

УТВЕРЖДЕНО

Приказом Генерального директора
АО МГКЛ «Мосгорломбард»

№ __ от _____ 20__ года

Регламент по управлению стратегическими рисками

202017

1. Общие положения.

1.1. Данный регламент АО МГКЛ «Мосгорломбард» (далее Общество) разработан в соответствии с внутренними нормативными правовыми актами, регулирующими деятельность Общества, учитывает основы общепризнанных правил и стандартов в области управления рисками.

1.2. Целью настоящего регламента является повышение финансовой устойчивости и стабильности бизнеса Общества путём анализа и управления стратегическими рисками.

1.3. Регламент определяет основные принципы управления стратегическим риском, предусматривающие в том числе:

- цели и задачи управления стратегическим риском;
- порядок выявления, оценки, определения приемлемого уровня стратегического риска и мониторинга уровня стратегического риска;
- принятие мер по поддержанию приемлемого уровня стратегического риска, включающих в том числе контроль и/или минимизацию риска;
- порядок информационного обеспечения по вопросам стратегического риска (порядок обмена информацией между подразделениями и работниками, порядок и периодичность представления отчетной и иной информации по вопросам управления стратегическим риском);
- порядок управления стратегическим риском при разработке и внедрении новых направлений деятельности и новых услуг, финансовых инноваций и технологий;
- распределение полномочий и ответственности между Общим собранием акционеров, исполнительными органами, подразделениями и работниками в части реализации основных принципов управления стратегическим риском;
- порядок осуществления контроля эффективности управления стратегическим риском.

1.4. Действие настоящего регламента распространяется на всех сотрудников Общества в рамках выполнения ими должностных обязанностей, связанных с возникновением и управлением стратегическими рисками.

1.5. Под стратегическим риском понимается риск возникновения у Общества убытков вследствие влияния факторов, связанных с принятием неверных рения о перспективных направлениях деятельности Общества. Отличительным признаком стратегического риска от иных финансовых и бизнес-рисков является возможность появления такого риска у Общества только в связи со стратегическими целями его деятельности и решениями (отсутствием решений) органов управления по их реализации.

2. Цель, задачи и принципы управления стратегическим риском.

2.1. Целью управления стратегическим риском является поддержание принимаемого на себя Обществом риска на уровне, определенном Обществом в соответствии с собственными стратегическими задачами. Приоритетным является обеспечение сохранности активов и капитала на основе уменьшения (исключения) возможных убытков. Управление стратегическим риском осуществляется также в целях:

- выявления, измерения и определения приемлемого уровня стратегического риска;
- постоянного наблюдения за стратегическим риском;

- принятия мер по поддержанию стратегического риска на уровне, не угрожающем финансовой устойчивости Общества и интересам его кредиторов.

2.2. Цель управления стратегическим риском Общества достигается на основе системного комплексного подхода, который подразумевает решение следующих задач:

- получение оперативных и объективных сведений о состоянии и размере стратегического риска;
- выявление и анализ стратегического риска, возникающего у Общества в процессе деятельности;
- качественная и количественная оценка (измерение) стратегического риска;
- установление взаимосвязей между отдельными видами рисков с целью оценки воздействия мероприятий, планируемых для ограничения одного вида риска, на рост или снижение уровня других рисков;
- создание системы управления стратегическим риском на стадии возникновения негативной тенденции, а также системы быстрого и соответствующего ситуации реагирования, направленной на предотвращение достижения стратегическим риском критически значительных для Общества размеров (минимизацию риска).

2.3. В процессе управления стратегическим риском Общество руководствуется следующими принципами:

- соответствие характеру, возможностям и размерам деятельности Общества;
- внесение оперативных изменений при изменении внешних и внутренних факторов;
- возможность количественной оценки соответствующих параметров;
- непрерывность проведения мониторинга риска;
- осуществление оценки риска и подготовка принятия надлежащих управленческих решений одним и тем же специально выделенным самостоятельным структурным подразделением;
- наличие самостоятельных информационных потоков по рискам.

3. Причины возникновения стратегического риска.

3.1. Возникновение стратегического риска может быть обусловлено как внутренними, так и внешними причинами.

К внутренним причинам возникновения стратегического риска относятся:

- недочеты, допущенные при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Общества – некачественное стратегическое управление Обществом, в том числе отсутствие учета возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности Общества;
- неправильное или недостаточно обоснованное определение перспективных направлений деятельности, в которых Общество может достичь преимущества перед конкурентами;
- полное/частичное отсутствие соответствующих организационных мер и управленческих решений, которые могут обеспечить достижение стратегических целей деятельности Общества.

К внешним причинам возникновения стратегического риска относятся:

- полное или частичное отсутствие необходимых ресурсов, в том числе финансовых, материально-технических и человеческих для достижения стратегических целей Общества.

4. Этапы управления стратегическим риском.

Управление стратегическим риском состоит из следующих этапов:

- выявление риска;
- оценка риска;
- выбор методов воздействия на риск при оценке их сравнительной эффективности;
- мониторинг риска;
- контроль и/или минимизация риска.

4.1. Выявление и оценка стратегического риска.

4.1.1. Для целей выявления и оценки признаков возникновения стратегического риска Общество вводит набор параметров, изменение состояния и размера которых означает возникновение иной характеристики конкретного направления деятельности Общества и, соответственно, принятие Обществом качественно иного стратегического риска. Основной целью системы параметров управления стратегическим риском является обеспечение принятия надлежащего управленческого решения в отношении определенного направления деятельности Общества по снижению влияния стратегического риска на Общество в целом.

4.1.2. Для оценки уровня стратегического риска Общество использует следующие параметры:

- увеличение/уменьшение объема убытков в результате принятия ошибочного стратегического решения;
- увеличение/уменьшение объема убытков в результате неправильного или недостаточно обоснованного определения перспективных направлений деятельности, в которых Общество может достичь преимущества перед конкурентами;
- увеличение/уменьшение объема убытков в результате полного или частичного отсутствия соответствующих организационных мер и управленческих решений, которые могут обеспечить достижение стратегических целей деятельности Общества;
- увеличение/уменьшение объема убытков в результате полного или частичного отсутствия необходимых ресурсов, в том числе финансовых, материально-технических и человеческих для достижения стратегических целей Общества.

4.1.3. Выявление и оценка уровня стратегического риска осуществляется на постоянной основе. Сотрудники Общества передают сведения, свидетельствующие об изменении соответствующего параметра, используемого для выявления и оценки стратегического риска в подразделение по управлению рисками Общества.

4.1.4. В Обществе на основании имеющихся показателей оценки уровня стратегического риска формируются следующие аналитические материалы:

- “Оценка уровня стратегического риска”;
- “Результаты оценки уровня стратегического риска в динамике”;
- “Соотношение показателей уровня стратегического риска с установленными лимитами”.

4.1.5. По каждому набору показателей, используемых Обществом для оценки уровня стратегического риска, определяется система пограничных значений (устанавливается лимит), преодоление которых означает увеличение влияния стратегического риска на Общество в целом и приближение его к критическому размеру.

4.1.6. Система лимитов призвана фиксировать превышение Обществом допустимого уровня стратегического риска. Система лимитов утверждается Генеральным директором Общества и может пересматриваться не чаще одного раза в год, в том числе в части показателей, используемых Обществом для оценки стратегического риска.

4.1.7. Сотрудник подразделения по управлению рисками раз в полгода предоставляет отчеты об уровне стратегического риска Генеральному директору Общества.

4.1.8. Если в течение календарного квартала любой из показателей, используемых Обществом для оценки уровня стратегического риска, превышает установленный для него лимит (нештатная ситуация), сотрудник подразделения по управлению рисками незамедлительно информирует об этом Генерального директора Общества.

4.2. Мониторинг стратегического риска.

В целях мониторинга и поддержания стратегического риска на приемлемом для Общества уровне применяется сочетание таких методов управления риском как:

- система полномочий и принятия решений,
- информационная система,
- система мониторинга.

4.2.1. Система полномочий и принятия решений призвана обеспечить надлежащее функционирование управления стратегическим риском, придавая ему требуемую гибкость в сочетании с устойчивостью на каждом уровне управления.

В Обществе установлен следующий порядок участия органов управления и руководителей структурных подразделений в управлении стратегическим риском:

Полномочия Общего собрания акционеров Общества.

- коллегиальное принятие решений, определяющих стратегию деятельности и развития Общества;
- обоснованное определение перспективных направлений деятельности, в которых Общество может достичь преимущества перед конкурентами;
- контроль над деятельностью исполнительных органов Общества по управлению рисками.

Полномочия Генерального директора Общества.

- принятие решений, которые обеспечивают возможность избежать опасности, которая может угрожать деятельности Общества при реализации его стратегических задач;
- обеспечение в полном объеме необходимых ресурсов, в том числе финансовых, материально-технических, человеческих для реализации стратегических задач Общества;

- принятие надлежащих организационных мер и управленческих решений, которые должны обеспечить достижение стратегических целей деятельности Общества;
- оценка эффективности управления рисками Общества;
- утверждение внутренних документов Общества, регулирующих основные принципы управления ломбардными рисками (в том числе стратегическим риском), а также утверждение дополнений и изменений к ним, в случае изменения законодательства Российской Федерации и действующих нормативных документов;
- обеспечение создания организационной структуры Общества, соответствующей основным принципам управления рисками;
- осуществление контроля над полнотой и периодичностью проверок подразделением внутреннего контроля соблюдения основных принципов управления рисками;
- утверждение комплекса мероприятий для кризисных ситуаций в случае длительного нахождения Общества под влиянием стратегического риска, включая планы действий на случай непредвиденных обстоятельств (планы по обеспечению непрерывности и/или восстановления финансово-хозяйственной деятельности Общества);
- утверждение показателей, используемых для оценки уровня стратегического риска, и установление их пограничного значения (лимитов);
- создание условий для повышения квалификации работников Общества;
- определение наиболее значимых для Общества видов сделок и операций, по которым требуется разработка стандартных (типовых) форм договоров, максимально соответствующих принятому уровню стратегического риска;
- совершение сделок от имени Общества;
- поощрение работников Общества в зависимости от влияния их деятельности на уровень стратегического риска, а также применение к ним дисциплинарных взысканий;
- организация мониторинга изменений законодательства Российской Федерации, действующих нормативных актов, правил и процедур с целью обеспечения реализации стратегических задач Общества;
- обеспечение в полном объеме необходимых ресурсов, в том числе финансовых, материально-технических, человеческих для реализации стратегических задач Общества.

Полномочия подразделения по управлению рисками.

- мониторинг признаков возникновения стратегического риска и его влияния на уровень соответствующего риска в деятельности Общества;
- оценка уровня стратегического риска;
- доведение информации о выявленных рисках до органов управления Общества;
- разработка мер по минимизации стратегического риска;
- регулярное составление и представление отчетов органам управления Общества об уровне и состоянии управления стратегическим риском.

Полномочия руководителей структурных подразделений Общества.

- контроль над соблюдением работниками структурного подразделения законодательства Российской Федерации и действующих нормативных актов, внутренних документов и процедур Общества, касающихся сделок и операций, несущих стратегический риск;

- ознакомление работников структурного подразделения с произошедшими изменениями в законодательстве Российской Федерации и действующих нормативных актах, во внутренних документах и процедурах Общества;
- вынесение предложений по изменению определенных показателей оценки стратегического риска.

4.2.2. Периодичность движения информационного потока (для штатных ситуаций) в информационной среде Общества должна обеспечивать принятие определенных управленческих решений в отношении конкретного направления деятельности Общества и надлежащее формирование аналитических отчетов о состоянии бизнеса Общества в целом. Для штатных ситуаций периодичность (частота) движения информационного потока установлена не реже одного раза в полугодие.

4.2.3. Основными задачами системы мониторинга являются:

- обеспечение соответствия документации процедурам, законодательству и нормативным актам Российской Федерации, внутренним положениям и процедурам Общества;
- своевременность учета изменений;
- отражение изменений во внутренних документах и процедурах Общества и обязательность их соблюдения всеми работниками Общества.

Мониторинг законодательства осуществляет Юридический департамент Общества на постоянной основе, подготавливает информационные обзоры, содержащие сведения обо всех изменениях, произошедших в законодательстве, и касающихся деятельности Общества за исследуемый период по мере необходимости. Информационные обзоры рассылаются заинтересованным лицам Общества.

Руководитель Юридического департамента осуществляет контроль за внесением соответствующих изменений во внутренние документы Общества.

4.3. Контроль и минимизация стратегического риска.

4.3.1. Наличие и эффективное функционирование системы контроля как инструмента управления рисками ломбарда базируется на следующих принципах из числа принципов организации внутреннего контроля:

- всесторонность внутреннего контроля;
- охват контрольными процедурами всех организационных подразделений Общества;
- многоуровневый характер внутреннего контроля.

Система контроля стратегического риска предусматривает следующие уровни:

Первый уровень (низший). Руководители структурных подразделений Общества:

- мониторинг количественного значения параметров управления стратегическим риском;
- постоянный контроль выполнения работниками структурных подразделений предусмотренных стандартами Общества соответствующих процедур, влияющих на состояние и размер стратегического риска.

Второй уровень. Подразделение по управлению рисками:

- мониторинг состояния и размера стратегического риска;
- контроль выполнения комплекса мероприятий для кризисных ситуаций в случае кратковременного нахождения Общества под воздействием чрезмерных рисков;
- предотвращение нахождения Общества под одновременным краткосрочным воздействием нескольких рисков;
- недопущение длительного ухудшения одного или нескольких параметров управления стратегическим риском.

Третий уровень (высший). Генеральный директор Общества:

- недопущение длительного ухудшения одного и/или нескольких параметров управления одновременно по нескольким рискам;
- осуществление контроля соответствия состояния и размера определенных рисков доходности бизнеса Общества;
- предотвращение длительного нахождения определенного направления деятельности Общества под воздействием соответствующего чрезмерного риска;
- недопущение длительной несбалансированности пассивов и активов Общества;
- осуществление контроля соответствия параметров управления рисками текущему состоянию и стратегии развития Общества;
- контроль соответствия доходности определенного направления деятельности Общества уровню соответствующих рисков;
- прекращение деятельности подразделений Общества (либо ограничение их задач, полномочий и функций), несущих чрезмерные риски;
- недопущение принятия решений, в том числе стратегических, органом управления ненадлежащего уровня;
- недопущение одновременного длительного чрезмерного (отрицательного) воздействия нескольких рисков на Общество в целом;
- недопущение непропорционального увеличения (одновременного) размера риска по отношению к доходности соответствующего направления деятельности Общества.

4.3.2. Решения, принимаемые одним из уровней системы контроля управления рисками в рамках своих полномочий, являются обязательными для всех субъектов более низких уровней.

4.3.3. В целях минимизации стратегического риска Общество использует следующие основные методы:

- фиксирует во внутренних документах Общества разграничение полномочий органов управления по принятию решений;
- контролирует обязательность исполнения принятых вышестоящим органом решений нижестоящими подразделениями и работниками Общества;
- стандартизирует основные операции и сделки ломбарда;
- устанавливает внутренний порядок согласования изменений во внутренних документах и процедурах, касающихся принятия решений;
- осуществляет анализ влияния факторов стратегического риска (как в совокупности, так и в разрезе их классификации) на показатели деятельности Общества в целом;
- производит мониторинг изменений законодательства Российской Федерации и действующих нормативных актов с целью выявления и предотвращения стратегического риска на постоянной основе;

- производит мониторинг рынка ломбардных услуг с целью выявления вероятных новых направлений деятельности Общества и постановки новых стратегических задач;
- производит мониторинг ресурсов для реализации стратегических задач Общества;
- стимулирует служащих Общества в зависимости от влияния их деятельности на уровень стратегического риска;
- обеспечивает постоянное повышение квалификации сотрудников Общества с целью выявления и предотвращения стратегического риска;
- обеспечивает постоянный доступ максимального количества сотрудников Общества к актуальной информации по законодательству, внутренним документам Общества.

Прошито, пронумеровано
и скреплено печатью 9
(223576) страниц

Генеральный директор
АО МГКЛ «Мосгорломбард»

