

Утверждена  
Советом Директоров  
ОАО «Группа Компаний СККАТ»

Протокол № 3 от 15.01.2011 г.

## **КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В «ГРУППА КОМПАНИЙ СККАТ»**

*Концепция*

### **ОГЛАВЛЕНИЕ**

КОНЦЕПЦИЯ .....	1
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	2
2. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ .....	3
3. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ .....	5
4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ .....	5
5. ДОКУМЕНТЫ .....	6
6. ПРОЦЕДУРЫ .....	8

## ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

Использованные в настоящем документе термины и сокращения трактуются следующим образом: ОАО «ГК СККАТ»	Открытое акционерное общество «Группа Компаний СККАТ»
ГК СККАТ	Открытое акционерное общество «Группа Компаний СККАТ», а также все его дочерние и зависимые общества (ДЗО)
Общество	Открытое акционерное общество «Группа Компаний СККАТ», а также все его дочерние и зависимые общества (ДЗО)
Система управления рисками ГК СККАТ	представляет собой набор процедур, процессов, органов управления и контроля, функциональных позиций и документов, обеспечивающих управление рисками на уровне, требуемом акционерами Общества (Советом Директоров)
Система управления рисками	предназначена для повышения эффективности ведения бизнеса, успешного решения задач, стоящих перед Обществом, повышения стоимости Общества
Риск	комбинация вероятности события и его последствий
Вероятность риска	экспертно-определенная возможность наступления конкретного риска в данный момент времени. Может принимать значения от 0% до 100%.
Уровень угрозы	(размер потенциальных последствий риска) оценка финансового ущерба, связанного с последствиями риска, или оценка затрат на мероприятия по ликвидации последствий реализовавшегося риска для продолжения деятельности Общества
Категория риска	группа причин рисков. В Перечне основных рисков Общества риски группируются по категориям. Категории могут содержать подкатегории, более мелкие группы рисков
Причина риска (фактор риска)	условие, вызывающее конкретный риск. Как правило, мероприятия по снижению (устранению) риска должны быть направлены на причину (фактор) риска
Стратегия управления риском	краткое (в несколько предложений) описание основных принципов управления конкретным риском. Основные классы стратегий: уклонение от риска, принятие риска, снижение риска (митигация), передача риска
Мероприятия по управлению рисками	конкретные действия, содержание которых формулируется лицом, ответственным за реализацию конкретной стратегии управления риском. В результате разработки мероприятий по управлению рисками конкретизируются срок и затраты на реализацию той или иной стратегии
Подразделение Общества	любая Команда Инвестиционно-девелоперского проекта, любой функциональный департамент, любое дочернее зависимое общество ГК СККАТ
Вице-президент по рискам	Функциональная обязанность, возложенная Президентом Общества на Вице-президента Общества. Отвечает за функционирование системы управления рисками Общества

# 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Концепция «Концепция управления рисками «Группа компаний СККАТ» (далее – Концепция) разработана в целях формирования единых правил и политик по организации работ в области построения системы управления рисками Общества и определения порядка взаимодействия должностных лиц и структурных подразделений ГК СККАТ для реализации данной процедуры.

1.2. Цель системы управления рисками Общества – постоянное повышение эффективности операционной деятельности структурных подразделений ГК СККАТ и дочерних зависимых обществ через выявление всех потенциальных «негативных» и «положительных» факторов, влияющих на максимизацию стоимости Общества.

1.3. Задача системы управления рисками Общества – идентификация рисков и управление рисками Общества как постоянный развивающийся процесс, интегрированный в корпоративную культуру Общества, принятый и одобренный руководством, а затем донесенный до каждого сотрудника организации, как общая программа развития с постановкой конкретных задач на местах.

1.4. Концепция устанавливает:

- классификацию рисков;
- состав участников процесса управления рисками;
- ответственность лиц, участвующих в функционировании системы управления рисками Общества;
- общий порядок (основные этапы) и краткое описание процедур управления рисками;
- методики оценки и управления рисками Общества.

