

УТВЕРЖДЕН

Советом директоров ПАО «АВТОВАЗ»
Протокол от 10.12.2018 № 32/6

**ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА РИСКА
В ГРУППЕ АВТОВАЗ**

Стандарт организации

СТО 00232934-05.01—2018

Взамен СТО 00232934-05.01-2018
(дата введения 2018-05-29)

Дата введения 2018-12-11

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ» КАТЕГОРИЯ	<input type="checkbox"/>	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата				1
Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №		Инв. № дубл.		Подп. и дата
15		<i>Ю.С. 11.12.2018</i>		09				

Содержание

1	Область применения	3
2	Нормативные ссылки	3
3	Термины и определения	3
4	Основные положения.....	5
5	Организация менеджмента риска.....	7
	5.1 Область менеджмента риска.....	7
	5.2 Процесс менеджмента риска	7
6	Методы применения менеджмента риска	9
	6.1 Инструменты менеджмента риска	9
	6.2 Мониторинг рисков в динамике.....	10
	6.3 Постоянное улучшение	10
	6.4 Обучение.....	10
	Приложение А (обязательное) Составление карты стратегических рисков.....	11
	Библиография	17
	Лист регистрации изменений.....	19

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ»	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	2
	Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв.№ дубл.	Подп. и дата
	15		<i>МСП 11.12.2018</i>		09		

1 Область применения

1.1 Настоящий стандарт устанавливает требования к процессу менеджмента риска и методам его применения в Группе АВТОВАЗ.

1.2 Настоящий стандарт распространяется на все подразделения и дочерние общества ПАО «АВТОВАЗ». Распространение действия настоящего стандарта на деятельность дочерних обществ ПАО «АВТОВАЗ» осуществляется посредством принятия уполномоченными органами управления данных обществ решений о введении стандарта в действие.

1.3 Настоящий стандарт разработан в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 31000 и рекомендациями, установленными COSO [1].

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

ГОСТ Р ИСО 31000–2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 агрегированный риск: Объединение нескольких базовых рисков по результатам их классификации, анализа взаимосвязей между ними, и обобщения. Объединение нескольких видов риска в один риск осуществляется для более полного понимания совокупного риска.

3.2 базовый риск: Отдельный риск, указанный в ходе интервью одним из руководителей или экспертов.

3.3 вероятность: Возможность того, что событие произойдет в пределах определённого периода времени.

3.4 внутренний аудит: Деятельность по независимой оценке процессов внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, а также по предоставлению рекомендаций, направленная на совершенствование деятельности организации.

[СТП 37.101.9816–2016, пункт 2.1]

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ»	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	3
	Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подп. и дата
	15		<i>Мел 11.12.2018</i>		09		

3.5 внутренний контроль: Любые действия, выполняемые руководством и персоналом организации, направленные на управление рисками и обеспечение разумной уверенности относительно достижения поставленных целей и выполнения задач.

[СТП 37.101.9816–2016, пункт 2.2]

3.6 Группа АВТОВАЗ: ПАО «АВТОВАЗ» и дочерние общества ПАО «АВТОВАЗ».

[СТП 37.101.9816–2016, пункт 2.3]

3.7 заинтересованная сторона: Лицо или организация, которые могут воздействовать, или на которых может воздействовать какое-либо решение или деятельность.

[ГОСТ Р ИСО 31000–2010, пункт 2.13]

3.8 карта рисков: Краткое описание выявленных рисков и графическое представление информации для демонстрации положения рисков по отношению друг к другу.

3.9 комитет совета директоров ПАО «АВТОВАЗ» по аудиту (Комитет по аудиту): Консультативный орган совета директоров ПАО «АВТОВАЗ», созданный для рассмотрения вопросов, связанных с внутренним и внешним аудитом, системой внутреннего контроля, финансовой отчетностью, управлением финансовыми рисками, независимой оценкой, и предоставления рекомендаций по этим вопросам совету директоров ПАО «АВТОВАЗ». Цели и основные задачи Комитета по аудиту определены в Положении о комитете совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» по аудиту [2].

3.10 менеджмент риска: Скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска.

