

Утверждено решением  
Совета Директоров  
ЗАО «Система-Галс»

Протокол № 14

от «05» апреля 2006г

Председатель Совета Директоров  
Д. Л. Зубов

«05» апреля 2006 г.

# Регламент

## Управления операционными рисками

### в ЗАО «Система- Галс»

МОСКВА 2006

## 1. Общие положения.

- 1.1. Целями «Регламента по управлению рисками ЗАО «Система-Галс» (далее Компания) являются:

создание внутри Компании процедур идентификации, оценки, обработки, контроля, документирования рисков, обеспечивающих достижение максимальной защиты инвестиций Корпорации от ущерба, причинами которого являются операционные риски Компании в целом (как агрегированные), а также отдельные его составляющие, а именно:

- **-рисков персонала;**  
**-рисков организационной структуры;**  
**-кредитных рисков;**  
**-рисков внешней среды.**
  - минимизация внутренних операционных рисков, как занимающих наиболее высокий удельный вес, в общей совокупности рисков, характерных для хозяйственных операций в сфере строительства и недвижимости, за счет устранения причин их порождающих.
- 1.2. Приоритеты политики по управлению рисками устанавливаются Президентом Компании и Советом Директоров Компании в лице Комитета по аудиту.
- 1.3. Для оценки внутренних операционных рисков, разработки стратегий их минимизации и практической помощи в реализации этих стратегий в Компании организован Департамент внутреннего контроля и аудита.
- 1.4. Настоящий регламент устанавливает основные принципы:
- организации работ по идентификации, оценке, мониторингу и минимизации внутренних операционных рисков, возникающих при осуществлении хозяйственных операций по всего спектра бизнес направления строительства и недвижимости.
- 1.5. Обеспечение реализации системы оценки и предотвращения операционных рисков Компании, источник которых лежит внутри ее структуры (внутренние) возлагается на **Департамент внутреннего контроля и аудита (далее Департамент);**

## 2. Термины и сокращения

- 2.1. Общие термины и сокращения.

**Компания-** Управляющая Компания ЗАО «Система-Галс».

**ДО** – Дочерние Общества Компании.

**Управляющий бизнес процессом (или ЦО)** - должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение,

информацию о бизнес процессе, управляет ходом бизнес процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

**Риск** – сочетание вероятности события или группы случайных событий, наносящих ущерб объекту риска.

**Ущерб** – полная или частичная утеря, изменение стоимости, себестоимости объекта риска в результате мошенничества, злоупотреблений, нарушения последовательности событий, регламентов и процедур, недобросовестного исполнения обязанностей управляющим бизнес процессом.

**Агрегированный риск** – возможность причинения ущерба объекту риска вследствие реализации нескольких различных видов риска.

**Риск внешней среды** – совокупность политического и налогового рисков.

**Налоговый риск** – риск финансовых потерь, обусловленный предъявлением санкций со стороны налоговых органов.

**Операционные риски (ОР)** – совокупность рисков организационной структуры, безопасности, рисков персонала, кредитных рисков.

**Риски организационной структуры** – риски финансовых потерь, связанные с организацией внутренней работы Компании, недостаточной регламентации, формализации и несовершенства бизнес процессов и прочими недостатками в системах и процедурах управления, поддержки и контроля решений.

**Риск персонала** - риск финансовых потерь, связанных с ошибками, мошенничеством, злоупотреблениями, разгильдяйством, недостаточной квалификацией сотрудников и одновременным наделением их высокими полномочиями.

**Кредитный риск** – риск потерь вследствие невыполнения контрагентами обязательств по договорам с Компанией.

**Процесс управления рисками** – комплекс мероприятий, включающий идентификацию, оценку рисков, определение приемлемого уровня рисков, разработку стратегий по управлению рисками их минимизации.

**Идентификация риска** – процедура, включающая выявление факторов и объектов риска, установление контрольных точек.

**Центр ответственности (ЦО) – Управляющий бизнес процессом** по конкретной хозяйственной операции.

**Центр затрат** - инициатор платежа.

**Объект риска** – объект (актив), которому может быть нанесен ущерб в результате изменения факторов риска.

**Фактор риска** – изменяющаяся под действием событий величина, влияющая в свою очередь на изменение значения объекта риска.

**Карта рисков** – определение контрольных (реперных) точек в структуре Компании.

**Спектр рисков** – систематический перечень объектов риска, факторов риска и событий по каждому Руководителю бизнес процесса (Центру ответственности).

**Оценка риска** – процедура определения вероятности реализации риска и величины возможного ущерба объекту риска.

**Управление рисками** – процедура разработки и осуществления мероприятий по снижению вероятности реализации рисков и величины возможного ущерба объектам риска.

**Инвестиционный строительный проект (ИСП)** – организованная по специальным правилам комплексная деятельность по производству жилых, производственных, торговых, общественных и других зданий.

**ТМЦ** – товарно-материальные ценности.

**СМР** – строительно-монтажные работы.

**СЭБ** – Служба экономической безопасности Компании.

**ДВКиА** – Департамент внутреннего контроля и аудита.

**Риск ИСП** - возможность возникновения в ходе реализации ИСП неблагоприятных ситуаций и последствий.

**Вероятность возникновения рисков** - определённое число на интервале от нуля до единицы (не включительно), которое тем больше, чем более возможна в будущем неблагоприятная ситуация.

**Величина потерь от наступления рисков** - экономические, социальные, экологические последствия случайной неблагоприятной ситуации, которые оказывают неблагоприятный эффект на инвестиционный строительный проект.

**Степень воздействия рисков** - величина вероятных потерь, характеризующая негативный эффект на ход реализации ИСП от наступления ситуации, связанной с риском, то есть степень воздействия конкретизирует серьёзность возможных в будущем негативных ситуаций и показывает будущее развитие событий в процессе строительства.

**Уровень риска** - характеристика степени допустимости риска для строительной организации, выполняющей подряд, и показывает место каждого риска в очереди на обработку.

**Управление рисками ИСП** - комплекс заранее спланированных мероприятий, направленных на выявление возможных неблагоприятных ситуаций и снижение степени их воздействия на проект до приемлемого уровня.

**Управление рисками в процессе реализации ИСП** - повторяющееся на всём протяжении жизненного цикла, последовательность действий, способствующих сохранению устойчивости ИСП последствиям негативных ситуаций.

**Механизм управления рисками ИСП** - совокупность состояний и процессов, из которых складывается управление рисками, и основными составляющими которого являются: система управления рисками, цель и задачи управления рисками, принципы управления рисками, функции управления рисками, методы управления рисками, культура и стиль управления рисками.

**Цель управления рисками** - увеличение вероятности успешной реализации ИСП через снижение степени воздействия рисков до приемлемого уровня.

**Процесс управления рисками** - это совокупность последовательных целенаправленных действий, называемых функциями управления, направленных на регулирование вероятности успешной реализации ИСП, то есть завершение строительством объекта в рамках бюджета, запланированных сроков и надлежащего качества.

**Функции управления рисками** - это виды относительно обособленной деятельности в управленческом цикле, а их совокупность определяет содержание процесса управления.

**Цикл управления рисками** - период времени, в течение которого выполняются все основные функции управления рисками.

**Метод управления рисками** - приём или система приёмов выполнения отдельных операций в процессе управления рисками.

**Принципы управления рисками** отображают объективные особенности управления рисками и требования, предъявляемые к системе управления, то есть в принципах

управления обобщены познанные законы и закономерности и оправдавший себя опыт управления, зафиксированный в виде правил, положений, рекомендаций.

