

## ՌԻՍԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

### 1. Ընդհանուր դրույթներ

- 1.1. Սույն քաղաքականության նպատակը «ՄԱՐԲԵՐԳ» ՓԲ ընկերությունում (այսուհետ նաև՝ Ընկերություն) ռիսկերի կառավարմանն ուղղված ընթացակարգի միջոցով Ընկերության երկարաժամկետ կենսունակության ապահովումն է և նրա գործունեության արդյունավետության շարունակական բարձրացումը:
- 1.2. Սույն քաղաքականության խնդիրներն են՝
  - 1.2.1. Ընկերության գործունեության համար առկա ռիսկերի կառավարմանը նպաստող համակարգերի սահմանումը.
  - 1.2.2. կառավարման ենթակա ռիսկերի և դրանց առաջնահերթությունների վերաբերյալ որոշումների ընդունման և գործողությունների համար անհրաժեշտ տեղեկատվության ապահովումը.
  - 1.2.3. ռիսկերի կառավարման լիազորությունների հստակեցումը.
  - 1.2.4. ռիսկերի առկայության վերաբերյալ տեղեկատվության հաղորդման կանոնակարգումը.
  - 1.2.5. ռիսկերի կառավարման համակարգի արդյունավետ գործողության ապահովումն ու Ընկերության գործարար պլանավորման գործընթացներում դրա ներառումը:
- 1.3. Ընկերության առջև դրված նպատակների արդյունավետ իրականացումը պահանջում է ռիսկի և անորոշությունների կառավարում և այդ նպատակով գործուն քաղաքականության կենսագործում:
- 1.4. Սույն քաղաքականության իմաստով ռիսկ է համարվում գործողությունների կամ երևույթների արդյունքի անորոշությունը՝ անկախ դրա բնույթից (դրական՝ նպաստավոր հնարավորություն, կամ բացասական՝ վտանգ): Համապատասխանաբար, սույն քաղաքականության շրջանակներում գնահատման են ենթակա Ընկերության գործունեության վրա ազդող բոլոր գործոնների ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական զարգացումների հնարավորությունը:
- 1.5. Ռիսկերի կառավարումն իրենից ներկայացնում է պատահական կորուստների բացասական հետևանքները նվազագույնի հասցնող և ընձեռված հնարավորություններից առավելագույն օգուտ ստանալուն ուղղված գործողությունների համախումբ, և ներառում է շարունակական և համակարգված եղանակով Ընկերության անցյալ, ներկա և հատկապես ապագա գործունեության հետ կապված ռիսկերի բացահայտումը, գնահատումն ու դրանց արձագանքումը:
- 1.6. Ռիսկն անխուսափելի է, և այս առումով Ընկերության խնդիրը ռիսկերի կառավարման այնպիսի գործողությունների ձեռնարկումն է, որոնք ռիսկերը բերում են ընդունելի մակարդակի: Ռիսկերի կառավարումն ավելացնում է հաջողության հավանականությունը և նվազեցնում Ընկերության՝ իր հիմնական նպատակներին հասնելու հետ կապված անորոշությունները:

## 2. Ռիսկերի տեսակները

- 2.1. Ռիսկը ենթակա է գնահատման իրադարձությունների տեղի ունենալու հավանականության և դրա փաստացի տեղի ունենալու դեպքում հնարավոր ազդեցության տեսանկյունից:
- 2.2. Ռիսկը ներառում է քաղաքական, տնտեսական, ֆինանսական, սոցիալ-մշակութային, տեխնոլոգիական, իրավական-կանոնակարգային, բնապահպանական, առողջապահական, անվտանգության, կառավարման և այլ բաղադրիչներ:
- 2.3. Ընկերության գործունեության համար առկա ռիսկերից են, մասնավորապես՝
  - 2.3.1. Ընկերության վրա ցանկացած արտաքին կամ ներքին ազդեցություն, որը վտանգի տակ է դնում Ընկերության առջև դրված նպատակների, առանձին ծրագրերի կամ նախագծերի իրականացումը.
  - 2.3.2. ցանկացած երևույթ, որը կարող է վնասել Ընկերության հեղինակությունը կամ նվազեցնել Ընկերության հանդեպ բաժնետերերի վստահությունը.
  - 2.3.3. ապօրինություններից, կորուստներից և անարդյունավետ ներդրումներից պաշտպանվելու բնագավառում թերացումները.
  - 2.3.4. սահմանված կանոնակարգերի (մասնավորապես՝ բնապահպանության, առողջապահության և անվտանգության ոլորտներում) պահանջների բավարարման բնագավառում թերացումները.
  - 2.3.5. գործարար պայմանների փոփոխությանն արդյունավետ (Ընկերության սահմանված նպատակների իրականացման տեսանկյունից բացասական ազդեցությունը կանխող կամ նվազագույնի հասցնող եղանակով) արձագանքելու անկարողություն.
  - 2.3.6. առավել արդյունավետ և նպաստավոր ծրագրեր կամ նախագծեր իրականացնելու ընձեռված հնարավորություններից օգտվելու թերացումներ:
- 2.4. Ըստ բնույթի Ընկերությունը տարանջատում է ռազմավարական, ծրագրային և գործառնական ռիսկերը՝
  - 2.4.1. Ռազմավարական է համարվում ցանկացած ռիսկ, որն իր բնույթով ունի Ընկերության ընդհանուր նպատակների (այլ ոչ թե դրանց դրվագային մասերի) վրա ուղղակի ազդեցություն, կամ որը հակասում է սահմանված գործառնական և ծրագրային նպատակներին.
  - 2.4.2. Ծրագրային է համարվում Ընկերության առանձին նախագծերից, ծրագրերից կամ ենթածրագրերից ցանկացածի նպատակների իրականացման վրա ազդող ռիսկը.
  - 2.4.3. Գործառնական է համարվում Ընկերության ընթացիկ գործունեության առանձին տարրերի վրա ազդող ռիսկը:
- 2.5. Ըստ ազդեցության ոլորտների Ընկերությունը տարանջատում է շուկայական, առևտրային և արտաքին գործոններով պայմանավորված (արտաքին) ռիսկերը:
- 2.6. Շուկայական ռիսկերը հիմնականում կապված են ֆինանսական շուկաներում գնային տատանումների հետ և ներառում են ֆինանսական ռիսկը, արտարժույթային ռիսկը, ինչպես նաև հումքային ապրանքների գների ռիսկը: Այդպիսի ռիսկերը, որպես կանոն, կարող են կառավարվել ֆինանսական ածանցյալների օգտագործմամբ: Շուկայական ռիսկերի օրինակ են հանդիսանում հետևյալ ռիսկերը՝
  - 2.6.1. Ֆինանսական. Ընկերության բնականոն գործունեության իրականացման համար ընդունելի պայմաններով բավարար ֆինանսական միջոցների առկայության ազդեցության ռիսկը.

