



ИНСТРУКЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления

ИП 19-01

(к разделу 19 «Риск-менеджмент» СВНДП)

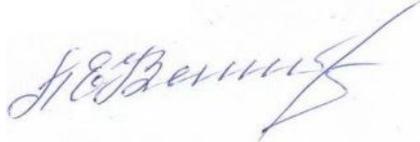
Рег. № _____
Инв.№ 64-01.26/117
Уч.копия № _____

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
	ИП 19-01 Редакция №1	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН Акционерным обществом «Восточно-Казахстанская региональная энергетическая компания»

2 РАЗРАБОТАЛ Начальник Отдела интегрированной системы менеджмента



Е. Литвинов «05» сентября 2013 г.

3 ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ с «01» ноября 2013 года.

4 ВВЕДЁН ВПЕРВЫЕ

5 СРОК ПЕРВОГО ПЕРЕСМОТРА – 2018 год
ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПЕРЕСМОТРА – 5 лет

6 СВЕДЕНИЯ О ПРОДЛЕНИИ СРОКА ДЕЙСТВИЯ

Передача настоящего документа сторонним организациям без разрешения руководства Предприятия запрещается.

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
ИП 19-01	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год	Лист 3 из 25

1 Назначение и область применения

Настоящая инструкция Предприятия устанавливает порядок идентификации, оценки и управления рисками Предприятия с целью:

- предупреждение ситуаций, негативно влияющих на достижение целей Предприятия;
- использование новых возможностей для увеличения стоимости активов и прибыльности Предприятия.

Настоящая инструкция Предприятия является частью нормативной базы раздела 19 «Риск-менеджмент» СВНДП и обязательна для применения во всех структурных подразделениях Предприятия.

2 Нормативные ссылки

В настоящей инструкции Предприятия использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Международная модель COSO, 2004г. Управление рисками организаций. Интегрированная модель.

ISO 31000:2009. Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания

Устав АО «ВК РЭК».

П 19-01 Политика Предприятия «Управление рисками».

СТ-03 Стандарт Предприятия «Управление документами».

ИП 01-01 инструкция Предприятия «Опасности и риски в области ОЗиОБТ. Порядок идентификации опасностей, оценки и управления рисками».

ИП 02-01 инструкция Предприятия «Экологические аспекты. Порядок идентификации, определения значительных аспектов и управления ими».

ИП 03-01 инструкция Предприятия «ОРД и ИСД. Порядок разработки и управления».

ИП 03-09 инструкция Предприятия «Внутренняя нормативная документация. Порядок разработки и управления».

ИП 17-01 инструкция Предприятия «Несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия. Порядок управления».

ПП 19-01 положение Предприятия «Положение о Комитете по рискам».

3 Термины, определения, обозначения и сокращения

3.1 Термины, определения

В настоящей инструкции Предприятия применены следующие термины с соответствующими определениями:

Влияние риска – воздействие изменение обстоятельств/условий деятельности Предприятия.

Возможность – вероятность наступления потенциального события под влиянием внешних и/или внутренних факторов, которое может оказать позитивное воздействие на достижение определенных Предприятием целей.

Карта рисков – графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков Предприятия, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения.

Критический риск – риск, наступление которого может оказать сильные негативные последствия. В случае если потенциальное влияние риска выходит

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
ИП 19-01	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год	Лист 4 из 25

за пределы удерживающей способности Предприятия, риск относится к критическим рискам.

Комитет по рискам – консультативно-совещательный орган при Правлении Предприятия для рассмотрения и предоставления Правлению рекомендаций по вопросам управления рисками Предприятия.

Ответственное подразделение – структурное подразделение Предприятия, ответственное за организацию процесса управления рисками Предприятия.

Остаточный риск – это риск, остающийся после принятия работниками Предприятия мер по реагированию на риск.

Правление – Правление Предприятия.

Присущий риск – это риск для Предприятия в отсутствии действий со стороны руководства по изменению вероятности возникновения или степени влияния данного риска.

Риск – подверженность неопределенности, связанной с событиями или действиями, которое могут влиять на достижение определенных Предприятием целей и задач, а также образование у Предприятия убытков.

Совет директоров – Совет директоров Предприятия.

Управление рисками (риск-менеджмент) – нахождение компромисса, направленного на достижение баланса между выгодами от уменьшения риска, необходимыми для этого затратами и возникающими рисками, а также принятие решения о том, какие действия для этого следует предпринять для минимизации рисков (включая отказ от каких бы то ни было действий).

Собственник/владелец риска – лицо (работник/ структурное подразделение/ коллегиальный орган), ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Предприятия.

Событие – инцидент, возникший в результате влияния внешних или внутренних факторов, который может повлиять на достижение целей.

3.2 Обозначения и сокращения

АО «ВК РЭК»/Предприятие – Акционерное общество «Восточно-Казахстанская региональная энергетическая компания».