1.5. Настоящий документ является обязательным для всех подразделений Общества, а также Дочерних зависимых обществ, указанных в Приложении №1.

1.6. Ответственность за контроль исполнения положений настоящего документа несет директор Департамента внутреннего аудита ГК СККАТ.

## 2. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ

1.1. Общество разделяет риски по категориям:

■ Внешние (зависящие от внешних факторов) – такие, как законодательство, нормативы (технология, проектирование, строительство), курсы валют, природные условия на стройплощадке/объекте, конкуренция, природные катаклизмы, политика, государство, группы влияния / общественность, макроэкономика, форс-мажор, технологические новинки (инновации).

■ Внутренние (не зависящие от внешних факторов), классифицированные по группам факторов риска:

- Технические риски: технология, физические объемы работ/услуг, производительность, надежность, безопасность, испытания и приемка.
- Риски управления проектами: бюджет, график работ, проектирование, реализация, трудозатраты, логистика, закупки/подряды, организация.
- Риски управления компанией: организация, ресурсы, коммуникация, информация, Охрана труда и Промышленная Безопасность + Охрана Окружающей Среды, репутация.
- Коммерческие риски: договорные условия, финансы, ответственность подрядчиков и гарантии, условия оплаты, приостановка и прекращение, подрядчики, применимое право, партнеры/соинвесторы, реализации продукции / услуг.

1.2. А также на:

- Финансовые, такие как ликвидность, изменение курса обмена валюты, контроль финансов, изменение банковской ставки;

- Операционные, такие как невыполнение контрактных обязательств, сложности с реализацией продукта, опасность потери доли рынка, уход опытного персонала, несчастные случаи, возможное загрязнение окружающей среды;
- Стратегические – влияющие на достижение долгосрочных целей организации, такие как наличие капитала, конкуренция, политическая ситуация, изменение законодательства, репутация и имидж.

1.3. А также на:

- Основные – влияющие на Общество в целом и/или находящиеся вне влияния Общества, и/или на пересечении функционала департаментов и/или в зоне ответственности нескольких департаментов и/или риски портфеля проектов;
- Инвестиционно-девелоперского проекта – в зоне ответственности / функционала команды ИДП;
- Дочерней компании – в зоне ответственности / функционала дочерней компании;
- Функционального департамента – в зоне ответственности / функционала отдельного департамента.

1.4. Каждый риск обладает своей вероятностью наступления неопределенного события и размером потенциальных последствий для Общества. Подробное описание каждого риска содержится в документе *Описание риска Общества*.

1.5. Общество разделяет риски **по уровню угрозы** (серьезности потенциальных последствий):

- **Высокий** – существенное влияние на стратегическое развитие и деятельность Общества и/или возможные финансовые последствия от 3 мил. руб. и/или высокая обеспокоенность топ-менеджмента и/или Совета директоров.
- **Средний** – финансовые последствия от 1,5 млн. руб. до 3 мил. руб. Умеренное влияние на стратегическое развитие и деятельность Общества. Умеренная обеспокоенность топ-менеджмента и/или Совета директоров.
- **Низкий** – финансовые последствия ниже 1,5 мил. руб. Слабое/отсутствие влияния на стратегическое развитие и деятельность Общества. Слабая обеспокоенность топ-менеджмента и/или Совета директоров.

1.6. Разделение по уровню угрозы рисков Общества отражается в документе *Политика управления рисками Общества*.

1.7. Разделение по уровню угрозы рисков Инвестиционно-девелоперского проекта / Функционального департамента / Дочерней компании отражается в документе *Политика управления рисками Подразделения Общества*.