- 2.6.2. արտարժույթային. Ընկերության տնտեսական և հաշվապահական փաստերի վրա արտարժույթային փոխարժեքների տատանման ազդեցության ռիսկը.
- 2.6.3. հումքային ապրանքների գներ. Ընկերության կողմից նախատեսված մակարդակից բորսայական (հումքային) ապրանքների (ինչպես Ընկերության կողմից գնվող, այնպես էլ վաճառվող) գների տարբերության ազդեցության ռիսկը:
- 2.7. Առևտրային ռիսկերը Ընկերության գործունեությամբ պայմանավորված և, որոշ առումով, Ընկերության վերահսկողության տակ գտնվող գործոններն են, և ներառում են ինչպես ներքին գործընթացների անհաջողությունները, այնպես էլ մրցակիցների գործողությունները: Որպես կանոն, այդպիսի ռիսկերը դժվար է կառավարել: Առևտրային ռիսկերի օրինակ են հանդիսանում հետևյալ ռիսկերը՝
- 2.7.1. մրցակցային. ռիսկ, որը կապված է մրցակիցների կամ շուկայի նոր մասնակիցների գործողությունների հետ, որոնք կարող են փասա հասցնել Ընկերության մրցակցային առավելությանը կամ նույնիսկ գոյատևելու նրա ունակությանը.
- 2.7.2. մարդկային ռեսուրսներ. Ընկերության աշխատողների, մասնագետների հնարավոր արտահոսքի կամ անհրաժեշտ նոր աշխատողների ներգրավման դժվարությունների ազդեցության հետ կապված ռիսկ.
- 2.7.3. որոշումներ. ռազմավարական և գործառնական մակարդակներում ոչ ճիշտ որոշումների ընդունման ազդեցության հետ կապված ռիսկ.
- 2.7.4. կատարողական. նախատեսված գործողությունների իրականացման արդյունավետության վրա Ընկերության աշխատողների կատարողական պատասխանատվության ազդեցության հետ կապված ռիսկ.
- 2.7.5. աշխատողների վարքագիծ. ռիսկ, որը պայմանավորված է Ընկերության աշխատողների անհատական կամ խմբային վարքագծով, կապված Ընկերության գույքի և գործարար համբավի պաշտպանության հետ, մասնավորապես՝ գործողություններ կատարելու կամ չկատարելու հետ.
- 2.7.6. իրավական. ռիսկ, որը կապված է գործող օրենքների և կանոնակարգերի պահանջները Ընկերության կողմից հնարավոր չկատարելու հետ.
- 2.7.7. գնորդների անվճարունակություն. ռիսկ, որը կապված է Ընկերության դրամական հոսքերի վրա առևտրային պարտքերի դանդաղ վճարման կամ անհուսալի պարտքերի հետևանքների հետ.
- 2.7.8. իրացման. ռիսկ, որը պայմանավորված է Ընկերության հիմնական արտադրատեսակների հնարավոր ցածրորակով և (կամ) դրանց գները համանման ապրանքների շուկայում նախատեսվածից ավելի բարձր լինելու ազդեցությամբ.
- 2.7.9. գնային. ռիսկ, որը պայմանավորված է սպառվող հիմնական նյութերի և ծառայությունների գները ծրագրվածից ավելի բարձր լինելով, ինչը անխուսափելիորեն կհանգեցնի ծախսերի աճի և շահույթի նվազեցման.
- 2.7.10. մատակարարման. ռիսկ, որը պայմանավորված է Ընկերության գործունեության համար կենսական նշանակություն ունեցող ապրանքների պատշաճ որակով և ժամանակին մատակարարելու անհնարինության ազդեցությամբ.
- 2.7.11. գործարքային. ռիսկ, որը պայմանավորված է Ընկերության համար կարևորագույն գործարքների հնարավոր տապալման (չկայացման) ազդեցությամբ.
- 2.7.12. վարկանիշային. ռիսկ, որը պայմանավորված է Ընկերության եկամուտների կամ ակտիվների վրա հնարավոր բացասական հանրային կարծիքի ազդեցությամբ.

