



ПОЛИТИКА

Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан
НАО «Павлодарский педагогический университет имени Әлкей Марғұлан»

«Утверждено»
решением Советом директоров
НАО «Павлодарский педагогический университет имени Әлкей Марғұлан»
(Протокол №7 от «25» декабря 2024 г.)



ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НАО «ПАВЛОДАРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ӘЛКЕЙ МАРҒҰЛАН»

г. Павлодар

Содержание

1	Общие положения	3
2	Основные термины и понятия	3
3	Цели и задачи Политики	5
4	Основные принципы системы управления рисками	5
5	Организационная структура системы управления рисками	7
6	Функции и ответственность участников системы управления рисками	8
7	Построение системы управления рисками	11
8	Информация и коммуникация	15
9	Мониторинг и обзор	16
10	Основные параметры отношения к рискам	17
11	Ответственность и полномочия	18
	Приложение А. Карта рисков	19
	Приложение Б. План мероприятий по управлению рисками	20

1. Общие положения

1.1 Политика управления рисками (далее – Политика) некоммерческого акционерного общества «Павлодарский педагогический университет имени Әлкей Марғұлан» разработана в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, Уставом, Кодексом корпоративного управления и другими внутренними документами НАО «Павлодарский педагогический университет имени Әлкей Марғұлан» (далее – Университет).

1.2 Настоящая Политика отражает видение, цели и задачи системы управления рисками (далее – СУР) в Университете, определяет структуру управления рисками, основные компоненты системы управления рисками, обеспечивает систематический и последовательный подход при осуществлении процесса управления рисками.

1.3 Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Университета. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми коллегиальными органами, структурными подразделениями и всеми работниками Университета, в том числе вновь принимаемыми работниками при трудоустройстве в Университет. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, каждый работник Университета руководствуется положениями, изложенными в настоящей Политике.

1.4 Настоящая Политика является внутренним нормативным документом Университета и не подлежит представлению другим сторонам, кроме потребителей-партнеров (по их требованию) с разрешения Председателя Правления – ректора НАО «Павлодарский педагогический университет имени Әлкей Марғұлан».

1.5 Настоящая Политика вводит в действие следующие формы:

- 1) Карта рисков (Приложение А);
- 2) План мероприятий по управлению рисками (Приложение Б);

2. Основные термины и понятия

2.1 В настоящей политике используются следующие термины и понятия:

Владелец риска – работник или структурное подразделение, или коллегиальный орган Университета, ответственные за аспекты управления определенным риском.

Единственный акционер – Министерство науки и высшего образования (МНВО);

Идентификация рисков – процесс обнаружения, распознавания и описания рисков, а также распознавание источников риска, событий, их причин и возможных последствий.

Карта рисков – инструмент управления рисками, который позволяет оценить относительную значимость каждого риска, а также выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению.

Предупредительные мероприятия – текущие действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые проводятся до реализации риска, в целях оперативного воздействия на причины реализации рисков.

Принятие риска – подразумевает, что уровень риска допустим и принимает возможность его проявления, также возможно принятие остаточного риска после проведения мероприятий по его сокращению.

Реактивные мероприятия – планируемые действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые будут проведены после реализации риска, в целях оперативного реагирования и снижения негативных последствий в результате реализации риска.

Реестр рисков – документ, содержащий информацию об идентифицированных рисках Университета, составленный с учетом критериев совместного приказа Министра науки и высшего образования Республики Казахстан от 1 декабря 2022 года № 166 и Министра национальной экономики Республики Казахстан от 2 декабря 2022 года № 116 «Об утверждении критериев оценки степени риска и проверочных листов за системой образования, в части высшего и послевузовского образования».

Риск – вероятность возникновения неблагоприятных событий, которые могут оказать влияние на достижение стратегических целей Университета.

Риск-аппетит – приемлемый размер риска и/или убытка, который Университет готов принять при достижении стратегических целей.

Риск-культура – показатель внутренней среды, при котором руководство и сотрудники Университета принимают решения и осуществляют свою операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей.

Система управления рисками (СУР) – совокупность организационных мер, методик и процедур, объединенных в единый непрерывный процесс, в рамках которого Совет директоров, Правление, руководители структурных подразделений и работники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Университета, в поддержании степени их воздействия в приемлемых рамках для обеспечения уверенности в части достижения стратегических и операционных целей.

Сокращение (минимизация) риска – действия по уменьшению вероятности и/или влияния риска, которые требуют принятия большого числа оперативных решений, касающихся организации деятельности.

