

УТВЕРЖДЕНО
решением Совета директоров
ООО «ИЭК ХОЛДИНГ»
Протокол от «12» августа 2021 года

**ПОЛИТИКА ПО ОРГАНИЗАЦИИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ
ООО «ИЭК ХОЛДИНГ»**

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Общие положения	3
2. Основные понятия и определения Политики.....	3
3. Базовые характеристики внутреннего контроля и управления рисками.....	5
4. Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля.....	6
5. Принципы системы управления рисками и внутреннего контроля	7
6. Участники управления рисками и внутреннего контроля	9
7. Основные процессы управления рисками и внутреннего контроля	11
8. Порядок утверждения и изменения Политики.....	16
Приложение 1. Структурные подразделения общества, осуществляющие идентификацию, анализ и оценку рисков.	17
Приложение 2. Шаблон сводной карты рисков и возможностей.....	19

1. Общие положения

- 1.1. Настоящая Политика по организации системы управления рисками и внутреннего контроля ООО «ИЭК ХОЛДИНГ» (далее соответственно – Политика, Общество) – является базовым внутренним нормативным документом Общества, определяющий общие принципы построения системы управления рисками и внутреннего контроля (далее СУРВК) в Обществе, устанавливающий цели и задачи СУРВК, а также распределение ответственности участниками СУРВК.
- 1.2. Политика разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом Общества, с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом директоров Банка России, а также международными стандартами в области управления рисками ISO 31000:2018 и ISO 31010:2019, рекомендациями международных профессиональных организаций в области управления рисками и внутреннего контроля, в том числе Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдуэя (COSO).
- 1.3. Целью настоящей Политики является обеспечение единообразного системного подхода к организации управления рисками в Обществе посредством определения целей, задач, компонентов и принципов управления рисками и обеспечения их однозначного понимания работниками Общества.
- 1.4. Политика определяет общую идеологию и отношение Общества к рискам, которым подвергается его деятельность, а также служит основой для формирования профильной внутренней нормативной базы Общества в области управления рисками и внутреннего контроля.
- 1.5. Политика, а также все изменения и дополнения к ней, утверждаются Советом директоров Общества с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту Совета директоров Общества (далее – Комитет по аудиту). Подготовка предложений по актуализации настоящей Политики осуществляется структурным подразделением, на которое возложены функции координации и методологического обеспечения деятельности по управлению рисками (Отдел внутреннего аудита). Инициаторами внесения изменений в Политику могут являться руководители структурных подразделений Общества, исполнительные органы Общества, Комитет по аудиту, Совет директоров Общества. Изменения и дополнения в настоящую Политику вносятся по мере необходимости: при дальнейшем развитии и совершенствовании СУРВК, при изменении организационно-функциональной структуры и иных существенных условий функционирования Общества.
- 1.6. Политика является обязательной для исполнения Советом директоров, Генеральным директором (или Управляющим), структурными подразделениями и должностными лицами Общества в соответствии с их функциями и должностными обязанностями, установленными Уставом и внутренними нормативными документами Общества. Принимаемые в Обществе внутренние нормативные документы (решения), касающиеся деятельности в области СУРВК, должны соответствовать настоящей Политике.

2. Основные понятия и определения Политики

- 2.1. Для целей систематизации процесса управления рисками и внутреннего контроля Политикой вводятся следующие понятия и определения:
 - 1) **риск (рисковое событие)** – следствие влияния неопределенности на цели: потенциально возможное действие или событие, способное повлиять на достижение целей Общества или отдельных процессов (направлений деятельности). На текущем этапе развития СУРВК Общества под риском понимается негативное следствие влияния