- 2.7.13. տեղեկատվական. ռիսկ, որը պայմանավորված է տեղեկատվության մատչելիությունը սահմանափակելու թուլացմամբ, ինչը կարող է հանգեցնել համապատասխան գաղտնի տեղեկատվության չթույլատրված հրապարակման կամ տարածման կամ դրանք Ընկերության նպատակներին ոչ համահունչ օգտագործելուն:
- 2.8. Արտաքին ռիսկերը պայմանավորված են արտաքին, ոչ շուկայական գործոններով, ինչպիսիք են, օրինակ, բնական աղետները, հարկային կամ այլ իրավական փոփոխությունները: Որոշ դեպքերում արտաքին ռիսկերը կարող են կառավարվել ապահովագրական գործիքների միջոցով: Արտաքին ռիսկերի օրինակ են հանդիսանում հետևյալ ռիսկերը՝
- 2.8.1. կանոնակարգային. ռիսկ, որը պայմանավորված է փոփոխվող օրենքների ու կանոնակարգերի՝ Ընկերության մրցակցային դիրքը և արդյունավետ գործունեություն իրականացնելու նրա կարողությունը վնասելու հնարավոր ազդեցությամբ:
- 2.8.2. բնական աղետների, տեռորիստական հարձակումների և եղանակային անբարենպաստ պայմանների ռիսկերը:
- 2.8.3. դժբախտ դեպքերի և պատահարների (հրդեհ և այլն) ռիսկը:
- 2.8.4. քաղաքական. քաղաքական իրավիճակի փոփոխությամբ պայմանավորված Ընկերության գործունեության վրա բացասական ազդեցության ռիսկը:
- 2.9. Ընկերության դեմ կամ Ընկերության նախաձեռնությամբ կամ Ընկերության մասնակցությամբ դատական կամ արբիտրաժային վարույթները միաժամանակյա հանդիսանում են արտաքին և առևտրային ռիսկերի համակցություն:
- 2.10. Ռիսկերի կառավարման արդյունավետ համակարգի ստեղծումը պահանջում է նաև ռիսկերի բնույթի փոփոխման բացահայտումն ապահովող հաշվետվական համակարգի առկայություն:

### **3. Ռիսկերի գնահատումը և արձագանքումը**

- 3.1. Ռիսկերի գնահատումն իրենից ներկայացնում է ռիսկերի բացահայտման, նկարագրության և չափման ամբողջական գործընթաց:
- 3.2. Երևույթների տեղի ունենալու հավանականության և հնարավոր հետևանքների առումով ռիսկի գնահատումը կարող է կատարվել ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական չափանիշների հիման վրա:
- 3.3. Վտանգներ պարունակող երևույթների տեղի ունենալու հավանականության գնահատման համար Ընկերությունը կիրառում է եռաստիճան սանդղակ՝
- 3.3.1. բարձր (հավանական)՝ առկա յուրաքանչյուր տարի տեղի ունենալու հավանականություն, կամ տեղի ունենալու հավանականությունը գերազանցում է 50 տոկոսը: Այդպիսի գնահատման հիմք է հանդիսանում որոշակի ժամանակահատվածում (օրինակ՝ 10 տարում) մի քանի անգամ տեղի ունեցած լինելու կամ, առնվազն, վերջին ժամանակներում տեղի ունեցած լինելու հանգամանքը:
- 3.3.2. միջին (հնարավոր)՝ առկա է առաջիկա 10 տարվա ընթացքում տեղի ունենալու հավանականություն, կամ տեղի ունենալու հավանականությունը 25-ից 50 տոկոս միջակայքում է: Այդպիսի գնահատման հիմք է հանդիսանում որոշակի ժամանակահատվածում (օրինակ՝ 10 տարում) մեկ անգամից ավել տեղի ունեցած լինելու հանգամանքը կամ արտաքին որոշակի ազդեցությունների պատճառով վերահսկման դժվարությունը, անցյալում տեղի ունենալու պատմությունը:

- 3.3.3. ցածր (հեռավոր)՝ բացակայում է առաջիկա 10 տարվա ընթացքում տեղի ունենալու հավանականությունը կամ տեղի ունենալու հավանականությունը 25 տոկոսից ցածր է: Այդպիսի գնահատման հիմք է հանդիսանում որոշակի ժամանակահատվածում (օրինակ՝ 10 տարում) տեղի ունեցած չլինելը, արտաքին որոշակի ազդեցությունների պատճառով վերահսկման դժվարությունը, անցյալում տեղի ունենալու պատմությունը:
- 3.4. Նպաստավոր հնարավորություններ պարունակող երևույթների տեղի ունենալու հավանականության գնահատման համար ընկերությունը կիրառում է եռաստիճան սանդղակ՝
- 3.4.1. բարձր (հավանական)՝ նպաստավոր արդյունքի հասնելը տարվա ընթացքում հավանական է, կամ տեղի ունենալու հավանականությունը գերազանցում է 75 տոկոսը: Այդպիսի գնահատման հիմք է հանդիսանում հստակ հնարավորության առկայությունը, որի վրա կարելի է ողջամիտ որոշակիությամբ հիմնվել, և որին հնարավոր է կարճաժամկետ հեռանկարում հասնել կառավարման ներկա միջոցներով.
- 3.4.2. միջին (հնարավոր)՝ տարվա ընթացքում նպաստավոր արդյունքի հասնելու 25-75 տոկոս հավանականության ողջամիտ հեռանկար: Այդպիսի գնահատման հիմք է հանդիսանում այնպիսի հնարավորության առկայությունը, որին հնարավոր է հասնել զգուշավոր կառավարմամբ, կամ որը կարող են ծագել հաստատված ծրագրերից դուրս.
- 3.4.3. ցածր (հեռավոր)՝ միջնաժամկետ հեռանկարում նպաստավոր արդյունքի հասնելու որոշակի հավանականություն, կամ տեղի ունենալու հավանականությունը չի գերազանցում 25 տոկոսը: Այդպիսի գնահատման հիմք է հանդիսանում դեռևս մանրամասն ուսումնասիրման ենթակա որոշակի հնարավորության առկայությունը, և որի առումով հաջողության հասնելու հավանականությունը ցածր է՝ հաշվի առնելով տվյալ պահին առկա միջոցները:
- 3.5. Երևույթների հետևանքների (ինչպես վտանգավոր, այնպես էլ նպաստավոր) գնահատման համար Ընկերությունը կիրառում է եռաստիճան սանդղակ՝
- 3.5.1. բարձր՝ Ընկերության վրա ֆինանսական ազդեցությունը հավանաբար կգերազանցի 50 մլն դրամը, Ընկերության ռազմավարության կամ ընթացիկ գործունեության վրա կունենա էական ազդեցություն կամ կառաջացնի բաժնետերերի էական մտահոգություններ.
- 3.5.2. միջին՝ Ընկերության վրա ֆինանսական ազդեցությունը հավանաբար կլինի 5 մլն դրամից 50 մլն դրամ միջակայքում, Ընկերության ռազմավարության կամ ընթացիկ գործունեության վրա կունենա միջին ազդեցություն կամ կառաջացնի բաժնետերերի միջին մտահոգություններ.
- 3.5.3. ցածր՝ Ընկերության վրա ֆինանսական ազդեցությունը հավանաբար չի գերազանցի 5 մլն դրամը, Ընկերության ռազմավարության կամ ընթացիկ գործունեության վրա կունենա փոքր ազդեցություն կամ կառաջացնի բաժնետերերի փոքր մտահոգություններ:
- 3.6. Ռիսկերի համակարգված նկարագրության արդյունքներն ամփոփվում են աղյուսակային տեսքով ներկայացվող հաշվետվության մեջ, որում ռիսկերից յուրաքանչյուրի վերաբերյալ արտացոլվում են հետևյալ տեղեկությունները՝
- 3.6.1. ռիսկի անվանումը.
- 3.6.2. ռիսկի շրջանակը (երևույթների, դրանց չափերի, տեսակի, քանակի և գործոնային կախվածության որակական նկարագրություն).
- 3.6.3. ռիսկի տեսակը և բնույթը.

- 3.6.4. շահառուները (անձ, անձանց խումբ կամ կազմակերպություն, որը կարող է ազդել ռիսկի վրա, կամ որը փաստացի կամ թվացյալ գտնվում է ռիսկի ազդեցության ոլորտում) և նրանց ակնկալիքները.
- 3.6.5. ռիսկի չափումը (կարևորությունը և հավանականությունը).
- 3.6.6. ռիսկի ազդեցության վերլուծությունը (ռիսկի ֆինանսական ազդեցությունը և կորստի վտանգը, ռիսկի ենթակա արժեքը, հնարավոր կորուստների կամ օգուտների հավանականությունը և չափը, ռիսկի վերահսկողության նպատակները և ակնկալվող արդյունավետությունը).
- 3.6.7. ռիսկի վերահսկումը (ռիսկի ներկա կառավարման հիմնական միջոցները, առկա վերահսկողությանը վստահության աստիճանը, մոնիտորինգի և վերանայման պայմանների բացահայտումը).
- 3.6.8. գործողությունները (ռիսկի կրճատմանն ուղղված գործողությունների վերաբերյալ առաջարկություններ).
- 3.6.9. ռիսկ կրողները (ռիսկի կառավարման գործողությունների մշակման և կենսագործման համար պատասխանատու և հաշվետու անձինք):
- 3.7. Ռիսկերի գնահատման փաստաթղթավորումը հնարավորություն է տալիս ռիսկերից յուրաքանչյուրի հավանականության և հետևանքների քննարկմամբ ձևավորել Ընկերության ռիսկային նկարագիրը, որը՝
- 3.7.1. դյուրացնում է ռիսկային առաջնահերթությունների բացահայտումը (մասնավորապես ամենաէական ռիսկերի առանձնացման և դրանց մանրամասն ուսումնասիրման նպատակով).
- 3.7.2. հիմնավորում է ռիսկերի ազդեցության թույլատրելի սահմանների որոշումը.
- 3.7.3. ապահովում է ռիսկերին արձագանքման ընտրված եղանակների հաշվառումը.
- 3.7.4. ապահովում է ռիսկերի ուսումնասիրումն ու մոնիտորինգը:
- 3.8. Ռիսկերին արձագանքումը ներառում է, մասնավորապես, հետևյալ գործողությունները՝
- 3.8.1. ռիսկի հանդուրժում՝ ըստ անհրաժեշտության լրացնելով արձագանքման ծրագրերով.
- 3.8.2. ընդունելի (որոշակի օղակի համար հնարավոր կորստի կամ վնասի տեսանկյունից ողջամիտ համարվող) մակարդակի վրա ռիսկը սահմանափակելու նպատակով դրա կառավարում.
- 3.8.3. ռիսկերի կշռադատմամբ հանդերձ ընձեռված հնարավորության առավելագույն օգտագործում՝ անկախ առկա անորոշությունից.
- 3.8.4. ռիսկերի փոխանցում, մասնավորապես ապահովագրության միջոցով կամ որևէ այլ կերպ ռիսկը ստանձնելու համար երրորդ կողմին վճարելով.
- 3.8.5. ռիսկի առաջացման համար պատճառ հանդիսացող գործունեության դադարեցում:
- 3.9. Ռիսկերին արձագանքման որոշումների ընդունման հարցում անհրաժեշտաբար պետք է հաշվի առնել նաև անորոշությամբ ընձեռված հնարավորության հարցը:

#### **4. Ռիսկերի կառավարման գործընթացը**

- 4.1. Ռիսկերի կառավարման գործընթացը գործարար ռիսկերի բացահայտման և առաջնահերթությունների սահմանման առումով հանդիսանում է Ընկերության և դրա ստորաբաժանումների տարեկան պլանների նախապատրաստման բաղկացուցիչ մասը:
- 4.2. Ռիսկերի կառավարումը ներառում է հետևյալ փուլերը՝
- 4.2.1. Ընկերության ռազմավարական և ծրագրային նպատակների հիման վրա ռիսկերի գնահատում, ներառյալ դրանց բացահայտում, նկարագրում և չափում.

- 4.2.2. ռիսկերի վերաբերյալ հաշվետվությունների ներկայացում, ներառյալ՝ առկա վտանգներն ու ընձեռված հնարավորությունները.
- 4.2.3. ռիսկերի կառավարման որոշումների ընդունում.
- 4.2.4. ռիսկերի կառավարմանն ուղղված գործողությունների իրականացում.
- 4.2.5. ռիսկերի մնացյալ մակարդակի վերաբերյալ կրկնակի հաշվետվությունների ներկայացում, ներառյալ՝ դրա ընդունելի լինելու աստիճանի գնահատում.
- 4.2.6. ռիսկերի մոնիտորինգ և դրա հիման վրա, ըստ անհրաժեշտության, վերոշարադրյալ գործողությունների ձեռնարկում:
- 4.3. Ռիսկերի կառավարումը չի սահմանափակվում դրա նախնական բացահայտմամբ և վերլուծությամբ, այլ ենթադրում է նաև ռիսկերի կառավարման գործընթացի շարունակական գնահատում և բարելավում՝ ինչպես ռիսկային նկարագրի փոփոխությունների բացահայտման, այնպես էլ ռիսկերի կառավարման արդյունավետության շարունակական ապահովման և ըստ անհրաժեշտության լրացուցիչ գործողությունների ձեռնարկման նպատակով:
- 4.4. Որպես Ընկերության ռիսկերի կառավարման ընդհանուր պատասխանատու Ընկերությունը նշանակում է համապատասխան պաշտոնատար անձի՝ ռիսկերի կառավարչի (այսուհետ՝ Ռիսկերի Կառավարիչ), որը ապահովում է սույն քաղաքականությամբ նախատեսված ընթացակարգերի պահպանումը:
- 4.5. Ռազմավարական ռիսկերի կառավարման գործընթացը համակարգում է Ընկերության գործադիր մարմնի ղեկավարը, իսկ Ընկերությունում տնօրենների խորհուրդը ձևավորված լինելու դեպքում՝ տնօրենների խորհուրդը (անհատապես և ամբողջությամբ):
- 4.6. Որպես ռազմավարական ռիսկերի բացահայտման, գնահատման և վերանայման գործընթացի մաս, Ռիսկերի Կառավարիչը տարեկան հարցազրույցներ է վարում գործադիր մարմնի ղեկավարի, ինչպես նաև տնօրենների խորհրդի անդամների հետ: Հարցազրույցները վարվում են գաղտնիության հիմունքներով, իսկ դրանց արդյունքներն օգտագործվում են Ընկերության առջև ծառայած ռիսկերը գնահատելու ու նախանշված գործողությունների իրականացման հետ կապված առաջընթացը տվյալ անձի տեսանկյունից գնահատելու համար: Հարցազրույցների արդյունքները Ռիսկերի Կառավարիչն ամփոփում և ներկայացնում է տնօրենների խորհրդին ու գործադիր մարմնի ղեկավարին:
- 4.7. Գործառնական և ծրագրային ռիսկերի կառավարման գործընթացը համակարգում են Ընկերության ստորաբաժանումների ղեկավարները և առանձին գործառնությունների կամ ծրագրերի համար պատասխանատու անձինք:
- 4.8. Որպես գործառնական և ծրագրային ռիսկերի բացահայտման, գնահատման և վերանայման գործընթացի մաս, Ռիսկերի Կառավարիչը կազմում է անհատական հարցազրույցների ժամանակացույց՝ հիմնված տարեկան հաստատված ծրագրի վրա, որն ապահովում է յուրաքանչյուր երկու տարվա ընթացքում Ընկերության ղեկավար անձնակազմի հետ հարցազրույցների իրականացում: Հարցազրույցների արդյունքում բացահայտված ռիսկերը ներկայացվում են տնօրենների խորհրդին ու գործադիր մարմնի ղեկավարին:
- 4.9. Ռիսկերի կառավարման համակարգի արդյունավետության ապահովման նպատակով Ընկերությունը հաշվի է առնում ինչպես Ընկերության գործունեության պայմանները, այնպես էլ գործընկեր կազմակերպությունների ռիսկային առաջնահերթությունները:
- 4.10. Ընկերությունն ամենամյա պարբերականությամբ իրականացնում է ռիսկերի կառավարման գնահատում՝ բարելավման կարիք ունեցող ոլորտների բացահայտման նպատա-

