

«УТВЕРЖДЕНО»
решением Совета директоров
(Протокол от «27» февраля 2018 г. №7)

**Политика по управлению рисками
Акционерного общества
«НПО Энергомаш имени академика В.П. Глушко»,
его дочерних и управляемых обществ**

1. Общие положения

1.1 Настоящая Политика определяет цели, задачи и методы в области управления рисками и распространяется на деятельность АО «НПО Энергомаш» (далее – Общество), его дочерних (далее – ДО) и управляемых обществ (далее – УО).

1.2 Целью разработки настоящей Политики является обеспечение и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками (далее – СУР), соответствующей требованиям следующих документов:

ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;

ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования;

ГОСТ Р ИСО 73:2009 Менеджмент риска. Термины и определения;

ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство;

ГОСТ Р ИСО 31010-2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска;

ГОСТ Р 51901.12-2007 Менеджмент риска. Метод анализа видов и последствий отказов;

Устав АО «НПО Энергомаш» (утвержден решением общего собрания акционеров АО «НПО Энергомаш», протокол от 03.07.2017 г. № 54);

Регламент работы Управляющего комитета проекта/программы (утвержден приказом генерального директора от 06.10.2017 № 575);

Регламент работы Портфельного комитета АО «НПО Энергомаш» (утвержден приказом генерального директора от 05.07.2016 № 690).

1.3 Настоящая Политика является основой для разработки внутренней нормативной и организационно-распорядительной документации, отражающей процесс оценки рисков, планирования и контроля мероприятий по предотвращению и/или минимизации последствий реализации риска, отчетности и оценки эффективности СУР.

1.4 Настоящая Политика утверждается Советом директоров Общества.

Изменения в настоящую Политику вносятся по мере необходимости. С предложениями о внесении изменений в настоящую Политику могут выступать участники СУР в соответствии с п. 5.1 настоящей Политики.

Ответственным за организацию рассмотрения предложений и инициирование внесения изменений в Политику является Портфельный комитет Общества. Изменения подлежат утверждению Советом директоров Общества в порядке, определяемом локальными нормативными документами (актами) Общества.

2. Термины, определения и сокращения

Анализ риска: Процесс понимания природы риска и определение уровня риска.

Воздействие на риск: Процесс модификации (изменения) риска.

Владелец риска: Лицо или организационная единица, которые имеют полномочия и несут ответственность за управление риском, либо группой рисков.

ДО: Дочерние общества.

Дочернее общество: Хозяйственное общество, в котором АО «НПО Энергомаш» в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом.

Идентификация риска: Процесс обнаружения, распознавания и описания рисков.

Карта рисков: Документ, отражающий информацию по результатам оценки рисков.

Контроль риска: Мера, которая модифицирует (изменяет) риск.

Менеджмент риска, риск-менеджмент (система управления рисками): Скоординированные действия по управлению организацией с учетом рисков.

Мониторинг: Постоянная проверка, надзор, критическое наблюдение или определение состояния, с целью идентификации изменений относительно требуемого или ожидаемого уровня.

Оценивание риска: Процесс сравнения результатов анализа риска с установленными критериями риска для определения, является ли риск и/или его величина приемлемыми или допустимыми.

Оценка риска: Общий процесс идентификации, анализа и оценивания риска.

Портфельный комитет: Коллегиальный орган, принимающий управленческие решения на всех стадиях жизненного цикла проекта/программы и преследующий цели повышения эффективности Общества.

Последствие: Результат события, влияющий на цели.

План менеджмента рисков (план по работе с рисками): Документ в инфраструктуре менеджмента риска, определяющий подход, элементы управления и ресурсы, используемые при менеджменте риска.

Процесс (бизнес-процесс): Совокупность взаимосвязанных и/или взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата.

Риск: Влияние неопределенности. Влияние выражается в отклонении от ожидаемого результата – позитивном или негативном.

Риск-аппетит: Приемлемый уровень риска, который считается допустимым для Общества и его управляемых обществ.

Свершение (реализация) риска: Возникновение события, по результатам которого выявленный риск повлиял на цель организации.

УО: Управляемое общество

Управляемое общество: Организация, которая передала полномочия единоличного исполнительного органа общества другой организации (управляющей организации). Управляемое общество несет расходы за услуги по управлению на основании заключенного сторонами договора на управление.