[ГОСТ Р ИСО 31000–2010, пункт 2.2]

3.11 операционный комитет по аудиту ПАО «АВТОВАЗ» (Операционный комитет по аудиту): Постоянный совещательный орган, подчиненный президенту ПАО «АВТОВАЗ», созданный для обеспечения постоянной координации деятельности по развитию систем внутреннего контроля, менеджмента риска, внутреннего аудита, комплаенс и этики Группы АВТОВАЗ. Цели и основные задачи Операционного комитета по аудиту определены в Положении об операционном комитете по аудиту ОАО «АВТОВАЗ» [3].

3.12 последствия: Результат или эффект события; степень опасности риска.

3.13 правление ПАО «АВТОВАЗ» (Правление): Коллегиальный исполнительный орган ПАО «АВТОВАЗ». Цели и основные задачи Правления определены в Уставе ПАО «АВТОВАЗ» [4].

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ» <input type="checkbox"/>	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	4
	Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подп. и дата
	15		ИП 11.12.2018		09		

3.14 **риск:** Возможность наступления события, которое окажет отрицательное воздействие на достижение целей. Риск относится к категории стратегических рисков, если его возникновение препятствует достижению стратегических целей Группы АВТОВАЗ, а также влияет на устойчивость компании.

3.15 **риск-менеджер:** Работник, выполняющий функцию координации процесса менеджмента риска. Риск-менеджер оказывает помощь руководителям структурных подразделений по вопросам построения эффективной системы менеджмента риска в их функциональных областях. Риск-менеджер уполномочен взаимодействовать с подразделениями и дочерними обществами ПАО «АВТОВАЗ».

3.16 **уровень контроля:** Способность контроля снижать уровень риска.

4 Основные положения

4.1 Целью процесса менеджмента риска является оказание помощи президенту и правлению ПАО «АВТОВАЗ» в принятии бизнес-решений, посредством качественной оценки рисков, способных помешать достижению поставленных стратегических целей.

Менеджмент риска представляет собой упреждающий подход, встроенный в систему управления и непосредственно связанный с краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными целями, а также с изменениями внешней среды и стратегии Группы АВТОВАЗ.

4.2 Процесс менеджмента риска носит циклический характер с целью продвижения культуры упреждения (принятия предупредительных мер) путем регулярной оценки рисков, обновления карты рисков Группы АВТОВАЗ и разработки мер по снижению рисков.

4.3 Менеджмент риска как упреждающий подход дополняет:

- внутренний контроль, в центре внимания которого находятся ежедневные контрольные процедуры, направленные на предупреждение сбоев в выполнении процессов;

- внутренний аудит, задачей которого является, с одной стороны, оценка и улучшение эффективности процессов менеджмента риска, внутреннего контроля и корпоративного управления, а с другой стороны, анализ причин существующих недостатков в этих процессах и определение возможных предупредительных мер, способных предотвратить повторение ошибок.

4.4 Таким образом, в Группе АВТОВАЗ действуют три взаимодополняющих процесса, обеспечивающих разумную уверенность в достижении поставленных целей.

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ»	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	5
Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подп. и дата	
15		<i>ТНП 11.12.2018</i>		09			

4.4.1 Процесс внутреннего контроля основан на оценке контрольных процедур в действующих процессах. Такая оценка проводится с целью убедиться в существовании и адекватности базовых повседневных контрольных процедур. Таким образом, внутренний контроль нацелен на предупреждение рисков, связанных с уязвимостями процессов (операционных рисков). Руководители структурных подразделений отвечают за поддержание эффективного контроля в тех системах и процессах, которые находятся под их управлением. Руководителям подразделений оказывает поддержку управление по внутреннему контролю дирекции по внутреннему контролю и аудиту ПАО «АВТОВАЗ», которое организует проведение процедур самооценки, выполняемых на основе опросных листов, и предоставляет рекомендации по улучшению внутреннего контроля.

4.4.2 Процесс менеджмента риска основан на оценке рисков, влияющих на достижение целей бизнеса. Основным инструментом менеджмента риска являются карты рисков, позволяющие сгруппировать и обобщить мнения руководителей и специалистов в отношении стратегических рисков Группы АВТОВАЗ. Карту стратегических рисков составляют в соответствии с приложением А. За развертывание процесса менеджмента риска отвечает риск-менеджер из дирекции по внутреннему контролю и аудиту ПАО «АВТОВАЗ», под контролем и по запросу президента ПАО «АВТОВАЗ» – ключевого лица, принимающего решения. Риск-менеджер может привлекать работников дочерних обществ ПАО «АВТОВАЗ» к составлению карты стратегических рисков Группы АВТОВАЗ. При необходимости, дочернее общество ПАО «АВТОВАЗ» может составлять собственную карту стратегических рисков аналогично порядку, приведенному в приложении А и в соответствии с требованиями 5.2.