- неопределенности на достижение поставленных целей. Риск характеризуется вероятностью и существенностью последствий и выражается в виде комбинации последствий события и связанной с этим вероятности или возможности наступления.
- 2) **владелец риска** – руководитель структурного подразделения Общества, ответственный за все аспекты управления определенным риском, в том числе снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска;
 - 3) **вероятность рискам** – шанс того, что может произойти реализация риска, независимо от того, установлено ли это, измерено или определено объективно или субъективно, качественно или количественно, и описывается ли с помощью общих понятий или математически. Определяемая величина вероятности (возможности реализации) риска отражает степень уверенности в наступлении риска от 0 до 100%;
 - 4) **идентификация рисков** – выявление (обнаружение) рисков, распознавание, анализ рисков и описание рисков;
 - 5) **фактор риска (источник риска)** – объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации с другими обладают возможностью вызвать риск, рост риска. Источник риска может быть материальным и нематериальным;
 - 6) **оценка рисков** – определение (измерение) вероятности и последствий рисков, сопоставление измерений с критериями рисков с целью принятия решения о необходимости воздействия на риск и установления приоритета воздействия на риск;
 - 7) **итоговая оценка рисков** – сводная оценка риска, рассчитываемая как произведение уровня вероятности возникновения риска и уровня последствий риска, итоговая оценка риска служит основанием для ранжирования рисков и их отнесения к соответствующей области Карты рисков;
 - 8) **карта рисков** – графическое представление положения (ранжирования) рисков с учетом результатов их оценки, карта рисков содержит три области, отражающие уровень существенности рисков (умеренный, значимый, критический);
 - 9) **уровень существенности рисков** – оценка риска, определяемая на основании итоговой оценки риска с использованием шкалы существенности, которая служит основанием для выбора метода реагирования на риск. Каждому риску соответствует один из трех уровней существенности риска: умеренный, значимый, критический.
 - 10) **шкала существенности** – интервальная оценка риска, позволяющая определить уровень существенности риска;
 - 11) **метод реагирования на риск** – совокупность воздействий на риск, определяемые на основании уровня существенности риска и степени управляемости риском и может включать следующее: снижение риска, отказ от риска, принятие риска, передача риска;
 - 12) **паспорт риска** – документ, содержащий описание риска, его оценку и мероприятия по управлению им, в установленном формате;
 - 13) **план мероприятий по управлению рисками** – документированный перечень мер по реализации выбранного метода реагирования на риск, разрабатываемых владельцами рисков, содержащий четкое определение круга задач, объем требуемых ресурсов, ответственных и сроки исполнения;
 - 14) **последствия риска** – негативные воздействия реализации риска на цели Общества, которые могут быть оценены в качественных и/или количественных характеристиках;

- 15) **предпочтительный риск (риск-аппетит)** – предельно допустимый уровень рисков, который Общество считает приемлемым в процессе достижения целей Общества и готово поддерживать;
- 16) **карта рисков и возможностей** – установленная в Обществе форма записи информации о выявленных рисках (Приложение 2 настоящей Политики);
- 17) **внутренний контроль** – процесс, осуществляемый органами управления и контроля Общества, их работниками, направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении целей Общества, связанных с операционной деятельностью, подготовкой отчетности, соблюдением требований законодательства, внутренних нормативных документов Общества, принятых корпоративных принципов, норм и правил;
- 18) **процедура внутреннего контроля** – формализованные в установленном порядке действия, в том числе автоматизированные, направленные на достижение целей контроля;
- 19) **мониторинг управления рисками и внутреннего контроля** – непрерывный процесс, осуществляемый участниками СУРВК, по наблюдению и контролю за существенными процессами управления рисками и внутреннего контроля с целью формирования объективной информации об их надежности и эффективности, а также своевременного выявления недостатков, требующих корректирующих действий;
- 20) **система управления рисками и внутреннего контроля (СУРВК)** – организованная и взаимосвязанная совокупность: процессов по управлению рисками и внутреннему контролю, реализуемых в Обществе; участников (субъектов), осуществляющих указанные процессы на базе действующей в Обществе организационной структуры; действующих в Обществе стандартов, требований и норм, регулирующих деятельность по управлению рисками и внутреннему контролю;
- 21) **система управления рисками** – подсистема СУРВК, ориентированная на выполнение задач по управлению рисками;
- 22) **система внутреннего контроля** – подсистема СУРВК, ориентированная на выполнение задач по внутреннему контролю;
- 23) **участники (субъекты) СУРВК** – органы управления Общества (за исключением общих собраний участников Общества), структурные подразделения и работники Общества, а также специально создаваемые органы контроля.

3. Базовые характеристики внутреннего контроля и управления рисками

- 3.1. Управление рисками и Внутренний контроль в Обществе представляют собой взаимосвязанные, непрерывные процессы, осуществляемые органами управления и работниками в процессе выполнения закрепленных за ними задач, направленные на обеспечение разумной уверенности в достижении целей Общества посредством выявления рисков, угрожающих целям, и последующего реагирования на выявленные существенные риски, обеспечивающего их снижение до уровня предпочтительного риска.
- 3.2. Процесс внутреннего контроля затрагивает всю деятельность Общества. Основой внутреннего контроля в Обществе является определение актуальных рисков, которые могут быть эффективно снижены за счет организации должного контроля над процессами, подверженными этим рискам. Контроль над процессами реализуется посредством разработки, организации и выполнения специальных, экономически обоснованных Процедур внутреннего контроля, устраняющих или минимизирующих соответствующие риски.