**Алгоритм управления рисками** - точно определённая последовательность действий по преобразованию данных о возможных негативных ситуациях и последствиях в комплекс мероприятий, способствующих снижению степени воздействия рисков, тем самым увеличивающих вероятность успешной реализации ИСП.

**ВНД** – Внутренние нормативные документы.

### **3. Место управления операционными рисками в системе управления Компанией**

- 3.1. Управление ОР в виде процедур, направленных на их оценку и устранение причин, способствующих их появлению, является неотъемлемой частью системы управления хозяйственными операциями в сфере строительства и недвижимости.
- 3.2. Процесс управления ОР позволяет оценить состояние и уровень финансовой дисциплины, существующий в Компании, разработать и установить контрольные процедуры для наиболее, уязвимых участков (ЦФО) финансово-хозяйственной деятельности.
- 3.3. Процесс управления ОР ведет к установлению жестких процедур, регламентов определяющих и закрепляющих ответственность на всех направлениях и участках финансово-хозяйственной деятельности Компании, устранению факторов, способствующих образованию ОР, ликвидации условий благоприятных для возникновения злоупотреблений, мошенничества.

### **4. Документы, регулирующие процесс управления ОР**

- 4.1. Система внутренних нормативных документов Компании, регулирующих процесс управления операционными рисками, состоящая из настоящего Регламента, решений Комитета по аудиту Совета Директоров Компании, Положения о Департаменте внутреннего контроля и аудита Компании, методических рекомендаций Корпорации, ВНД Компании, в том числе:
  - Положение о порядке финансирования инвестиционных проектов;
  - Положение о тендерном Комитете Компании;
  - Положение о проведении тендера и конкурсных торгов Компании;
  - Положения о структурных подразделениях Компании и должностные инструкции;
  - Положение о порядке предоставления скидок;
  - Положение о порядке сдачи площадей в аренду;
  - Положение об претензионно-исковой работе;
  - Положение о комитете по аудиту;
  - Положение о документообороте Компании;
  - Регламент соблюдения платежной дисциплины;
  - Регламент процедуры согласования договоров;
  - Регламент процедуры приема-передачи дел руководителями проектов и подразделений.

## **5. Сфера регулирования**

5.1. Настоящий Регламент утверждается Советом Директоров Компании и распространяется на ее структурные подразделения.

## **6. Основные принципы управления внутренними операционными рисками**

6.1. Основными принципами осуществления процесса управления ОР являются:

- интегрированность;
- расширенность;
- непрерывность.

6.2. Принцип интегрированности означает:

- интеграция контрольных процедур по предотвращению ОР в систему управления Компанией, посредством совершения ежедневных действий по предупреждению хищений, злоупотреблений, мошенничества;
- владение информацией о возможных инцидентах в ходе реализации финансово-хозяйственных операций в сфере строительства и недвижимости;
- ожидание худшего развития сценариев, что позволяет эффективно идентифицировать потенциальные ОР, на этапе их предварительного контроля.

6.3. Принцип расширенности означает:

- распространение регламентации на весь спектр внутренних ОР, включая налоговые, организационные, кредитные риски и риски персонала, организационной структуры, внешней среды.

6.4. Принцип непрерывности заключается в реализации на регулярной основе комплекса упорядоченных процедур контроля над ОР.

## 7. Цели и задачи функций управления внутренними операционными рисками

Функции	Цели	Задачи
<b>Идентификация</b>	Получить описание операционного риска	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявить ЦФО Компании, действие или бездействие которых увеличивает вероятность операционных рисков (ОР).</li> <li>2. Документировать характеристики этих ситуаций с учетом того, почему они рассматриваются как риски.</li> </ol>
<b>Оценка</b>	Оценить вероятные последствия.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить вероятность возникновения ОР.</li> <li>2. Определить величину потерь в случае проявления ОР.</li> <li>3. Определить степень воздействия ОР на результат хозяйственной деятельности Компании.</li> <li>4. Определить возможность и варианты влияния на ОР.</li> </ol>
<b>Обработка</b>	Минимизировать степень воздействия.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зарегламентировать действия ЦФО с повышенным фактором ОР.</li> <li>2. Обеспечить закрепление ответственности за конкретными должностными лицами в ЦФО.</li> <li>3. Определить, прописать и ввести в действие контрольные Процедуры.</li> <li>4. Обеспечить выделение необходимых ресурсов.</li> </ol>
<b>Контроль</b>	Поддерживать установленный порядок действий по предотвращению рисков.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поддерживать исполнение ЦФО Компании контрольных процедур.</li> <li>2. Корректировать и дополнять контрольные процедуры ОР в случае их неэффективности.</li> </ol>
<b>Документирование</b>	Сохранить основные решения и результаты действий в процессе управления рисками.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активировать факты нарушения ЦФО утвержденных контрольных процедур, фактов нанесения ущерба Компании</li> </ol>

## 8. Идентификация операционных рисков

- 8.1. В процессе идентификации рисков осуществляется выявление наиболее подверженных ОР участков бизнес-процессов Компании, определение факторов риска и неблагоприятных внутренних и внешних событий по отношению к объектам риска.
- 8.2. Объектами внутренних операционных рисков Компании являются:
- Величина Дохода;
  - Величина Затрат;
  - Себестоимость работ, услуг Компании;
  - Размер чистой прибыли;
  - Сохранность Активов Компании;
- 8.3. Процедура идентификации ОР корректируется по мере возникновения оперативной информации об объектах новых ОР, изменений структуры, функций подразделений Компании, возникновения новых ЦФО.
- 8.4. Процедура идентификации рисков может быть дополнительно инициирована Президентом Компании СЭБ Компании.
- 8.5. Идентификация ОР (не фискального характера) осуществляется Департаментом и оценки рисков в непосредственном взаимодействии с СЭБ Компании и владельцами соответствующих бизнес процессов.
- 8.6. Идентификация рисков реализуется методом внедрения контрольных процедур в существующий документооборот Компании, а именно:
- Процедуру согласования условий договоров;
  - Процедуру акцепта заявок на платеж;
  - Процедуру закрытия дебиторской задолженности контрагентов Компании, а также:
- посредством аудита, ревизий финансово-хозяйственной деятельности, целевых проверок Подразделений Компании, в том числе находящихся на самостоятельном балансе, определения контрольных (реперных) точек в деятельности Подразделений.
- 8.7. На основе полученной информации Департамент осуществляет оценку ОР (с учетом их вероятностей и размера неблагоприятного воздействия).