1.8. Общество разделяет риски по вероятности наступления события:

Оценка вероятности	Описание	Индикаторы
<b>Высокая (вероятно)</b>	Вероятность наступления каждый ПЕРИОД или вероятность наступления события больше чем X%	Потенциальная вероятность того, что событие наступит несколько раз в течение определенного периода времени. Событие произошло недавно
<b>Средняя (возможно)</b>	Существует вероятность наступления события в течение AA лет или вероятность наступления меньше чем Y%	Событие может произойти несколько раз в течение определенного периода времени. Сложно контролировать в силу влияния внешних факторов. Существует история наступления события

<b>Низкая (отдаленно)</b>	Практически отсутствует вероятность наступления события в течение AA лет или вероятность наступления события меньше чем Z%	Событие не наступало. Вероятность наступления события мала.
---------------------------	--	---

### 3. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

1.1. **Совет директоров** определяет категорию и уровень угрозы основных рисков, которые Общество обязано учесть в процессе достижения своих стратегических целей. Утверждает Концепцию (принципы) управления рисками Общества. Утверждает *Список основных рисков, серьезных по последствиям* и Матрицу основных рисков. Оценивает эффективность системы управления рисками Общества. В годовом отчете информирует акционеров о результатах оценки системы управления рисками Общества.

1.2. **Комитет по аудиту Совета директоров (КА)** производит оценку системы управления рисками Общества. Оценка производится регулярно, не реже 1 раза в год силами Департамента внутреннего аудита Общества или внешним экспертом. Рекомендует Совету директоров Матрицу основных рисков.

1.3. **Правление** рекомендует Совету Директоров Общества Концепцию (принципы) управления рисками Общества. На основе Перечня основных вероятных рисков, серьезных по последствиям определяет Список основных рисков, серьезных по последствиям и Матрицу основных рисков. Рекомендует их для принятия Совету Директоров Общества. Утверждает Политику управления рисками Общества. Утверждает параметры политики. Утверждает Карту основных рисков, Описание основных рисков, Реестр основных процедур. Утверждает Политику управления рисками Инвестиционно-девелоперских проектов, Функциональных департаментов.

1.4. **Департамент операционных улучшений** разрабатывает концепцию и политику управления рисками. Составляет *Перечень основных вероятных рисков, серьезных по последствиям*. Поддерживает в актуальном состоянии *Карты основных рисков, Матрицы основных рисков, Описание основных рисков, Реестры основных процедур*.

1.5. **Департамент внутреннего аудита** обеспечивает контроль над реализацией политики управления рисками. Директор Департамента внутреннего аудита регулярно (не реже 1 раза в год) отчитывается перед Комитетом по аудиту о результатах проверки системы управления рисками Общества.

1.6. **Департамент финансового планирования** и анализа разрабатывает методики количественной оценки рисков. Предлагает параметры Политики управления рисками Общества.

### 4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ

1.1. **Вице-президент по рискам** представляет Совету директоров и реализует Политику управления рисками Общества. Представляет Правлению на утверждение Перечень основных вероятных рисков, серьезных по последствиям. Определяет уровни угрозы основных рисков. Определяет распределение основных рисков по вероятности наступления события. Согласовывает Карту основных рисков. Согласовывает Политику управления рисками Инвестиционно-девелоперских проектов, Функциональных департаментов. Проверяет на соответствие Концепции управления рисками ГК СККАТ, согласовывает и рекомендует на утверждение коллегиальным органам управления Дочерних компаний Политику управления рисками Дочерней компании, Перечень основных вероятных рисков Дочерней компании.

1.2. **Топ-менеджер** – Вице-президент Общества по направлению, или руководитель Дочерней компании. Реализует политику управления рисками Общества. Рекомендует риски для добавления в Карту основных рисков. Определяет Политику управления рисками ИДП / функционального департамента / дочерней компании. Назначает ответственного за реализацию мероприятий по управлению рисками в команде ИДП / функциональном департаменте / дочерней компании и контролирует его деятельность. Утверждает регулярную отчетность по рискам своего ИДП / функционального департамента / дочерней компании.

1.3. **Команда ИДП** – структурная единица, любая конкретная Команда Инвестиционно-девелоперского проекта.

1.4. **Функциональный департамент (ФД)** – структурная единица, любой конкретный департамент Общества.

1.5. **Дочерняя компания (ДК)** – структурная единица, любое дочернее зависимое общество Группы компаний СККАТ.