- 3.3. Организация Внутреннего контроля должна содействовать работникам в осуществлении желаемой линии поведения, не создавать излишних барьеров в исполнении ими возложенных на них функций, не препятствовать разумной инициативе работников и не быть ориентированной исключительно на наказание за допущенные нарушения и ошибки в работе.
- 3.4. Внутренний контроль в большей степени ориентирован на настоящее и воздействует на риски посредством применения Процедур внутреннего контроля в отношении известных существенных рисков Общества, поддающихся снижению за счет организации должного контроля. В этой связи процессы внутреннего контроля, в первую очередь, применяются в повседневной деятельности Общества по достижению установленных целей, обеспечивая реализацию определенных на этапе планирования способов реагирования на риски.
- 3.5. Процесс управления рисками затрагивает всю деятельность Общества, является обязательной составляющей разработки стратегии Общества, планирования деятельности Общества и работ по реализации принятых решений. Основой управления рисками в Обществе является своевременное выявление и объективная оценка всех существенных рисков, как на стадии планирования деятельности, так и в процессе реализации принятых управленческих решений. Наличие возможно полной и качественной информации об актуальных рисках в совокупности с их объективной оценкой является необходимым условием для успешного выполнения следующих этапов управления рисками: определение способов реагирования на риски, разработка и осуществление мероприятий, обеспечивающих реализацию выбранных способов реагирования на них, мониторинг рисков.
- 3.6. Риском для Общества является любое возможное в будущем событие, которое в случае его наступления окажет отрицательное влияние на достижение их целей. Под возможным в будущем событием понимается событие, в отношении которого в настоящем времени имеется информация, позволяющая сделать реалистичное предположение, что такое событие может произойти при определенном стечении обстоятельств, но, при этом, имеющейся информации недостаточно для утверждения, что это событие обязательно произойдет. Под разумной уверенностью в достижении цели понимается основанная на необходимой и достаточной объективной информации убежденность органа управления или работника Общества, ответственного за достижение определенной цели, в том, что данная цель будет достигнута, а возможные отклонения от ожидаемых результатов работы по ее достижению не превысят допустимых значений.
- 3.7. Процесс управления рисками в большей степени ориентирован на будущее и учитывает: общий объем рисков, допускаемых Обществом; влияние, которое эти риски могут оказать на основные цели Общества; причины возникновения рисков; возможные способы их снижения посредством принятия наиболее важных управленческих решений. На основе указанных данных в рамках процесса управления рисками выбирается способ реагирования на каждый конкретный риск, определяющий общую задачу по управлению данным риском. Указанные основные аспекты процесса управления рисками определяют необходимость его интеграции, в первую очередь, в процессы организации и планирования деятельности Общества на всех уровнях управления.

4. Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля

4.1. Основными целями СУРВК являются:

- операционные цели, направленные на обеспечение сохранности активов, эффективное использование ресурсов и потенциала Общества, обеспечение непрерывности

деятельности Общества, снижение числа непредвиденных событий и убытков в финансово-хозяйственной деятельности;

- стратегические цели, направленные на обеспечение эффективного функционирования Общества, его устойчивости к изменениям во внутренней и внешней среде и на выполнение миссии Общества;
- соблюдение законодательства и соответствия деятельности Общества применимым законодательным требованиям и требованиям локальных нормативных документов;
- цели в области отчетности, направленные на обеспечение достоверности и своевременности финансовой, налоговой и другой отчетности.

4.2. Для достижения поставленных целей СУРВК решает следующие задачи:

- идентификация, анализ и оценка (измерение) рисков, эффективное управление рисками, в том числе эффективное распределение имеющихся ресурсов для управления;
- создание надежной информационной основы для планирования деятельности Общества и принятия управленческих решений с учетом всесторонней оценки рисков;
- стандартизация ключевых процедур в области управления рисками и внутреннего контроля;
- организация механизмов контрольных процедур, обеспечивающих эффективное функционирование бизнес-процессов, реализацию проектов Общества и достижение поставленных стратегических целей;
- обеспечение сохранности и защищенности активов, эффективности использования ресурсов Общества;
- информационное, методологическое и аналитическое обеспечение процесса принятия решений по выбору мер управления рисками, решений по структуре портфеля активов и обязательств Общества;
- обеспечение построения оптимальной организационной структуры, исключающей дублирование функций между структурными единицами и соответствующей потребностям Общества;
- защита интересов участников Общества, проверка контрагентов и анализ их антикоррупционных процедур, предотвращение и своевременное разрешение конфликтов интересов, возникающих в процессе деятельности;
- обеспечение соответствия действий и решений Общества требованиям законов, локальных нормативных документов и условиям контрактов;
- создание условий для своевременной подготовки и предоставления достоверной внутренней и внешней отчетности, а также иной информации, подлежащей раскрытию в соответствии с законодательством Российской Федерации.