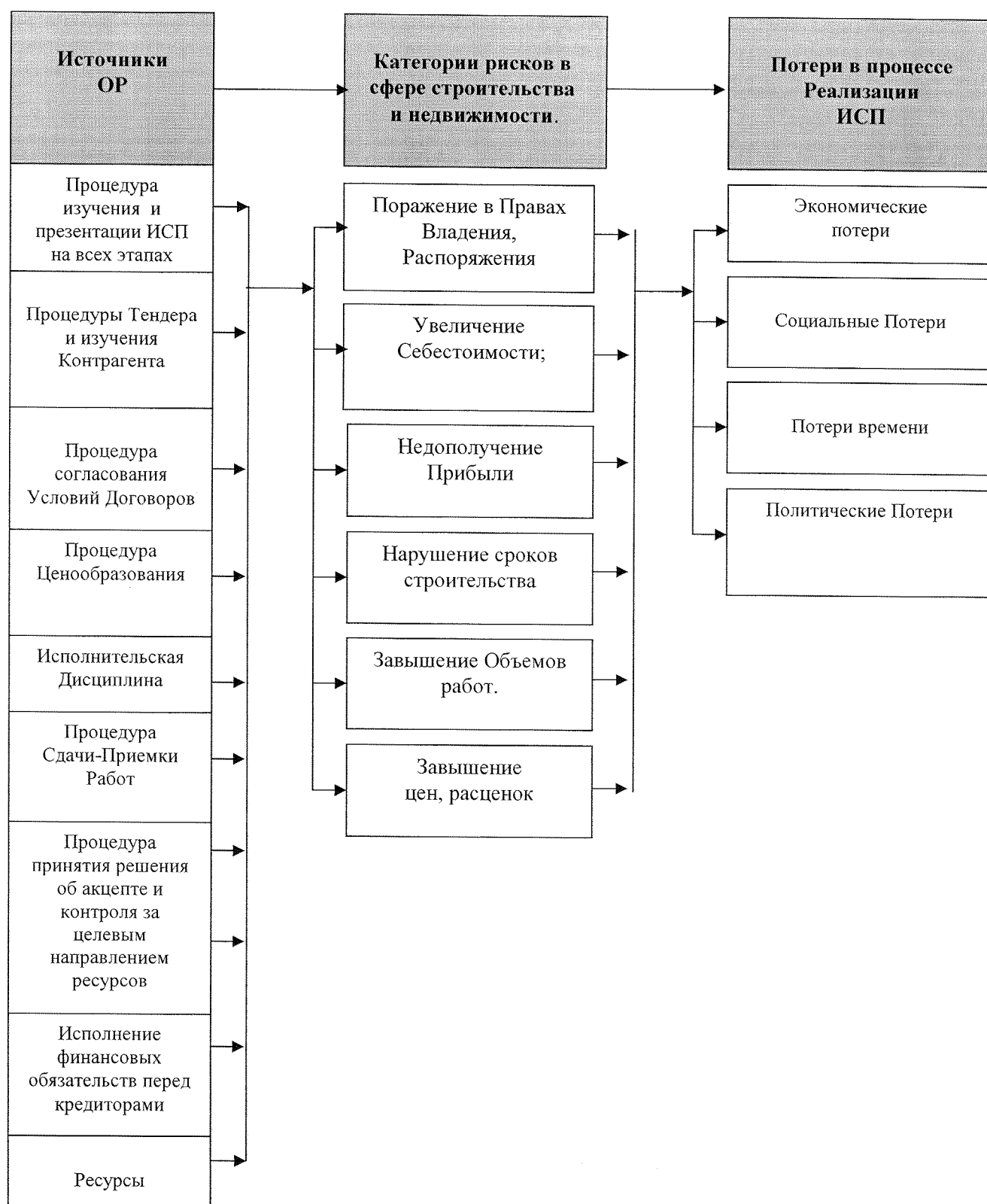


## 9. Оценка рисков

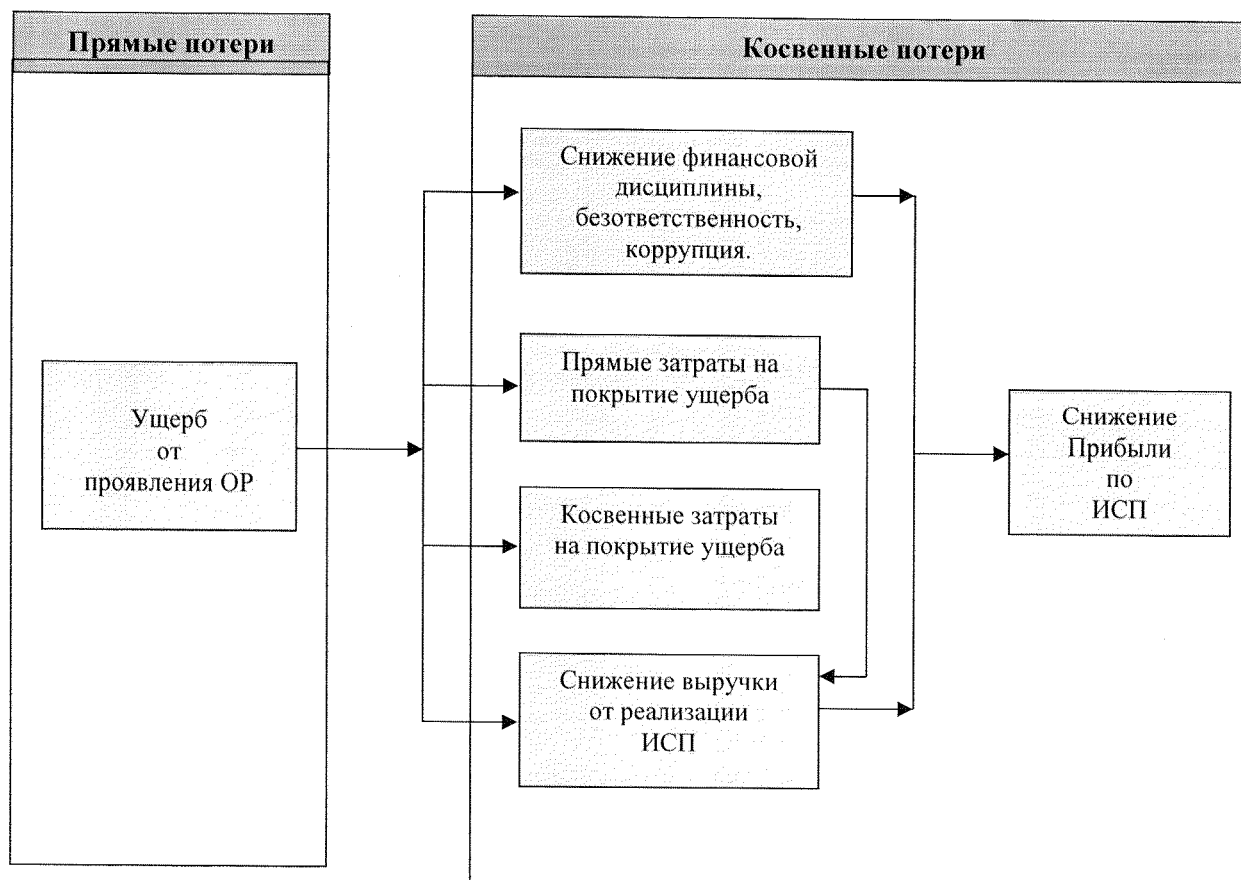
9.1. Общая классификация ОР, совершаемых в сфере строительства и недвижимости при реализации Проектов, в том числе на уровне ее дочерних образований:

Классификационный признак	Виды ОР в соответствии с классификацией
Категория	<ul style="list-style-type: none"><li>• Риск увеличения затрат на строительство;</li><li>• Риск нарушения сроков реализации ИСП;</li><li>• Риск поражения в правах или утери актива;</li><li>• Риск увеличения объёмов строительства;</li><li>• Риск снижения прибыли;</li><li>• Риск коррупции персонала с контрагентами.</li></ul>
Вероятность возникновения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Очень низкая;</li><li>• Низкая;</li><li>• Средняя;</li><li>• Высокая;</li><li>• Очень высокая;</li></ul>
Величина потерь	<ul style="list-style-type: none"><li>• Минимальные;</li><li>• Низкие;</li><li>• Средние;</li><li>• Высокие;</li><li>• Максимальные;</li></ul>
Степень воздействия	<ul style="list-style-type: none"><li>• Игнорируемые;</li><li>• Незначительные;</li><li>• Умеренные;</li><li>• Существенные;</li><li>• Критические;</li></ul>
Уровню	<ul style="list-style-type: none"><li>• Приемлемые;</li><li>• Оправданные;</li><li>• Недопустимые;</li></ul>

## 9.2. Взаимосвязь ОР в процессе реализации ИСП.



### 9.3. Структура экономических потерь от проявления ОР в процессе реализации ИСП:



### 9.4. Классификация рисков по величине потерь:

Виды рисков	Величина потерь	
	I <sub>q</sub> (баллы)	I (в % от плановой прибыли по Проекту)
<b>Минимальные</b>	1	0%
<b>Низкие</b>	2	10%
<b>Средние</b>	3	40%
<b>Высокие</b>	4	60%
<b>Максимальные</b>	5	90%

9.4.1. Все внутренние ОР Компании, источник, которых лежит внутри ее структуры по приведенной классификации относятся к **ВЫСОКИМ** (4 балла, отрицательное влияние на прибыль до 60%).