4.4.3 Процесс внутреннего аудита основан на оценке эффективности процессов менеджмента риска, внутреннего контроля и корпоративного управления. Во внутреннем аудите используется последовательная методология, позволяющая оценивать процессы и участвовать в их совершенствовании, используя систематизированный подход. Управление по внутреннему аудиту дирекции по внутреннему контролю и аудиту ПАО «АВТОВАЗ» отвечает за выполнение риск-ориентированных внутренних аудиторских проверок и предоставление президенту и совету директоров ПАО «АВТОВАЗ» информации о наиболее существенных рисках и недостатках контроля.

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ» <input type="checkbox"/>	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	6
	Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подп. и дата
	15		<i>ЖП 11.12.2018</i>		09		

5 Организация менеджмента риска

5.1 Область менеджмента риска

Менеджмент риска применяется во всей Группе АВТОВАЗ. Менеджмент риска связан с:

- стратегическими целями Группы АВТОВАЗ в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе;
- процессами стратегического планирования и текущей деятельностью;
- автомобильными проектами;
- процессами управления изменениями.

5.2 Процесс менеджмента риска

Менеджмент риска входит в обязанности руководителей подразделений и интегрирован в культуру и процессы Группы АВТОВАЗ. Менеджмент риска включает в себя следующие действия.

5.2.1 Анализ среды организации

Анализ среды организации – это процесс определения внешних и внутренних факторов, которые влияют на достижение целей и должны учитываться при выявлении и анализе риска.

Внешняя среда может включать в себя такие внешние факторы как социальные, политические, правовые, технологические, экономические и конкурентные условия; основные тенденции, воздействующие на цели; взаимосвязи с заинтересованными сторонами. Внутренняя среда может включать характеристики оборудования и информационных систем, квалификацию персонала, а также организационную структуру и существующие процессы.

5.2.2 Выявление риска

Руководители подразделений определяют потенциальные события, их причины и влияние на цели.

При определении вышеуказанных событий руководители рассматривают изменения во внешней и внутренней среде, целях или стратегии. Рассмотрению подлежат риски, независимо от того, контролирует ли компания их источник, или причины рисков являются неочевидными.

5.2.3 Анализ риска

Анализ риска осуществляется посредством определения потенциальных последствий риска и их вероятности, а также других характеристик риска. В

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ» <input type="checkbox"/>	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	7
	Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв.№ дубл.	Подп. и дата
	15		<i>Толст 11.12.2018</i>		09		

ходе анализа риска принимаются во внимание существующие средства управления и их эффективность.

Период времени, для которого проводится анализ риска, соответствует периоду, на который установлены соответствующие цели и стратегия.

В ходе анализа риска должны использоваться наиболее простые методы, которые позволяют адекватно определить вероятность и последствия нежелательных событий («критичность риска»). В первую очередь должны использоваться качественные методы, такие как экспертная оценка или сравнительный анализ. Могут использоваться такие инструменты качественного анализа как интервью, групповые обсуждения, FMEA (анализ видов и последствий отказов). Количественные методы, основанные на статистических данных и математических моделях, должны использоваться в тех случаях, когда качественные методы анализа не обеспечивают достаточное понимание критичности риска.

5.2.4 Ранжирование рисков

В процессе ранжирования рисков по результатам анализа рисков руководители подразделений определяют, по каким рискам требуется введение дополнительного контроля, и какова приоритетность отдельных планов действий по снижению рисков.

5.2.5 Воздействие на риск

Воздействие на риск включает выбор одного или более вариантов модифицирования риска:

- избежание риска посредством решения об отказе от деятельности, в результате которой возникает риск;
- снижение риска посредством изменения его вероятности или последствий;
- разделение риска с другой стороной (например, страхование риска, распределение рисков между сторонами по договору и т.д.);
- обоснованное решение о принятии риска.

