

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ТОО «Республиканский центр
профессионального развития «Санат»
Елмагамбетов Б.Ш.

«08» января 2021 года



**ПОЛИТИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ
ТОО «РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ «САНАТ»**

г. Нур-Султан, 2021 г.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Настоящая Политика по управлению рисками ТОО «Республиканский центр профессионального развития «Санат» (далее – Политика) определяет цели, задачи, принципы и методы управления рисками, а также организацию управления рисками в ТОО «Республиканский центр профессионального развития «Санат» (далее – Центр).
- 1.2. Предусмотренные Политикой подходы к управлению рисками Центра соответствует принципам, изложенным в международных стандартах по управлению рисками ISO 31000:2009 и COSO:ERM.

2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- 2.1. В настоящем документе используются следующие основные понятия и определения:

Владелец риска	Руководитель Центра или структурного подразделения Центра, отвечающий за управление соответствующим риском, в том числе за определение и наличие достаточных способов реагирования на риск и контрольных процедур, обеспечение их операционной эффективности. Владелец риска отвечает за реализацию мероприятий по управлению рисками и мониторинг риска.
Идентификация рисков	Процесс выявления и описания потенциальных рисков, их причин и последствий.
Карта рисков	Описание рисков, представленное в виде графического изображения, в котором риски расположены последовательно в зависимости от их уровня (см. определение уровень риска ниже).
Мероприятия по управлению риском	Действия, разработанные на основании одного из следующих методов управления: 1) Уклонение от риска; 2) Снижение риска; 3) Перенос (перераспределение) риска; 4) Принятие риска.
Мониторинг рисков	Систематическое обновление информации об уровне риска и внешних или внутренних факторах, влияющих на уровень риска, а также о статусе мероприятий по управлению риском.
Оценка рисков	Процесс определения уровня риска путем присвоения каждому риску величины возможного ущерба и вероятности наступления такого ущерба с целью

	дальнейшей разработки мероприятий по управлению риском.
Реестр рисков	Таблица, содержащая следующую структурированную информацию о рисках: наименование рисков, описание рисков, ключевые причины и факторы наступления рисков, описание возможных последствий от реализации рисков, оценку рисков, владельцев рисков, мероприятия по управлению рисками, сроки и статус их реализации.
Риск	Потенциально возможное внутреннее или внешнее событие, оказывающее негативное влияние на достижение целей деятельности Центра и приводящее к нежелательным последствиям.
Управление рисками	Процесс, включающий в себя идентификацию, оценку рисков, разработку и реализацию мероприятий по управлению риском, а также мониторинг рисков.
Уровень риска	Оценка существенности риска в зависимости от вероятности и размера потенциального ущерба от его реализации.

3. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ

3.1. Целью управления рисками (далее – УР) является обеспечение достижения целей деятельности Центра, определенных его стратегией, путем развития и поддержания организационной структуры, процессов и ресурсов, направленных на выявление, оценку, управление и мониторинг рисков.

3.2. Задачи управления рисками:

- Своевременное выявление рисков Центра.
- Предотвращение реализации рисков и снижение их последствий до приемлемого уровня.
- Информирование сотрудников Центра по вопросам управления рисками.
- Мониторинг влияния рисков на финансовую устойчивость, достижение стратегических и операционных целей и на репутацию Центра.
- Развитие культуры управления рисками в Центре, в частности, путем проведения обучающих мероприятий для работников.

3.3. Управление рисками основывается на следующих принципах:

- Управление рисками является неотъемлемой частью всех бизнес-процессов Центра и входит в сферу ответственности соответствующих работников Центра.
- Управление рисками осуществляется непрерывно и на систематической основе.

- Деятельность по управлению рисками носит превентивный характер и направлена на снижение вероятности и/или ущерба от реализации рисков, а не на устранение последствий такой реализации.
- Управление рисками является частью ежедневного процесса управления и предусматривает, что каждый сотрудник обязан выявлять и оценивать риски для наиболее эффективного принятия решений менеджментом Центра.
- Центр придерживается баланса расходов по управлению рисками и возможными последствиями в случае реализации риска. Центр может не предпринимать никаких действий по реагированию на риск, если затраты, связанные с таким реагированием, сопоставимы с последствиями риска.
- Для управления рисками используется максимально точная, полная и достоверная информация, включая информацию за прошедшие периоды, аналитические материалы, прогнозы и др.