### 9.5. Классификация ОР по вероятности возникновения:

Виды рисков	Вероятность возникновения (P)		
	Количественный подход		Качественный подход
	P <sub>q</sub> (баллы)	P (в долях единицы)	
<b>Очень низкая</b>	1	$0,0 < P \leq 0,1$	Событие может произойти в исключительных случаях.
<b>Низкая</b>	2	$0,1 < P \leq 0,4$	Редкое событие, но, как известно, уже имело место.
<b>Средняя</b>	3	$0,4 < P \leq 0,6$	Наличие свидетельств достаточных для предположения возможности события.
<b>Высокая</b>	4	$0,6 < P \leq 0,9$	Событие может произойти.
<b>Очень высокая</b>	5	$0,9 < P < 1,0$	Событие, как ожидается, произойдёт.

9.5.1. Все внутренние ОР, источник, которых лежит внутри ее структуры по приведенной классификации относятся к **ВЫСОКИМ** (4 балла).

### 9.6. Оценка индекса ОР:

$$R = P_q \times I_q, \text{ где:}$$

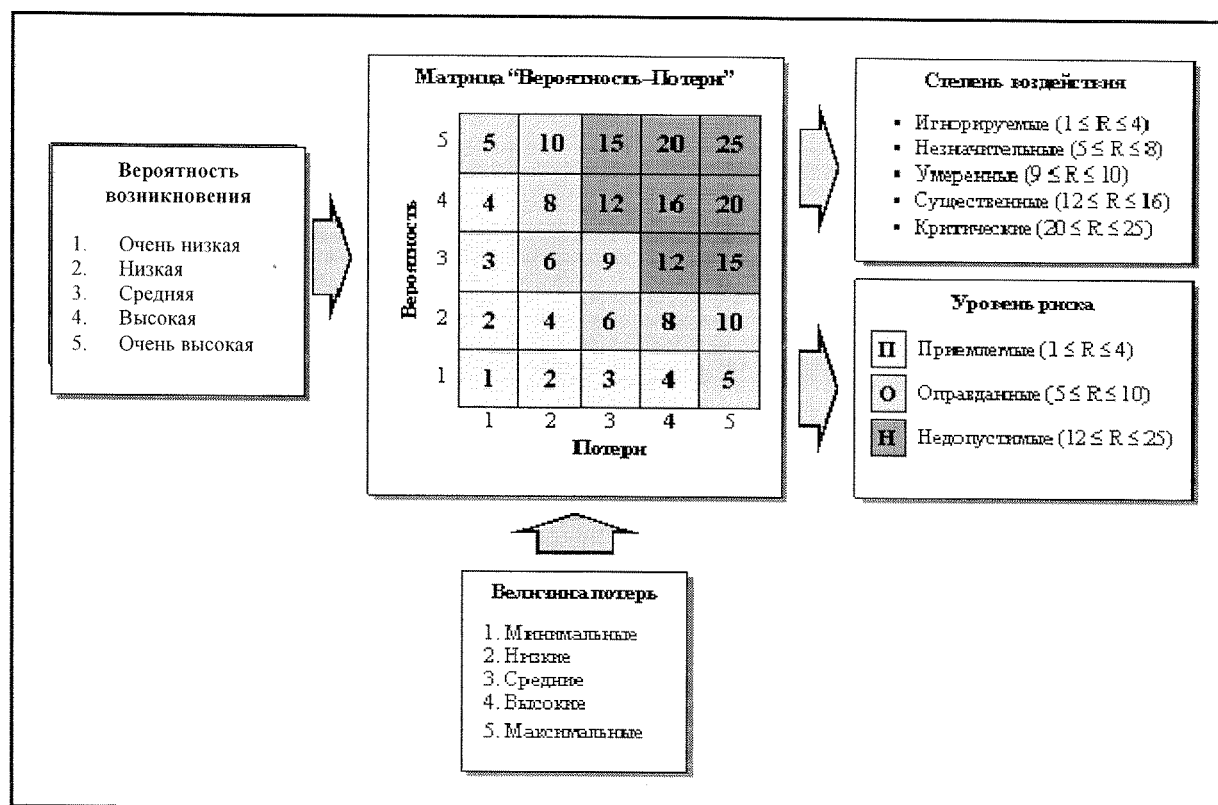
**R** - индекс риска (баллы);

**P<sub>q</sub>** - вероятность возникновения рисков, в соответствии с классификацией (баллы);

**I<sub>q</sub>** - величина потерь, в соответствии с классификацией (баллы).

**Индекс риска** — это показатель величины вероятных потерь в баллах, определяется посредством матрицы “Вероятность - Потери” и даёт возможность судить о степени воздействия и уровне риска.

9.7. Процесс оценки, идентифицированных ОР, в ходе реализации ИСП:



9.8. Оценка степени воздействия рисков:

$$M = P \times I, \text{ где:}$$

**М** – степень воздействия рисков (денежные единицы);

**Р** – вероятность возникновения рисков, в соответствии с классификацией (в долях единицы);

**І** – величина потерь, в соответствии с классификацией (в % от плановой прибыли по объекту).

9.9. Классификация рисков по степени воздействия:

Вид риска	Индекс риска (R)	Степень воздействия
<b>Критические</b>	$20 \leq R \leq 25$	Крайняя степень возможности приостановки реализации ИСП.
<b>Существенные</b>	$12 \leq R \leq 16$	Увеличение объёмов дополнительных работ, продолжительности выполнения СМР, несоблюдение технических решений, производственных браков недопустимых для заказчика.
<b>Умеренные</b>	$9 \leq R \leq 10$	Увеличение продолжительности выполнения СМР, производственные дефекты, несоблюдение технических решений, объёмы дополнительных работ и общее снижение безопасности строительства требуют согласований с заказчиком.
<b>Незначительные</b>	$5 \leq R \leq 8$	Увеличение продолжительности выполнения СМР, объёмов дополнительных работ в рамках бюджета и плановых сроков завершения строительства, быстро устранимых производственных дефектов и незначительного снижения безопасности строительства допустимого для заказчика.
<b>Игнорируемые</b>	$1 \leq R \leq 4$	Отсутствие какого-либо воздействия на ход реализации ИСП.