5. Принципы системы управления рисками и внутреннего контроля

- 5.1. Работники Общества при выполнении должностных обязанностей в пределах своей компетенции должны руководствоваться принципами СУРВК, принятыми в Обществе.
- 5.2. Организация и функционирование СУРВК в Обществе осуществляются с соблюдением следующих ключевых принципов:

- **Интегрированность:** СУРВК является неотъемлемой частью системы корпоративного управления, процессы управления рисками и внутреннего контроля встраиваются во все Бизнес-процессы и ежедневные операции, подверженные существенным рискам;
- **Ориентированность на риски:** организация СУРВК направлена на своевременное выявление всех рисков с последующим их ранжированием в зависимости от существенности их характеристик, что является необходимым условием для организации эффективного и рационального воздействия на риски в условиях ограниченности ресурсов;
- **Непрерывность:** СУРВК действует на постоянной основе, что позволяет своевременно реагировать на все существенные риски;
- **Комплексность:** СУРВК действует на всех этапах и уровнях управления и во всех подразделениях, охватывает все направления деятельности и все риски;
- **Адаптивность:** организация СУРВК обеспечивает ее своевременное самосовершенствование и развитие, необходимые для достижения целей СУРВК в изменяющихся внутренних и внешних условиях деятельности Общества;
- **Методологическое единство:** организация и выполнение процессов, реализуемых СУРВК, осуществляется на основе единых общекорпоративных принципов, подходов, норм и требований;
- **Ответственность:** за процесс и результат функционирования СУРВК работник Общества несет ответственность в рамках закрепленных за ним в установленном порядке прав, обязанностей и ответственности;
- **Достаточность:** применяемые меры реагирования на риски являются достаточными для эффективного управления выявленными рисками и достижения целей СУРВК;
- **Экономическая целесообразность:** ресурсы и затраты, направляемые на выполнение задач СУРВК, экономически обоснованы соответствующим снижением рисков, находящихся под управлением и контролем;
- **Разделение полномочий, обязанностей и ответственности:** распределение полномочий, обязанностей и ответственности между участниками (субъектами) СУРВК в зависимости от их роли в процессах разработки, утверждения, исполнения и контроля принимаемых управленческих решений обеспечивает исключение или существенное снижение риска возникновения ошибок и/или сознательных злоупотреблений в деятельности участников (субъектов), в частности, таких как преднамеренный обход применяемых Процедур внутреннего контроля;
- **Формализация:** организация СУРВК и осуществляемые в ее рамках процессы формализованы на уровне, достаточном для корректного и однозначного понимания всеми участниками (субъектами) СУРВК и другими заинтересованными лицами действующего распределения между участниками (субъектами) СУРВК полномочий, обязанностей и ответственности, связанных с выполнением задач СУРВК;
- **Документирование:** все аспекты управления рисками подлежат обязательной регистрации: вся информация сохраняется в виде типовых форм документов – база данных рисков, которая является основой разработки последующих действий.

Основная цель процесса управления рисками при принятии управленческих решений — увеличение вероятности успешной реализации любой деятельности через снижение степени воздействия рисков до приемлемого уровня. Содержание этого процесса составляют функции, которые представляют собой обособленные виды деятельности в общем цикле управления рисками.

Таблица 1 - Функции, цели и задачи управления рисками.

Функции	Цели	Задачи
Планирование	Обозначить порядок последовательность и сроки выполнения мероприятий по управлению рисками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать план мероприятий по управлению рисками 2. Определить потребность в обучении персонала
Идентификация рисков (опасностей)	Получить описание рисков реализации процесса, деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявить ситуации, которые могут в будущем оказать негативное влияние на ход выполнения процесса (деятельности) 2. Документировать все выявленные риски (список рисков – сводная карта рисков)
Оценка и анализ рисков	Оценить степень ущерба или вероятные потери при реализации выявленных рисков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить вероятность наступления нежелательных событий (рисков) 2. Определить величину ущерба при реализации каждого риска 3. Определить степень воздействия рисков на процесс (деятельность) 4. Установить уровень каждого выявленного риска
Обработка рисков	Снизить степень воздействия рисков до приемлемого уровня	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать детальные мероприятия в рамках выбранной стратегии обработки рисков, определить сроки выполнения, ответственных, распределить ресурсы. 2. Осуществить мероприятия по обработке рисков.
Контроль	Поддерживать установленный порядок действий по обработке рисков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить эффективность мероприятий по обработке рисков 2. Корректировать мероприятия в случае их неэффективности
Документирование	Сохранить основные решения и результаты выполненных действий в процессе управления рисками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внести все идентифицированные риски (опасности) в «Карты рисков» 2. Сохранить всю информацию по рискам в базе данных 3. Составить сводные матрицы рисков по отдельным процессам.

- **Информативность:** формируемая в процессе функционирования СУРВК информация является качественной и позволяет осуществлять мониторинг и объективную оценку результативности процессов СУРВК. Информация о выявленных рисках и невыполнении контрольных функций своевременно предоставляется лицам, уполномоченным принимать соответствующие решения.