ИП – инструкция АО «ВК РЭК».

СВНДП – Система внутренней нормативной документации Предприятия.

4 Общие положения

4.1 Настоящая ИП разработана в соответствии с Политикой управления рисками АО «ВК РЭК» (П 19-01) и другими внутренними нормативными актами, регулирующими деятельность АО «В РЭК».

4.2 ИП определяет порядок, процедуры, методику проведения идентификации и оценки рисков, а также контроль над текущими рисками и мониторинг эффективности методов управления рисками.

4.3 Идентификация рисков направлена на своевременное выявление и регистрацию возможных событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей и задач, поставленных перед Предприятием и каждым его работником, а также определения направления и необходимости усовершенствования процесса управления рисками. Риски должны быть

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
ИП 19-01	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год	Лист 5 из 25
Редакция №1		

минимизированы, а возможности должны быть учтены в процессе планирования деятельности подразделения / Предприятия.

4.4 Оценка рисков направлена на выделение критических рисков из общего перечня рисков с определением возможных причин возникновения и последствий риска, в том числе выраженных в количественном выражении с использованием методов качественного и количественного анализа.

4.5 Количественная оценка рисков необходима для понимания значимости каждого конкретного риска, для оценки эффективности затрат на управление такими рисками, а также для установления параметров (условий) договоров при перенесении риска на третьи стороны.

4.6 Степень точности количественной оценки определяется потребностями Предприятия и дает только ориентиры для Предприятия, обеспечивающие оптимальное соотношение между затратами по переносу риска и возможными последствиями.

4.7 Более детальные подходы к идентификации и оценке рисков могут быть отражены в документах, регулирующих процесс управления отдельными рисками Предприятия, интегрированной системе менеджмента.

4.8 Контроль и оценка эффективности процессов идентификации и оценки рисков осуществляется в рамках оценки системы управления рисками, осуществляемыми Службой внутреннего аудита Предприятия и/или внешним аудитором.

4.9 Выполнение требований ИП является обязательным для всех структурных подразделений и работников Предприятия.

4.10 Деятельность по управлению рисками осуществляется в соответствии с международной моделью COSO, международным стандартом ISO 31000 и циклом PDCA (планирование-выполнение-контроль-улучшение).

4.11 Политику в области риск-менеджмента определяет Председатель Правления Предприятия, и утверждает Совет директоров Предприятия (либо иной коллегиальный орган / должностное лицо, определенное Уставом АО «ВК РЭК»).

4.12 Ответственность и полномочия по управлению рисками определены:

- в настоящей ИП;
- в Политике управления рисками АО «ВК РЭК» (П 19-01);
- в Уставе АО «ВК РЭК»;
- в положении Предприятия ПП 19-01 «Положение о Комитете по рискам»;
- в соответствующих положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях Предприятия.

5 Требования

5.1 Идентификация и оценка рисков

5.1.1 Каждый работник Предприятия на постоянной основе идентифицирует и оценивает риски, влияющие на достижение поставленных перед Предприятием целей и задач, в частности перед каждым работником Предприятия.

Идентификация рисков проводится как с точки зрения прошлого опыта, так и с точки зрения будущих возможных событий. Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, основные из

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
ИП 19-01	Дата выпуска: «01» ноября 2013 год	Лист 6 из 25
Редакция №1		

которых представлены в Приложении 1.

В случае, если риск идентифицирован впервые, то структурное подразделение, идентифицировавшее риск, информирует о риске Ответственное подразделение по форме согласно Приложению 2 на бумажном носителе (в сканированном виде по электронной почте) за подписью руководителя структурного подразделения.

Ответственное подразделение организывает проведение работы по оценке риска, определению его значимости, включению в Регистр рисков и Карту рисков.

5.1.2 Идентификация рисков в обязательном порядке осуществляется при разработке планов Предприятия, анализе отклонений от плановых значений и данных отчетности, а также случаях образования незапланированных убытков Предприятия. Рекомендуется идентификацию событий проводить по следующим категориям:

- 1) персонал (производственный травматизм, профессиональная заболеваемость, компетентность, текучесть, прочие события связанные с человеческим фактором);
- 2) основные фонды (аварийность, производительность, прочие события связанные с основными фондами);
- 3) методы (внутренняя нормативная документация, информация, прочие события связанные с методами);
- 4) снабжение (материалы, услуги, прочие события связанные со снабжением);
- 5) финансы (платежеспособность, чувствительность (запас прочности), прочие события связанные с финансами);
- 6) Политика управления рисками АО «ВК РЭК» (П 19-01).

5.1.3 При принятии решений органами Предприятия в пояснительных материалах в обязательном порядке указываются риски, связанные с принятием данного решения.