1.6. **Сотрудник по рискам** – сотрудник, назначенный руководителем ИДП / Функционального департамента / Дочерней компании ответственным за реализацию мероприятий по управлению рисками.

## **5. ДОКУМЕНТЫ**

### **5.1. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

1.1. **Политика управления рисками Общества.** Представляет собой набор документов, включающих в себя Концепцию управления рисками с определенными и согласованными параметрами, Список основных рисков, серьезных по последствиям утвержденные Советом директоров Общества, Карту основных рисков, Матрицу основных рисков, Реестр основных процедур и Описание основных рисков, утвержденную Правлением Общества

1.2. **Политика управления рисками Инвестиционно-девелоперского проекта.**

1.3. Аналог п.1.1. для ИДП.

1.4. **Политика управления рисками Дочерней компании.**

1.5. Аналог п.1.1. для дочерней компании.

1.6. **Политика управления рисками Функционального департамента.**

1.7. Аналог п.1.1. для функционального департамента.

### **5.2. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ ВЕРОЯТНЫХ РИСКОВ, СЕРЬЕЗНЫХ ПО ПОСЛЕДСТВИЯМ**

1.1. Документ, подготавливаемый на основе ежегодного опроса топ-менеджеров.

1.2. Документ содержит перечень основных вероятных рисков Общества, серьезных по последствиям.

### **5.3. КАРТА РИСКОВ**

#### **1.1. Карта основных рисков Общества**

Документ представляет собой Список основных рисков Общества, их краткое описание, положительные и отрицательные эффекты влияния каждого риска на деятельность Общества, возможную количественную оценку, предложения по уровню допустимости риска, способ управления риском, ответственного за управление риском.

Карта основных рисков ежегодно утверждается Правлением Общества.

Руководитель Департамента внутреннего аудита ежегодно представляет утвержденную Правлением Общества Карту основных рисков Комитету по аудиту.

За основу Карты берутся результаты опроса и/или анкетирования топ-менеджеров Общества, проводимые ежегодно Департаментом операционных улучшений.

Карта ежегодно готовится Департаментом операционных улучшений и ревизуется Департаментом внутреннего аудита.

## **1.2. Карта рисков Инвестиционно-девелоперского проекта**

Документ представляет собой Перечень основных рисков ИДП, их краткое описание, положительные и отрицательные эффекты влияния каждого риска на инвестиционно-девелоперский проект и на деятельность Общества, возможную количественную оценку, требования по уровню допустимости риска, способ управления риском, ответственного за управление риском.

Карта рисков ИДП составляется Департаментом операционных улучшений на основании опроса руководителей ИДП и ранжирования списка полученных рисков по значимости для ИДП. Карта рисков ИДП утверждается на Правлении Общества.

Карта рисков ИДП ежегодно ревизуется Департаментом операционных улучшений, согласовывается Вице-президентом по рискам, отвечающим за функционирование системы управления рисками ГК СККАТ и топ-менеджером, ответственным за ИДП.

Карта рисков ИДП ежегодно утверждается Правлением Общества.

В соответствии с утвержденной Картой рисков ИДП при подготовке ТЭО инвестиционно-девелоперского проекта к защите Команда ИДП разрабатывает карту рисков конкретного проекта. Карта рисков конкретного проекта утверждается на Инвестиционном комитете, а затем ежегодно ревизуется руководителем ИДП и Департаментом операционных улучшений.

## **1.3. Карта рисков Дочерней компании**

Документ представляет собой Перечень основных рисков Дочерней компании, их краткое описание, положительные и отрицательные эффекты влияния каждого риска на деятельность Дочерней компании, возможную количественную оценку, требования по уровню допустимости риска, способ управления риском, ответственного за управление риском.

Карта рисков ежегодно составляется / ревизуется сотрудником по рискам Дочерней компании и Департаментом операционных улучшений Общества.

Карта рисков ежегодно согласовывается Вице-президентом по рискам, отвечающим за функционирование системы управления рисками ГК СККАТ, и утверждается приказом топ-менеджера, ответственного за Дочернюю Компанию.