կով: Ռիսկերի կառավարման գնահատման շրջանակներում Ընկերությունը անդրադառնում է, մասնավորապես, հետևյալ հարցերին՝

- 4.10.1. Ընկերության համար հստակ նպատակների առկայությանը (մասնավորապես, համապատասխան պլանների կամ ծրագրերի մեջ չափելի թիրախների, ցուցիչների և ցուցանիշների ներառումը) և Ընկերության բոլոր աշխատողներին դրանց վերաբերյալ իրազեկումը՝ ռիսկերի գնահատման և վերահսկման հարցերում համապատասխան ուղղորդման նպատակով.
- 4.10.2. ռիսկերի կառավարման հստակ ռազմավարության առկայությունը.
- 4.10.3. ներքին և արտաքին գործառնական, ֆինանսական և այլ էական ռիսկերի շարունակական բացահայտման և գնահատման համակարգի առկայությունը.
- 4.10.4. ղեկավարության և տնօրենների խորհրդի կողմից ռիսկերի կառավարմանն օժանդակությունը.
- 4.10.5. տնօրենների խորհրդի համար ընդունելի ռիսկերի մասին հստակ պատկերացումների վերաբերյալ գործադիր մարմնին և ղեկավար անձնակազմին իրազեկումը.
- 4.10.6. ռիսկերի արդյունավետ կառավարման համար պատշաճ կադրային և տեխնիկական հագեցվածությունը.
- 4.10.7. Ընկերության գործունեության բոլոր օղակներում (այդ թվում՝ Ընկերության ընդունած վարքագծի կանոններում, մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականության և խրախուսման համակարգերում) ռիսկերի արդյունավետ կառավարման ներառումը.
- 4.10.8. որքանով է ռիսկերի կառավարման համակարգը նպաստում սահմանված նպատակների կենսագործմանը:
- 4.10.9. աշխատողներին ներկայացվող պահանջների (ինչպես ծառայողական պարտականությունների կատարման, այնպես էլ առողջապահական, անվտանգության և բնապահպանական պահանջների պահպանման, գույքի պաշտպանության, հաշվառման և հաշվետվական պահանջների առումով) հստակ սահմանում և հաղորդակցում.
- 4.10.10. նոր կամ փոփոխվող ռիսկերի կամ գործառնական թերացումների դեպքում վերահսկողական համակարգերի ճշգրտումները.
- 4.10.11. գործարար նպատակների կենսագործման ընթացքի և համապատասխան ռիսկերի վերաբերյալ ղեկավարությանը և տնօրենների խորհրդին ժամանակին և հուսալի հաշվետվությունների տրամադրումը, որոնք ապահովում են որոշումների ընդունման և կառավարման համար արտաքին և ներքին բավարար տեղեկատվություն: Դա կարող է ներառել կատարողական ցուցանիշների վերաբերյալ հաշվետվություն՝ որակական տեղեկատվության (օրինակ՝ սպառողների բավարարվածություն, աշխատողների տրամադրություններ և այլն) հետ մեկտեղ.
- 4.10.12. Ընկերության նպատակների, խնդիրների և դրանց համապատասխան ռիսկերի փոփոխության կամ հաշվետվական համակարգի թերացումների բացահայտման դեպքում տեղեկատվական կարիքների և համակարգերի վերանայումը.
- 4.10.13. Ընկերության դիրքի և հեռանկարների վերաբերյալ հավասարակշռված և ընկալելի տեղեկատվություն ներառող հաշվետվական համակարգերի (ներառյալ՝ կիսամյակային և տարեկան հաշվետվությունների) առկայությունը:

## **5. Պարտավորություններ և պատասխանատվություն**

- 5.1. Սույն քաղաքականության կենսագործման նպատակով Ընկերության տնօրենների խորհուրդը (եթե Ընկերությունում ձևավորվել է տնօրենների խորհուրդ)՝