5.1.4 Ответственным подразделением один раз в год проводится работа по полномасштабному выявлению событий, влияющих на деятельность Предприятия, и идентификации рисков.

5.1.5 Полномасштабная идентификация рисков проводится Ответственным подразделением один раз в год путем анкетирования и/или интервьюирования работников Предприятия, а также членов Правления и членов Совета директоров Предприятия.

Анкетирование проводится Ответственным подразделением в письменной либо электронной форме. Форма и примерный перечень вопросов анкеты указаны в Приложении 3.

5.1.6 В целях уточнения отдельных вопросов при идентификации рисков Ответственное подразделение может провести интервьюирование руководителей структурных подразделений, корпоративного секретаря, секретаря Правления, управляющих директоров и членов Правления.

Идентифицированные риски подлежат оценке. Процесс оценки рисков проводится с целью выделения критических рисков. Оценка рисков предусматривает проведение качественного и количественного анализа.

Влияние потенциальных рисков должно оцениваться индивидуально или во взаимосвязи в масштабах всего Предприятия.

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
ИП 19-01	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
Редакция №1	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год	Лист 7 из 25

5.1.7 Идентификация риска сама по себе является шагом к его снижению. В процессе идентификации работник обращает внимание на риск, что заставляет проявлять больше осторожности (неформальный контроль).

5.1.8 Риски оцениваются как с точки зрения их полного влияния (присущие риски), так и с учетом нетто-влияния после применения методов управления (остаточные риски).

5.1.9 Первоначально проводится качественный анализ идентифицированных рисков.

По результатам качественного анализа должны быть определены возможные причины (условия) возникновения риска, ожидаемые последствия в случае реализации риска, экспертная оценка вероятности, влияния и времени влияния риска, предлагаемые мероприятия по управлению риском.

Качественный анализ идентифицированных рисков проводится путем анкетирования структурных подразделений (владельцев риска), по форме согласно Приложению 3.

5.1.10 Для обеспечения сопоставимости рисков между собой оценка рисков по показателям «частота или вероятность риска», «время влияния», «размер (влияние) риска» осуществляется путем присвоения соответствующего балла по указанным показателям согласно балльной шкале, указанной в Приложении 4.

5.1.11 Риски, которые эффективно управляются Предприятием, не должны рассматриваться как критические или проблемные.

5.1.12 Ответственное подразделение обеспечивает доступность Балльной шкалы для оценки рисков для структурных подразделений путём размещения её в формате «.doc» на сервере и Портале Предприятия.

5.1.13 Оценка влияния рисков проводится по возможности в денежном выражении на основе Удерживающей способности Предприятия, определенной в соответствии с внутренними нормативными документами Предприятия.

Для рисков, влияние которых трудно оценить в финансовых показателях (например, риски персонала, репутации и т.д.) вводятся характеристики, показывающие размер риска в сопоставимых баллах согласно балльной шкале, указанной в Приложении 4.

Риски, которые не поддаются количественному анализу, нет надежной статистической информации для их моделирования или построение таких моделей не является целесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе.

5.1.14 Количественный анализ риска проводится Ответственным подразделением совместно с владельцами рисков определенного в рамках качественного анализа. В целях повышения точности количественного анализа Ответственное подразделение для количественной оценки может привлекать других лиц.

Количественно риск оценивается на основе показателя максимального возможного ущерба от наступления каждого конкретного риска. Для количественной оценки могут использоваться различные методы и модели, в том числе, но не ограничиваясь, представленные в Приложении 5.

5.1.15 Идентифицированные и проанализированные риски подлежат систематизации. Систематизация рисков производится Ответственным подразделением путем формирования и ведения Регистра рисков (Приложение

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
ИП 19-01	Дата выпуска: «01» ноября 2013 год	Лист 8 из 25

6).

В целях наглядного отображения влияния и вероятности риска Ответственным подразделением осуществляется построение Карты рисков.

5.1.16 По результатам проведенной работы по идентификации и оценке рисков, формируется перечень критических рисков, который представляется Ответственным подразделением в установленном порядке на рассмотрение Совета директоров.

5.1.17 Ответственное подразделение в рамках формирования ежеквартального Отчета по управлению рисками для Совета директоров, проводит работу по актуализации текущего статуса критических рисков.

5.1.18 Идентификация и оценка рисков в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда регламентирована ИП 01-01 «Опасности и риски в области ОЗиОБТ. Порядок идентификации опасностей, оценки и управления рисками».

5.1.19 Идентификация и оценка рисков в области экологической деятельности регламентирована ИП 02-01 «Экологические аспекты. Порядок идентификации, определения значительных аспектов и управления ими».

5.2 Регистр рисков и Карта рисков

5.2.1 Риски систематизируются Ответственным подразделением в форме Регистра рисков (Приложение 6). Форма и уровень детализации регистра рисков могут меняться с развитием системы управления рисками.

