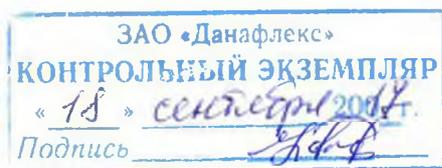


|           |                    |       |                  |
|-----------|--------------------|-------|------------------|
| ДАНАФЛЕКС | Процедура          | ПР 21 | Файл: ПР 21.doc  |
|           | УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ |       | Редакция: 1-2017 |
|           |                    |       |                  |



Настоящая процедура является внутренним нормативным документом материнской компании ЗАО «ДАНАФЛЕКС» в группе взаимозависимых компаний ООО «ДАНАФЛЕКС-НАНО» и ООО «ДАНАФЛЕКС-АЛАБУГА» и вводится в действие с даты утверждения генеральным директором ЗАО «ДАНАФЛЕКС». Требования настоящей процедуры являются обязательными для исполнения всеми участниками группы и доводятся до сведения каждого юридического лица группы компаний ДАНАФЛЕКС (ЗАО «ДАНАФЛЕКС», ООО «ДАНАФЛЕКС-НАНО» и ООО «ДАНАФЛЕКС-АЛАБУГА»). Настоящая процедура содержит сведения коммерческой тайны и не подлежит предоставлению другим сторонам, кроме как по разрешению Генерального директора ЗАО «ДАНАФЛЕКС».

|            | Ф.И.О.        | Должность                 | Подпись | Дата     |
|------------|---------------|---------------------------|---------|----------|
| Утвердил   | А.Р. Баширов  | Генеральный директор      |         | 18.09.17 |
| Разработал | Н.А. Бычихина | Вед. менеджер по качеству |         | 18.09.17 |

## 1 ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1 Настоящая процедура устанавливает единый порядок идентификации, анализа и оценки рисков Группы взаимозависимых компаний (далее – ДАНАФЛЕКС), устранения рисков и их причин для предупреждения повторного их возникновения.

1.2 Процедура определяет средства управления, соответствующую ответственность и полномочия при работе с рисками.

1.3 Требования настоящей процедуры распространяются на все процессы, подразделения и рабочие места ДАНАФЛЕКС.

## 2 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Владелец риска** - Руководитель ДАНАФЛЕКС или руководитель процесса / структурного подразделения ДАНАФЛЕКС, 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.

**Мероприятия по управлению риском** - действия, разработанные на основании одного из следующих методов управления:

- 1) Уклонение от риска

|           |                    |       |                  |
|-----------|--------------------|-------|------------------|
| ДАНАФЛЕКС | Процедура          | ПР 21 | Файл: ПР 21.doc  |
|           | УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ |       | Редакция: 1-2017 |
|           |                    |       |                  |

- 2) Снижение риска
- 3) Перенос (перераспределение) риска
- 4) Принятие риска

**Идентификация риска** – это процесс выявления, распознавания и регистрации рисков.

**Контекст организации** – условия, в которых функционирует организация. Бизнес среда, сочетание внутренних и внешних факторов и условий, которые могут влиять на достижение компанией стратегических целей и задач.

**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 риска** – это обобщенный процесс идентификации риска, его анализа и вычисления.

**Риск** – это влияние неопределенности на ожидаемый результат. Риск часто выражают как комбинацию последствий и вероятности его возникновения. Чаще используют в отношении возможности негативных последствий.

### 3 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

3.1 Управление рисками – это деятельность, связанная с идентификацией, анализом, оценкой рисков влияющих на достижение ДАНАФЛЕКС целей своей деятельности и удовлетворенности потребителя, а также разработка и принятий решений направленных на исключение и минимизацию отрицательных последствий.

3.2 Риск менеджмент тесно переплетается с понятием контекста ДАНАФЛЕКС, т.е. бизнес-среды, сочетания внутренних и внешних факторов и условий, которые могут влиять на достижение компанией стратегических целей и задач процессов.

3.3 Основные этапы управления рисками:



Рисунок 1

3.4 Формирование рабочей группы

3.4.1 Каждая функция и процесс играют важную роль в процессе управления рисками, поэтому в ДАНАФЛЕКС ежегодно формируется рабочая группа из представителей всех процессов / подразделений для выявления потенциальных проблем (рисков) в составе руководителей и/или сотрудников. Предварительно представители рабочей группы определяют и оценивают риски на уровне своих процессов / подразделений совместно со своими коллегами, а затем презентуют для дальнейшего обсуждения всей рабочей группе.