- 5.1.1. հաստատում է ռիսկերի կառավարման քաղաքականությունն ու ապահովում դրա հրապարակայնությունը.
- 5.1.2. Ռիսկերի Կառավարչից պահանջում է ռիսկերի կառավարման արդյունավետ համակարգի ներդրում և գործողություն.
- 5.1.3. գործադիր մարմնի ղեկավարից և վերստուգող հանձնաժողովից կամ վերստուգողից (այսուհետ՝ Վերստուգող) ստանում է ներքին վերահսկողության հաշվետվության նախապատրաստման համար հիմք հանդիսացող տարեկան հաշվետվություններ.
- 5.1.4. քննարկում է Ընկերության առջև կանգնած հիմնական ռիսկերի վերաբերյալ պարբերաբար կատարվող ուսումնասիրությունների արդյունքները և դրանց կառավարման համար կատարվող գործողություններն ու առաջարկում անհրաժեշտ փոփոխություններ.
- 5.1.5. տնօրենների խորհրդի իրավասությանը ենթակա և նրա քննարկմանը ներկայացվող հարցերի հետ մեկտեղ անդրադառնում է հիմնական ռիսկերին և գնահատում դրանց բացահայտման, չափման և կառավարման արդյունավետությունը.
- 5.1.6. գնահատում է ներքին վերահսկողության համակարգի արդյունավետությունը (հիմք ընդունելով նաև նախապես սահմանված պարբերականությամբ տարվա ընթացքում տնօրենների խորհրդին ներկայացվող հաշվետվությունները), հատկապես ուշադրություն դարձնելով ներքին վերահսկողության արձանագրված էական թերացումներին կամ թուլություններին, հաշվի առնելով նաև վերահսկողության իրականացման ծախսերի համեմատությունը համապատասխան ռիսկերի կառավարմամբ ստացված օգուտների հետ.
- 5.1.7. ներքին վերահսկողության համակարգը քննարկելիս անդրադառնում է Ընկերության առջև ծառայած ռիսկերի բնույթին ու շրջանակին, որոշում Ընկերության համար ընդունելի ռիսկերի շրջանակն ու տեսակները, այդպիսի ռիսկերի առարկայացման հավանականությունը, քննարկում դրանց ազդեցությունն ու հավանականությունը նվազեցնելու Ընկերության կարողությունը.
- 5.1.8. քննարկում է ցանկացած էական թերացման կամ թուլության վերացման նպատակով պատշաճ գործողությունների ձեռնարկման հանգամանքը:
- 5.2. Սույն քաղաքականության կենսագործման նպատակով Ընկերության Ռիսկերի Կառավարիչը՝
- 5.2.1. ստանձնում է Ընկերությունում ռիսկերի կառավարման ընդհանուր պատասխանատվությունը.
- 5.2.2. մշակում է Ընկերությունում ռիսկերի կառավարման քաղաքականությունն ու ռազմավարությունը:
- 5.2.3. ապահովում է ռիսկերի կառավարման անհրաժեշտ միջոցների մշտական առկայությունը, այդ թվում նաև համապատասխան մեթոդաբանությունների մշակման, սեմինարների կազմակերպմանն օժանդակության, հնարավորության դեպքում՝ ռիսկերի կառավարման ծրագրային ապահովման միջոցով.
- 5.2.4. իրականացնում է ռիսկերի կառավարմանն ուղղված գործողությունների ծրագրերի կատարման ընթացքի վերահսկումը.
- 5.2.5. երեք միլիոն դրամից բարձր արժողությամբ ցանկացած պայմանագրի կամ գործարքի կամ երեք միլիոն դրամը գերազանցող ընդհանուր արժեքով մի քանի փոխկապակցված գործարքների վերաբերյալ տալիս է նախնական համաձայնություն կամ առաջարկում հրաժարվել այդպիսի պայմանագրից կամ գործարքից՝ ելնելով դրանով պայմանավորված ռիսկերից.