6. Участники управления рисками и внутреннего контроля

6.1. Управление рисками и внутренний контроль осуществляются во всех подразделениях и на всех уровнях управления Общества, а также во всех проектах и бизнес-процессах.

6.2. Участники СУРВК:

6.2.1. Совет директоров и Комитет по аудиту:

- определение принципов и подходов к организации СУРВК и утверждение настоящей политики;

- оценка эффективности СУРВК, в том числе в отношении соблюдения требований и практик финансового и управленческого учета, подготовка предложений по совершенствованию;
- компетенции и функции Комитета по аудиту закреплены в Положении о Комитете по аудиту Общества.

6.2.2. Генеральный директор:

- обеспечение создания и поддержания эффективной СУРВК, контроль выполнения решений Совета директоров в области организации СУРВК;
- распределение полномочий, обязанностей и ответственности между руководителями подразделений за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля, в том числе через Комитет по аудиту;
- утверждение требований к структуре управления рисками и внутреннего контроля, форматам отчетности посредством утверждения внутренних нормативных документов по управлению рисками и внутреннему контролю;
- рассмотрение и принятие решений по вопросам управления рисками и внутреннего контроля, в том числе предварительное рассмотрение и подготовка проектов решений по вопросам, относящимся к компетенции Совета директоров.

6.2.3. Отдел внутреннего аудита:

- осуществление координации процессов управления рисками и внутреннего контроля, разработки и актуализации методологической базы в области обеспечения процессов управления рисками и внутреннего контроля;
- контроль выполнения функциональных обязанностей всеми участниками СУРВК;
- проверяет результаты анализа рисков и выявления возможностей по их предотвращению, выполненные структурными подразделениями Общества
- сбор, обработка и анализ информации по идентификации рисков от структурных подразделений;
- контролирует своевременность проведения анализа рисков и выявления возможностей по их предотвращению структурными подразделениями Общества;
- контролирует своевременность и полноту осуществления наборов действий по предотвращению рисков, признанных необходимыми по результатам анализа рисков и выявлению возможностей по их предотвращению.
- осуществляет независимую оценку надежности и эффективности СУРВК, в том числе отдельных компонентов, процессов, проектов, в соответствии с Политикой в области внутреннего аудита, утвержденной Советом директоров Общества.

6.2.4. Руководители подразделений (перечень подразделений, осуществляющих идентификацию, анализ и оценку рисков, указан в Приложении 1 настоящей Политики):

- обеспечение функционирования элементов СУРВК в бизнес-процессах Общества в рамках имеющихся полномочий и возложенных обязанностей, включая: выявление, оценку, согласование и мониторинг рисков; разработку, согласование, обеспечение выполнения и мониторинг мероприятий по управлению рисками, в том числе контрольных процедур.
- предоставление регулярной отчетности по рискам и контролю;

- проведение регулярной самооценки эффективности СУРВК и оптимизация бизнес-процессов с целью уменьшения уровня рисков;
- выделение ресурсов, в случае необходимости, для принятия оперативных мер по управлению рисками или для снижения негативных последствий реализовавшихся рисков;
- использование информации о рисках при формировании целей и бюджета подразделения, обеспечение поддержания документации по СУРВК в актуальном состоянии;
- устранение недостатков в СУРВК по результатам внутренней и внешней оценки;
- обеспечение риск-ориентированного подхода в работе подразделения.

6.2.5. Работники Общества:

- исполняют обязанности в области управления рисками и внутреннего контроля в соответствии с должностными инструкциями;
- участвуют в качественной и количественной оценке риска, которую организует Отдел внутреннего аудита.

7. Основные процессы управления рисками и внутреннего контроля

7.1. Постановка целей и задач.

- Общество определяет долгосрочные стратегические цели, на основе которых формируются краткосрочные задачи и разрабатываются бизнес-планы. СУРВК взаимосвязана с процессами планирования деятельности Общества и постановки целей (стратегические цели, операционные цели, цели в области отчетности, цели в области соблюдения законодательства).

7.2. Идентификация рисков.

- Общество обеспечивает наличие эффективных и действенных процедур по выявлению внутренних и внешних событий, способных повлиять на достижение Обществом своих целей. Методы, используемые для выявления рисков, включают в себя анкетирование, интервью, анализ результатов внутренних и внешних проверок.
- сбор, обработка, анализ, систематизация полученной информации по выявленным рискам, а также формирование реестра рисков производится Отделом внутреннего аудита. Идентифицированные риски классифицируются по категориям целей и по факторам возникновения.
- риски, которым подвержено Общество по категориям классифицируются на:
 - 1) стратегические риски, влияющие на цели, которые связаны с миссией и стратегией Общества;
 - 2) операционные риски, влияющие на эффективное и результативное использование ресурсов, на обеспечение непрерывности деятельности и на снижение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности Общества;
 - 3) риски в области подготовки отчетности, влияющие на достоверность и полноту отчетности;
 - 4) законодательные риски, влияющие на соблюдение применимых законодательных требований.
- по факторам возникновения риски классифицируются на:

- 1) финансово-экономические риски, связанные с дефицитом средств вследствие прекращения внешнего финансирования, колебаниями валютных курсов, процентных ставок, уровнем ликвидности;
- 2) кадровые, связанные с зависимостью от отдельных специалистов, снижением их мотивации, недостаточной компетентностью работников, возможностью несанкционированного поведения персонала (мошенничество, дискриминация, несанкционированная деятельность);
- 3) технические, связанные с возникновением проблем в области информационных технологий, невыполнением графика автоматизации бизнес-процессов, невозможностью приемлемого уровня сопровождения и развития систем, нарушения конфиденциальности, целостности и достоверности информации, сбои информационных систем;
- 4) маркетинговые, связанные с возникновением убытков вследствие неблагоприятного восприятия имиджа Общества контрагентами, деловыми партнерами, регулирующими органами, кредиторами, изменения стандартов регулирования отрасли со стороны государства;
- 5) коммерческие, связанные с неопределенностью рыночной конъюнктуры: колебание цен на сырье, изменение арендных ставок на рынке, неудовлетворенность клиентов качеством сервисного обслуживания;
- б) юридические, связанные с соблюдением требований регуляторов и законодательства, изменениями в законодательстве, с возможностью утраты прав собственности на имущество, на объекты интеллектуальной собственности, связанные с несостоятельностью контрагента.

7.3. Анализ и оценка рисков.

- системно процесс оценки риска организует Отдел внутреннего аудита с привлечением работников структурных подразделений Общества;
- оценка риска представляет собой процесс анализа идентифицированных рисков, определения существенности рисков и их последствий;
- оценка риска осуществляется с целью расстановки приоритетов при определении необходимой стратегии управления. Итоговая оценка определяется посредством оценки степени влияния конкретного риска на цели с учетом вероятности возникновения рискового события;
- анализ риска рассматривается как структурированный процесс, целью которого является определение вероятности и размеров неблагоприятных последствий исследуемого действия, объекта или системы. Результатом процесса должно явиться детальное понимание уровня риска и его характера для последующей обработки. Анализ должен включать в себя рассмотрение причин, факторов и видов рисков, их последствий, а также вероятности проявления этих последствий. в результате анализа должны быть получены ответы на три основных вопроса:
 - 1) что может произойти (идентификация опасности)?;
 - 2) с какой вероятностью это может произойти (анализ частоты)?;
 - 3) каковы последствия этого события (анализ последствий)?
- целями анализа рисков являются:
 - 1) выявление опасных ситуаций, связанных с рассматриваемым видом деятельности;
 - 2) выявление событий, ведущих к возникновению опасных ситуаций;

- 3) определение степени риска, связанного с этими опасными ситуациями;
 - 4) разработка процесса текущего управления риском.
- Анализ рисков можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный. Качественный анализ имеет целью определить (идентифицировать) факторы, области и виды рисков. Количественный анализ рисков должен дать возможность численно определить размеры отдельных рисков и риска предприятия в целом. Итоговые результаты качественного анализа риска, в свою очередь, служат исходной информацией для проведения количественного анализа. Экспертный анализ занимает промежуточное положение между качественным и количественным анализом. Он предназначен для более детального анализа рисков, определения значений рисков по показателям вероятности и значениям ущерба.
- 7.4. Идентификация, анализ и оценка рисков структурными подразделениями Общества.
- идентификация рисков осуществляется на основе производственных процессов и составных частей производственных процессов, присущих структурным подразделениям Общества;
 - структурные подразделения Общества анализируют идентифицированные риски на предмет наличия заинтересованных в снижении рисков сторон, а также определяют доступные Обществу возможности по снижению и предотвращению рисков;
 - структурные подразделения Общества оценивают идентифицированные риски в соответствии с вероятностью возникновения и последствиями рисков;
 - перечень структурных подразделений Общества, осуществляющих идентификацию, анализ и оценку рисков приведен в Приложении 1 к настоящей Политике;
 - идентификация, анализ и оценка рисков осуществляются в соответствии с принятой в Обществе формой отчетности – «картой рисков и возможностей», приведенной в Приложении 2 к настоящей Политике;
 - анализ и оценка рисков проводятся структурными подразделениями Общества под контролем Отдела внутреннего аудита в соответствии с утвержденным в начале каждого календарного года графиком ревизии рисков;
 - график ревизии рисков на следующий календарный год подготавливает Отдел внутреннего аудита не позднее 30 ноября текущего года. График ревизии рисков на текущий год утверждается на Комитете по аудиту не позднее 31 января;
- 7.5. В Обществе принята следующая классификация рисков:
- в соответствии с заинтересованными в снижении рисков сторонами риски делятся на:
 - 1) внешние;
 - 2) внутренние.
 - в соответствии с вероятностью возникновения риски делятся на:
 - 1) низкие
 - 2) средние
 - 3) высокие

