



ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
ЭНЕРГЕТИКИ И ЭЛЕКТРИФИКАЦИИ КУБАНИ  
ПАО «КУБАНЬЭНЕРГО»



УТВЕРЖДЕНО  
Решением Совета директоров  
ПАО «Кубаньэнерго»  
(протокол от 18.03.2016 №233/2016)

**Политика управления рисками  
ПАО «Кубаньэнерго»  
(новая редакция)**

## Содержание

1.	Общие положения.....	3
2.	Определение, цели и задачи системы управления рисками.....	5
3.	Принципы функционирования системы управления рисками....	6
4.	Участники процесса управления рисками, их функции..... и организация взаимодействия	8
5.	Этапы процесса управления рисками.....	11
	5.1. Определение целей.....	11
	5.2. Идентификация рисков.....	12
	5.3. Оценка рисков.....	12
	5.4. Реагирование на риски.....	13
	5.5. Мониторинг рисков.....	13
6.	Оценка эффективности СУР.....	14
	Приложение. Термины и определения.....	16

## **1. Общие положения**

1.1. Политика управления рисками ПАО «Кубаньэнерго» (далее – Политика) является внутренним документом ПАО «Кубаньэнерго» (далее – Общество), определяющим его отношение к рискам, устанавливающим общие принципы построения системы управления рисками (далее – СУР), ее цели и задачи, общие подходы к организации, распределение ответственности между участниками СУР и характер их взаимодействия.

Политика разработана в развитие и в целях реализации положений Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 03.04.2013 № 511-р.

### **1.2. Цели Политики управления рисками**

Настоящая Политика разработана в интересах достижения целей деятельности Общества посредством обеспечения внедрения и поддержания функционирования эффективной СУР Общества, соответствующей общепризнанным практикам и стандартам деятельности в отмеченной области.

### **1.3. Область применения Политики управления рисками**

Настоящая Политика распространяется на всех участников процесса управления рисками, указанных в разделе 4 настоящей Политики. Политика обязательна к применению всеми структурными подразделениями и филиалами Общества.

### **1.4. Термины и определения**

При подготовке внутренних документов Общества, а также информационных материалов, касающихся вопросов управления рисками, необходимо использовать термины и определения, приведенные в Приложении к настоящей Политике.

### **1.5. Порядок подготовки и утверждения Политики управления рисками**

Политика утверждается Советом директоров Общества с предварительным рассмотрением комитетом Совета директоров Общества, к компетенции которого отнесено ее предварительное рассмотрение.

1.6. Перечень документов, нормативных актов и общепринятых стандартов, в соответствии с которыми Политика разработана и которые применяются при осуществлении процесса управления рисками в Обществе:

- Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ;
- Федеральный закон от 06.12.2011 №402 «О бухгалтерском учете»;
- Федеральный закон от 25.12.2008 № 273 «О противодействии коррупции»;
- Кодекс корпоративного управления Российской Федерации, рекомендованный письмом Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- приказ ФСФР России от 30.07.2013 № 13-62/пз-н «О порядке допуска ценных бумаг к организованным торгам»;
- Рекомендации Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и

осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» (письмо Минфина РФ от 26.12.2013 № 07-04-15/57289);

– приказ Росимущества от 21.11.2013 № 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе»;

– приказ Росимущества от 20.03.2014 № 86 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы комитетов по аудиту совета директоров в акционерном обществе с участием Российской Федерации»;

– приказ Росимущества от 16.09.2014 № 350 «Об утверждении Методических рекомендаций по формированию Положения о Ревизионной комиссии акционерного общества с участием Российской Федерации»;

– приказ Росимущества от 04.07.2014 № 249 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации»;

– Методические указания Росимущества по подготовке Положения о системе управления рисками, одобренные поручением Правительства РФ от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148;

– Концепция COSO «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» (2004 г.);

– Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения»;

– Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (приказ Росстандарта от 21.12.2010 № 883-ст);

– Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 31010:2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 декабря 2011 г. № 680-ст);

– Концепция COSO «Руководство по мониторингу системы внутреннего контроля» (2009);

– Концепция COSO «Интегрированная концепция внутреннего контроля» (2013 г.);

– Международные основы профессиональной практики внутренних аудиторов, принятые международным Институтом внутренних аудиторов (включая Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита).