Управляющий комитет по программе/проекту: Коллегиальный орган управления программы/проекта, курирующий ход ее реализации на всех стадиях жизненного цикла.

Уровень риска: Величина риска или комбинации рисков, выраженная как комбинация последствий и их вероятности или возможности.

Цель: Результат, который должен быть достигнут.

3. Понятие риска

3.1 Риск обладает следующими характерными чертами:

– альтернативность (наличие выбора между двумя и более возможными вариантами решений, направлений, действий);

– неопределенность (неполнота и/или неточность информации о выборе вариантов решений (направлений, действий) и неспособность оценить в полной мере влияние внешних факторов на результаты предпринимаемых действий);

– субъективность оценки (влияние уровня полноты и достоверности информационной базы, квалификации, опыта работников и других факторов на восприятие одного и того же риска).

3.2 В рамках СУР выделены следующие категории рисков:

– финансовый (например, вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в виде потери дохода);

– производственный (например, влияние нерационального использования ресурсов организации на выполнение производственных планов);

– технологический (например, несвоевременное обслуживание оборудования и внесение изменений в технологические процессы);

- конструкторский (например, влияние ошибок в конструкторской документации на производственный процесс);
- профессиональный (например, недостаточная квалификация работников организации, нарушение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, незнание нормативно-технической документации организации, отсутствие на рынке труда специалистов с требуемым уровнем квалификации);
- корпоративный (например, несоблюдение корпоративных правил организации);
- репутационный (например, ведение деятельности, которая негативно сказывается на репутации организации);
- управленческий (например, недостаточное функциональное взаимодействие подразделений, несвоевременное принятие управленческих решений);
- внешний (например, изменения в законодательстве РФ; выпуск организационно-распорядительных документов вышестоящих организаций, оказывающих влияние на Общество, его ДО и УО; неисполнение договоров).

4. Цели и задачи СУР

4.1 Основными целями СУР являются:

- обеспечение достижения стратегических целей Общества, его ДО и УО, а также минимизация вероятности их отклонения;
- адаптация к изменениям во внутренней и внешней среде;
- повышение эффективности развития и совершенствование управления в Обществе, его ДО и УО.

4.2 Основными задачами СУР являются:

- организация работ по управлению рисками и своевременная оценка воздействия всех потенциальных негативных и положительных факторов, влияющих на Общество, его ДО и УО, в целях предотвращения нежелательных потерь;
- определение уровня риска, который считается допустимым для Общества, его ДО, УО и, в случае реализации, оказывает минимальное воздействие на способность организаций достигать поставленных целей;
- обеспечение руководства Общества, его ДО и УО информацией об угрозах и возможностях, планируемых способах реагирования на них и результатах проведенных мероприятий;
- формирование комплекса мероприятий по устранению возможности реализации риска и/или минимизации потерь в случае наступления рискованной ситуации;

– распределение и закрепление ответственности участников СУР нормативной и организационно-распорядительной документацией Общества, его ДО и УО.

5. Участники СУР. Функции и ответственность

5.1 Основными участниками СУР являются:

- совет директоров Общества;
- совет директоров дочернего общества (при наличии);
- совет директоров управляемого общества;
- портфельный комитет;
- управляющий комитет по программе/проекту;
- владельцы рисков;
- подразделения внутреннего аудита и контроля;
- исполнители контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками;

5.2 Совет директоров Общества и советы директоров его дочерних обществ (при наличии) осуществляет:

- утверждение Политики в области управления рисками Общества и его дочерних обществ, определяющей стратегию организации и развития СУР;
- анализ и оценку надежности и эффективности СУР на основании отчетности по работе с рисками;
- принятие решений по итогам анализа отчетности по управлению рисками и оценки эффективности функционирования СУР.

5.3 Совет директоров управляемых обществ осуществляет:

- утверждение Политики в области управления рисками управляемых обществ, определяющей стратегию организации и развития СУР;
- анализ и оценку надежности и эффективности СУР на основании отчетности по работе с рисками;
- принятие решений по итогам анализа отчетности по управлению рисками и оценки эффективности функционирования СУР.