Таблица 2. Классификация рисков в соответствии с вероятностью возникновения

Классификация	Значение	Количество событий	Пояснение
Низкий	1	1	Вероятно не произойдет
Средний	2	2 либо 3 раза	Могут возникнуть редкие случаи
Высокий	3	4 и более раз	Могут происходить достаточно часто

– в соответствии с тяжестью последствий риски делятся на:

- 1) незначительные;
- 2) средние;
- 3) критические;
- 4) катастрофические;

Таблица 3. Классификация рисков в соответствии с тяжестью последствий

Классификация	Escalation level	Пояснение
Незначительные	1	Стоимость до 50 000 руб. Может быть незамедлительно устранено. Не влияет на работу завода
Средние	2	Денежные средства могут быть взяты из ликвидных средств. Может быть исправлено с помощью незначительных усилий. Влияет на деятельность на незначительный/короткий срок
Критические	3	Денежные средства могут быть обеспечены за счет резервных средств. Может быть исправлена при помощи значительных усилий. Деятельность временно не возможна.
Катастрофические	4	Денежные средства недоступны. Невозможно исправить. Дальнейшая деятельность не возможна.

– В соответствии с необходимостью и срочностью действий по предотвращению рисков риски делятся на:

- 1) допустимые;
- 2) недопустимые, требующие действий по предотвращению;
- 3) недопустимые, требующие незамедлительных действий по предотвращению.

Таблица 4. Классификация рисков в соответствии с необходимостью и срочностью действий по предотвращению

Классификация	Результат от до (Кол-во событий * Escalation level)	Пояснение
допустимые	1-3	Риск допустим, дальнейших действий не требуется
недопустимые, требующие действий по предотвращению	4-6	Необходимо запланировать действия для предотвращения/ либо использования возможности
недопустимые, требующие незамедлительных действий по предотвращению	8-12	Разработать и предпринять незамедлительные действия

7.6. Реагирование на риски.

- руководство Общества разрабатывает планы по управлению рисками, которые должны предусматривать мероприятия по снижению выявленных рисков до допустимого уровня или иные способы реагирования, принятые в Обществе;
- при разработке планов мероприятий по управлению (реагированию) рисками необходимо придерживаться следующих правил:
 - 1) внимание необходимо концентрировать на рисках с большой ожидаемой величиной;
 - 2) для понижения вероятности риска следует направлять деятельность на причину риска;
 - 3) всегда следует определять первопричины, а не бороться с симптомами;
 - 4) для сокращения угрозы следует направлять деятельность на последствие;
 - 5) после определения первопричины, следует определить схожие риски, которые могут следовать из анализируемой первопричины;
 - 6) всегда следует помнить о взаимозависимостях и взаимодействиях рисков.
- применяются следующие способы реагирования на риски:
 - 1) снижение/предотвращение, избежание (применение мер реагирования для снижения тяжести риска или вероятности риска до допустимого уровня);

Возможно, что выявленный риск может быть разрешен наилучшим образом путем некоторых изменений в деятельности Общества, исключающими само существование риска, либо посредством прекращения деятельности, сопряженной с недопустимым для Общества уровнем риска, и выбором других, более приемлемых направлений деятельности, отвечающих задачам Общества, либо в ходе избрания альтернативной, менее рискованной методологии в отношении рассматриваемого процесса или направления деятельности. Предотвращение риска включает изменения в концепции, требованиях, спецификациях и действующих практиках, что позволяет уменьшить риск до приемлемого уровня. В таком случае план управления рисками должен включать в себя обоснование изменения, и оно должно быть также отражено в плане самого проекта. Кроме того, должны быть инициированы мероприятия, необходимые для претворения принятого изменения в жизнь.

- 2) передача риска другой стороне или иного перераспределения части риска;

Иногда возможно передать управление риском третьей стороне, непосредственно не участвующей в деятельности. Примерами таких случаев являются:

- страхование;
- найм сторонних консультантов с большим опытом работы;
- покупка готовой компоненты вместо ее создания собственными силами;
- привлечение внешних субподрядчиков.

Перенос риска не обязательно означает его исчезновение. В общем случае перенос риска породит другие риски, требующие превентивного управления, но имеющие приемлемый уровень. Необходимо учитывать, что передающая сторона сталкивается с новым риском, связанным с неспособностью принявшей риск организации эффективно управлять им.