Настоящая Политика разработана с учетом положений следующих документов Общества:

– Устава ПАО «Кубаньэнерго»;

– Положения о Ревизионной комиссии ПАО «Кубаньэнерго»;

– Положения о Совете директоров ПАО «Кубаньэнерго»;

– Положения о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Кубаньэнерго»;

– Положения о Правлении ПАО «Кубаньэнерго».

1.7. Политика является основой для разработки внутренних методологических и распорядительных документов, регламентирующих процесс организации СУР, предусматривающих процедуры выявления, оценки и управления отдельными типами рисков, включая описание методики оценки операционных рисков и инструментов по управлению рисками Общества.

Регламентация и методологическое сопровождение процесса управления рисками осуществляется в Обществе посредством разработки и утверждения:

- внутренних документов Общества, определяющих порядок применения Политики, а также взаимодействия структурных подразделений Общества в процессе управления рисками;
- методологических документов формирования, утверждения и актуализации реестров рисков их оценке;
- форматов отчетных, рабочих форм и инструкций по их применению и заполнению.

## **2. Определение, цели и задачи системы управления рисками**

### **2.1. Определение системы управления рисками**

Система управления рисками - совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного осуществления управления рисками.

Управление рисками - процесс, осуществляемый Советом директоров Общества, коллегиальным и единоличным исполнительными органами Общества, руководителями и работниками на всех уровнях управления Общества, включающий в себя выявление (идентификацию) и оценку рисков, их ранжирование, а также воздействие на риски для обеспечения разумной гарантии достижения целей Общества.

### **2.2. Цели системы управления рисками**

Целью СУР в Обществе является обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Обществом целей, определенных Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации, программными документами развития и Уставом Общества, а также обеспечение роста стоимости Общества, при соблюдении баланса интересов всех заинтересованных сторон.

Цели СУР включают:

- стратегические цели - цели высокого уровня, соотнесенные с миссией Общества;
- операционные цели - обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и экономичного использования ресурсов, а также обеспечение сохранности активов Общества;
- цели в области подготовки отчетности - обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности;
- цели в области соблюдения законодательства - соблюдение применимых к Обществу требований законодательства и локальных нормативных актов Общества.

2.3. Задачами системы управления рисками являются:

- развитие риск-ориентированной корпоративной культуры, распространение исполнительными органами и менеджментом Общества знаний и навыков в области управления рисками, а также использование возможности эффективного обмена информацией в рамках СУР;

- совершенствование процесса принятия решений и выбора способа реагирования на возникающие риски в интересах обеспечения экономической эффективности мероприятий по управлению рисками и экономической целесообразности;

- сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности посредством расширения возможности по выявлению потенциальных событий и принятию соответствующих мер (реагирование на риск);

- определение и управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности в интересах более эффективного реагирования на различные воздействия с использованием, в том числе, интегрированного подхода в отношении их множества.

2.4. Цели и задачи СУР Общества могут уточняться с учетом факторов его развития и совершенствования процесса управления рисками.

2.5. На деятельность Общества в области управления рисками и эффективность достижения целей СУР влияют следующие ограничения:

- риски относятся к будущему, обладающему сложно прогнозируемыми и весьма неопределенными с точки зрения развития, свойствами;

- ограничения внешней среды: управление осуществляется в отношении определенного набора рисков, часть из которых находится вне пределов контроля со стороны органов управления и исполнительных органов Общества. Кроме того, существуют сложно поддающиеся управлению риски, когда Общество не может воздействовать на источники и факторы риска, а, следовательно, не может оказывать влияние на вероятность и последствия их реализации;

- ограничения внутренней среды, включающие:

- а) отсутствие в достаточной мере статистических данных для осуществления оценки рисков с требуемой для Общества степенью точности;

- б) отсутствие достаточных условий и механизмов для эффективного информационного обмена;

- в) наличие человеческого фактора в процессе управления рисками;

- г) ограничения ресурсов (сил и средств) и связанная с этим необходимость учитывать затраты и выгоды при принятии решений по воздействию (реагированию) на риск.