3.4.2 Совещание рабочей группы для выявления потенциальных проблем проводится не реже одного раза в год. На совещании проводится оценка результативности мероприятий по управлению рисками по итогам года и рассмотрение вновь сформированного реестра рисков.

|                  |                           |              |                         |
|------------------|---------------------------|--------------|-------------------------|
| <b>ДАНАФЛЕКС</b> | Процедура                 | <b>ПР 21</b> | <b>Файл: ПР 21.doc</b>  |
|                  | <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b> |              | <b>Редакция: 1-2017</b> |
|                  |                           |              |                         |

### 3.5 Идентификация рисков.

3.5.1 Идентификация рисков осуществляется в компании как «сверху вниз», так и «снизу вверх» (см. рисунок 2).

3.5.2 При определении рисков «сверху вниз», анализируется источник проблемы – это риски, выявленные из анализа контекста ДАНАФЛЕКС.

3.5.3 При определении рисков «снизу вверх», риски идентифицируются и фиксируются на уровне сотрудников, отдела, или процесса, анализа проекта, контракта, а затем, расширяются до уровня ДАНАФЛЕКС.



Рисунок 2

3.5.4 Вне зависимости от применяемого метода и методики все выявленные риски регистрируются по форме Ф 21-01 «Реестр рисков». Далее, выявленные риски оцениваются в соответствии с п.3.6 настоящей процедуры.

### 3.6 Руководство по оценке и анализу рисков:

3.6.1 Выявленные риски анализируются и оцениваются на предмет их потенциальных последствий и вероятности реализации по 3-х бальной шкалам:

– шкала оценки потенциальных последствий, выбирается с учетом категории последствий в соответствии с Таблицей 1;

– шкала оценка вероятности реализации риска:

- 1 – маловероятно, что риск реализуется в течение года;
- 2 – риск, вероятно, реализуется в течение года;
- 3 – 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.

|           |                    |       |                  |
|-----------|--------------------|-------|------------------|
| ДАНАФЛЕКС | Процедура          | ПР 21 | Файл: ПР 21.doc  |
|           | УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ |       | Редакция: 1-2017 |
|           |                    |       | Лист 4 из 7      |

Таблица 1

Уровни потенциальных последствий в зависимости от категории последствий

| Положительные потенциальные последствия, уровень  |  |  | Категория последствий | Отрицательные потенциальные последствия, уровень  |   |   |
|---|--|--|-----------------------|---|---|---|
| 3   | 2  | 1  |                       | -1  | -2  | -3  |
| Экономия/доход более чем 35 млн.руб   | Экономия/доход от 17 млн.руб до 35 млн.руб   | Экономия/доход менее 17 млн. руб                                   | <b>Финансовые</b>     | Потери / расходы менее 17 млн. руб  | Потери / расходы от 17 млн.руб до 35 млн.руб  | Потери / расходы более чем 35 млн.руб   |
| Улучшение репутации на международном уровне / новый клиент с объемом производства свыше 400 т / ТНК | Улучшение репутации на национальном уровне / новый (ые) клиенты с объемом производства 150-400 т | Новый клиент с объемом производства до 150 т                       | <b>Репутация</b>      | Уход клиента с объемом производства до 150 т  | Уход клиента с объемом производства 150-400 т   | Уход клиента с объемом производства свыше 400 т   |
| Высокая удовлетворенность клиентов CSAT≥95% Регулярно заключаются новые контракты                   | Рост удовлетворенности заказчиков 95%>CSAT≥90% Существующие контракты продляются                 | Поддержание адекватной удовлетворенности и заказчиков 90%>CSAT≥85% | <b>Качество</b>       | Незначительные жалобы заказчиков < 2 на контракт / год. Снижение удовлетворенности 85%<CSAT≤80% | Незначительные и средние жалобы заказчиков от 3 до 5 на контракт / год Есть претензии по дефектам Снижение удовлетворенности 80%<CSAT≤75%   | Заказчик отказывается от крупных контрактах и не продлевает их / Возврат крупных партий продукции от 5 тонн Снижение удовлетворенности CSAT≤70%   |
| Повсеместные улучшения в экологии Полное отсутствие выбросов, сбросов, отходов                      | Локальные долгосрочные улучшения   | Локальные краткосрочные улучшения                                  | <b>Экология</b>       | Краткосрочные менее 2 часов местные ухудшения в пределах здания (воздух, вода, и/или земля)     | Долгосрочные (более 2-х часов) местные ухудшения в пределах здания, Краткосрочные (менее 2-х час) местные ухудшения в пределах территории предприятия (воздух, вода, и/или земля) | Долгосрочные (более 2-х часов) местные ухудшения в пределах территории предприятия, краткосрочные (менее 2-х час) местные ухудшения в пределах санитарнозащитной зоны предприятия (воздух, вода, и/или земля) |