При выборе и применении вариантов воздействия на риск руководители должны рассматривать критичность риска, издержки и выгоды каждого варианта, анализ среды организации.

5.2.6 Обмен информацией по рискам

Обмен информацией по рискам помогает всем участникам процесса принятия решений, как в ходе стратегического планирования, так и при осуществлении повседневной деятельности. Информация по рискам предоставляется органам управления, исполнителям мер по снижению рисков, а в составе внешней отчетности - внешним заинтересованным сторонам.

Требования к отчетности по рискам определяются потребностями получателей этой информации.

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ»	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	8
Инв. № подл.			Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв.№ дубл.	Подп. и дата
15			<i>ЖП 11.12.2018</i>		09		

5.2.7 Мониторинг

Процессы мониторинга включают в себя регулярный анализ деятельности в целях:

- контроля достижения стратегических целей;
- выявления существенных изменений во внешних и внутренних факторах риска;
- оценки эффективности средств контроля;
- анализа полученного опыта;
- измерения прогресса в реализации планов снижения рисков;
- выявления новых или зарождающихся рисков.

Результаты мониторинга используются для уточнения целей и стратегии, обновления ранжирования рисков, пересмотра планов действий по снижению рисков. На основании мониторинга и проведенного анализа руководители должны принимать решения о необходимых улучшениях процесса менеджмента риска.

6 Методы применения менеджмента риска

6.1 Инструменты менеджмента риска

6.1.1 Типология рисков – это список стандартных типов рисков, используемый для классификации выявленных рисков. Типология рисков содержит стандартные определения и категории для различных рисков, и тем самым предлагает единый язык для обсуждения проблематики менеджмента риска. Типологию рисков определяет риск-менеджер.

6.1.2 Шкала оценки риска – это средство измерения, позволяющее оценить риск и принять решения по выбору мер воздействия на риск, распределению ресурсов, организации дальнейших работ. В процедуре составления карты стратегических рисков используется рейтинговая шкала оценки рисков, включающая качественные оценки последствий и вероятности риска, уровня контроля. В шкалах оценки для других целей могут использоваться другие показатели, в том числе количественные.

6.1.3 Карта стратегических рисков – это отчет, в обобщенном виде представляющий мнения руководителей и специалистов в отношении стратегических рисков Группы АВТОВАЗ. Отчет состоит из краткого описания каждого риска (паспорт риска) и тепловых карт рисков. Тепловые карты (см. рисунок А.1 приложения А) используются при ранжировании рисков и выборе мер воздействия на риск. Тепловые карты не показывают взаимосвязи между

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ» <input type="checkbox"/>	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	9
Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №		Инв.№ дубл.	
15		ЖП СР 11.12.2018		09			

различными рисками, эти взаимосвязи должны быть выражены другими средствами.

6.2 Мониторинг рисков в динамике

В целях своевременной адаптации деятельности компании к изменениям в целях, стратегии, внешней или внутренней среды, руководители подразделений должны регулярно обновлять оценку рисков. Этот процесс включает:

- ежегодное утверждение карты стратегических рисков Правлением;
- ежеквартальный мониторинг выявленных стратегических рисков и прогнозирование новых рисков на совещаниях Операционного комитета по аудиту;
- ежеквартальный мониторинг выполнения планов действий по снижению рисков, а также решения Правления по отдельным рискам.

6.3 Постоянное улучшение

Постоянное улучшение системы менеджмента риска обеспечивается:

- Операционным комитетом по аудиту, который осуществляет контроль функционирования системы менеджмента риска, рассматривает карты стратегических рисков и статус планов действий по снижению рисков, проводит регулярный анализ результатов мониторинга, оценивает прогресс в развитии элементов системы менеджмента риска и принимает решения о необходимости улучшения отдельных элементов системы менеджмента риска;
- Комитетом по аудиту, который ежегодно проводит оценку эффективности системы менеджмента риска.

6.4 Обучение

Риск-менеджер должен в рамках действующей в ПАО «АВТОВАЗ» системы обучения разрабатывать и координировать необходимое обучение в целях:

- продвижения культуры менеджмента риска среди руководителей подразделений;
- предоставления методической помощи по менеджменту риска.