4. КАТЕГОРИИ РИСКОВ

4.1. Предметом управления рисками в Центре являются следующие категории рисков:

- **Управленческая команда** – риски, связанные с персоналом компании (отсутствие компетенций, мошенничество, уход из компании ключевых сотрудников и т.д.);
- **Спрос, рынок и конкуренты** – риски, связанные с деятельностью Центра (низкий спрос, высокая конкуренция, барьеры при расширении деятельности и т.д.);
- **Финансовые риски** – риски, связанные с финансовым состоянием, ликвидностью и платежеспособностью компании (привлечение капитала, валютные риски, налоговые риски и т.д.);
- **Юридические риски / законодательство** – риски, связанные с юридическими особенностями и правовым полем деятельности Центра;
- **Клиенты / партнеры** – риски, связанные с проведением конкурсных процедур и заключением контрактов и т.п.

4.2. Более подробная информация о рисках в каждой категории представлена в классификаторе рисков (Приложение 1).

5. УЧАСТНИКИ И ИХ ФУНКЦИИ

5.1. Структура управления рисками в Центре включает вовлечение следующих органов и подразделений Центра:

- Генеральный директор;
- Совет директоров;
- Координатор управления рисками;
- Прочие сотрудники.

5.2. Генеральный директор:

- Осуществляет надзор за управлением рисками, включая принятие решений и предоставление рекомендаций по итогам ознакомления с отчетностью о рисках, предусмотренной статьей 6.5 настоящей Политики.
- Утверждает карту и реестр рисков Центра;
- Утверждает перечень мероприятий по управлению существующими рисками;
- Утверждает перечень владельцев рисков;
- Определяет ответственное лицо, которое докладывает информацию о рисках и способах их управления на Совете директоров;

5.3. Совет директоров:

- Обеспечивают соблюдение положений Политики работниками своих филиалов.
- Представляют информацию о рисках в области своей компетенции координатору УР для актуализации карты и реестра рисков.
- Обеспечивают своевременную разработку и реализацию мероприятий по управлению рисками.
- Выделяют ресурсы в случае необходимости принятия оперативных мер по управлению рисками или для снижения негативных последствий уже реализовавшихся рисков.
- Оптимизируют бизнес-процессы с целью уменьшения уровня рисков или последствий их реализации.
- Используют информацию о рисках при формировании целей и бюджета структурного подразделения.

5.4. Координатор управления рисками:

- Обеспечивает актуализацию Политики по управлению рисками;
- Агрегирует информацию о рисках и подготавливает отчетность о рисках Центра, предусмотренную статьей 6.5 настоящей Политики;
- Разрабатывает и проводит мероприятия, направленные на развитие культуры управления рисками в Центре (при необходимости).

Координатором управления рисками может быть назначен любой сотрудник организации, который будет осуществлять агрегирование и актуализацию информации о рисках в Центре.

5.5. Прочие сотрудники:

- Осуществляют идентификацию рисков в области своей компетенции;
- Реализуют утвержденные мероприятия по управлению рисками;
- Осуществляют мониторинг уровня рисков в области своей компетенции.

6. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

6.1. Выявление рисков

6.1.1. Выявление рисков – процесс, в рамках которого определяются внутренние или внешние события, реализация которых может негативно отразиться на достижении Центром поставленных целей.

6.1.2. Риски Центра необходимо выявлять в рамках ежегодного цикла планирования и бюджетирования и актуализовать в рамках полугодового пересмотра бюджета. Риски могут выявляться следующим образом:

- В рамках стратегической сессии при определении целей и задач на текущий или следующий год. Координатор УР отвечает за подготовку и координацию части обсуждения, посвящённой выявлению рисков;
- В рамках рабочего совещания, на котором обсуждаются вопросы планирования и бюджетирования на год. Координатор УР отвечает за подготовку и координацию части обсуждения, посвящённой выявлению рисков;
- В рамках отдельного рабочего совещания, посвящённого выявлению рисков, связанных с реализацией стратегии Центра. Координатор УР отвечает за организацию и проведение рабочего совещания;
- В рамках индивидуальных интервью с руководителями структурных подразделений Центра. Координатор УР отвечает за организацию таких интервью, ведение протокола и агрегирование информации о рисках.