5.2.2 В рамках Регистра рисков риски представляются в группировке по следующим категориям:

1) **стратегические риски** – риск возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития Предприятия, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, и других внешних факторов системного характера;

2) **финансовые риски** – включают риски, связанные со структурой капитала Предприятия, снижением прибыльности, колебаниями валютных курсов, кредитными рисками и колебаниями процентных ставок, в том числе:

– риск ликвидности – риск несовпадения сумм и сроков требований и обязательств, приводящий к задержке платежей или к кризису платежеспособности Предприятия;

– страновой риск – риск финансовых потерь вследствие изменения текущих и/или будущих политических и/или экономических условий в Республике Казахстан и/или в странах контрапартнеров Предприятия;

– рыночные риски – риск снижения стоимости активов Предприятия вследствие изменения курсов, цен на финансовых рынках Республики Казахстан и/или за ее пределами. Различают следующие виды рыночного риска:

а) валютные риски – риск снижения стоимости активов Предприятия вследствие изменения курсов иностранных валют на финансовых рынках Республики Казахстан и/или за ее пределами;

б) ценовые риски – риск снижения стоимости активов Предприятия вследствие изменения цен финансовых инструментов на финансовых рынках Республики Казахстан и/или за ее пределами;

с) кредитные риски – риск финансовых потерь части активов Предприятия

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
ИП 19-01	Дата выпуска: «01» ноября 2013 год	Лист 9 из 25
Редакция №1		

в Республике Казахстан и/или за ее пределами вследствие неспособности или нежелания контрагнера исполнять свои обязательства своевременно и в полном объеме.

3) **правовые риски** – риски возникновения потерь вследствие несоблюдения Предприятием требований применимого законодательства, а также внутренних правил и процедур;

4) **операционные (производственные) риски** – риски возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, принятия решений в условиях отсутствия достаточной информации, а также вследствие внешних событий, в том числе природные, техногенные риски, экологические риски (риск нанесения ущерба окружающей среде в результате аварии), риски, связанные с нанесением вреда здоровью и жизни работников (в результате аварии или несоблюдения требований безопасности и охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, предупреждения чрезвычайных ситуаций), а так же:

- технико-производственный риск (непрерывности деятельности, риск технологий) – риск нарушения функционирования производства вследствие ошибок при проектировании, несоблюдении технологических процессов, возникновения поломок оборудования, аварийных и пожарных ситуаций;

- риск информационной безопасности - риск воздействия на информацию или поддерживающую ее инфраструктуру путем умышленных или случайных действий персонала и/или аппаратных средств Предприятия, происшествий природного и технологического характера, в результате которого происходит нарушение целостности, доступности и конфиденциальности информации Предприятия;

- риск персонала – риск негативного влияния на результаты деятельности Предприятия недостаточного уровня квалификации работников Предприятия и/или нерациональной организации их труда и/или ненадлежащего выполнения ими должностных обязанностей;

- риски управления – риск негативного влияния на результаты деятельности Предприятия недостаточного уровня квалификации работников Предприятия и/или нерациональной организации их труда и/или ненадлежащего выполнения ими должностных обязанностей;

- риски злоупотребления – риск негативного влияния на результаты деятельности Предприятия, сознательного нарушения действующих нормативных правовых актов Республики Казахстан работниками Предприятия (мошенничество, растрата, кража или другие незаконные действия) или использования ими в личных целях сведений, полученных в рамках исполнения служебных обязанностей;

- риск отчётности – риск негативного влияния на результаты деятельности Предприятия недостоверной отчетности.

5.2.3 Ответственное подразделение проводит согласование сформированного Регистра рисков со следующими должностными лицами Предприятия:

- заместители Председателя Правления Предприятия;
- управляющие директора;
- начальник управления по работе с персоналом;
- начальник управления по контролю надёжности и охране труда;

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
ИП 19-01	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
Редакция №1	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год	Лист 10 из 25

- начальник юридического управления;
- начальник управления безопасности.

Все возникающие в рамках согласования Регистра рисков вопросы и разногласия обсуждаются на Комитете по рискам, по итогам которого принимается окончательное решение и оформляется протокол (в соответствии с ИП 03-01 «ОРД и ИСД. Порядок разработки и управления»).

Деятельность Комитета по рискам регламентирована положением Предприятия ПП 19-01 «Положение о Комитете по рискам».

5.2.4 В Регистре рисков риски закрепляются за соответствующими владельцами рисков, которые обеспечивают управление рисками.

5.2.5 На основании полученных баллов вероятности и влияния риска Ответственным подразделением осуществляется построение карты рисков.

5.2.6 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.

5.2.7 Построение карты рисков позволяет:

- 1) определить потенциал удержания рисков в рамках, которые могут быть применены ко всем операциям Предприятия;
- 2) разработать перечень критических рисков Предприятия и обеспечить наличие соответствующих процессов по управлению ими;
- 3) определить приоритетность рисков и разработать распределение финансовых ресурсов.