|           |                    |       |                  |
|-----------|--------------------|-------|------------------|
| ДАНАФЛЕКС | Процедура          | ПР 21 | Файл: ПР 21.doc  |
|           | УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ |       | Редакция: 1-2017 |
|           |                    |       | Лист 5 из 7      |

| Положительные потенциальные последствия, уровень |   |  | Категория последствий             | Отрицательные потенциальные последствия, уровень                              |  |  |
|--|---|--|-----------------------------------|---|--|--|
| 3  | 2   | 1  |                                   | -1  | -2   | -3   |
| Отсутствие инцидентов / несчастных случаев       | Локальные долгосрочные улучшения                  | Локальные краткосрочные улучшения  | <b>Безопасность, охрана труда</b> | Инциденты низкого уровня опасностей. Микро травмы без потери трудоспособности | Угроза жизни отсутствует, травмы, происшествия с оказанием мед. помощи и болезни с потерей трудоспособности сроком более 1 дня, оформление формы Н-1 | Потенциальный риск для здоровья.<br>Большое количество травм / болезней<br>Групповые несчастные случаи, смертельные случаи |
| Увеличение межремонтного цикла                   | отсутствие аварийных остановок                    | своевременное выполнение ППР   | <b>Производство</b>               | Приостановка оборудования, < 8 час  | Полная остановка оборудования, 8 час ≤ Т < 24 час  | Полная остановка оборудования > 24 час   |
| Отсутствие предписаний надзорных органов         | своевременное выполнение предписаний              | соблюдение требований законодательства   | <b>Штрафные санкции</b>           | штраф до 700 тыс. руб   | штраф от 700 тыс. руб. до 1 млн руб.   | административное приостановление деятельности на срок до 90 суток  |
| Отсутствие претензий по пищевой безопасности     | Исключение несоответствий по пищевой безопасности | Своевременное выявление несоответствий по пищевой безопасности в процессе производства | <b>Безопасность продукции</b>     | Легкие последствия с отсутствием потери трудоспособности                      | Возможна потеря трудоспособности, но не более 3-х дней   | Тяжелые последствия<br>Потеря трудоспособности более 3 дней, получение инвалидности, летальный исход                       |

|           |                    |       |                  |
|-----------|--------------------|-------|------------------|
| ДАНАФЛЕКС | Процедура          | ПР 21 | Файл: ПР 21.doc  |
|           | УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ |       | Редакция: 1-2017 |
|           |                    |       |                  |

3.6.2 Данные оценки риска сводятся по матрице (см. рисунок 3), на матрицу наносится точка с координатами, численно равными баллам оценок потенциальных последствий и вероятности реализации риска. Значение точки пересечения является оценкой уровня риска, согласно таблице 2.

**Матрица вероятности и влияния рисков**

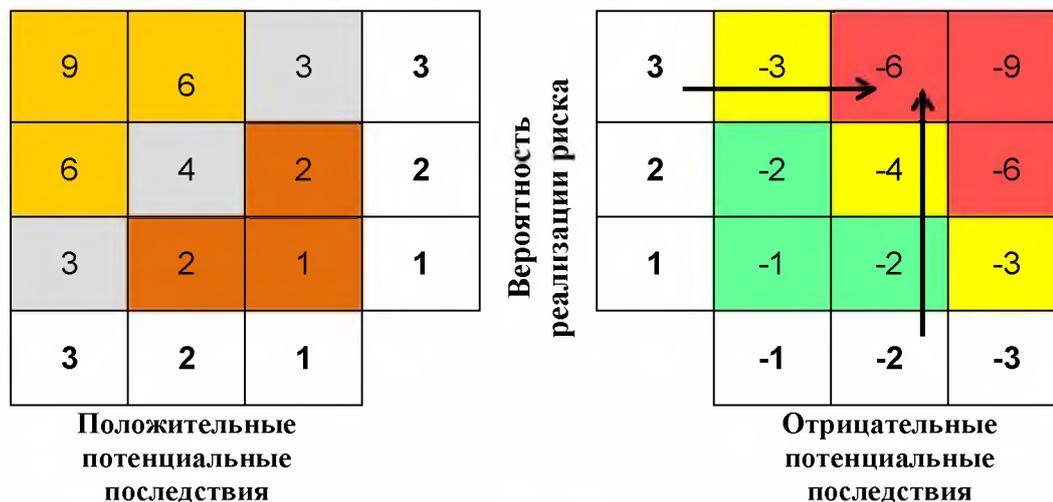


Рисунок 3

### 3.7 Разработка мероприятий по управлению рисками

3.7.1 Информацию, полученную в рамках процесса оценки рисков, представители рабочей группы направляют менеджеру по качеству, который агрегирует и отражает идентифицированные риски в Реестре рисков (Ф 21-01). Реестр выносится на совещание рабочей группы для уточнения оценки рисков, владельцев рисков и разработки мероприятий направленные на устранение риска.

Таблица 2

**Уровень рисков и мера предпринимаемых действий**

|     |       |  |
|-----|-------|--|
| 6,9 | -6,-9 | <b>Высокие риски</b> - такие риски требуют активных действий менеджмента. Решения по этим рискам имеют наивысшую приоритетность по срокам реализации и обеспечению финансовыми ресурсами, мероприятия разрабатываются членами рабочей группы.  |
| 3,4 | -3,-4 | <b>Средние риски</b> - решения в отношении таких рисков принимаются на уровне структурных подразделений и владельцев рисков. Принимаемые решения ограничиваются внедрением процедур и закупок небольших объемов товаров и услуг, обеспечивающих предупреждение и уменьшение негативных последствий наступления риска. Сроки выполнения решений устанавливаются исходя из доступности и графика финансирования, а также оптимального времени, необходимого для внедрения конкретного мероприятия. |
| 1,2 | -1,-2 | <b>Низкие риски</b> - действия по реагированию не требуются. Осуществляется мониторинг риска для принятия действия в случае изменения уровня риска.  |

3.7.2 Данные, заносятся в реестр рисков. За выполнение каждого мероприятия назначается ответственный исполнитель, и устанавливаются сроки выполнения.

3.7.3 Действия, предпринятые в отношении рисков и возможностей, должны быть пропорциональны их потенциальному влиянию на соответствие продукции и услуг.

|           |                    |       |                  |
|-----------|--------------------|-------|------------------|
| ДАНАФЛЕКС | Процедура          | ПР 21 | Файл: ПР 21.doc  |
|           | УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ |       | Редакция: 1-2017 |
|           |                    |       |                  |

3.7.4 Способы обращения с рисками и возможностями могут включать: избежание риска, допущение риска с целью достижения возможности, устранение источника риска, изменение вероятности или последствий риска, разделение риска, удержание риска путем принятия обоснованного решения.

3.7.5 Возможности могут вести к принятию новой практики деятельности, освоению новой продукции, выходу на новые рынки, получению новых клиентов, выстраиванию партнерских отношений, использованию новой технологии и другим желаемым и стимулирующим возможностям, обеспечивающим учет потребностей организации или ее потребителей.

3.7.6 Менеджер по качеству направляет реестр рисков Генеральному директору для согласования, по результатам идентификации и оценки рисков рабочей группой.

3.7.7 Согласованный реестр публикуется в сетевых папках:

- ЗАО «ДАНАФЛЕКС» «Служба качества» (<\\Databanks\groups\Служба качества>)
- ООО «ДАНАФЛЕКС-НАНО» «СМК» (<\\Dndatabank\groups\СМК>)
- ООО «ДАНАФЛЕКС-АЛАБУГА» «Алабуга СМК» (<\\Dndatabank\groups\СМК Алабуга>)

3.7.8 Информация об опубликовании направляется владельцам рисков, руководителям процессов / подразделений для использования в процессах бюджетирования, целеполагания для выполнения и контроля мероприятий по управлению риска.

3.8 Мониторинг риска, оценка результативности

3.8.1 Мониторинг выполнения мероприятий по управлению рисками проводится менеджером по качеству не реже одного раза в месяц с указанием в реестре рисков статуса выполнения мероприятий. Ежеквартально данные по проделанной работе от владельцев рисков поступают высшему руководству для анализа и принятия решений. При необходимости, риски вновь анализируются, вносятся изменения и поправки в запланированные мероприятия. Информация о результативности предпринятых действий является входными данными для Анализа со стороны руководства.