- 3) осуществление отказа от действий в силу риска или соответствия риск-аппетиту;
- 4) прекращение деятельности, связанной с риском.

7.7. Мониторинг.

- мониторинг общей эффективности СУРВК осуществляется в рамках повседневной управленческой деятельности, а также посредством предоставления регулярной отчетности Комитету по аудиту и Совету Директоров Общества, проверок внутренних и внешних аудиторов и проведения обучения по вопросам управления рисками;
- методы мониторинга СУРВК:
 - 1) систематическое наблюдение за функционированием средств контроля и выполнением мероприятий по управлению рисками со стороны руководителей и работников Общества в пределах их компетенции. Основным методом, используемым при мониторинге выполнения контрольных процедур, является мониторинг по срокам (определение контрольных точек по разработке, согласованию, утверждению, введению в действие контрольных процедур);
 - 2) проведение участниками СУРВК процедур самооценки;
 - 3) проведение Отделом внутреннего аудита проверок, а также оценки надежности и эффективности СУРВК;
 - 4) рассмотрение Советом директоров Общества и Комитетом по аудиту результатов анализа и оценки эффективности функционирования СУРВК;
 - 5) своевременное доведение информации о выявленных недостатках до участников СУРВК.

7.8. Средства контроля.

- анализ бизнес-процессов, рисков и направлений внутреннего контроля. Анализ бизнес-процессов Общества проводится владельцем процесса под руководством Отдела внутреннего аудита с целью определения ключевых точек контроля и средств контроля;
- оценка эффективности организации существующих контрольных процедур (проверка достаточности организации контрольной процедуры для предупреждения, ограничения и предотвращения рисков бизнес-процессов);
- разработка новых или обновление существующих контрольных процедур. Разработка контрольных процедур осуществляется владельцем процесса под руководством Отдела внутреннего аудита;
- формализация контрольных процедур через нормативные документы;
- разработка и поддержание инфраструктуры системы внутреннего контроля (матрица контролей - перечень описаний контрольных процедур, выполняемых в бизнес-процессах, относительно перечня присущих рисков).

8. Порядок утверждения и изменения Политики

- 8.1. Настоящая Политика, а также вносимые в нее изменения и дополнения утверждаются Советом директоров Общества с учётом предварительного рассмотрения проектов Комитетом по аудиту.
- 8.2. Внесение изменений и дополнений в Политику инициируется по мере возникновения необходимости и с учётом предъявляемых регуляторных требований. Инициаторами внесения изменений в Политику могут являться:
 - Отдел внутреннего аудита;

- исполнительные органы управления Обществом (единоличный исполнительный орган);
- Комитет Совета директоров Общества по аудиту;
- Совет директоров.

Приложение 1. Структурные подразделения общества, осуществляющие идентификацию, анализ и оценку рисков.

- Департамент продаж
- Департамент управления персоналом
- Основное производство
- Служба главного инженера
- Департамент бизнеса в странах Ближнего Зарубежья
- Департамент бизнеса в странах Дальнего Зарубежья
- Департамент логистики
- Департамент продуктового маркетинга

Политика по организации системы управления рисками и внутреннего контроля ООО «ИЭК ХОЛДИНГ»

- Служба R&D
- Служба снабжения и складской логистики
- Служба управления качеством деятельности
- Финансовый департамент
- Юридический департамент

Политика по организации системы управления рисками и внутреннего контроля ООО «ИЭК ХОЛДИНГ»

Вероятность	Классификация	Значение	Количество событий	Пояснение
	Низкий	1	1	Вероятно не появится
	Средний	2	2 либо 3 раза	Могут возникнуть редкие случаи
	Высокий	3	4 и более раз	Могут происходить достаточно часто

Последствия	Классификация	Escalation level	Пояснение
	Незначительные	1	Стоимость до 50 000 руб.. Может быть незамедлительно устранено. Не влияет на работу завода
	Средние	2	Денежные средства могут быть взяты из ликвидных средств. Может быть исправлено с помощью незначительных усилий. Влияет на деятельность на незначительный/короткий срок
	Критические	3	Денежные средства могут быть обеспечены за счет резервных средств. Может быть исправлена при помощи значительных усилий. Деятельность временно невозможна.
	Катастрофические	4	Денежные средства недоступны. Невозможно исправить. Дальнейшая деятельность невозможна.

Последствия Ответственность	Классификация	Уровень ответственности
	Незначительные	ответственность на уровне отдела завода
	Средние	ответственность на уровне отдела завода
	Критические	ответственность на уровне завода
	Катастрофические	ответственность на уровне завода

Действия	Результат от	Значение до	Пояснение	
		1	3	Риск допустим, дальнейших действий не требуется
		4	6	Необходимо запланировать действия для предотвращения/ либо использования возможности
		8	12	Разработать и предпринять незамедлительные действия