия решений для управления рисками

Пороговый уровень принятия решения является граничной величиной риска, при превышении которой информация о риске и решение по его минимизации передается на более высокий уровень принятия решения согласно принципу:

- для уровня линейного менеджмента принятие решения по управлению риском передается на уровень исполнительных органов управления (единоличного исполнительного органа);
- для уровня исполнительных органов управления (единоличного исполнительного органа) принятие решения передается на уровень Совета директоров Общества.

Подход к определению пороговых уровней принятия решения может быть изменен путем утверждения настоящей Методики (Порядка) в новой редакции решением Совета директоров не чаще 1 (одного) раза в год.

5. Разработка мероприятий по управлению рисками

Мероприятия по управлению рисками разрабатываются с целью снижения степени воздействия риска либо снижения вероятности его реализации.

Мероприятия по управлению рисками могут быть направлены:

- на устранение источников риска;
- на ослабление влияния источников риска;
- на минимизацию (изменение) последствий риска;
- на локализацию (ограничение) последствий риска;
- на минимизацию риска, являющегося причиной для данного риска;
- комбинацию вышеизложенного.

При разработке мероприятий по управлению рисками необходим главный принцип – затраты на выполнение мероприятия не должны превышать эффект от минимизации риска, рассчитываемый как разность между произведениями вероятности и среднего ущерба текущего риска и остаточного риска. Под текущей понимается оценка риска на данный момент. Оценка остаточного риска – ожидаемая оценка риска после выполнения комплекса мероприятий по управлению рисками.

В соответствии с Политикой по управлению рисками Общества ответственность за разработку и выполнение мероприятий по управлению рисками и дальнейший их мониторинг несут руководители структурных подразделений на всех уровнях управления. Владельцами рисков назначаются руководители тех структурных подразделений в зоне своей ответственности, на цели которых оказывает прямое влияние рассматриваемый риск. В случае если необходимо выполнение мероприятия по минимизации данного риска структурным подразделением, не находящимся в зоне ответственности владельца риска, такое мероприятие согласовывается владельцем либо делегированным лицом со структурным подразделением, потенциально ответственным за выполнение данного мероприятия.

Мероприятия по управлению рисками можно разделить на 3 категории:

- Оптимизация риска – процедуры, воздействующие на вероятность либо материальность риска.
- Передача риска – перенесение всего или части риска на основе договора от одной стороны другой.
- Избегание риска – исключение (или замена) процессов, которые несут в себе риск.

Ниже приведены примеры некоторых типовых мероприятий:

- ✓ регламентирование и стандартизация процедур, а также их реинжиниринг;
- ✓ установление контроля, организация проверки;
- ✓ установка дополнительного оборудования;
- ✓ инсталляция или доработка функционала ИТ-систем;
- ✓ обучение и повышение квалификации;

- ✓ разработка схемы взаимодействия с органами государственной власти;
- ✓ использование производных финансовых инструментов (в случае если это не запрещено финансовой Политикой Общества);
- ✓ внесение изменений в условия договора;
- ✓ страхование;
- ✓ передача функционала на аутсорсинг;
- ✓ внесение изменений в организационную структуру;
- ✓ защита интересов в суде, и т.д.

Описание мероприятий по управлению рисками должно дополняться следующей информацией:

- Наименование мероприятия. Формулировка мероприятия должна четко и ясно отражать способ воздействия на риск. Не допускается общих формулировок, нечетко отражающих суть действий по минимизации риска. Мероприятие может носить как регулярный, так и разовый характер.
- Лицо и структурное подразделение, ответственное за выполнение мероприятия. В случае если в мероприятии участвует несколько структурных подразделений, первым указывается подразделение, ответственное за выполнение. Оно должно быть определено в обязательном порядке, остальные – указываются как участники. В случае если невозможно четко определить одного ответственного, мероприятие должно быть разбито на несколько в зависимости от количества зон ответственности при выполнении мероприятия.
- Срок исполнения мероприятия. Указываются для разовых мероприятий. Срок мероприятия устанавливается исходя из возможностей и загруженности участвующих структурных подразделений, а также степени срочности решаемого вопроса. В случае повторяющихся и непрерывных мероприятий поле остается пустым.
- Периодичность выполнения мероприятия. Указывается характер мероприятия: разовое, повторяющееся или непрерывное. Если мероприятие повторяется, указывается периодичность его выполнения.
- Дополнительный бюджет на выполнение мероприятия. Необходимо помнить, что затраты на выполнение мероприятия не должны превышать эффект от минимизации риска.
- Статус выполнения мероприятия. Мероприятия по управлению рисками могут быть с существующими контролями и входить в перечень функциональных обязанностей структурного подразделения. В этом случае статус мероприятия обозначается как «выполняется». Если существует решение о необходимости выполнения мероприятия – устанавливается статус «планируется». Если такого решения нет, но мероприятие потенциально может быть предложено к выполнению, устанавливается статус «возможно». В случае если выполнение разового мероприятия окончено, проставляется статус «выполнено».
- Фактический срок выполнения мероприятий. Указывается дата, когда мероприятие было выполнено по факту.
- Комментарии по выполнению. В комментариях приводится ссылка на документы, подтверждающие факт выполнения мероприятий, раскрытие причин, по которым мероприятие не выполняется, выполняется не полностью либо сроки выполнения мероприятия перенесены. В качестве документов могут быть указаны регламенты, акты о выполненных работах и сдачи в эксплуатацию, положения, должностные инструкции и другие внутренние нормативные документы, заключения экспертизы.

Остаточный риск после выполнения комплекса мероприятий. Остаточный риск после выполнения мероприятий оценивается согласно подходам, изложенным в разделе 4 настоящей Методики (Порядка).

6. Мониторинг и контроль рисков

После утверждения мероприятий по управлению рисками владельцы рисков осуществляют контроль за исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия. При этом осуществляется как самостоятельная оценка эффективности мероприятий, основанная на собственном суждении о действиях по управлению рисками, так и независимая оценка со стороны структурных подразделений по управлению рисками и внутреннего аудита, осуществляющего формирование объективного суждения об эффективности мероприятий. Для независимой оценки мероприятий по управлению рисками могут быть также задействованы внешние эксперты – независимые консультанты (эксперты).

При оценке эффективности мероприятий осуществляется подтверждение факта выполнения мероприятий, их экономическая целесообразность, подтверждается факт снижения уровня риска, корректность оценки риска как с точки зрения ее возможного завышения, так и занижения.

На регулярной основе осуществляется актуализация информации о риске и его оценки путем внесения соответствующих изменений в Паспорт риска. Координаторы СУР Общества организуют сбор, анализ, уточнение, систематизацию и ранжирование информации о рисках с обязательным мониторингом исполнения мероприятий по управлению наиболее важными рисками.

Ответственные структурные подразделения представляют отчет об исполнении мероприятий по управлению наиболее критичными рисками в сроки, предусмотренные Политикой управления рисками.

Отчет об исполнении мероприятий по управлению рисками содержит:

- информацию о статусе выполнении мероприятия (промежуточный (ежеквартальный) и окончательный (по итогам года)) с указанием ответственных исполнителей, истории выполнения, документов, подтверждающих выполнение мероприятия;
- расходы, понесенные в связи с реализацией мероприятий по управлению рисками;
- экспертную оценку эффективности мероприятий по управлению рисками и предложения по совершенствованию программы мероприятий по управлению рисками.

Информация о наиболее критичных рисках предоставляется для рассмотрения и принятия решений исполнительным органам управления (единоличному исполнительному органу) Общества, Совету директоров, с предварительным рассмотрением на действующем в Обществе коллегиальном органе Комитете по аудиту и рискам.