5.4 Портфельный комитет Общества под председательством генерального директора Общества осуществляет:

- организацию управления рисками в Обществе, его ДО и УО;
- рассмотрение и утверждение внутренних документов, определяющих цели, задачи и деятельность работников в рамках развития системы управления рисками Общества, его ДО и УО;
- назначение владельцев рисков среди заместителей генерального директора по направлению и руководителей процессов (бизнес-процессов) в

рамках Общества, его ДО и УО;

- утверждение уровня риск-аппетита Общества, его ДО и УО;
- утверждение карт рисков и планов по работе с рисками Общества, его ДО и УО;
- принятие решений и утверждение бюджета по мероприятиям, направленным на устранение возможности реализации риска и/или минимизации затрат Общества, его ДО и УО в случае наступления рискованной ситуации;
- рассмотрение мероприятий по оценке надежности и эффективности состояния СУР;
- разрешение кросс-функциональных (выполняемых несколькими структурными подразделениями Общества, его ДО и УО) задач по управлению рисками;
- рассмотрение и утверждение отчетов владельцев рисков по работе с рисками Общества, его ДО и УО не реже одного раза в год;
- использование предоставленной информации о рисках при принятии управленческих решений и стратегическом планировании развития Общества, его ДО и УО.

5.5 Управляющий комитет по программе/проекту осуществляет:

- подготовку внутренних документов, определяющих цели, задачи и деятельность работников в рамках развития системы управления рисками Общества, его ДО и УО;
- определение уровня риск-аппетита Общества, его ДО и УО;
- формирование карт рисков и планов по работе с рисками Общества и его ДО и УО в части своей функциональной ответственности;
- рассмотрение отчетов владельцев рисков по работе с рисками Общества, его ДО и УО не реже одного раза в год;
- методологическое сопровождение процесса управления рисками.

5.6 Владельцы рисков (в том числе члены управляющего комитета) осуществляют:

- своевременную оценку рисков и составление карт рисков;
- определение метода управления рисками и разработку планов по работе с рисками, направленных на устранение возможности реализации риска и/или минимизации затрат в случае наступления рискованной ситуации;
- анализ перечня и структуры рисков, обсуждение с исполнительными органами существенных и критических рисков, согласование периодических отчетов по управлению рисками, а также анализ мероприятий по управлению рисками;
- организацию выполнения планов по работе с рисками и предоставление отчетности (не реже одного раза в год) по работе с рисками в

рамках процесса (бизнес-процесса) и/или области деятельности, за которую несут ответственность;

- регулярный мониторинг рисков, а также предоставление аналитических данных по требованию руководителя организации;
- подготовку отчетов по работе с рисками (не реже одного раза в год);
- обеспечение соответствия СУР требованиям международных стандартов и внутренней нормативной документации в части управления рисками.

5.7 Подразделения внутреннего аудита и контроля осуществляют:

- проведение проверок в целях оценки надежности и эффективности текущего состояния СУР с последующим доведением результатов до руководителя организации;
- выдачу рекомендаций по повышению эффективности системы управления рисками;
- информирование исполнительных органов управления организацией об эффективности управления рисками.

5.8 Исполнители контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками осуществляют:

- исполнение должным образом контрольных процедур, направленных на своевременное выявление и/или минимизацию рисков, в соответствии с должностными инструкциями и установленными регламентирующими документами;
- подготовку периодических отчетов по управлению рисками и направление на согласование владельцам рисков;
- своевременное (и в полном объеме) выполнение мероприятий, направленных на управление рисками.

6. Процесс управления рисками

6.1 Идентификация рисков

6.1.1 Идентификация рисков Общества, его ДО и УО является процессом, в рамках которого владельцы рисков определяют внешние и внутренние факторы, негативно влияющие на достижение сформулированных целей и реализацию поставленных задач.

6.1.2 Деятельность, в рамках которой проводится идентификация рисков:

- формирование целей и задач на текущий или следующий год;
- планирование бюджета на год;

- реализация стратегии Общества, его ДО и УО;
- проведение анализа процессов (бизнес-процессов).

Приведенный перечень не является исчерпывающим и может быть расширен в рамках управления рисками.

6.1.3 Общество, его ДО и УО:

- внедряют процессы и процедуры, направленные на своевременное выявление и контроль за внутренними и внешними событиями, оказывающими влияние на достижение целей;
- согласно внутренней нормативной документации консолидируют информацию о выявленных рисках, информируют заинтересованные стороны о мероприятиях по управлению таковыми, ведут учет реализовавшихся рисков и анализируют причины, способствовавшие их реализации.