## **1.4. Карта рисков Функционального Департамента**

Документ представляет собой Перечень основных рисков Функционального департамента, их краткое описание, положительные и отрицательные эффекты влияния каждого риска на деятельность Общества, возможную количественную оценку, требования по уровню допустимости риска, способ управления риском, ответственного за управление риском.

Карта рисков ежегодно составляется / ревизуется сотрудником по рискам Функционального департамента и Департаментом операционных улучшений.

Карта рисков ежегодно утверждается Правлением Общества.

# **5.4. ОПИСАНИЕ РИСКА**

## **1.1. Описание риска**

Документ, содержащий следующую информацию:

- Краткое наименование риска;
- Подробное описание риска, сопутствующих событий, сферы воздействия;
- Тип риска (стратегический, операционный, финансовый, и т.д.);
- Лица, участвующие, влияющие, или подверженные данному риску;
- Значение последствий события для Общества и его вероятность;
- Приемлемость риска. Возможные убытки/прибыли, их вероятность. Установленный уровень допустимости риска. Кем установлен уровень допустимости риска;
- Методы управления риском. Оценка уровня надежности контроля над риском;
- Рекомендации по снижению риска;
- Лица, ответственные за реализацию стратегии управления и контроля над риском;

- Подразделение Общества, подготовившее описание риска;
- Специалист, ответственный за подготовку документа;
- Дата создания, внесения изменений;
- Дата проверки сотрудником Департамента внутреннего аудита.

## 5.5. МАТРИЦА РИСКОВ

### 1.1. Матрица основных рисков Общества

Таблица, представляющая из себя распределение всех описанных рисков Общества в виде матрицы в соответствии с определенными для них вероятностью и уровнем угрозы. Все риски из *Карты рисков* должны быть распределены на 9 групп (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Пример *Матрицы рисков*.

Таблица 1. Пример Матрицы рисков. Матрица рисков		Вероятность события низкая	средняя	высокая
Уровень угрозы	высокий	Риск 1 Риск 2	Риск 3	Риск 4
	средний	Риск 5 Риск 6 Риск 7	Риск 8 Риск 9	Риск 10
	низкий	нет	Риск 11	Риск 12 Риск 13

## 6. ПРОЦЕДУРЫ

### 6.1. ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

1.1. **Основные Процедуры управления рисками** – утвержденные Правлением Общества, Коллегиальным органом управления Дочернего зависимого общества и/или Вице-президентом по рискам действия и/или последовательности действий сотрудников и подразделений Общества, обеспечивающие уровень управления Основными рисками Общества, требуемый Советом директоров.

1.2. **Процедуры управления рисками Инвестиционно-девелоперского проекта** – подготовленные Департаментом операционных улучшений и утвержденные Вице-президентом по рискам действия и/или последовательности действий сотрудников Команды ИДП по обеспечению требуемого Вице-президентом по рискам уровня управления рисками.

1.3. **Процедуры управления рисками Дочерней компании** – утвержденные топ-менеджером Дочерней компании и согласованные Департаментом операционных улучшений действия и/или последовательности действий сотрудников Дочерней компании по обеспечению требуемого Вице-президентом по рискам уровня управления рисками.

1.4. **Процедуры управления рисками Функционального департамента** – утвержденные топ-менеджером и Департаментом операционных улучшений действия и/или последовательности действий сотрудников Функционального департамента по обеспечению требуемого Вице-президентом по рискам уровня управления рисками.

1.5. **Процедуры Департамента операционных улучшений** – действия и/или последовательности действий сотрудников Департамента операционных улучшений по сбору, обработке и анализу информации и отчетности по рискам Подразделений Общества.



**1.6. Контрольные процедуры** – действия и/или последовательность действий сотрудников Департамента внутреннего аудита по проверке исполнения Основных процедур и процедур управления рисками ИДП, функционального департамента или дочерней компании.

**1.7. Аудит системы управления рисками** – действия сотрудников Департамента внутреннего аудита или внешнего эксперта по оценке эффективности системы управления рисками и ее соответствию политике, утвержденной Правлением Общества.