9.10. Классификация рисков по уровню:

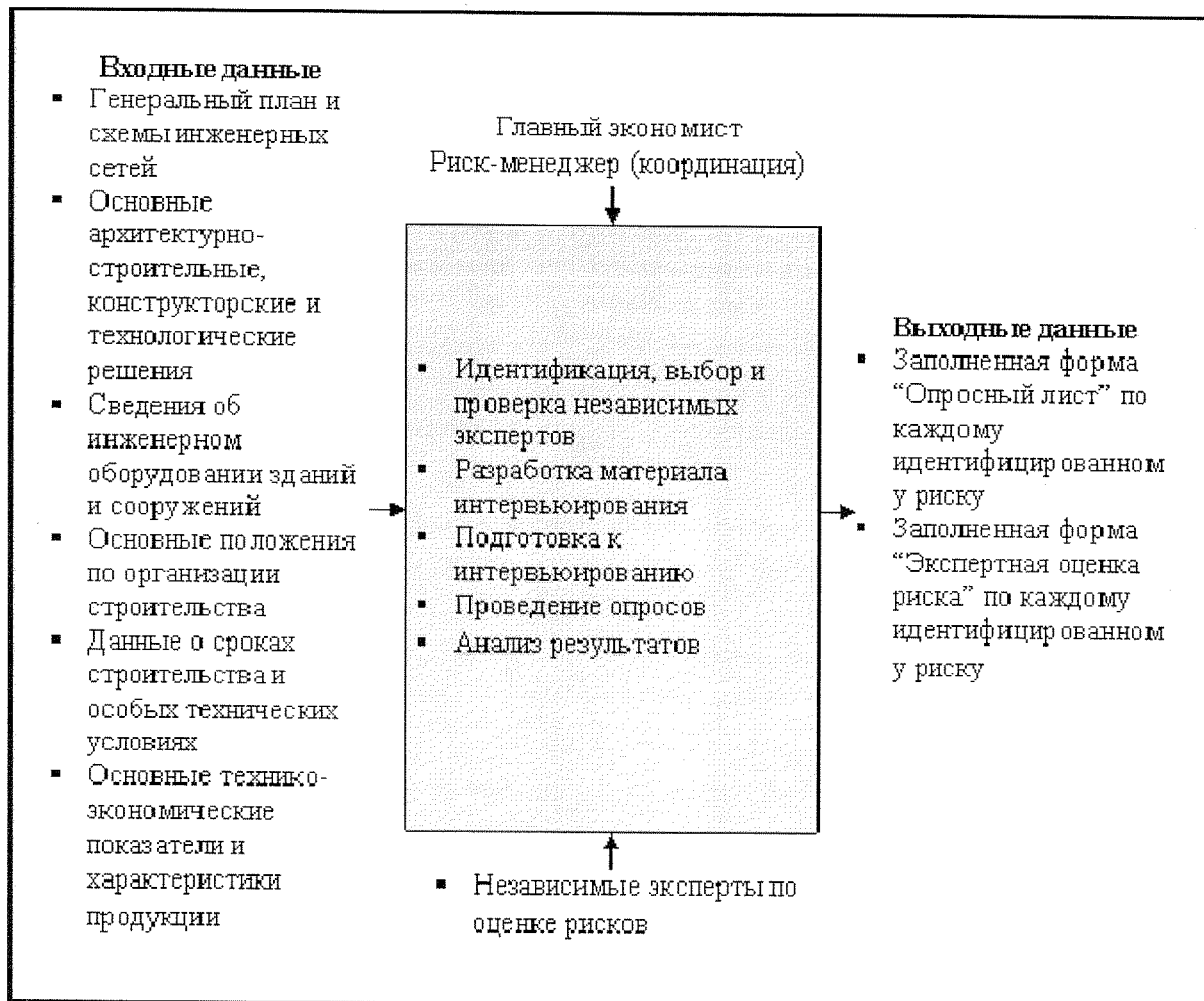
Вид риска	Индекс риска (R)	Уровень риска
<b>Недопустимые</b>	$12 \leq R \leq 25$	Определяются, как риски, первичные для обработки. Каждый риск с недопустимым уровнем должен иметь стратегию обработки, а также настойчиво и непрерывно обрабатываться до тех пор, пока уровень риска не снизится до приемлемого. При этом риск должен находиться под постоянным жёстким контролем и его уровень должен периодически переоцениваться.
<b>Оправданные</b>	$5 \leq R \leq 10$	Определяются, как риски, вторичные для обработки. Каждый риск с оправданным уровнем должен иметь стратегию обработки, а также обрабатываться до тех пор, пока уровень риска не снизится до приемлемого. При этом риск должен находиться под постоянным контролем и его уровень должен периодически переоцениваться.
<b>Приемлемые</b>	$1 \leq R \leq 4$	Рассматриваются к принятию. Периодически переоценивается уровень каждого риска.

### Примерная форма 1.1 "Риск-регистр"

<b><u>РИСК-РЕГИСТР</u></b>	
<b>Проект</b> Название: _____  Стadia: <input type="checkbox"/> Предквалификация <input type="checkbox"/> Конкурс <input type="checkbox"/> Переговоры <input type="checkbox"/> Реализация  Плановая прибыль по объекту (С): _____ денежные единицы	
<b>Идентификация риска</b> Идентификационный номер источника риска: _____ Описание источника риска: _____	
<b>Количественная оценка риска</b> Вероятность (P): _____ в долях единицы      Потери (Q): _____ денежные единицы Степень воздействия (M=PxQ): _____ денежная единица	
<b>Качественная оценка риска</b> Вероятность (Pq): <input type="checkbox"/> Слабозероный 1 балл <input type="checkbox"/> Маловероятный 2 балла <input type="checkbox"/> Вероятный 3 балла <input type="checkbox"/> Весьма вероятный 4 балла <input type="checkbox"/> Почти возможный 5 баллов (0 < P ≤ 0,1)       (0,1 < P ≤ 0,4)       (0,4 < P ≤ 0,6)       (0,6 < P ≤ 0,9)       (0,9 < P < 1,0)  Потери (q): <input type="checkbox"/> Минимальные 1 балл <input type="checkbox"/> Низкие 2 балла <input type="checkbox"/> Средние 3 балла <input type="checkbox"/> Высокие 4 балла <input type="checkbox"/> Максимальные 5 баллов (0 < Q ≤ 0,1C)       (0,1C < Q ≤ 0,4C)       (0,4C < Q ≤ 0,6C)       (0,6C < Q ≤ 0,9C)       (0,9C < Q ≤ C)  Индекс риска (R=Pqxq): _____ баллы  Степень воздействия: <input type="checkbox"/> Игнорируемый 1 ≤ R ≤ 4 <input type="checkbox"/> Незначительный 5 ≤ R ≤ 8 <input type="checkbox"/> Умеренный 9 ≤ R ≤ 10 <input type="checkbox"/> Существенный 12 ≤ R ≤ 16 <input type="checkbox"/> Критический 20 ≤ R ≤ 25  Уровень риска: <input type="checkbox"/> Приемлемый 1 ≤ R ≤ 4 <input type="checkbox"/> Оправданный 5 ≤ R ≤ 10 <input type="checkbox"/> Недопустимый 12 ≤ R ≤ 25	
<b>Обработка риска</b> Способ обработки: <input type="checkbox"/> Смачение <input type="checkbox"/> Принятие <input type="checkbox"/> Уклонение <input type="checkbox"/> Передача  Описание мероприятий: _____  Затраты: _____ денежные единицы Сроки: _____ Ответственный: _____	
<b>После обработки</b> Вероятность (P): _____ в долях единицы      Потери (Q): _____ денежные единицы Степень воздействия (M=PxQ): _____ денежная единица Индекс риска (R=Pqxq): _____ баллы  Степень воздействия: <input type="checkbox"/> Игнорируемый 1 ≤ R ≤ 4 <input type="checkbox"/> Незначительный 5 ≤ R ≤ 8 <input type="checkbox"/> Умеренный 9 ≤ R ≤ 10 <input type="checkbox"/> Существенный 12 ≤ R ≤ 16 <input type="checkbox"/> Критический 20 ≤ R ≤ 25  Уровень риска: <input type="checkbox"/> Приемлемый 1 ≤ R ≤ 4 <input type="checkbox"/> Оправданный 5 ≤ R ≤ 10 <input type="checkbox"/> Недопустимый 12 ≤ R ≤ 25	
Главный экономист: _____ Дата: _____	