Существенный риск – риск, оказывающий существенное (критическое) влияние на достижение Университетом своих долгосрочных и краткосрочных целей.

Толерантность – приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели вследствие реализации риска.

Уклонение от риска – прекращение деятельности Университета, ведущей к риску, уровень которого находится выше установленного риск-аппетита.

Управление рисками (риск-менеджмент) – непрерывный процесс, осуществляемый Советом директоров, Правлением, руководителями структурных подразделений и работниками Университета с целью выявления потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Университета, поддержания степени их воздействия в приемлемых для Университета рамках, и применяемый в стратегическом и оперативном управлении для обеспечения достаточной уверенности в части достижения стратегических и операционных целей.

Фактор риска – причина, способствующая реализации риска.

3. Цели и задачи Политики

3.1 Целью настоящей Политики является построение эффективной комплексной системы и создание интегрированного процесса управления рисками как элемента управления Университетом, а также постоянное совершенствование деятельности на основе единого стандартизированного подхода к методам и процедурам управления рисками, для обеспечения стабильности деятельности Университета.

3.2 Задачами настоящей Политики являются:

- 1) внедрение и совершенствование системы управления Университета, направленной на предотвращение или сокращение потенциально негативных событий;
- 2) обеспечение непрерывного процесса управления рисками, основанного на своевременной идентификации, оценке, анализе, мониторинге, контроле для обеспечения достижения поставленных стратегических и уставных целей;
- 3) предотвращение возникновения событий, угрожающих достижению стратегических и операционных целей, сокращение их влияния до приемлемого уровня;
- 4) предоставление разумных гарантий заинтересованным сторонам о том, что Университет эффективно управляет рисками.

4. Основные принципы системы управления рисками

4.1 В целях эффективного функционирования СУР, Университет на всех уровнях своей деятельности руководствуется едиными принципами системы управления рисками:

4.1.1 *Принцип 1:* Система управления рисками создает и защищает стоимость.

СУР Университета направлена на повышение общей эффективности деятельности, тем самым способствуя созданию добавочной стоимости. Кроме того, СУР защищает созданную в Университете стоимость (как материальную, так и нематериальную) путем систематического анализа рисков и их факторов, а также принятия мер по их минимизации.

4.1.2 *Принцип 2:* Система управления рисками — это неотъемлемая часть всех организационных процессов.

Управление рисками не является отдельной изолированной функцией. Управление рисками охватывает все виды деятельности Университета и все уровни управления. Таким образом, СУР рассматривается как неотъемлемая часть всех процессов деятельности Университета.

4.1.3 *Принцип 3:* Система управления рисками является частью процесса принятия решения.

Все решения Единственного акционера, Совета директоров и Правления подкрепляются анализом рисков и их факторов, которые могут быть вызваны данным решением. Материалы к заседаниям указанных органов и протоколы по

результатам таких заседаний в обязательном порядке содержат информацию об анализе возможных рисков и их факторов.

4.1.4 *Принцип 4:* Система управления рисками максимально точно учитывает неопределенность.

Университет оценивает риски количественным и качественным методами. Там, где применение количественной оценки невозможно или затруднено, применяются качественные методы оценки рисков. Данный подход позволяет максимально точно учитывать неопределенность и факторы риска.

4.1.5 *Принцип 5:* Система управления рисками функционирует непрерывно и на всех уровнях Университета.

Управление рисками в Университете – это постоянный процесс, который вовлекает все уровни управления и все структурные подразделения Университета. Непрерывность обеспечивается за счет периодического выявления и пересмотра рисков, а также анализа доработки существующих политик и процедур.

4.1.6 *Принцип 6:* Система управления рисками основывается на наилучшей доступной информации.

Университет основывается на следующей информации при своем функционировании: официальная информация о медицинской отрасли в Казахстане и в мире, собственная статистика, официальные мнения экспертов отрасли, а также прочие официальные источники информации, мнения собственных экспертов. При этом Университет не применяет в работе внешнюю информацию из неофициальных или непроверенных источников.

4.1.7 *Принцип 7:* Система управления рисками учитывает человеческие и культурные факторы.

Руководство Университета в лице Совета директоров и Правления осознает, что корпоративная культура является важным элементом управления и напрямую оказывает воздействие на внутреннюю среду. Корпоративная культура учитывает сложившиеся внутри Университета ценности и нормы поведения и в обязательном порядке учитывает культурные и человеческие факторы. Руководство Университета понимает, что если в Университете корпоративная культура не выстроена должным образом, вероятность возникновения рисков будет выше, а значимость их влияния будет большей.

4.1.8 *Принцип 8:* Система управления рисками прозрачна для всех заинтересованных сторон и учитывает мнения всех заинтересованных сторон.

Руководство Университета в лице Совета директоров и Правления уделяет большое внимание взаимодействию с заинтересованными сторонами, при осуществлении своей деятельности старается учитывать интересы всех заинтересованных сторон.

4.1.9 *Принцип 9:* Система управления рисками динамична, итерационна и реагирует на изменения.

Руководство Университета в лице Совета директоров и Правления понимает, что СУР не должна быть статичной, она должна реагировать на изменения среды, как внешней, так и внутренней. Настоящая Политика подлежит периодическому пересмотру, что обеспечивает ее динамику и реагирование на изменения.

4.1.10 *Принцип 10:* Система управления рисками способствует непрерывному улучшению и развитию Университета.

СУР способствует непрерывному улучшению всех процессов управления и содействует развитию Университета.

4.1.11 *Принцип 11: Экономическая целесообразность.*

Определение приоритетных мер по контролю рисков должно быть экономически эффективно при оценке соотношения расходов на внедрение контрольных процедур с размером возможных потерь. Выявление и контроль основных рисков имеет преимущество над попыткой выявления и контроля всех возможных рисков, с которыми сталкивается Университет.

4.2 Принципы управления рисками, принятые Университетом, должны находить отражение во всех документах по вопросам управления рисками, а также служить направлением при принятии решений. Должно быть единое понимание принципов СУР на всех уровнях Университета.

5. Организационная структура системы управления рисками

5.1 Организационная структура СУР в Университете обеспечивает поток информации по вертикали и по горизонтали.

5.2 Информация, поступающая по вертикали снизу-вверх обеспечивает Единственного акционера, Совет директоров, Правление сведениями: о текущей деятельности, об определенных в ходе деятельности рисках, их оценке, контроле, методах реагирования и уровне управления ими.

5.3 Решения, направленные сверху вниз, обеспечивают доведение целей, стратегий и поставленных задач путем принятия решений Единственным акционером, Советом директоров, Правлением, а также утверждения документов по управлению рисками Университета.

5.4 Передача информации по горизонтали подразумевает взаимодействие владельцев рисков по управлению рисками (руководители структурных подразделений, работники Университета).

5.5 Участники процесса управления рисками выполняют свою роль через реализацию прав и обязанностей в рамках компетенций, закрепленных в законодательных актах и внутренних документах Университета, и в соответствии с организационно-распорядительными документами, должностными инструкциями и Положениями о структурных подразделениях.

5.6 Университет в ходе осуществления своей деятельности оказывает влияние или испытывает на себе влияние заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны могут оказывать как положительное, так и негативное воздействие на деятельность Университета, а именно на рост стоимости Университета, устойчивое развитие, репутацию и имидж, создавать или снижать риски. Университет должен уделять важное значение надлежащему взаимодействию с заинтересованными сторонами.

6. Функции и ответственность участников системы управления рисками

6.1 Единственный акционер на основании информации, представленной Советом директоров/Правления, принимает стратегические решения в целях управления рисками Университета.

6.2 Совет директоров является органом управления, который несет ключевую ответственность перед Единственным акционером за вопросы управления рисками Университета.

6.3 Совет директоров выполняет следующие функции по вопросам СУР:

- 1) утверждение Политики управления рисками;
- 2) утверждение риск-аппетита, уровня толерантности;
- 3) постановка целей (краткосрочных и долгосрочных) Университета в области управления рисками;
- 4) определение форм и сроков предоставления отчетности по управлению рисками;
- 5) рассмотрение отчетов по эффективности СУР;
- 6) утверждение отчетов структурного подразделения, осуществляющего риск-менеджмент, об эффективности СУР.

6.4 В целях эффективного осуществления возложенных функций, при Совете директоров Университета могут быть созданы уполномоченные комитеты, функции которых определяются соответствующими нормативными документами.

6.5 Правление – исполнительный орган Университета, несет ответственность за реализацию настоящей Политики, обеспечивает внедрение процедур управления рисками работниками, обладающими соответствующей квалификацией и опытом, выполняет следующие функции по вопросам СУР:

- 1) обеспечение разработки и внедрение утвержденных Советом директоров внутренних нормативных документов;
- 2) обеспечение создания и эффективного функционирования СУР в рамках текущей деятельности Университета;
- 3) представление информации о результатах управления рисками Университета на рассмотрение Совету директоров;
- 4) несет ответственность за выполнение решений Совета директоров и рекомендаций комитета по аудиту в области организации СУР;
- 5) распределение полномочий, обязанностей и ответственности за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля между владельцами рисков;
- 6) утверждение регламентирующих и методологических документов Университета по вопросам организации и функционирования СУР за исключением документов, утверждение которых отнесено к компетенции Совета директоров Университета;
- 7) осуществление мониторинга СУР в соответствии с требованиями внутренних нормативных документов;
- 8) рассмотрение отчетности владельцев рисков по управлению рисками Университета;
- 9) обеспечение совершенствования процессов и процедур управления рисками и внутреннего контроля с учетом изменений во внешней и внутренней среде бизнеса.

6.6 В своей работе по вопросам управления рисками Правление подотчетно Совету директоров.

6.7 Совет по управлению рисками и обеспечению качества (далее – Совет) – постоянно действующий координационно-совещательный и экспертный орган университета, созданный в целях управления рисками и обеспечения качества

основных бизнес-процессов, направленный в своей деятельности на поддержание и продвижение ключевых ценностей университета: профессионализма, внедрения инноваций, социальной ответственности и студентоцентрированности.

Совет осуществляет руководство функционирования системы внутреннего управления рисками и обеспечения качества и выполняет следующие функции по вопросам СУР:

1) заслушивает и утверждает отчеты структурных подразделений о реализации планов мероприятий по управлению рисками, предоставляет рекомендации по улучшению их деятельности;

2) формирует сводную отчетность в области управления рисками;

3) информирует Совета директоров/Правление о статусе СУР, об имеющихся угрозах и формирует предложения по их предупреждению/нивелированию.

4) разрабатывает и утверждает формы документов, связанных с деятельностью Совета по управлению рисками и обеспечению качества;

5) другие функции в соответствии с внутренними документами, регламентирующими деятельность Совета.

6.8 В своей деятельности Совет по управлению рисками и обеспечению качества подотчетен Правлению.

6.9 Структурным подразделением, осуществляющим риск-менеджмент, является Офис стратегии и менеджмента качества, выполняющий следующие функции по вопросам СУР:

1) общая координация процессов управления рисками и внутреннего контроля;

2) разработка методических документов в области управления рисками и внутреннего контроля и оказание методологической поддержки владельцам процессов и работникам в процессе идентификации, документирования рисков, внедрения, мониторинга и совершенствования контрольных процедур, формирования планов мероприятий по реагированию на риски и планов мероприятий по совершенствованию СУР, отчетов по их исполнению;

3) организация обучения работников в области управления рисками и внутреннего контроля;

4) анализ портфеля рисков и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределения ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;

5) формирование сводной отчетности по рискам;

6) осуществление оперативного контроля за процессом управления рисками структурными подразделениями;

7) подготовка и информирование Совета по управлению рисками и обеспечению качества о статусе СУР, имеющихся угроз и предложении по их предупреждению/нивелированию.

6.10 Владельцы рисков играют ключевую роль в процессе управления рисками, в пределах своих полномочий и компетенций и несут персональную ответственность за:

1) своевременное выявление и информирование о значительных рисках в сфере своей деятельности;

2) представление предложений по управлению рисками для включения в план мероприятий по управлению рисками;

3) выполнение утвержденных планов мероприятий по управлению рисками и координацию действий участников мероприятий;

4) ежеквартальное формирование отчетности об управлении рисками и предоставление ее в Правление Университета.

6.11 Владельцы рисков выполняют следующие функции:

1) постоянный мониторинг рисков;

2) на регулярной основе идентификация, документирование и оценка рисков, по которым структурное подразделение определено владельцем рисков;

3) разработка планов мероприятий по управлению рисками с четким указанием основных этапов их реализации и ответственных лиц на основании оценки эффективности текущих мероприятий по минимизации рисков или в случае отсутствия текущих мероприятий;

4) разработка Карты рисков структурного подразделения, включая предложения по контрольным процедурам;

5) участие в разработке методической и нормативной документации и формирование предложений по методам и способам управления рисками и внутреннего контроля;

6) выполнение функций по бизнес-процессам в рамках своих полномочий;

7) осуществление контроля за внешними/внутренними факторами, которые потенциально могут привести к изменению предыдущих результатов оценки риска;

8) выбор методов реагирования на риски;

9) содействие процессу развития риск-культуры в Университете;

10) предоставление отчета по выявленным и реализованным рискам, включая необходимую сопутствующую информацию;

11) участие в рабочих группах и комиссиях по вопросам управления рисками.

6.12 Для эффективности организации работы СУР в каждом структурном подразделении Университета назначается ответственный работник, в обязанности которого входит организация работы по управлению рисками в своем структурном подразделении.

7. Построение системы управления рисками

7.1 Процесс управления рисками в Университете включает в себя следующие компоненты:

1) определение среды;

2) выявление риска;

3) анализ и оценка риска;

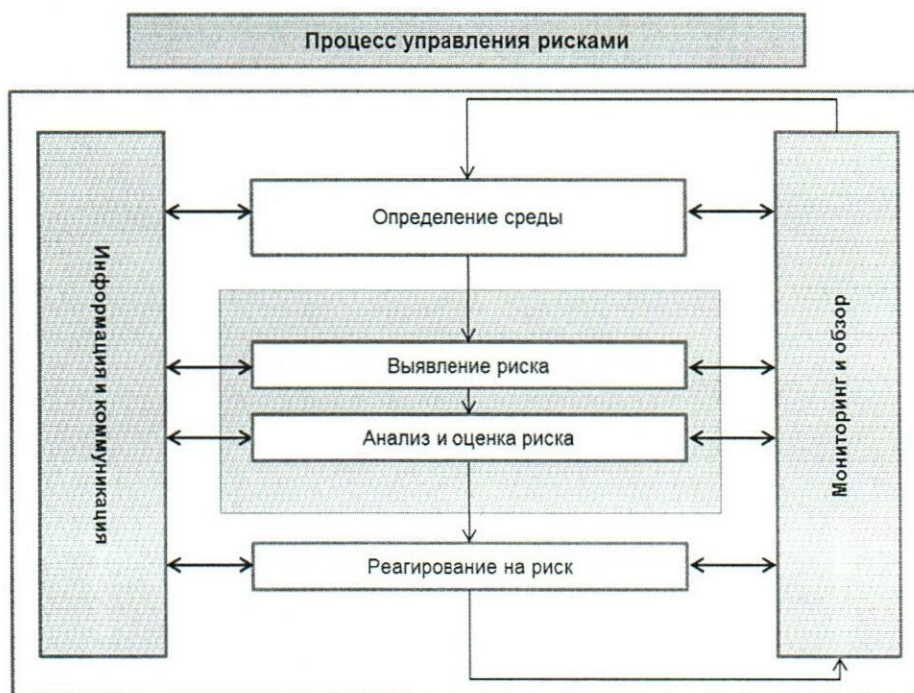
4) реагирование на риск;

5) информация и коммуникации;

6) мониторинг и обзор.

7.2 Схематично процесс управления рисками в Университете представлен следующим образом:

Схема 1. Процесс управления рисками



7.3 Определение среды управления рисками:

7.3.1 Внешняя среда создает условия для возникновения системных рисков.

7.3.2 Университет учитывает внешнюю среду путем анализа внешних факторов и тенденций, что находит отражение при определении стратегических целей.

7.3.3 Университет учитывает интересы внешних и внутренних заинтересованных сторон и выстраивает с ними максимально прозрачные и открытые отношения.

7.3.4 Взаимоотношения Университета с внешней средой находят свое отражение во внутренней среде и влияют на ее формирование.

7.3.5 Деятельность Университета направлена на создание внутренней среды, которая повышает понимание рисков работниками и повышает их ответственность за вопросы управления рисками.

7.3.6 Внутренняя среда Университета определяется следующими факторами, которые учитываются Советом директоров и Правлением при построении надлежащей внутренней среды:

- 1) наличие сформулированной философии Университета в области управления рисками;
- 2) наличие контроля со стороны Совета директоров и его активное участие в вопросах управления рисками;
- 3) наличие ясно сформулированных этических ценностей Университета и контроль за их пониманием и соблюдением;
- 4) наличие прозрачных и безопасных для отправителя информации каналов коммуникаций в адрес Совета директоров и Правления;
- 5) четко сформулированные требования к компетенции работников и контроль за соответствием работников данным требованиям.

7.3.7 Университет учитывает внутреннюю среду путем анализа

вышеназванных факторов, что находит отражение при определении стратегических и операционных целей.

7.3.8 Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что руководство Университета в лице Совета директоров и Правления имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии.

7.3.9 Цели и задачи Университета должны соответствовать риск-аппетиту, установленному Советом директоров, и не выходить за его пределы.

7.3.10 Поскольку эффективность СУР сильно зависит от правильного определения целей и задач Университета, цели деятельности Университета должны определяться на стратегическом уровне и составлять основу для определения тактических (краткосрочных) целей. Только при соблюдении данного условия возможна эффективная реализация процесса управления рисками.

7.4 Идентификация риска:

7.4.1 Выявление риска включает в себя обнаружение, обзор, описание риска и целей, на которые может данный риск повлиять, структурными подразделениями Университета, которые являются владельцами данных рисков.

7.4.2 Выявление риска подразумевает определение подверженности Университета влиянию рисков, наступление которых может негативно отразиться на способности достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи.

7.4.3 СУР Университета направлена на выявление широкого спектра рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.

7.4.4 В соответствии с основными международными стандартами и практиками управления рисками, Университет на регулярной основе проводит выявление рисков с участием работников всех структурных подразделений в целях выявления максимального спектра рисков, повышения осведомленности об окружающих рисках и стимулирования развития философии управления рисками.

7.4.5 Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как идентификация рисков на основе поставленных целей и задач, семинаров и обсуждений, интервьюирования, анализа процессов, сбора и анализа прошедших убытков, индивидуальных экспертных методов, стратегического анализа, мониторинга публикаций и выступлений.

7.4.6 Выявленные события и риски систематизируются в форме Реестра рисков. Реестр рисков представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Университет в своей деятельности. Реестр рисков утверждается решением правления Университета и дополняется структурными подразделениями на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

7.4.7 Систематизация идентифицированных рисков способствует:

1) достижению последовательности в классификации и оценке рисков, которая позволяет улучшить сравнение рисков (по процессам, структурным подразделениям и т.д.);

2) созданию платформы для построения более сложных инструментов и технологий оценки рисков;

3) предоставлению возможности для согласованного управления и контроля рисков Университета.

7.4.8 Для классификации рисков используется группировка рисков по основным категориям:

- 1) стратегические риски;
- 2) операционные риски;
- 3) финансовые риски;
- 4) правовые риски.

7.5 Анализ и оценка риска:

7.5.1 Анализ и оценка риска представляют собой получение руководителями структурных подразделений всей доступной информации о риске, его факторах и последствиях, измерение риска в количественном или качественном выражении, сопоставление полученной информации по риску и его факторам с уровнем допустимого риска. В рамках проведения анализа и оценки рисков в Университете используются качественный или количественный анализы, или их комбинация, которые помогают получить наиболее широкое понимание о рисках и принять необходимые меры.

7.5.2 Первоначально оценка рисков проводится на качественной основе, затем для более значимых рисков может быть дополнительно проведена количественная оценка. Риски, которые не поддаются количественной оценке, нет надежной статистической информации для их моделирования или построение таких моделей не является целесообразным с точки зрения затрат ресурсов, оцениваются только на качественной основе. Оценка рисков включает оценку вероятности наступления риска (частота возникновения риска), оценку значимости риска (негативные последствия при их реализации и их степень важности) и время влияния данного риска (будет ли у Университета время на исправление/улучшение ситуации, если риск уже наступил).

7.5.3 Все выявленные и оцененные риски отражаются как в Реестре рисков, так и на Карте рисков. 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.

7.5.4 Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (ключевых) рисков, которые могут негативно повлиять на деятельность Университета и достижение стратегических целей и задач. Эти риски в виде Реестра рисков и Карты рисков должны выноситься на ознакомление Совету директоров, Правлению, которые должны быть осведомлены об этих рисках.

7.5.5 Оценка риска представляет собой совокупность вероятности риска. Оценка риска осуществляется не менее раза в год. Вероятность риска определяется по 5-балльной шкале (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка вероятности появления риска

Балльная оценка вероятности появления риска	Интерпретация
1 – очень низкая	Событие скорее всего будет происходить не чаще 1 раза в 5 лет
2 – низкая	Событие скорее всего будет происходить 1 раз в 4 года

3 – средняя	Событие скорее всего будет происходить 1 раз в 3 года
4 – высокая	Событие скорее всего произойдет в ближайшие 2 года
5 – очень высокая	Событие скорее всего произойдет в ближайшем году

7.6 Реагирование на риск:

7.6.1 Реагирование на риск представляет собой принятие управленческих решений на различных уровнях Университета в целях снижения вероятности реализации риска или снижения негативного эффекта от последствий наступившего риска. Оценив риск, владелец риска определяет то, каким образом на него реагировать.

7.6.2 Университет определяет методы реагирования на риск и разрабатывает план мероприятий по управлению рисками.

7.6.3 Для определения мер реагирования на риск, Университет определяет допустимый уровень риска.

7.6.4 Реагирование на риск может быть направлено на минимизацию вероятности реализации риска (предупредительные мероприятия) или на минимизацию негативных последствий наступившего риска (реактивные мероприятия).

7.6.5 Методы реагирования на риск и разработка планов мероприятий по управлению ключевыми рисками с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска, включает в себя следующие методы:

- 1) уклонение от риска;
- 2) минимизация риска;
- 3) передача (перераспределение) риска;
- 4) принятие (удержание) риска.

7.6.6 Применение соответствующих мер и методов реагирования на риски описывается в плане мероприятий по управлению рисками, который включает в себя перечень необходимых действий и ответственных исполнителей.

8. Информация и коммуникация

8.1 Информация и коммуникация, как компонент процесса управления рисками определяет качественные требования к информации, используемой Университетом в своей деятельности, а также требования к процессам получения, передачи и использования информации между всеми участниками СУР. Целью получения качественной информации и эффективного процесса обмена информацией на уровне всего Университета является создание и использование необходимой информационной базы для принятия эффективных решений на всех уровнях Университета.

8.2 Качественные требования к информации определяются путем:

- 1) утверждения единой системы управленческого учета и единых форм управленческой отчетности;
- 2) утверждения единой системы учета и отчетности по рискам и инцидентам в Университете;

- 3) разработки и реализации Информационной политики;
- 4) разработки внутренних документов, детально регламентирующих подготовку отчетной информации для внешних стейкхолдеров (годовой отчет, финансовая отчетность, отчетность перед уполномоченными органами);
- 5) путем надлежащего выстраивания требований к формам внутренней и внешней документации Университета (делопроизводство).

8.3 Информация, создаваемая и получаемая в Университете, должна быть достоверной, своевременной и соответствовать формам и атрибутам.

8.4 Порядок получения, передачи и использования информации должен обеспечивать движение информации сверху-вниз, по горизонтали и снизу-вверх.

8.5 Поступление информации сверху-вниз может быть обеспечено с помощью следующего:

- 1) совещания Руководства;
- 2) периодические встречи Руководства со всем коллективом;
- 3) периодические обращения Руководства через внутренние информационные каналы Университета (корпоративная почта, система электронного документооборота и т.д.) по важным для Университета вопросам.

8.6 Поступление информации по горизонтали может быть обеспечено с помощью следующего:

- 1) четкой регламентации бизнес-процессов;
- 2) включая прописанную ответственность участников процесса;
- 3) определение и устранение барьеров процесса (несовместимость форм и сроков предоставления информации).
- 4) внедрение электронного документооборота;
- 5) проведения тематических совещаний и рабочих групп.

8.7 Поступление информации снизу-вверх может быть обеспечено с помощью следующего:

- 1) периодических встреч Руководства со всем коллективом, на котором имеется возможность высказаться у каждого работника, независимо от его должности и статуса;
- 2) эффективной и прозрачной работы блога руководителя;
- 3) регламентации работы «горячей линии»;
- 4) защиты прав лица, сообщающего информацию о ненадлежащем поведении работников.

8.8 В процессе управления рисками должен обеспечиваться обмен информацией между структурными подразделениями Университета. Все материалы и документы, подготовленные в рамках СУР, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения.

8.9 Информация о выявленных, оцененных и наступивших рисках, а также информация о выполнении мероприятий по управлению ключевыми рисками формируется и доводится до сведения заинтересованных сторон в соответствии с Регламентом СУР.

8.10 Университет доводит до своих партнеров, кредиторов, внешних аудиторов, рейтинговых агентств и других внешних стейкхолдеров информацию о применяемых практиках управления рисками.

8.11 Информация по вопросам управления рисками доводится до внутренних заинтересованных сторон, путем согласования Реестра рисков и плана мероприятий по управлению рисками, а также в процессе оценки риска.

8.12 Информация по вопросам управления рисками доводится до внешних заинтересованных сторон путем размещения информации на web-сайте Университета, а также с помощью других информационных каналов.

9. Мониторинг и обзор

9.1 Мониторинг и обзор, как компонент процесса управления рисками является важной частью всего процесса и оценивает, как наличие такой системы, так и реализацию ее компонентов. Мониторинг СУР осуществляется по двум направлениям:

1) текущий мониторинг, путем постоянного отслеживания выполнения политики, процедур и мероприятий по управлению рисками;

2) отдельные (дополнительные) внутренние и внешние проверки.

9.2 Текущий мониторинг осуществляется Советом по управлению рисками и обеспечению качества. Периодические отчеты перед Советом директоров также являются элементом текущего мониторинга.

9.3 После утверждения Советом по управлению рисками и обеспечению качества планов мероприятий по управлению рисками, структурное подразделение, осуществляющее риск-менеджмент, ведет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия и готовит отчет об исполнении плана мероприятий по управлению рисками для Совета не реже одного раза в год.

9.4 Советом по управлению рисками и обеспечения качества ежегодно предоставляет отчет Совету директоров Университета о состоянии СУР, с раскрытием системных обнаружений и обязательным включением рекомендаций по повышению эффективности СУР.

10. Основные параметры отношения к рискам

10.1 Определяя целевые показатели деятельности Университета, Совет директоров определяет такие параметры отношения к риску, как:

1) риск-аппетит Университета;

2) уровень допустимого риска (толерантность к риску).

Данные параметры позволяют Правлению и руководителям структурных подразделений иметь ориентир в вопросах принятия различных управленческих решений, в том числе в вопросах оценки и реагирования на риск.

10.2 Риск-аппетит:

10.2.1 Риск-аппетит отражает позицию Университета в отношении того, какой уровень риска допустим в его деятельности для реализации его стратегии развития.

10.2.2 Для полноты охвата количественных и качественных стратегических целей Университета риск-аппетит имеет количественное и качественное выражение.

10.2.3 В качественном выражении риск-аппетит характеризуется следующими степенями готовности принятия риска:

1) низкая степень – принятие риска невозможно, поскольку его реализация создаст непреодолимые или близкие к непреодолимым препятствия для достижения стратегических целей;

2) средняя степень – принятие риска возможно при создании контрольных либо минимизирующих мер;

3) высокая степень – Университет готов принимать данный риск независимо от его характеристик и наличия возможности им управлять.

10.2.4 Количественный риск-аппетит определяется данными по запланированным инвестициям. Количественный риск аппетит может быть детализирован дополнительными ограничениями на уровне значимости и интенсивности принимаемых Университетом рисков с целью достижения стратегических целей.

10.3 Уровень допустимого риска (толерантность к риску):

10.3.3 Каждый владелец риска должен определять допустимый уровень своего риска.

10.3.4 Допустимый уровень риска может быть определен для количественных и качественных значений.

Для надлежащего определения допустимого уровня риска обозначаются цели, на достижение которых может повлиять наступление данного риска.

10.3.5 После обозначения целей и единицы их измерения владельцы риска определяют возможные параметры отклонения показателей деятельности от целевых.

10.3.6 Для количественных значений допустимый уровень риска может быть выражен в количественном допустимом отклонении показателей от целевых параметров.

10.3.7 Для качественных значений допустимый уровень риска определяется в произвольном значении и отражает допустимые условия возникновения ситуаций, которые приемлемы для владельца риска и для Университета в целом.

10.3.8 Допустимый уровень риска по отдельному риску или группе рисков не должен превышать размер риск-аппетита, определенного Университетом.

10.4 Совет по управлению рисками и обеспечения качества вправе давать рекомендации по изменению/установлению допустимого уровня риска в случае, если по мнению его представителей допустимый уровень риска завышен.

11. Ответственность и полномочия

11.1 Настоящая Политика утверждается решением Совета директоров Университета и вступает в силу с момента ее утверждения.

11.2 Ответственность за внедрение и актуализацию политики несет представитель руководства по качеству, член Правления – проректор по стратегическому развитию и социальной работе.

11.3 Ответственность за организацию и координацию деятельности по выполнению требований Политики и качество конечных результатов несут члены Правления – проректора и руководители структурных подразделений, являющиеся участниками выполнения каждого направления стратегии развития Университета.

11.4 Ответственность за проведение анализа процессов и определение необходимости и целесообразности внесения дополнительных контрольных действий несут владельцы рисков – руководители соответствующих структурных подразделений Университета.

11.5 Ответственность за координацию контрольных мероприятий и мониторинг исполнения мероприятий по управлению рисками, составление Реестра рисков, рискованных показателей несет структурное подразделение, осуществляющее риск-менеджмент.

11.6 Структурное подразделение, осуществляющее риск-менеджмент, осуществляет мониторинг и определяет необходимость внесения изменений в настоящую Политику на протяжении ее действия.

Приложение А
(обязательное)
Карта рисков

(наименование структурного подразделения)

№	Наименование процесса	Наименование риска	Причины риска	Балльная оценка вероятности риска	Вероятность последствий риска

Руководитель подразделения _____ «___» _____ 20__ г.

Приложение Б
(обязательное)

План-отчет мероприятий по управлению рисками

(наименование структурного подразделения)

№	Наименование риска	Мероприятия по устранению риска	Ответственный	Сроки исполнения	Отметка о выполнении	Подтверждающие документы

Руководитель подразделения _____ « ____ » _____ 20__ г.