6.2 Анализ и оценивание рисков

6.2.1 В рамках анализа рисков владельцы рисков осуществляют классификацию рисков по категориям в соответствии с п. 3.2 настоящей Политики.

6.2.2 Для оценивания идентифицированных рисков проводится расчет критичности риска (приоритетного числа риска) путем экспертного выставления баллов по следующим критериям:

- вероятность появления риска;
- возможность обнаружения риска;
- тяжесть последствий в случае реализации риска.

6.2.3 В зависимости от значения критичности риску присваивается соответствующий уровень:

- низкий (несущественный);
- приемлемый (существенный);
- высокий (критический).

6.2.4 Результаты анализа и оценивания рисков должны быть зарегистрированы владельцами рисков согласно внутренней нормативной документации Общества, его ДО и УО.

6.3 Формирование уровня риск-аппетита

6.3.1 Совокупный размер риск-аппетита рассчитывается владельцами рисков с учетом того, что суммарные убытки в случае реализации рисков не превысят определенной доли от ожидаемой чистой прибыли Общества, его ДО и УО.

6.3.2 Уровень риск-аппетита используется для принятия дальнейших управленческих решений в рамках СУР.

6.3.3 Отсутствие превышения уровня риск-аппетита не означает отсутствие необходимости снижать риск, если это экономически эффективно или может привести к положительному эффекту.

6.4 Воздействие на риск

6.4.1 В целях обеспечения эффективного контроля выполнения мероприятий по работе с рисками владельцы рисков составляют План по работе с рисками.

6.4.2 В рамках воздействия на риск могут быть использованы следующие методы:

– принятие риска (применяется, если все доступные способы снижения риска не являются экономически целесообразными по сравнению с ущербом, который может нанести реализация риска. Руководители Общества, его ДО и УО осведомлены о наличии данного риска и его характеристиках и осознанно не предпринимают каких-либо мер по воздействию на риск, принимая устранение возможных последствий наступления рискованной ситуации за свой счет);

– избежание (применяется в случаях как способ покрытия рисков и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне);

– передача риска (передача или частичная передача риска другой стороне (например, путем заключения договоров страхования, хеджирования, аутсорсинга и др.), позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей Общества, его ДО и УО);

– снижение/контроль риска (воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и/или снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем).

6.4.3 Наиболее приемлемым способом управления риском является избежание или снижение риска. Если снижение риска невозможно или нецелесообразно, владельцы рисков должны разработать альтернативные мероприятия по переносу либо принятию риска. Наименее эффективным способом управления риском является принятие риска.

6.4.4 Планы по работе с рисками оформляются владельцами рисков в соответствии с внутренней нормативной документацией Общества, его ДО и УО.

6.4.5 Одновременно с принятием решений о методе управления риском

и мерах воздействия на риск осуществляется разработка контрольных процедур, обеспечивающих надлежащее исполнение запланированных мероприятий.

6.4.6 В рамках мониторинга рисков осуществляется контроль динамики изменения рисков и оценивается результативность и эффективность мероприятий по работе с рисками.

6.4.7 Общество, его ДО и УО с периодичностью не реже 1 раза в год актуализируют информацию о рисках, мероприятиях по управлению рисками и о статусе выполнения мероприятий.

6.5 Оценка СУР

6.5.1 Обществом, его ДО и УО осуществляется периодическая оценка (не реже одного раза в год, а, при необходимости, чаще) надежности и эффективности текущего состояния СУР.

6.5.2 Оценка надежности и эффективности СУР проводится по следующим направлениям:

- оценена функциональность СУР (выполнены поставленные цели и задачи, обеспечено нормативно-методическое сопровождение, выстроена система отчетности, налажено взаимодействие между структурными подразделениями в рамках СУР);
- проведена корректная оценка выявленных рисков;
- разработанные мероприятия по работе с рисками эффективны и результативны;
- проведен анализ реализованных рисков.

Генеральный директор
АО «НПО Энергомаш»



И.А. Арбузов

Прошито и скреплено
на 14 (четырнадцать) листах

Генеральный директор АО «НПО Энергомаш»



И.А. Арбузов