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

1) Красная зона – риски, которые являются критическими для Предприятия либо в связи с высокой вероятностью наступления, либо в связи с серьезным потенциалом ущерба, который может повлиять на финансовую жизнеспособность компании.

2) Желтая зона – риски, которые имеют среднюю вероятность наступления или среднее потенциальное влияние на финансовую жизнеспособность.

3) Зеленая зона – риски, которые имеют низкую вероятность наступления и (или) не оказывают значительного влияния на финансовую жизнеспособность.

Графическое распределение зон представлено в Приложении 7.

5.2.9 На карту рисков наносятся номера идентификационных рисков (в соответствии с регистром рисков) в соответствии с показателями частоты (вероятности) наступления и размера (влияния) риска.

5.2.10 Изменение статуса риска отражается на карте рисков путем перемещения номера риска в соответствующую область карты рисков.

5.2.11 По результатам идентификации и оценки рисков в масштабах всего Предприятия, Регистр рисков и карта рисков ежегодно пересматриваются, уточняются и/или дополняются.

5.2.12 Регистр рисков и карта рисков ежегодно утверждаются Советом директоров.

5.2.13 Регистр рисков в течение года может дополняться вновь выявленными рисками в рамках отчета по управлению рисками, предоставляемого Совету директоров.

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
ИП 19-01	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
Редакция №1	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год	Лист 11 из 25

5.2.14 Ответственное подразделение обеспечивает предоставление периодического (ежеквартального) отчета Совету директоров Предприятия по форме согласно Приложению 8 и в соответствии с требованиями, установленными Политикой управления рисками АО «ВК РЭК» (П 19-01).

5.2.15 По результатам оценки риска Владелец риска имеет следующие возможности реагирования на риск:

- 1) сокращение риска. Предпринимаются действия по уменьшению вероятности и/или воздействия риска;
- 2) уклонение от риска. Прекращение деятельности, ведущей к риску;
- 3) перераспределение риска. Уменьшение вероятности и/или воздействия риска за счет переноса или иного распределения части риска, осуществляемого следующими способами:
 - а) аутосорсинг;
 - б) диверсификация;
 - с) страхование;
 - д) хеджирование;
 - е) другие.
- 4) принятие риска. Не предпринимается никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или воздействие события. При этом может быть принято решение о продолжении мониторинга риска.

5.2.16 При определении способов реагирования на риск должно учитываться:

- стремление к минимизации риска до уровня зеленой зоны;
- оценка соотношения затрат и выгод от потенциальной реакции на риск;
- иные возможности достижения целей подразделения.

5.2.17 Для регулирования всех рисков (кроме принятых) разрабатываются мероприятия и средства контроля.

Мероприятия и средства контроля могут быть организационного и технического характера. Мероприятия могут быть направлены как на улучшение существующих методов смягчения рисков и средств контроля, так и разработку новых.

5.2.18 К средствам контроля относятся: процедуры утверждения (авторизации, проверки, сверки), анализ операционных показателей, охрана, распределение полномочий и т.д.

5.2.19 Средства контроля/методы смягчения рисков могут быть следующих типов:

- предотвращающие;
- обнаруживающие;
- корректирующие;
- предписывающие;
- смягчающие;
- компенсирующие.

5.2.18.1 Предотвращающие средства контроля/методы смягчения рисков направлены на максимальное снижение вероятности (недопущение) возникновения риска.

5.2.18.2 Обнаруживающие средства контроля/методы смягчения рисков призваны снижать влияние риска путем оперативного определения (обнаружения) события возникновения риска.

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
ИП 19-01	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год	Лист 12 из 25
Редакция №1		

5.2.18.3 Предотвращающие и обнаруживающие средства контроля/методы смягчения рисков часто объединяются вместе для получения проактивной (упреждающей) защиты от риска.

5.2.18.4 Корректирующие средства контроля/методы смягчения рисков предназначены для устранения причин уже реализовавшихся рисков с целью недопущения их повторного возникновения.

5.2.18.5 Предписывающие средства контроля/методы смягчения рисков направлены на снижение влияния риска путем надлежащей формализации действий при реализации риска.

5.2.18.6 Смягчающие средства контроля/методы смягчения рисков призваны снижать влияние риска путем оперативной реализации мероприятий, подготовленных на случай возникновения риска.

5.2.18.7 Компенсирующие средства контроля/методы смягчения рисков снижают влияние риска путем получения различного вида компенсаций за причиненный ущерб по ранее достигнутым договоренностям.

5.2.20 Корректирующие, предписывающие, смягчающие и компенсирующие средства контроля/методы смягчения рисков носят реактивный характер и действуют после реализации риска.