## 10. Экспертная оценка рисков ИСП

### 10.1. Технология интервьюирования независимых экспертов в процессе реализации ИСП:



Примерная форма 2.1 "Опросный лист" (экспертная оценка)

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ (экспертная оценка)											
Эксперт (ФИО):	_____										
Название проекта:	_____										
Наименование риска:	_____										
Вероятность возникновения ( $P_d$ ):	<table border="0"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Стабильно высокий (1 балл)</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Маловероятный (2 балла)</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Вероятный (3 балла)</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Весьма вероятный (4 балла)</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Почти неизбежный (5 баллов)</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Стабильно высокий (1 балл)	<input type="checkbox"/>	Маловероятный (2 балла)	<input type="checkbox"/>	Вероятный (3 балла)	<input type="checkbox"/>	Весьма вероятный (4 балла)	<input type="checkbox"/>	Почти неизбежный (5 баллов)
<input type="checkbox"/>	Стабильно высокий (1 балл)										
<input type="checkbox"/>	Маловероятный (2 балла)										
<input type="checkbox"/>	Вероятный (3 балла)										
<input type="checkbox"/>	Весьма вероятный (4 балла)										
<input type="checkbox"/>	Почти неизбежный (5 баллов)										
Величина потерь ( $I_d$ ):	<table border="0"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Минимальная (1 балл)</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Низкая (2 балла)</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Средняя (3 балла)</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Высокая (4 балла)</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Максимальная (5 баллов)</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Минимальная (1 балл)	<input type="checkbox"/>	Низкая (2 балла)	<input type="checkbox"/>	Средняя (3 балла)	<input type="checkbox"/>	Высокая (4 балла)	<input type="checkbox"/>	Максимальная (5 баллов)
<input type="checkbox"/>	Минимальная (1 балл)										
<input type="checkbox"/>	Низкая (2 балла)										
<input type="checkbox"/>	Средняя (3 балла)										
<input type="checkbox"/>	Высокая (4 балла)										
<input type="checkbox"/>	Максимальная (5 баллов)										
Индекс риска ( $R = P_d \cdot I_d$ ):	_____ Баллы										
Подпись:	_____ Дата: _____										



## Примерная форма 2.2 "Экспертная оценка "Наименование риска"

**Экспертная оценка риска "Наименование риска"**

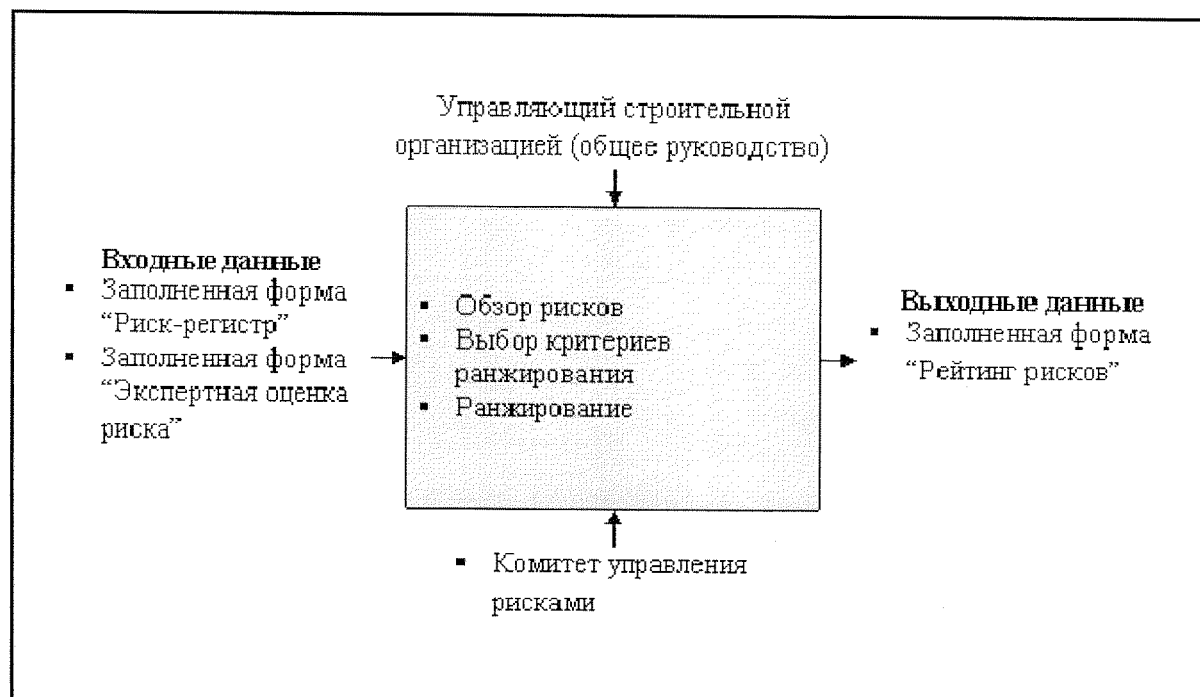
Название проекта: \_\_\_\_\_

ФИО эксперта	Уровень компетентности эксперта (баллы)	Индекс риска (баллы)	Учёт компетентности эксперта
1	2	3	4
	см. примечание	из формы № 2.1	$(4)=(2) \times (3)$
...	...	...	...
ИТОГО:	$\Sigma$ по столбцу 2	—	$\Sigma$ по столбцу 4
<b>Интегральная оценка индекса риска:</b>			$(\Sigma \text{ по столбцу } 2) / (\Sigma \text{ по столбцу } 4)$

**Примечание:**  
 Вес мнения эксперта:  
 Высокий-3 балла  
 Средний-2 балла  
 Низкий-1 балл

Главный экономист: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_

## 10. Технология ранжирования рисков в процессе реализации ИСП



## Примерная форма 1.2. «Рейтинг рисков»

<b>РЕЙТИНГ РИСКОВ</b>														
Проект: _____			Плановая прибыль по объекту: <b>ПО</b> _____						Стадия: _____					
Ранг	Идентиф.		Оценка				Обработка				После обработки			
	ИН	Риск	Вероят.	Потери	Возд-е	Индекс	Описание	Затраты	Сроки	Ответств.	Вероят.	Потери	Возд-е	Индекс
1					сорт.	сорт.								
2					по	по								
3					убыв.	убыв.								
N														
		<b>ИТОГО:</b>			$\Sigma M_0$			$\Sigma H$					$\Sigma M$	
Прогнозируемая прибыль без обработки рисков: <b>ПО-<math>\Sigma M_0</math></b>						Прогнозируемая прибыль после обработки рисков: <b>ПО-<math>\Sigma H</math>-<math>\Sigma M</math></b>								
Управляющий строительной организацией: _____ Дата: _____														

### 11.Обработка рисков

#### 11.1. Основные способы обработки рисков

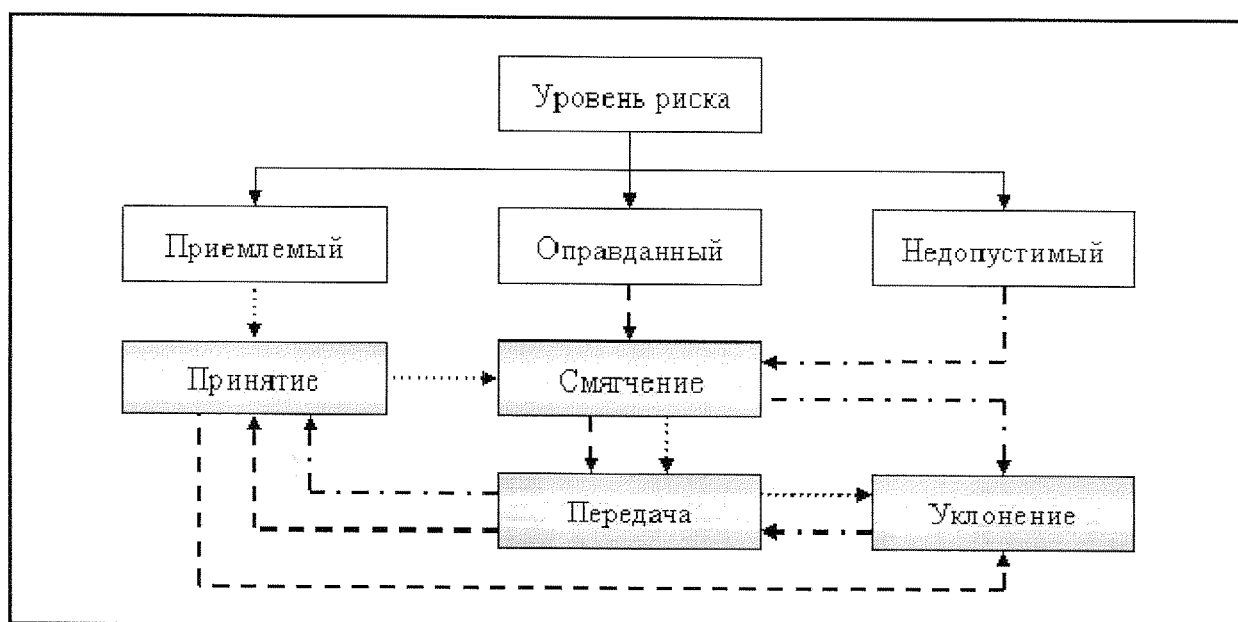
Способ обработки рисков	Варианты мероприятий
<b>Смягчение</b>	Уменьшение вероятности возникновения и/или величины возможных потерь от наступления негативной ситуации, что способствует минимизации степени воздействия риска. При этом источник риска не устраняется.
<b>Принятие</b>	Подтверждение возможности негативной ситуации и сознательное решение принять её последствия и компенсировать ущерб за счёт собственных средств.
<b>Уклонение</b>	Полное устранение определённой угрозы или источника риска, через исключение потенциальной возможности негативной ситуации.
<b>Передача</b>	Перенесение ответственности за управление риском на других участников ИСП без устранения источника риска.

## 11.2. Классификация способов обработки рисков:



11.2.1. Управление внутренними операционными рисками, источник которых лежит внутри структуры Компании согласно приведенной классификации способов обработки методом «Смягчения», осуществляется посредством уменьшения вероятности убытков.

11.3. Технология выбора способа обработки операционных рисков в процессе реализации ИСП:



11.4. Ограничения при выборе способа обработки рисков:

- Есть ли техническая возможность выполнить мероприятия по обработке рисков?
- Что является ожидаемым результатом проводимых мероприятий по снижению уровня риска до приемлемой величины?
- Хватает ли денежных, материальных, трудовых и иных видов ресурсов для осуществления выбранных мероприятий?

- Достаточно ли времени для того, чтобы разработать и осуществить мероприятия и какой эффект будет оказываться на общий календарный план строительства?
- Какое воздействие могут оказать мероприятия на техническую сторону выполнения строительных работ?

## **12. Нарушения, способствующие образованию операционных рисков и методы их предупреждения.**

### 12.1. Образованию операционных рисков при реализации ИСП способствуют:

- нарушения при оформлении ИРД;
- нарушения, связанные с неправильным оформлением договорных отношений, как с контрагентами поставщиками работ, услуг, ТМЦ, так с контрагентами покупателями, инвесторами;
- нарушения процедуры выбора контрагента на поставку работ, услуг, ТМЦ;
- нарушения процедуры контроля за ценами и расценками контрагентов;
- нарушения правил взаимных расчетов между участниками ИСП;
- нарушения, выявляемые при проведении инспектирования строительных объектов;
- нарушения из-за отклонений от норм, при производстве СМР и исполнении процедуры сдачи-приемки работ;
- нарушения, вызванные ненадлежащим исполнением участниками ИСП, присущих им функций;
- нарушения, связанные с неправильным ведением учета хозяйственных операций.

### 12.2. Среди потенциальных нарушений условно выделяют неумышленные ошибки, возникновение которых связано с незнанием вопроса, невнимательностью исполнителей, изменениями в законодательстве РФ и т.д., и умышленные нарушения, т.е. мошенничество.

### 12.3. Нарушения, в форме отсутствия или несвоевременного оформления необходимой ИРД должны быть рассмотрены и оптимизированы на стадии рассмотрения ИСП «Идея» и до юридического оформления обязательств Компании, открытия финансирования проекта, в момент исполнения процедур:

- оценки осуществимости проекта с точки зрения земельно-имущественных прав;
- выявления и оценки земельно-имущественных рисков ИСП;
- оценки стоимости и длительности решения земельно-имущественных вопросов;
- оценки правовой осуществимости ИСП;
- выявления и оценки юридических рисков ИСП.

### 12.4. Нарушения, связанные с неправильным оформлением договорных отношений существенно снижаются, если грамотно, с юридической точки зрения, оформлены все договорные отношения между субъектами занятыми на реализации ИСП.

### 12.5. Нарушения при выборе контрагента на поставку работ, услуг, ТМЦ, вытекают из неисполнения или ненадлежащего исполнения требований Положения о проведении тендеров и организации конкурсных торгов Компании.

В Компаниях, работающих в сфере строительства и недвижимости, значительных размеров ОР могут достигать, если персонал заказчика вступает в сговор с подрядчиком. Особенно увеличивает риск хищений то обстоятельство, что заказчик и подрядчик являются связанными сторонами. Для выявления данных нарушений Департамент

совместно с СЭБ Компании должен выяснить, не являются ли ответственные работники Компании-заказчика и предприятия-генподрядчика, подрядчика родственниками, не являются ли предприятие-генподрядчик и предприятие-подрядчик взаимными кредиторами и т.д. Наличие подобных обстоятельств существенно усиливает ОР.

12.6. Контроль стоимостных показателей, с целью предупреждения нарушений цен и расценок выполняется на всех этапах реализации ИСП.

Предварительный контроль цен и расценок, предлагаемых контрагентами Компании, осуществляется на этапе проверки наличия, комплектности и качества ПСД.