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ»	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	10
	Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв.№ дубл.	Подп. и дата
	15		<i>МЛР 11.12.2018</i>		09		

Приложение А (обязательное)

Составление карты стратегических рисков

А.1 Участники

А.1.1 Президент ПАО «АВТОВАЗ»

Президент ПАО «АВТОВАЗ» отвечает за процесс менеджмента риска Группы АВТОВАЗ.

А.1.2 Риск-менеджер

Риск-менеджер организует процесс выявления и анализа рисков, оказывает методологическую поддержку руководителям подразделений и экспертам в ходе оценки рисков, составляет карты рисков Группы АВТОВАЗ.

А.1.3 Группа интервьюируемых руководителей и экспертов

В ходе интервью вносят свой вклад в выявление и анализ стратегических рисков.

А.1.4 Правление

Правление утверждает результаты оценки рисков и контролирует выполнение планов действий по снижению рисков.

А.2 Подготовка к составлению карты рисков

А.2.1 За подготовительный этап отвечает риск-менеджер.

А.2.2 Подготовка включает в себя следующее:

- выяснить цели верхнего уровня, установленные в Группе АВТОВАЗ (для оценки последствий рисков);
- выяснить временные рамки для каждой цели, в соответствии с горизонтом стратегического планирования (для оценки вероятности рисков);
- определить группу интервьюируемых руководителей и экспертов.

А.2.3 Определение группы интервьюируемых

Цель данного этапа - составить репрезентативную выборку руководителей и экспертов ПАО «АВТОВАЗ» и обществ Группы АВТОВАЗ.

В группу интервьюируемых входят: исполнительные вице-президенты, вице-президенты, директора прямого подчинения президенту ПАО «АВТОВАЗ», (далее – руководители высшего звена), руководители и специалисты независимо от их уровня подчинённости, отобранные так, чтобы учесть всё многообразие функций, выполняемых в Группе АВТОВАЗ.

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ»	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	11
	Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подп. и дата
	15		<i>М.П. 11.12.2018</i>		09		

Группа интервьюируемых руководителей и экспертов отбирается из:

- бизнес-процессов и вспомогательных функциональных служб;
- различных проектов;
- обществ Группы АВТОВАЗ и подразделений ПАО «АВТОВАЗ».

А.2.4 Состав группы интервьюируемых утверждает директор дирекции по внутреннему контролю и аудиту.

А.3 Интервью

А.3.1 Выявление рисков осуществляется путём интервью в ходе личных встреч риск-менеджера с каждым из участников оценки рисков. По результатам интервью составляется отчёт, который должен быть утвержден тем работником, с которым проводилось интервью.

А.3.2 Интервьюируемый должен выявлять риски и оценивать каждый риск в соответствии с:

- последствиями риска, исходя из возможного негативного влияния риска на поставленные цели,
- вероятностью рискового события, исходя из имеющихся данных об источниках риска.

Затем интервьюируемый описывает уровень контроля в условиях действующей системы управления - системы менеджмента качества, системы внутреннего контроля и т.д.

А.3.3 Оценка рисков осуществляется по рейтинговой шкале для каждого аспекта риска (последствия, вероятность, уровень контроля), затем качественные значения рейтинговой шкалы переводятся в численные.

А.3.4 Владельцем утверждённого отчёта по результатам интервью является интервьюируемый, и именно он определяет, кому может быть направлен данный отчёт. При этом одна копия утверждённого отчёта должна остаться у риск-менеджера, исключительно в целях консолидации данных о рисках. Конфиденциальность интервью гарантируется для того, чтобы обеспечить свободное выражение мнений участниками оценки рисков. В целях обеспечения конфиденциальности интервью, риск-менеджер никому, включая членов Правления, не разглашает источники информации о рисках.

А.4 Консолидация результатов интервью

А.4.1 Задача риск-менеджера на этапе консолидации – сгруппировать базовые риски для получения меньшего количества агрегированных рисков.

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ» <input type="checkbox"/>	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	12
	Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв.№ дубл.	Подп. и дата
	15		<i>ТСР 11.12.2018</i>		09		

А.4.2 Каждый базовый риск, выделенный в ходе интервью одним из руководителей или экспертов, классифицируется согласно установленной структуре рисков Группы АВТОВАЗ (типологии рисков).

А.4.3 Классификация по типологии рисков, анализ причин и следствий, а также обобщение позволяют риск-менеджеру на основе базовых рисков сформулировать агрегированные риски.

А.4.4 Для каждого из агрегированных рисков рассчитывается средняя оценка по каждому аспекту риска (последствия, вероятность, уровень контроля), исходя из индивидуальных оценок, полученных в ходе интервью.

Средняя оценка указывается в паспорте риска, а также используется для подготовки тепловых карт рисков, показывающих положение рисков по отношению друг к другу (ранжирование рисков).

А.5 Подготовка отчётности

А.5.1 Цель данного этапа процесса – подготовить краткое описание каждого риска и графическое представление информации, которое позволит наглядно изобразить положение рисков по отношению друг к другу.

А.5.2 Риск-менеджер отвечает за представление результатов интервью.

А.5.3 Паспорт риска

Паспорт риска заполняется для краткого изложения результатов интервью по каждому агрегированному риску.

В паспорте риска содержится:

- наименование риска;
- описание риска;
- поле для комментариев о возможных мерах по снижению риска.

Дополнительно к описанию риска указываются:

- причины риска;
- последствия;
- положительные и отрицательные факторы, влияющие на уровень риска.

Паспорт риска используется при подготовке плана действий по снижению риска.

А.5.4 Графическое представление информации

Используются две тепловые карты рисков, представленные на рисунке А.1:

- Последствия / Вероятность;
- Критичность риска / Уровень контроля.

Критичность риска рассчитывается как произведение рейтинговых оценок последствий и вероятности риска.

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ»	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	13
Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подп. и дата	
15		<i>МЛР 11.12.2018</i>		09			

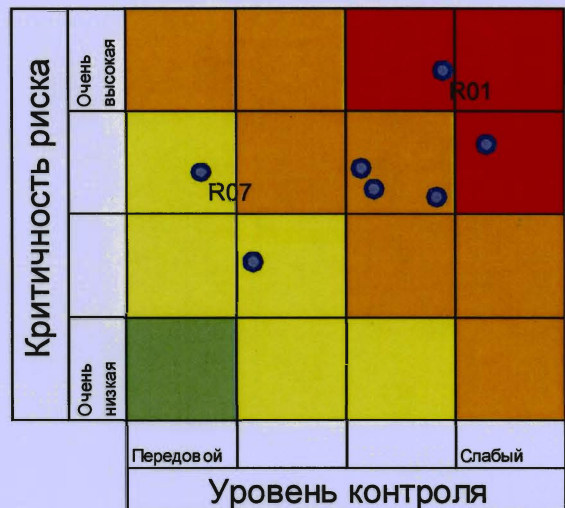


Рисунок А.1 – Тепловые карты рисков

А.6 Утверждение

А.6.1 Проект отчёта по оценке рисков формирует риск-менеджер на основе консолидированных данных по результатам интервью.

Результаты этой работы риск-менеджер представляет президенту ПАО «АВТОВАЗ». Президент ПАО «АВТОВАЗ» может внести свои предложения, и при необходимости – уточнить оценку отдельных рисков.

На этом этапе президент ПАО «АВТОВАЗ» может вынести отчёт по оценке рисков на совещание Операционного комитета по аудиту для обсуждения результатов оценки рисков и возможных уточнений.

Риск-менеджер включает предложенные изменения в паспорт риска и карты рисков.

А.6.2 Уточнённый проект отчёта по оценке рисков риск-менеджер представляет на заседании Правления. Цели заседания:

- выработать общее мнение относительно стратегических рисков Группы АВТОВАЗ и утвердить отчёт по оценке рисков;
- выделить риски, уровень которых должен быть снижен путём введения дополнительного контроля;
- зафиксировать список рисков, текущий уровень которых Правление сочтёт приемлемым для дальнейшего мониторинга этих рисков.

А.6.3 Решения относительно планов действий по снижению рисков должны приниматься так, чтобы обеспечить баланс между риском и возможностями для бизнеса.

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ»	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	14
Инв. №подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв.№ дубл.	Подп. и дата	
15		<i>ЖК</i> 11.12.2018		09			

А.6.4 Для каждого риска, по которому требуются дополнительные меры контроля, Правление назначает одного из руководителей высшего звена ответственным за координацию мер по снижению данного риска.

А.6.5 Обсуждение на Правлении может привести к изменениям в оценке того или иного риска. Соответствующие изменения риск-менеджер вносит в паспорт риска и карты рисков. Итоговую версию отчёта по оценке рисков риск-менеджер представляет на рассмотрение Правления.

А.7 Планы действий по снижению рисков

А.7.1 Цель планов действий по снижению рисков – улучшить контроль риска, за счет мероприятий по снижению последствий и/или вероятности риска.

А.7.2 Руководители, назначенные ответственными в соответствии с А.6.4, должны для каждого риска, за который они отвечают, выполнить следующие действия:

- провести углублённый анализ действующей системы контроля;
- оценить эффективность этой системы;
- подготовить для Правления предложения по дополнительным мерам по снижению риска.

А.7.3 Президент ПАО «АВТОВАЗ» на заседании Правления принимает решение по каждому риску, должны ли быть внедрены дополнительные меры (планы действий по снижению рисков), предложенные ответственными руководителями.

А.7.4 Статус выполнения планов действий по снижению рисков рассматривается на заседаниях Правления ежеквартально.

А.8 Обновление отчёта по оценке рисков

А.8.1 Ежегодно проводится заседание Правления, специально посвящённое обсуждению изменений факторов рисков за год. Риск-менеджер вносит соответствующие изменения в отчётность.

А.8.2 Риск-менеджер не реже чем раз в два года повторяет все этапы, указанные в пунктах А.2 – А.7, и обновляет отчёт по оценке рисков. Цели такого обновления:

- переоценка рисков, выявленных в ходе предыдущей работы;
- выявление и анализ новых рисков, появившихся после предыдущей оценки рисков.

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ» <input type="checkbox"/>	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	15
Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв.№ дубл.	Подп. и дата	
15		<i>МСП 11.12.2018</i>		09			

А.9 Отчётность для Комитета по аудиту

Риск-менеджер ежегодно предоставляет Комитету по аудиту отчёт по оценке рисков и информацию о статусе планов действий по снижению рисков.

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ» КАТЕГОРИЯ	<input type="checkbox"/>	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата				16
Инв. № подл.			Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв.№ дубл.	Подп. и дата	
15			<i>М.С. 11.12.2018</i>		09			

Библиография

[1] Рекомендации Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдуэй (COSO). «Управление рисками организаций. Интегрированная модель (1992)»

[2] Положение о комитете совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» по аудиту. Утверждено протоколом совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» от 20 мая 2016 года № 29/10

[3] Положение об операционном комитете по аудиту ОАО «АВТОВАЗ». Утверждено приказом президента ОАО «АВТОВАЗ» от 11.03.2016 № 142

[4] Устав ПАО «АВТОВАЗ». Утверждён решением внеочередного общего собрания акционеров ПАО «АВТОВАЗ». Протокол от 20 марта 2017 года

Ключевые слова: организация, менеджмент риска, Группа АВТОВАЗ.

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ» <input type="checkbox"/>	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	КАТЕГОРИЯ	<input type="checkbox"/>	17
Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв. № дубл.	Подп. и дата	
15		<i>Грица 11.12.2018</i>		09			

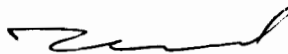
РАЗРАБОТАНО

Директор дирекции по внутреннему контролю и аудиту



А.И. Ковешников

Менеджер по внутреннему аудиту



В.А. Чесалов

Начальник отдела стандартизации службы вице-президента по качеству и удовлетворенности потребителей



И.Л. Ещенко

Нормоконтролер



С.В. Еремина

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ»	<input type="checkbox"/>	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ		18
Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Инв.№ дубл.	Подп. и дата		
15		И.И. 11.12.2018		09				

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Форма по СТП 37.101.9565

Номер изменения	Номера страниц (листов)				Всего страниц (листов) в документе	Регистрационный номер документа	Подпись	Дата внесения изменения
	изменённых	заменённых	новых	исключённых				

					СТО 00232934-05.01-2018	СОБСТВЕННОСТЬ ПАО «АВТОВАЗ» <input type="checkbox"/>	Л
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		КАТЕГОРИЯ	19
Инв. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №		Инв. № дубл.	Подп. и дата
15		<i>ЖПР 11.12.2018</i>		09			