- 5.2.6. Ընկերության տնօրենների խորհրդին, գործադիր մարմնի ղեկավարին և շահառուներին ներկայացնում է ռիսկերի վերաբերյալ հաշվետվություններ:
- 5.3. Ռիսկերի Կառավարիչը պատասխանատու չէ ռազմավարական կամ գործառնական ռիսկերի կառավարման համար: Այդպիսի ռիսկերի կառավարման համար պատասխանատվությունը դրվում է յուրաքանչյուր առանձին ռիսկի կառավարման համար գործողությունների ծրագրի մշակման և իրականացման համար պատասխանատու անձի վրա:
- 5.4. Սույն քաղաքականության կենսագործման նպատակով Ընկերության գործադիր մարմնի ղեկավարը՝
- 5.4.1. Ընկերության կանոնադրությամբ նախատեսված՝ Ընկերության կառավարման բարձրագույն մարմնի կողմից սահմանված կարգով ու պայմաններում իրականացնում է սույն քաղաքականության 5.1 կետով նախատեսված լիազորությունները կամ դրանց մի մասը, եթե Ընկերությունում չի ձևավորվել տնօրենների խորհուրդ:
- 5.4.2. ապահովում է սույն քաղաքականության կենսագործումը:
- 5.4.3. տնօրենների խորհրդին կամ բաժնետիրոջը ներկայացվող հաշվետվություններում ներառում է էական ռիսկերի և դրանց կառավարման հետ կապված ներքին վերահսկողական համակարգերի արդյունավետության հավասարակշռված գնահատական, նկարագրելով վերահսկողության բացահայտված ցանկացած էական թերացում կամ թուլություն, ներառյալ ընկերության վրա դրա փաստացի կամ հնարավոր ազդեցությունը և այն զսպելուն ուղղված՝ ձեռնարկված կամ նախատեսվող գործողությունները:
- 5.4.4. կատարում է ներքին վերահսկողական համակարգերի ամենամյա ուսումնասիրություն՝ Վերստուգողի կողմից տնօրենների խորհրդին կամ բաժնետիրոջը ներկայացվող՝ ներքին վերահսկողության վերաբերյալ հաշվետվության համար:
- 5.4.5. պարբերաբար քննարկում է ռազմավարական (ներառյալ՝ գործառնական ռիսկերի կառավարման գործընթացում բացահայտված) ռիսկերն ու գործողությունների ծրագրերը և դրանց վերաբերյալ հաշվետվություն ներկայացնում տնօրենների խորհրդին կամ բաժնետիրոջը:
- 5.4.6. կատարում է գործադիր մարմնի անդամների կամ ղեկավար կազմի միջև լիազորությունների բաշխում՝ ռիսկերի կառավարման նպատակով գործողությունների ծրագրերի մշակման և կենսագործման համար:
- 5.4.7. Ընկերության աշխատողներին իրազեկում է ռիսկերի բնագավառում Ընկերության ռազմավարության և ռիսկային առաջնահերթությունների վերաբերյալ և դրանից բխող ճշգրտումներ կատարում աշխատողների լիազորություններում:
- 5.4.8. ապահովում է Ընկերության բոլոր աշխատողների իրազեկումը սույն քաղաքականությանը, մասնավորապես՝ դրա պատճենը տրամադրվելով Ընկերության յուրաքանչյուր նոր աշխատողի և այն հասանելի դարձնելով Ընկերության բոլոր աշխատողների համար:
- 5.5. Սույն քաղաքականության կենսագործման նպատակով Ընկերության գործադիր մարմնի անդամները (առկայության դեպքում)՝
- 5.5.1. որպես գործարար պլանների կազմման գործընթացի բաղկացուցիչ մաս, բացահայտում են այդ պլաններով սահմանված նպատակների համար հիմնական ռիսկերը:
- 5.5.2. իրականացնում են գործարար պլանավորման ռիսկերի կառավարման գործընթացում բացահայտված հիմնական ռիսկերի մեղմման գործողությունների ծրագրերի քննարկում և ընդունում:

- 5.5.3. ապահովում են իրենց լիազորությունների շրջանակներում գործարար պլանների հիմնական նպատակներին առնչվող ռիսկերի վերաբերյալ հաշվետվությունների ստացումն ու քննարկումը.
- 5.5.4. ապահովում են իրենց լիազորությունների շրջանակներում գտնվող հիմնական ռիսկերի վերաբերյալ տեղեկությունների հաղորդումը գործադիր մարմնին՝ հետագա քննարկման և գործողությունների ծրագրի ձևավորման համար.
- 5.5.5. ապահովում են ավագ ղեկավար անձնակազմի հանդիպումներում օրակարգային հարցերի շարքում մշտապես գործարար ծրագրերի նպատակների համար ռիսկերի ներառումը.
- 5.6. Սույն քաղաքականության կենսագործման նպատակով Ընկերության կառուցվածքային և ենթակառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարները՝
- 5.6.1. աշխատանքի ընթացքում հաշվի են առնում իրենց գործունեության ոլորտում առկա ռիսկերն ու դրանց հնարավոր ազդեցությունը, ինչպես նաև դրանց վրա ազդող գործոնները.
- 5.6.2. սահմանում են կատարողական ցուցանիշներ, որոնք թույլ են տալիս վերահսկել գործարար և ֆինանսական հիմնական գործողությունները, նպատակների հասնելու ուղղությամբ առաջընթացը և բացահայտել միջամտության կարիք ունեցող զարգացումները.
- 5.6.3. սահմանված բյուջեներից և կանխատեսումների շեղումները համակարգված եղանակով հաղորդում են համապատասխան ղեկավար անձանց՝ անհրաժեշտ քայլերի ձեռնարկման նպատակով:
- 5.7. Սույն քաղաքականության կենսագործման նպատակով Ընկերության բոլոր աշխատողները (այդ թվում՝ ղեկավարները), անհատապես և (կամ) կոլեկտիվ հիմունքներով՝
- 5.7.1. պարբերաբար և անմիջապես ղեկավարությանը ներկայացնում են տեղեկություններ նոր ռիսկերի կամ առկա վերահսկողական մեխանիզմների թերացումների մասին.
- 5.7.2. հանդես են գալիս ռիսկերի կառավարման գործընթացի բարելավման ուղղությամբ առաջարկություններով:

## **6. Անցումային դրույթներ**

- 6.1. Մինչև Ընկերությունում Ռիսկերի Կառավարչի նշանակումը, սույն քաղաքականությամբ Ռիսկերի Կառավարչի համար սահմանված գործառույթներն իրականացնում է Վերստուգողը, իսկ վերջինիս բացակայության դեպքում՝ Ընկերության ֆինանսական հարցերով ղեկավարը (ֆինանսական տնօրենը):
- 6.2. Մինչև Ընկերությունում տնօրենների խորհրդի ձևավորումը, սույն քաղաքականությամբ տնօրենների խորհրդի համար սահմանված գործառույթներն իրականացնում է Ընկերության կառավարման բարձրագույն մարմինը: