

Политика управления рисками
НАО «МУК»



НАО МУК ОЕ /4
Версия 2

УТВЕРЖДЕН
Решением Совета Директоров
НАО «Медицинский Университет
Караганды»
Протокол № 26
« 16 » 02 20 21 г.

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
НЕКОММЕРЧЕСКОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КАРАГАНДЫ»**



1. Общие положения

1. Настоящая Политика управления рисками (далее – Политика) некоммерческого акционерного общества «Медицинский университет Караганды» (далее – Общество) разработана в соответствии с Классификатором внутренних документов регулирующих внутреннюю деятельность НАО «МУК».

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

3. Детальное описание методов и процедур процесса управления рисками представлены в отдельных документах, регламентирующих методологию и регламент управления рисками и утвержденных или принятых к работе Советом директоров/Правлением в соответствии с компетенцией каждого органа.

4. Действие настоящей Политики распространяется на все виды деятельности Общества. Политика является обязательной для ознакомления и применения всеми структурными подразделениями и всеми работниками Общества. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, каждый работник Общества руководствуется положениями, изложенными в настоящей Политике.

5. Настоящая Политика является обязательным документом, с которым должно происходить ознакомление вновь принимаемых работников при трудоустройстве в организацию.

6. Политики и процедуры СУР внедряются поэтапно, поэтому даты для внедрения и полного соответствия будут зависеть от конкретной фазы развития общей СУР.

2. Основные термины и понятия

7. В рамках системы управления рисками следующие термины означают:

1) **риск аппетит** – это способность и желание Общества принимать на себя определенные риски для достижения своих целей

2) **владелец риска** - работник Общества, который в силу своих полномочий и должностных обязанностей может и должен управлять данным риском;

3) **время влияния** – период времени между наступлением риска и наступлением вызванного им негативного последствия;



- 4) **карта рисков** – матрица, в которой расположены риски Общества, в зависимости от их величины возможного ущерба и вероятности наступления;
- 5) **ключевой риск** – риск Общества, характеризующийся высокими/средними значениями вероятности и/или размера возможного ущерба;
- 6) **ключевой рисковый индикатор** - показатель уровня состояния фактора риска, позволяющий Обществу получить сигнал о необходимости принятия мер предупредительного реагирования на риск;
- 7) **предупредительные мероприятия** – текущие действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые проводятся до реализации риска, в целях оперативного воздействия на причины реализации рисков;
- 8) **риск** – возможность наступления неблагоприятного события, которое отрицательно повлияет на способность Общества успешно достичь своих целей.
- 9) **риск-менеджер** – работник структурного подразделения, ответственного за вопросы управления рисками.
- 10) **регистр рисков** – структурированный перечень рисков Общества, содержащий полную информацию о рисках, включая:
- идентифицированные риски, их описания, причины рисков и описание последствий наступления рисков;
 - владельцев рисков, их ответственность;
 - результаты оценки;
 - согласованные меры реагирования на риски;
- 11) **система управления рисками (СУР)** – совокупность принципов, методов и процедур, составляющих единую систему взаимоотношений и процедур, обеспечивающих реализацию процесса управления рисками на всех уровнях Общества;
- 12) **управление рисками (УР)** - непрерывный процесс, осуществляемый Советом директоров, Правлением, руководителями структурных подразделений и работниками Общества с целью выявления потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность Общества, поддержания степени их воздействия в приемлемых для Общества рамках, и применяемый в стратегическом и оперативном управлении для обеспечения достаточной уверенности в части достижения стратегических и операционных целей.

3. Цель и задачи

8. Целью настоящей Политики является: построение эффективной комплексной системы и создание интегрированного процесса управления рисками



как элемента управления Обществом, а также постоянное совершенствование деятельности на основе единого стандартизированного подхода к методам и процедурам управления рисками, для обеспечения стабильности деятельности Общества.

9. Задачами настоящей Политики являются:

1) внедрение и совершенствование системы управления Общества, 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 Общество эффективно управляет рисками.

4. Принципы системы управления рисками

10. В целях эффективного функционирования СУР, Общество на всех уровнях своей деятельности руководствуется едиными принципами системы управления рисками:

Принцип 1: Система управления рисками создает и защищает стоимость.

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

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

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

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.

Принцип 4: Система управления рисками максимально точно учитывает неопределенность.

Общество 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.

Принцип 5: Система управления рисками функционирует непрерывно и на всех уровнях Общества.

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

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

Общество 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 Общество не применяет в работе внешнюю информацию из неофициальных или непроверенных источников.

Принцип 7: Система управления рисками Общества учитывает особенности деятельности медицинского учреждения.

Медицинская деятельность имеет свои особенности и специфичные риски. СУР Общества учитывает данные особенности, что находит отражение в регистре рисков.

Принцип 8: Система управления рисками учитывает человеческие и культурные факторы.

Руководство Общества 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 Общества ценности и нормы поведения и в обязательном порядке учитывает культурные и человеческие факторы. Общество понимает, что



если в Обществе корпоративная культура не выстроена должным образом, вероятность возникновения рисков будет выше, а значимость их влияния будет большей

Принцип 9: Система управления рисками прозрачна для всех заинтересованных сторон и учитывает мнения всех заинтересованных сторон.

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

Принцип 10: Система управления рисками динамична, итерационна и реагирует на изменения.

Руководство Общества 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.

Принцип 11: Система управления рисками способствует непрерывному улучшению и развитию Общества.

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

Принцип 12: Экономическая целесообразность

Определение приоритетных мер по контролю рисков должно быть реализовано 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 Общество.

11. Принципы управления рисками, принятые Организацией, должны находить отражение во всех документах по вопросам управления рисками, а также служить направлением при принятии решений. Должно быть единое понимание принципов СУР на уровне Общества.

5. Участники и заинтересованные стороны СУР

12. Участники СУР Общества представлены на всех уровнях управления организацией и включают следующие категории участников:

- 1) Совет директоров;
- 2) Комитет по аудиту и рискам Совета директоров;
- 3) Служба внутреннего аудита;
- 4) Правление;



5) Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества;

6) Прочие структурные подразделения и работники Общества.

13. Ответственность и полномочия участников системы управления рисками определены настоящей Политикой, Положением о структурном подразделении, Должностными инструкциями и другими внутренними документами Общества.

14. Внешние заинтересованные стороны представлены государственными органами, кредиторами, поставщиками и потребителями услуг Общества, неправительственными организациями и другими лицами, интересы которых зависят от деятельности Общества.

15. Внешние заинтересованные стороны заинтересованы в надлежащем функционировании СУР в Обществе, поскольку их интересы будут в большей степени защищены при функционировании эффективной СУР.

6. Функции и ответственность участников процесса управления рисками

16. Совет директоров является органом управления, который несет ключевую ответственность перед единственным акционером за вопросы управления рисками в Обществе.

17. Совет директоров выполняет следующие функции:

1) утверждение Политики управления рисками;

2) утверждение уровней ответственности по мониторингу и контролю над рисками путем утверждения настоящей Политики ответственности Правления и его членов по вопросам управления рисками;

3) утверждение регистра, карты рисков Общества и плана мероприятий предупреждению рисков стратегического уровня, утверждение плана мероприятий по внедрению СУР;

4) утверждение ключевых рисков индикаторов, риск-аппетита, уровня толерантности и лимитов рисков по рискам стратегического уровня;

5) утверждение отчетов по рискам стратегического уровня;

6) утверждение правил оценки показателей эффективности СУР;

7) рассмотрение отчетов по эффективности СУР;

8) анализ заключений внешних и внутренних аудиторов о состоянии систем внутреннего контроля и управления рисками и результатов проверок, проведенных Службой внутреннего аудита;

9) осуществление контроля за выполнением рекомендаций внешних аудиторов и СВА;

10) утверждение регламента управления рисками.



18. Комитет по аудиту и рискам Совета директоров (далее – Комитет) является консультативно-совещательным органом, основными целями и задачами которого является обеспечение надежности и эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками, разработка и представление Совету директоров Общества рекомендаций по внутреннему контролю и управлению рисками.

19. Комитет выполняет следующие функции:

- 1) анализ отчетов внешнего и внутренних аудиторов о состоянии систем внутреннего контроля и управления рисками;
- 2) предварительное рассмотрение внутренних документов Общества, определяющих принципы и подходы к организации эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля;
- 3) предварительное рассмотрение регистра, карты рисков Общества и плана мероприятий по управлению рисками стратегического уровня;
- 4) предварительное рассмотрение ключевых рисков индикаторов, риск-аппетита, уровня толерантности и лимитов рисков по рискам стратегического уровня;
- 5) предварительное рассмотрение показателей эффективности СУР;
- 6) предварительное рассмотрение отчетов по рискам стратегического уровня;
- 7) предварительное рассмотрение отчетов по эффективности СУР;
- 8) рассмотрение и подготовка предложений Совету директоров по результатам выявления и оценки рисков, а также методов их управления;
- 9) при необходимости, проведение встреч с руководителем Службы внутреннего аудита и риск-менеджером Общества;
- 10) другие функции в соответствии с внутренними документами, регламентирующими деятельность Комитета.

20. В своей деятельности Комитет по рискам подотчетен Совету директоров.

21. Правление является исполнительным органом Общества и несет ответственность за реализацию настоящей Политики в Обществе.

22. Правление обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем осуществления следующих функций:

- 1) реализация и обеспечение соблюдения Политики управления рисками и других внутренних документов по управлению рисками;
- 2) организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценить потенциальные риски;
- 3) предоставление Совету директоров отчетов, согласно утвержденным внутренним нормативным документам;



- 4) утверждение регистра, карты рисков Общества операционного уровня и плана мероприятий по управлению операционными рисками;
- 5) утверждение ключевых рисков индикаторов, риск-аппетита, уровня толерантности и лимитов рисков по операционным рискам;
- 6) утверждение отчетов по операционным рискам;
- 7) рассмотрение отчетов по управлению рисками в Общества и принятие соответствующих мер в рамках своей компетенции;
- 8) утверждение мероприятий по реагированию и методик по управлению рисками в Обществе в рамках внутренних нормативных документов, утвержденных Советом директоров;
- 9) совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками.
- 10) утверждение Плана мероприятия по предупреждению наступления рисков операционного уровня

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

24. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества, является ключевым структурным подразделением в СУР, которое обеспечивает координацию, необходимую аналитику и методологическую поддержку по вопросам управления рисками всем участникам СУР на уровне Общества.

25. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества, выполняет следующие функции:

- 1) организация и координация процесса идентификации и оценки рисков, составления регистра и карты рисков, ключевых рисков показателей, разработки плана мероприятий по управлению рисками;
- 2) проведение мониторинга реализации плана;
- 3) ведение базы данных реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски
- 4) подготовка консолидированного отчета по стратегическим рискам и представление на рассмотрение в Совет директоров и отчета по операционным рискам на Правление;
- 5) разработка и совершенствование нормативной и методологической базы СУР в Обществе;
- 6) текущий контроль над выполнением настоящей Политики и информирование Правления о фактах нарушения настоящей Политики.



26. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, в своей деятельности по управлению рисками подотчетно Правлению.

27. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, должно иметь доступ к информации Общества, необходимой для выполнения функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике и должностных инструкциях работников подразделения.

28. Структурные подразделения и работники Общества являются важными участниками СУР, поскольку они «владеют» рисками в пределах своих полномочий и компетенций. Владение рисками предполагает необходимость управления такими рисками.

29. Структурные подразделения и работники Общества (владельцы риска) выполняют следующие функции:

- 1) выявление рисков и их факторов на регулярной основе;
- 2) предоставление периодической отчетности по выявленным и реализованным рискам;
- 3) оценка рисков, по которым структурное подразделение определено владельцем рисков;
- 4) разработка и предоставление в структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, предложений по плану мероприятий по управлению ключевыми рисками, отраженными в Регистре рисков и Карте рисков (по минимизации рисков);
- 5) участие в разработке методической и нормативной документации в рамках своих компетенции и полномочий по вопросам управления рисками;
- 6) управление рисками в пределах своих компетенций и полномочий;
- 7) реализация утвержденных мероприятий по реагированию на риски;
- 8) предоставление необходимой информации по вопросам управления рисками в рамках имеющейся информации у структурного подразделения;
- 9) участие в рабочих группах по вопросам управления рисками.

30. Служба внутреннего аудита (далее – СВА) является службой, которая предоставляет Совету директоров независимые и объективные рекомендации, направленные на совершенствование деятельности Общества путем систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

31. СВА выполняет следующие функции:



- 1) аудит процедур управления рисками и методологии по оценке рисков, а также выработка предложений по повышению эффективности процедур управления рисками;
 - 2) предоставление отчета по оценке эффективности системы управлениями рисками для Совета директоров;
 - 3) разработка правил оценки и показателей эффективности СУР.
32. СВА Общества подчинена Совету директоров и подотчетна Комитету по аудиту и рискам.

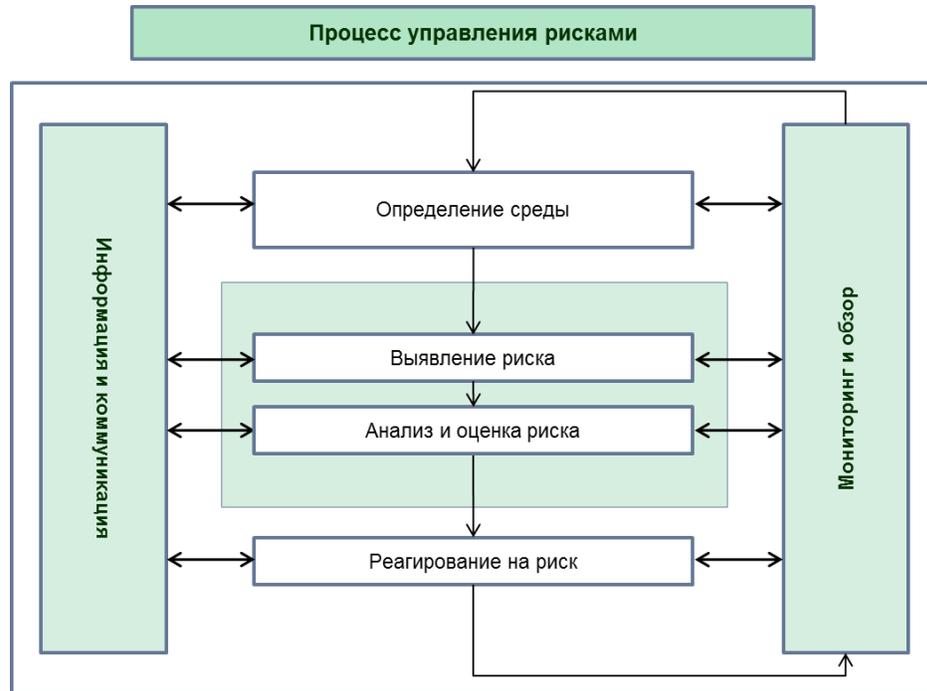
7. Процесс управления рисками

33. Процесс управления рисками в Обществе построен с учетом стандарта «ISO 31000:2018 «Менеджмент рисков. Руководящие указания», а также методологии «COSO. Управления рисками на предприятии. Интегрированная модель» и 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.

34. Схематично процесс управления рисками Общества представлен в следующем виде:

Схема 1. Процесс управления рисками



Определение среды управления рисками

35. Внешняя среда создает условия для возникновения системных рисков.

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

37. Общество учитывает интересы внешних и внутренних заинтересованных сторон и выстраивает с ними максимально прозрачные и открытые отношения.

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

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

40. Внутренняя среда Общества определяется следующими факторами, которые учитываются Советом директоров и Правлением при построении надлежащей внутренней среды:

1) наличие сформулированной философии Общества 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 Общества 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.

41. Результатом определения среды управления рисками может служить понимание сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ) системы управления рисками, а также определение целей, которые необходимо достигнуть и задач, которые необходимо решить. SWOT-анализ осуществляется структурным подразделением, ответственным за вопросы управления рисками, в целях анализа и непрерывного улучшения применяемых подходов к вопросам управления рисками.

42. Общество учитывает внутреннюю среду путем анализа вышеназванных факторов, что находит отражение при определении стратегических и операционных целей.

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

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

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

Идентификация риска

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

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



48. СУР Общества 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.

49. В соответствии с основными международными стандартами и практиками управления рисками, Общество 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.

50. Для выявления рисков используется комбинация различных методик и инструментов, таких как выявление рисков на основе поставленных целей и задач, отраслевых и международных сравнений, семинаров и обсуждений, интервьюирования, базы данных произошедших убытков.

51. Выявленные события и риски систематизируются в форме Регистра рисков. Регистр рисков представляет собой перечень рисков, с которыми сталкивается Общество в своей деятельности. В Регистре рисков по каждому риску определяются факторы рисков, возможные последствия наступления риска, присваивается вероятность, значимость и время влияния риска, определяются владельцы риска, определяются мероприятия по минимизации рисков. Регистр риска дополняется структурными подразделениями Общества на постоянной основе по мере выявления новых рисков.

52. В целях систематизации и унификации дельнейших подходов к оценке и реагированию на риски, все выявленные риски группируются в соответствии с Классификацией, приведенной в Приложении 1.

53. Результаты выявления и оценки рисков предоставляются на рассмотрение, Правлению и Совету директоров в соответствии с компетенцией каждого органа.

Анализ и оценка риска

54. Анализ и оценка риска представляет 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 и/или ключевыми показателями риска (KRI – Key Risk Indicator). В рамках проведения анализа и оценки рисков в Обществе используются качественный или количественный анализы, или их комбинация, которые помогают получить наиболее широкое понимание о рисках и принять необходимые меры.

55. 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 Общества время на исправление/улучшение ситуации, если риск уже наступил).

56. Все выявленные и оцененные риски отражаются как в Регистре 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.

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

Реагирование на риск

58. Реагирование на риск представляет собой принятие управленческих решений на различных уровнях Общества 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.

59. Общество определяет методы реагирования на риск и разрабатывает план мероприятий по управлению ключевыми рисками

60. Для определения мер реагирования на риск, Общество определяет допустимый уровень риска.

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

62. 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.

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

8. Информация и коммуникации

64. Информация и коммуникация, как компонент процесса управления рисками определяет качественные требования к информации, используемой Организацией 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 Общества является создание и использование необходимой информационной базы для принятия эффективных решений на всех уровнях Общества.

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

66. Информация, создаваемая и получаемая в рамках Общества, должна быть достоверной, своевременной и соответствовать формам и атрибутам.

67. Порядок получения, передачи и использования информации должен обеспечивать движение информации Сверху-вниз, По-горизонтали и Снизу-Вверх.

68. 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 Общества (почта и т.д.) по важным для Общества вопросам.



69. 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.

70. 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.

71. В процессе управления рисками должен обеспечиваться обмен информацией между структурными подразделениями Общества. Все материалы и документы, подготовленные в рамках СУР, проходят согласование с заинтересованными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения. На рассмотрение Совета директоров представляются не реже одного раза в год: анализ ключевых рисков и план мероприятий по управлению ключевыми рисками.

72. 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.

73. Общество доводит до своих партнеров, кредиторов, внешних аудиторов, рейтинговых агентств и других внешних заинтересованных сторон информацию о применяемых практиках управления рисками.

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

75. Информация по вопросам управления рисками доводится до внешних заинтересованных сторон путем выпуска Годового отчета, аудированной



финансовой отчетности, размещения информации на web-сайте Общества, а также с помощью других информационных каналов.

9. Мониторинг и обзор

76. 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.

77. Текущий мониторинг осуществляется Правлением. Периодические отчеты перед Советом директоров также являются элементом текущего мониторинга.

78. После утверждения Правлением планов мероприятий по управлению ключевыми рисками, структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, осуществляет контроль над исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия и готовит отчет об исполнении плана мероприятий по управлению ключевыми рисками для Правления 2 раза в год.

79. Правление своевременно представляет отчеты об управлении рисками Совету директоров.

80. Отдельные (дополнительные) внутренние и внешние проверки представляют собой отдельные аудиты, диагностики или прочие независимые оценки СУР в комплексе.

81. Служба внутреннего аудита Общества ежегодно предоставляет отчет Совету директоров о состоянии СУР, с раскрытием системных обнаружений и обязательным включением рекомендаций по повышению эффективности СУР.

10. Основные параметры отношения к рискам

82. Определяя целевые показатели деятельности Общества, Совет директоров определяет такие параметры отношения к риску, как:

- 1) Риск-аппетит Общества
- 2) Уровень допустимого риска (толерантность к риску);
- 3) Ключевой рисковый показатель (Key Risk Indicator).

83. 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.



Риск-аппетит

84. Риск-аппетит, отражает позицию Общества в отношении того, какой уровень риска допустим в ее деятельности для реализации ее стратегии развития.

85. Для полноты охвата количественных и качественных стратегических целей Общества, риск-аппетит имеет количественное и качественное выражение.

86. 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 – Общества готова принимать данный риск независимо от его характеристик и наличия возможности им управлять.

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

Уровень допустимого риска (толерантность к риску)

88. Каждый владелец риска должен определять допустимый уровень своего риска.

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

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

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

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

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



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

95. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками Общества, вправе давать рекомендации по изменению/установлению допустимого уровня риска в случае, если на их взгляд допустимый уровень риска превышен.

96. Служба внутреннего аудита в ходе аудиторских проверок проверяет адекватность установленного уровня допустимого уровня риска.

97. Допустимый уровень риска может быть отражен в Регистре рисков Общества.

Ключевой рисковый индикатор (KRI)

98. В целях раннего обнаружения вероятности возникновения рисков, структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, определяет Ключевые рисковые индикаторы (KRI), которые помогают структурным подразделениям анализировать состояние факторов риска и принять предупреждающие меры при тревожных значениях состояния факторов рисков.

99. KRI определяются только по ключевым рискам, значение/влияние которых на деятельность Общества велико.

100. Анализ и мониторинг KRI проводится на ежеквартально основе структурными подразделениями.

101. При превышении допустимых значений KRI, структурное подразделение обязано незамедлительно проинформировать структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, а также Комитет по рискам.

Отчетность по рискам

102. Структура отчетности по вопросам управления рисками регламентирована Регламентом СУР, в котором представлена детальная информация об отчетах по рискам и порядке их предоставления.

103. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, осуществляет свод информации по рискам, хранение данной информации, а также ведет Базу данных по реализовавшимся рискам.

11. Критерии эффективности СУР

104. Эффективность СУР может быть оценена на основе количественных и качественных критериев:



1) Управление рисками проводится на постоянной основе, процесс управления рисками увязан с процессами стратегического и операционного планирования, бюджетирования, мотивации персонала;

2) Информация, генерируемая СУР, активно используется и учитывается в процессе принятия управленческих решений.

105. Оценка СУР проводится в соответствии с методикой оценки эффективности СУР, рекомендуемой СВА

12. Заключительные положения

106. Настоящая политика вступает в силу после утверждения ее Советом директоров.

107. Настоящая политика подлежит согласованию Правлением Общества и утверждению Советом директоров.

108. Настоящая Политика может пересматриваться при необходимости.

109. Ответственность за реализацию настоящей Политики возлагается на Правление Общества.

110. Структурное подразделение, ответственное за вопросы управления рисками, осуществляет мониторинг и определяет необходимость внесения изменений в настоящую Политику на протяжении ее действия.



Приложение 1
к Политике управления рисками
НАО «МУК»

Классификация рисков

Уровень риска	Категория рисков	Владелец риска
Стратегический уровень	Стратегические риски	Отдел стратегического развития и управления качеством
	Финансовые риски	Департамент экономики и финансов
	Репутационные риски	Отдел по связям с общественностью
	Коррупционные риски	Комплаенс-офицер
Операционный уровень	Риски управленческой деятельности	Управляющий директор
	Технологические риски	Департамент информатизации и развития инфраструктуры
	Риски образовательной деятельности	Проректор по академической работе
	Риски научной деятельности	Проректор по стратегическому развитию и науке
	Риски медицинской деятельности	Проректор по клинической деятельности