6.1.3. Для выявления рисков используется классификатор рисков (Приложение 1).

В классификаторе рисков представлены типовые риски, которые необходимо учитывать в процессе выявления рисков Центра. Руководители структурных подразделений могут использовать классификатор как в рамках индивидуальных интервью, так и при участии в коллективном обсуждении.

Классификатор рисков не является исчерпывающим и не может служить заменой процессу идентификации рисков, описанному в настоящем разделе.

6.1.4. По итогам выявления рисков Координатор УР агрегирует информацию о выявленных рисках для последующей оценки и управления.

6.1.5. Для выявленных рисков определяются владельцы рисков, перечень которых утверждается на Правлении/Председателем Правления (Приложение 2).

6.1.6. Выявленные риски, а также их владельцы документируются координатором УР в соответствующих разделах реестра рисков Центра (Приложение 3).

6.2. Оценка рисков

6.2.1. Оценка рисков проводится с целью определения уровня рисков и выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Центра и достижение его стратегических целей.

6.2.2. Оценка выявленных рисков осуществляется владельцами рисков и агрегируется координатором УР.

6.2.3. Оценка рисков может осуществляться следующими способами:

- Коллективно, в формате рабочего совещания по оценке рисков, на котором руководители структурных подразделений / владельцы рисков оценивают риски при поддержке координатора УР;

- Индивидуально, посредством заполнения соответствующих разделов реестра рисков, который направляется владельцам рисков координатором УР с указанием перечня выявленных рисков и критериев для оценки рисков.

6.2.4. Для каждого выявленного риска необходимо оценить ущерб для Центра от реализации такого риска и вероятность его реализации.

6.2.5. Ущерб от реализации риска оценивается по трехбалльной шкале:

- **Высокий** – реализация риска может привести к существенному (выше 20%) снижению доходов или увеличению расходов компании и/или значительному репутационному ущербу для компании;
- **Средний** – реализация риска может привести к среднему (5-20%) снижению доходов или увеличению расходов компании и/или незначительному репутационному ущербу;
- **Низкий** – реализация риска может привести к незначительному (<5%) снижению доходов или увеличению расходов компании.

6.2.6. Вероятность реализации риска оценивается по трехбалльной шкале:

- **Высокая** – риск уже неоднократно реализовывался в прошлом, есть высокая степень неопределенности относительно вероятности реализации риска или внутренние или внешние предпосылки, указывающие на то, что риск, скорее всего, реализуется в течение года;
- **Средняя** – риск, вероятно, реализуется в течение года;
- **Низкая** – маловероятно, что риск реализуется в течение года.

6.2.7. Каждый риск графически отображается координатором УР на карте рисков на основании информации об ущербе и вероятности реализации риска, полученной от владельцев рисков (Приложение 4)

6.2.8. По результатам оценки риски Центра можно разделить на три уровня:

- **Высокие риски** – такие риски являются неприемлемыми для Центра и требуют активных действий менеджмента. Решения по снижению таких рисков принимаются на уровне Совета директоров или Генерального директора. Решения по этим рискам имеют наивысшую приоритетность по срокам реализации и обеспечению финансовыми ресурсами;
- **Средние риски** – решения в отношении таких рисков принимаются на уровне структурных подразделений Центра (филиалов) и владельцев рисков. Сроки выполнения решений устанавливаются исходя оптимального времени, необходимого для внедрения конкретного мероприятия;
- **Низкие риски** – эти риски приемлемы для Центра и не требуют серьезных затрат. Принимаемые решения ограничиваются внедрением процедур, обеспечивающих предупреждение и уменьшение негативных последствий наступления риска. Определяются границы риска, и осуществляется мониторинг риска для принятия действия в случае изменения уровня риска.