ПСД должна соответствовать МДС 81-35-2004 «Методика определения стоимости строительной продукции на территории РФ», положениям применяемых сборников, рабочей документации в части применяемых материалов (сертификаты, ГОСТ, ТУ), оборудования, машин и механизмов, видов работ с применением индексов, отражающих специфику производства работ, территориальную принадлежность объекта ИСП.

Контроль правильности цен и расценок, предлагаемых контрагентами Компании, не должен ограничиваться процедурой проверки их на предмет соответствия действующей нормативной базе по данному региону. Цены и расценки контрагентов Компании – поставщиков работ, услуг, ТМЦ также должны подлежать маркетинговому исследованию на предмет их соответствия среднерыночным ценам на аналогичные виды работ, услуг, ТМЦ.

Договорные цены контрагентов, должны подкрепляться соответствующим обоснованным расчетом, который проверяется соответствующим подразделением Компании.

Изменения в проектно-сметной документации, действительны только в случае утверждения их Президентом Компании. Изменение стоимости материалов и оборудования производится, только с приложением, проверенных Департаментом и СЭБ Компании подтверждающих документов поставщиков или заводов изготовителей.

12.7. Нарушения правил взаимных расчетов между участниками реализации ИСП.

Данный вид нарушений, по сути, является одним из подвидов нарушений, связанных с неправильным оформлением договорных отношений при реализации ИСП.

12.7.1. Компания может строить свои отношения с каждой из подрядных организаций, участвующих в строительстве объекта, на основе прямых договоров. В этом случае расчеты с контрагентами осуществляются в общеустановленном порядке. Но в большинстве случаев Компания предпочитает нанимать одну организацию-генподрядчика для выполнения большинства работ на объекте строительства с предоставлением ей прав выполнять работы собственными силами или с привлечением субподрядчиков.

Если между заказчиком и генподрядчиком не оговорено в договоре иное, расчеты с субподрядными организациями осуществляет генеральный подрядчик по мере получения средств от Компании-заказчика.

Организуя работы на строительной площадке, генподрядчик должен оказывать всем субподрядчикам, одновременно услуги по подготовке фронта работ, обеспечению объектов строительства электроэнергией, теплом, водой, охране объекта, обслуживанию территории строительства и временных инженерных сетей и других аналогичных услуг. При отсутствии жесткого контроля работы генподрядной организации, ее взаиморасчетов с субподрядчиками, накладных расходов себестоимость реализации ИСП может необоснованно возрасти.

12.8. Нарушения, выявляемые при инспектировании строительных объектов, в результате чего может обнаружиться несоответствие реальных объемов строительства данным учета. Подобные расхождения приводят к искажению себестоимости строительства и инвентарной стоимости объекта.

Для получения доказательств Департаменту необходимо выборочно анализировать следующие источники:

- Основные комплекты рабочих чертежей;
- журнал учета выполненных работ (форма N KC-6), который ведется по каждому объекту строительства;
- отчет (форма N M-19) материально ответственного лица, т.е. производителя работ, начальника строительного участка;
- ежемесячный отчет о расходе основных материалов в строительстве в сопоставлении с расходом, определенным по производственным нормам (форма N M-29);
- формы N KC-2 и N KC-3;
- регистры бухгалтерского учета материалов по счету 10.

Нарушения, выявленные с помощью данного анализа, можно разделить на следующие типы:

1. Завышение объемов строительства.

Данный тип нарушений влечет за собой такие ОР, как завышение размера списания материальных ресурсов на строительство объекта, неправильный расчет трудозатрат в результате завышения объемов строительства и другие.

Согласно п.3.1.2 Положения по бухгалтерскому учету долгосрочных инвестиций при выявлении завышения стоимости строительных и монтажных работ по оплаченным или принятым к оплате счетам подрядных организаций заказчик обязан уменьшить на сумму завышения принятые от них затраты.

2. Неправильное применение строительных материалов (как правило, происходит замена дорогостоящего материала более дешевым) или расценок по ним.

3. Невыполнение отдельных скрытых работ, утвержденных проектно-сметной документацией. Выявление подобных нарушений возможно только при участии специалиста эксперта-строителя Департаментом.

12.8. Нарушения из-за отклонений от норм при производстве строительного-монтажных работ.

Данный тип ОР следует дифференцировать в зависимости от вида расходов. При проверке специалистом Департамента, выявляются отклонения от норм по выполнению строительного-монтажных работ, а также анализируются дополнительные работы, не учтенные в проектно-сметной документации. По результатам проверки составляется ведомость на дополнительные расходы, понесенные контрагентом, с указанием причин и ответственных за отклонения от норм.

12.9. Нарушения, вызванные ненадлежащим исполнением контрагентами участниками капитального строительства присущих им функций.

Нарушения данного вида следует дифференцировать по участникам, занятым на реализации ИСП (инвестор, заказчик, подрядчик).

Основной функцией инвестора является финансирование капитального строительства. При этом может применяться целый ряд схем финансирования. Наиболее распространенными являются следующие:

- инвестор авансирует всю стоимость строительства единовременно (аванс 100%);
- инвестор частично авансирует строительного-монтажные работы, например 50% (долевое строительство, ипотека);
- инвестор оплачивает произведенные строительного-монтажные работы строго по факту их выполнения (расчеты обычно идут через заказчика).

Какая бы схема ни была выбрана, в любом случае невыполнение инвестором своих функций или ненадлежащее их выполнение чревато для строительного процесса тяжелыми последствиями. Лишь немногие строительные предприятия обладают достаточными оборотными средствами для продолжения строительства за счет собственных средств, при неплатежеспособности инвестора.

### **13. Мониторинг и контроль.**

- 13.1. Основной функцией Компании является обеспечение контроля (технического и финансового) за процессом реализации ИСП. Компанией проверяются и подтверждаются все объемы выполнения проектно-изыскательских и строительно-монтажных работ, правильность примененных при этом цен и расценок. От качества выполнения заказчиком своих функций зависят как технические характеристики готового строительного объекта, так и объем затраченных на строительство средств.
- 13.2. Функция контрагентов-генподрядчиков (подрядчиков) сводится к непосредственному осуществлению строительно-монтажных работ, а также предоставлению всей надлежащей документации по их выполнению Компании.
- 13.2.1. Существенное влияние на величину ОР при реализации ИСП имеет оценка системы внутреннего контроля контрагента-генподрядчика (подрядчика). Руководителю ИСП следует собрать всю возможную информацию о данном контрагенте, необходимо совместно с СЭБ и Департаментом Компании оценить репутацию предприятия, его место на региональном рынке строительства, систему хозяйственных связей, надежность и добросовестность персонала и пр.
- 13.3. Контроль ОР при реализации ИСП направлен на информирование Президента Компании о состоянии рисков и оценках возможных отклонений стоимости объектов риска ИСП по сравнению с плановыми (бюджетными) значениями.
- 13.4. Мониторинг процесса управления ОР направлен:
- на проверку реализаций управленческих решений по управлению ОР;
  - на достижение регулярности всего процесса ОР;
  - на наблюдение за событиями и факторами риска (выявленными в п. 9.2.), которые способны оказать существенное влияние на стоимость объектов ОР;
  - на своевременное информирование Президента Компании о возможности наступления неблагоприятных событий отдельных ИСП.

### **14. Порядок взаимодействия структурных подразделений Компании управления ОР.**

- 14.1. Перечень внутренних нормативных документов, которыми определены входная и выходная информация, представляемая структурными подразделениями Компании содержится в разделе 4 настоящего документа.
- 14.2. Перечень ВНД может расширяться по мере изменения спектра ОР и совершенствования настоящего Регламента.