5.2.21 В общем случае средства контроля создаются для обеспечения надлежащего реагирования на риски. Однако в отношении некоторых целей применение средств контроля само по себе уже является реагированием на риск.

5.2.22 При разработке и внедрении мероприятий по снижению рисков необходимо придерживаться процедуры управления несоответствиями, приведенной в инструкции Предприятия ИП 17-01 «Несоответствия, корректирующие и предупредительные действия. Порядок управления».

5.2.23 Хранение документов:

1) Оригиналы следующих документов на бумажных носителях хранятся в Ответственном подразделении согласно утверждённой Номенклатуры дел:

– Заполненная Форма оформления/регистрации выявленных рисков (Приложение 2);

– заполненная Анкета по рисками (Приложение 3);

– Регистр рисков АО «ВК РЭК» (Приложение 6);

– Отчёт по управлению рисками (Приложение 8).

2) В сканированном виде, в формате «.pdf», в разделе 19 «Риск-менеджмент» на сервере Предприятия размещаются следующие документы:

– Регистр рисков АО «ВК РЭК» (Приложение 6);

– Отчёт по управлению рисками (Приложение 8).

6 Внесение изменений

Изменения настоящей ИП разрабатывает Ответственное подразделение согласовывают лица, согласовавшие ИП, протокольно утверждает Совет директоров АО «ВК РЭК».

Внесение в нее изменений проводят в соответствии с инструкцией Предприятия ИП 03-09 «ВНД. Порядок разработки и управления».

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
ИП 19-01	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
Редакция №1	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год	Лист 13 из 25

7 Рассылка

Архивариус размещает настоящую ИП в формате «.pdf» на сервере и Портале Предприятия.

Дальнейшее тиражирование, рассылка и ознакомление осуществляется структурными подразделениями в соответствии с требованиями Стандарта Предприятия СТ-03 «Управление документами».

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
ИП 19-01	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год	Лист 14 из 25
Редакция №1		

Приложение 1 Методы идентификации рисков

1) **На основе поставленных целей и задач (причинно-следственный анализ).**

На основе поставленных целей определяются потенциальные события, которые могут повлиять на их достижение. События идентифицируются собственниками рисков и проходят согласование с подразделением, ответственным за управление рисками.

2) **Семинары и обсуждения (мозговой штурм).**

Проводится организованное обсуждение (мозговой штурм, круглый стол и т.д.) потенциальных событий, которые могут влиять на организацию и на достижение ее целей, с работниками Предприятия.

Такие обсуждения могут проводиться в рамках каждого структурного подразделения для определения событий (рисков) влияющих на деятельность каждого такого подразделения и в целом на Предприятие.

3) **Анкетирование и интервьюирование.**

Ответственным подразделением проводится опрос (анкетирование) определенного количества работников Предприятия в бумажной или электронной форме с использованием опросных листов (анкет), содержащих вопросы по различным либо определенным аспектам деятельности Предприятия, нацеленным на выявление рисков и путей их решения.

Ответственное подразделение проводит целевое интервьюирование ключевых работников (экспертов) Предприятия для открытого обсуждения существующих и потенциальных рисков и путей их управления.

4) **База данных произошедших убытков.**

На Предприятии, Ответственным подразделением, ведется постоянный мониторинг произошедших убытков, информация о которых также позволяет идентифицировать события, имеющие негативный эффект на деятельность Предприятия. Кроме этого, база данных произошедших убытков может послужить основой для количественной оценки рисков. База данных формируется на основе отчетности структурных подразделений Предприятия, а также может включать данные из внешних источников.

5) **Отраслевые и международные сравнения.**

Выявление событий проводится на основе сравнения событий, характерных для организаций, подобных Предприятию по отраслевой специализации или функциональной деятельности.

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
	ИП 19-01 Редакция №1	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год

Приложение 2
Форма «Оформления/регистрации выявленных рисков»

ИНФОРМАЦИЯ О ОФОРМЛЕНИИ \ РЕГИСТРАЦИИ РИСКОВ

Структурное подразделение:

Событие (риск):

Причины (факторы):

Возможные негативные последствия (ожидаемое влияние, тенге):

Предлагаемые меры реагирования (управления рисками):

Меры контроля:

Составил: _____ ФИО «__»__201_г
(должность)

Руководитель _____ ФИО «__»__201_г
подразделения
(должность)

 ИП 19-01	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
Редакция №1	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год	Лист 16 из 25

Приложение 3
Форма «Типовой анкеты по рискам»

АНКЕТА ПО РИСКАМ

1. Какие события могут повлиять на достижение целей и решения поставленных задач?

2. Какие события могут привести к образованию убытков?

3. Какие события могут повлиять на выполняемые процессы?

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
ИП 19-01	Дата выпуска: «01» ноября 2013 год	Лист 17 из 25
Редакция №1		

**Приложение 4
Показатели для оценки рисков**

Частота или вероятность риска

Балл	Значение	Частота или вероятность
1	Очень редко	Раз в 7 и более лет (или вероятность наступления до 5%)
2	Редко	Раз в 5 лет (или вероятность наступления 25%)
3	Время от времени	Раз в 3 года (или вероятность наступления 40%)
4	Часто	Раз в год (или вероятность наступления 80%)
5	Очень часто	Раз в полгода и чаще (или вероятность наступления свыше 95%)

Время влияния риска

Балл	Время влияния
1	Есть время для исправления
2	Влияние риска проявляется с временным отставанием
3	Риск проявляется с немедленным эффектом

Размер риска (финансовые показатели)

Балл	Значение	Потенциальный убыток от наступления риска
1	Незначительный	до рабочей удерживающей способности
2	Заметный	до удерживающей способности
3	Крупный	минимум: до 25% потери ликвидности или до 50% потери доходности
4	Критический	минимум: до полной потери доходности или до 25% потери собственного капитала
5	Катастрофический	начиная с минимума: полная потеря доходности или 25% потери собственного капитала

Нефинансовые показатели влияния рисков (пример)

Балл	Степень влияния	Потенциальный убыток от наступления риска
1	Незначительное	Отсутствие каких-либо последствий в случае реализации риска
2	Низкое	Последствия от реализации риска не значительные
3	Среднее	Последствия от реализации риска не значительные и могут быть полностью исправлены
4	Существенное	Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определенной степени
5	Катастрофическое	В случае реализации риска, компания практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
ИП 19-01	Дата выпуска: «01» <u>ноября</u> 2013 год	Лист 18 из 25
Редакция №1		

Приложение 5 Методы количественного анализа рисков

1. **На базе стоимости имущества**, которое может быть повреждено в результате наступления риска. В рамках данного анализа определяется материальный ущерб при наступлении риска и восстановительная стоимость имущества, которое может быть повреждено и подлежит впоследствии ремонту или замещению. Обычно используется для количественной оценки операционных рисков (материальный ущерб имуществу в результате техногенных катастроф, пожара и т.д.).

2. **На основе расчета неполученного дохода.** Анализируется упущенный доход либо постоянные расходы за день, которые компания понесет в случае простоя. В последующем указанный размер умножается на количество дней простоя производства в результате наступления риска. Такая оценка обычно используется для оценки рисков прерывания производства или нарушения поставок.

3. **На основе сравнительного анализа/установленных нормативов.** Для данной оценки используется прецедентная статистика либо уже установленные в рамках законодательства нормативы по возможному размеру ущерба подлежащего покрытию. Для количественного анализа обычно оцениваются сценарии их наступления и стороны, которые могут быть вовлечены (понести ущерб), а также общее влияние такого риска, и на основе существующей информации (статистики либо установленного норматива) о стоимости ущерба при реализации таких сценариев определяется максимальный возможный ущерб.

4. **На основе статистических моделей.** Применяется для рисков, которые имеют конкретное денежное выражение и зависимость от определенных внешних факторов и базируются на построении статистических зависимостей. Данный анализ позволяет с определенной степенью точности определить размер возможного ущерба от риска и при каких условиях наступивший риск может оказаться критичным для компании. Вместе с тем, данные метод рекомендуется использовать при наличии четко обозначенных связей между событиями и до определенной степени достоверную вероятность наступления события.

5. **На основе стохастических (вероятностных) моделей.** Данные методы используются, когда корреляционную зависимость от внешних факторов достаточно трудно установить, поскольку риск имеет четко выраженный вероятностный характер. Также данные методы рекомендуется использовать для анализа рисков, которые могут быть выражены в денежной форме.

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	
	РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
ИП 19-01	Дата выпуска: «01» ноября 2013 год	Лист 19 из 25
Редакция №1		

Приложение 6
Форма «Регистра рисков АО «ВК РЭК»

Регистр рисков АО «ВК РЭК»

№	Код риска	Наименование риска	Ключевой показатель деятельности (КПД), наименование	Допустимый уровень отклонения от КПД (Уровень толерантности к риску)		Оценка присущего риска			Риск-факторы (причины)
				Плановый уровень	Фактический уровень	Балл вероятности (классификатор)	Балл размера ущерба (классификатор)	Балл времени влияния (классификатор)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

План мероприятий по минимизации рисков					Оценка остаточного риска			Последствия реализации риска	Владелец риска
Мероприятие	Оценочная стоимость мероприятия, млн. тенге. (указать, если возможно)	Срок реализации мероприятия	Лицо/ подразделение, ответственное за мероприятие	Цель мероприятия (снижение вероятности; снижение влияния; снижение вероятности и влияния; удержание риска на установленном уровне)	Балл вероятности (классификатор)	Балл размера ущерба (классификатор)	Балл времени влияния (классификатор)		
11	12	13	14	15				16	17



ИП 19-01

Редакция №1

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

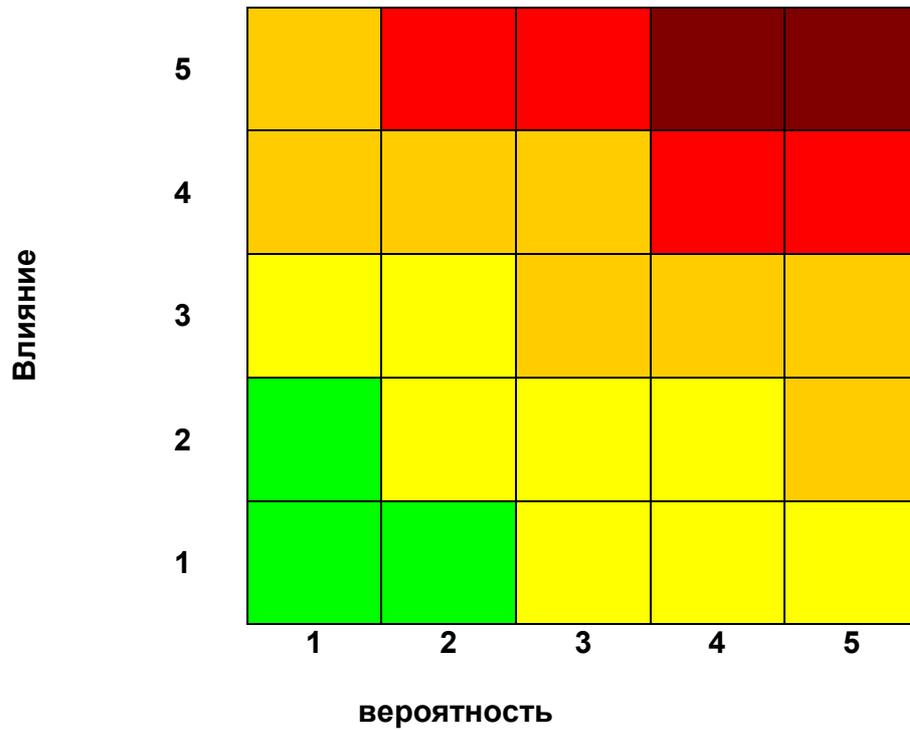
РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Порядок идентификации, оценки и управления

Дата выпуска: «01» ноября 2013 год

Лист 20 из 25

Приложение 7
Распределение зон на карте рисков



	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
	ИП 19-01 Редакция №1	Дата выпуска: «01» ноября 2013 год

Приложение 8
Структура отчета по управлению рисками

1. Общие сведения
2. Реализация плана мероприятий по управлению критическими рисками

№	Наименование риска	Куратор /Владелец риска	Мероприятие	Сроки исполнения	Цель мероприятия	Исполнение мероприятий
1	2	3	4	5	6	7

3. Информация о реализовавшихся рисках. Негативные эффекты от реализации риска.

№	Наименование риска	Реализовавшиеся события, инциденты	Факторы (причины)	Негативные эффекты от реализации риска

4. Изменения в карте критических рисков АО «ВК РЭК».
5. Расчет удерживающей способности
6. Финансовые риски (в соответствии с правилами управления соответствующими рисками).
7. Критические рисковые показатели
8. Информацию о несоблюдении лимитов по рискам (если случилось);

№	Наименование лимита	Установленный лимита	Фактический уровень	Причины отклонения и меры по устранению несоответствий

	ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Порядок идентификации, оценки и управления	
	ИП 19-01 Редакция №1	Дата выпуска: «01» ноября 2013 год
		Лист 22 из 25

Окончание Приложения 8

9. Информация о страховании в соответствии с требованиями Политики по организации страховой защиты в АО «Самрук-Казына» и национальных институтах развития, национальных компаниях

№	Наименование ДО Фонда	Наименование компании, входящей в группу ДО	Перечень рисков	Застрахован риск? (Да/Нет)	Другие меры, митигирующие риск, либо аргументы о возможности компании принимать риск	При наличии страхового покрытия						Заполняется для строк по риску причинения ущерба имуществу	
						Начало страхового покрытия	Конец страхового покрытия	Страховая сумма	Максимальный лимит на один случай	Франшиза	Страховая премия	База страхования имущества	Наличие страхования перерывов в производстве, наступивших в результате наступления имущественного риска
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15

10. Информацию о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками (если случилось);

11. Прочее.



ИП 19-01

Редакция №1

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Порядок идентификации, оценки и управления

Дата выпуска: «01» ноября 2013 год

Лист 23 из 25

Председатель
Правления АО «ВК РЭК»

А. Балабатыров

«05» 09 2013г