- 6.2.9. Информация, полученная в рамках процесса оценки рисков, агрегируется координатором УР и отражается в реестре рисков (Приложение 3).
- 6.2.10. По результатам идентификации и оценки рисков, карта и реестр рисков направляются Генеральному директору для согласования.
- 6.2.11. Согласованные карта и реестр рисков Центра направляются владельцам рисков для использования в процессах бюджетирования, целеполагания и разработки мероприятий по управлению рисками.

6.3. Разработка и внедрение мероприятий по управлению рисками

- 6.3.1. Для рисков, попавших на карте в красную зону, владельцы рисков разрабатывают планы мероприятий по управлению этими рисками, включая сроки реализации и ответственных лиц.
- 6.3.2. С целью получения информации о мероприятиях по управлению рисками Координатор УР направляет владельцам рисков согласованный ранее реестр с перечнем выявленных рисков и их оценкой. Владельцы рисков заполняют соответствующие разделы реестра, касающиеся мероприятий и сроков их реализации, и направляют реестр рисков обратно координатору УР для агрегирования и подготовки сводного реестра рисков.
- 6.3.3. Мероприятия по управлению рисками должны быть разработаны на основании одного из следующих методов:
- Уклонение от риска – уклонение/избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне;
 - Снижение риска – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем;
 - Перенос (перераспределение) риска – передача или частичная передача риска другой стороне (например, путем заключения договоров страхования, хеджирования, аутсорсинга и др.), позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей Центра.
 - Принятие риска – Центр допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий.
- 6.3.4. Наиболее приемлемым способом управления риском является уклонение или снижение риска. Если снижение риска невозможно или нецелесообразно, сотрудники структурных подразделений должны разработать альтернативные мероприятия по переносу либо принятию

риска. Наименее эффективным способом управления риском является принятие риска.

6.3.5. После получения информации о мероприятиях по управлению рисками от владельцев рисков Координатор УР агрегирует полученную информацию и обновляет соответствующие разделы реестра рисков Центра, после чего обновленный реестр выносится на утверждение Правления/Председателя Правления Центра.

6.4. Мониторинг рисков

6.4.1. В рамках мониторинга карта и реестр Центра (включая мероприятия по управлению рисками) актуализируются не реже одного раза в год. При этом Координатор УР, а также любой сотрудник Центра, вправе внепланово инициировать процесс пересмотра рисков, если это необходимо.

6.4.2. В рамках мониторинга рисков:

- Идентифицируются новые риски, не документированные в карте и реестре рисков Центра;
- Пересматривается оценка уровня риска;
- Рассматривается статус внедрения и эффективность мероприятий по управлению рисками. При необходимости разрабатываются дополнительные мероприятия по управлению рисками.

6.5. Отчетность о рисках

6.5.1. На годовой основе Координатор УР готовит отчет для Совета директоров, который включает актуализированные:

- карту рисков Центра;
- реестр рисков Центра;
- перечень владельцев рисков.

6.5.2. При условии существенных изменений в любом из вышеуказанных документов в течение полугодия Координатор УР может подготавливать внеплановые отчеты о рисках для Совета директоров / Правления Центра.

7. РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

7.1. Для развития культуры управления рисками в Центре проводятся мероприятия по укреплению компетенций работников в области управления рисками, в том числе:

- Вновь принятым работникам Центра предоставляются информационные материалы (памятка) об управлении рисками.
- Подготовку и обновление обучающих и информационных материалов.

8. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

8.1. Для целей совершенствования управления рисками в Центре может разрабатываться ежегодный план совершенствования. В план включаются мероприятия по дальнейшему совершенствованию управления рисками по следующим направлениям:

- распределение обязанностей работников в рамках управления рисками;
- развитие культуры управления рисками в Центре.

8.2. План совершенствования утверждается Правлением Центра

9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

9.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения Генеральном директором Центра.

ФОРМА
типового классификатора рисков
ТОО «Республиканский центр
профессионального развития «Санат»

Классификатор рисков используется в качестве примера и включает типовые риски, которые необходимо учитывать в процессе выявления рисков.

Следует обратить внимание, что фактически выявленные риски могут существенно отличаться от указанных в классификаторе.

Классификатор рисков не является исчерпывающим и не может служить заменой процессу идентификации рисков.



Управленческая команда	
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие компетенций, необходимых для развития компании / реализации проекта	
<ul style="list-style-type: none">• Зависимость от ключевых сотрудников, уход ключевых сотрудников	
<ul style="list-style-type: none">• Мошенничество, неэффективное расходование средств	
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие налаженной системы внутреннего контроля	
Спрос, рынок и конкуренты	
<ul style="list-style-type: none">• Низкий или неподтвержденный спрос на курсы	
<ul style="list-style-type: none">• Высокая конкуренция	
<ul style="list-style-type: none">• Высокая зависимость от крупных клиентов / монополистов	
<ul style="list-style-type: none">• Барьеры при выходе на новые рынки	
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие налаженных каналов	
Финансовые риски	
<ul style="list-style-type: none">• Невозможность привлечения требуемого дополнительного финансирования	
<ul style="list-style-type: none">• Риск финансовой нестабильности	



<ul style="list-style-type: none">• Налоговые риски	
Юридические риски / законодательство	
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие необходимых сертификатов, лицензий или разрешений	
<ul style="list-style-type: none">• Существующее законодательство несет в себе ограничения для компании и требует изменения	
<ul style="list-style-type: none">• Исторические нарушения с неистекшим сроком исковой давности	
<ul style="list-style-type: none">• Возможный конфликт интересов	
<ul style="list-style-type: none">• Судебные иски или разбирательства в отношении ключевых активов или участников	
ППС	
<ul style="list-style-type: none">• Зависимость от ключевых преподавателей (отсутствие альтернатив)	
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие налаженных каналов поставки сырья или составляющих	
<ul style="list-style-type: none">• Низкое качество услуг	
<ul style="list-style-type: none">• Отток кадров	

Приложение 2
К Политике по управлению рисками
ТОО «Республиканский центр
профессионального развития «Санат»

ФОРМА
типового перечня владельцев рисков
ТОО «Республиканский центр
профессионального развития «Санат»

Категория риска	Описание риска	Владелец риска

Приложение 3
к Политике по управлению рисками
ТОО «Республиканский центр
профессионального развития «Санат»

ФОРМА
**реестра рисков ТОО «Республиканский центр
профессионального развития «Санат»**

Дата подготовки: 09.01.2021г.

№	Категория риска	Описание риска и возможные последствия	Возможный ущерб	Вероятность наступления	Уровень риска	Владелец риска	Мероприятия	Сроки
1	Материально-техническое обеспечение	Недостаточность собственных клинических баз.	Невозможность провести обучение	В ближайшем будущем	Средний	Филиал по г. Костанай	Поиск и заключение договора с клинической базой	До конца года
2	IT	Недостаточное использование информационных ресурсов филиалами	Упущенные потенциальной прибыли	Не в ближайшем будущем	Средний	Некоторые филиалы	Информирование сотрудников	6 месяцев
3	Сотрудничество	Отсутствие совместных образовательных программ с зарубежными	Упущенные возможности и клиенты	Нет, так как ведется работа по данному вопросу	Низкий	Головной офис	Продолжение переговоров с МГМУ им. Сеченова	3 месяца

№	Категория риска	Описание риска и возможные последствия	Возможный ущерб	Вероятность наступления	Уровень риска	Владелец риска	Мероприятия	Сроки
		организациями образования						
4	Финансы	Изменения в Кодексе РК «О здоровье народа и системе здравоохранения» и Приказе Министра здравоохранения РК № 303/2021	Колоссальный ущерб компании, упущенные клиенты и запрет на ведение деятельности	С момента принятия Приказа	Высокий	Вся компания	Ведется работа через ОЮЛ «Казахстанская ассоциация содействия развитию образования»	По мере возможности
5	ППС	Преподаватели совмещают работу в ТОО «Санат», не являются штатными сотрудниками	Отток кадров из-за занятости на основной работе	Не в ближайшем будущем	Средний	Вся компания	Создание более привлекательной и благоприятной среды для ППС	По мере возможности

Приложение 4
к Политике по управлению рисками
ТОО «Республиканский центр
профессионального развития «Санат»

**Карта рисков ТОО «Республиканский центр
профессионального развития «Санат»**