### **3. Принципы функционирования СУР**

3.1. СУР строится на следующих принципах:

- Создание и защита ценностей Общества. СУР способствует достижению целей и улучшению производительности, обеспечению здоровья и

безопасности человека, безопасности всех видов деятельности Общества, соблюдению правовых и нормативных требований, охране окружающей среды, повышению качества услуг, эффективности операций, управления и репутации.

- Управление рисками является неотъемлемой частью всех организационных процессов. Управление рисками не является обособленной деятельностью, которая отделена от основной деятельности и процессов в организации. Управление рисками - это часть обязательств руководства и неотъемлемая часть всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и все процессы управления проектами и изменениями.

- Управление рисками является частью процесса принятия решений. Процессы планирования и принятия решений осуществляются с учетом всесторонней оценки рисков их реализации. Риски увязаны с целями Общества и ДЗО.

- Управление рисками является систематическим, структурированным и своевременным. Управление рисками представляет собой постоянно функционирующий циклический процесс. Систематическое, регулярное и структурированное управление всеми типами рисков осуществляется по всем ключевым областям деятельности, на всех уровнях управления Обществом. При этом информация о выявленных рисках должна своевременно предоставляться лицам, уполномоченным принимать соответствующие решения.

- Управление рисками основывается на наилучшей доступной информации. СУР основывается на информации источников, таких как исторические данные, опыт, обратная связь заинтересованных лиц, наблюдения, прогнозы и экспертные оценки. Тем не менее, принимающие решение органы должны информировать друг друга о том, следует ли принимать во внимание, какие-либо ограничения данных, используется ли моделирование и возможно ли возникновение расхождения мнений между экспертами.

- Управление рисками является адаптируемым. Обществом должны обеспечиваться условия для постоянного развития СУР с учетом необходимости решения новых задач, возникающих в результате изменения внутренних и внешних условий функционирования Общества.

- Управление рисками является прозрачным и учитывает интересы заинтересованных сторон. Надлежащее и своевременное участие заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения на всех уровнях Общества, гарантирует, что СУР остается на надлежащем уровне и отвечает современным требованиям.

- Управление рисками является динамичным, итеративным (повторяющимся) и реагирующим на изменения. Управление рисками непрерывно распознает изменения и реагирует на них. Как только происходит внешнее или внутреннее событие, ситуация или знания изменяются, осуществляются мониторинг и пересмотр рисков, включение новых рисков, изменение или исключение существующих рисков.

- Управление рисками способствует постоянному улучшению организации. Общество разрабатывает и применяет стратегии совершенствования управления рисками одновременно с совершенствованием иных процессов. Общество стремится к повышению уровня зрелости СУР наравне с повышением эффективности СВК и управления рисками.

- Ответственность за управление рисками. Все участники СУР несут ответственность за выявление, оценку, анализ и непрерывный мониторинг рисков в рамках своей деятельности, разработку и внедрение необходимых мероприятий по управлению рисками, непрерывный мониторинг эффективности мероприятий по управлению рисками.

- Принцип оптимальности. Анализируется соотношение затрат на внедрение мероприятий по управлению рисками и эффекта от реализации этих мероприятий, в том числе соответствие между уровнем сложности СУР и уровнем сложности и степенью важности объекта, подвергаемого анализу с точки зрения рисков. Объем и сложность мер по управлению рисками должны являться необходимыми и достаточными для выполнения задач и достижения целей функционирования СУР. Снижение неблагоприятных последствий и (или) вероятности реализации риска в первую очередь производится в отношении рисков, реализация которых происходит с наибольшей вероятностью и влечет наибольшие потери.

- Единство методологической базы. Управление рисками (выявление, анализ, оценка и мониторинг рисков, разработка и мониторинг эффективности мероприятий по управлению рисками) осуществляются на основе подходов и стандартов, единых для всех структурных единиц Общества.

3.2. При организации, функционировании и развитии системы управления рисками Общество стремится следовать основным принципам и подходам, отраженным в Концепции COSO «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» (2004 г.) и Международном стандарте ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (приказ Росстандарта от 21.12.2010 № 883-ст).

#### **4. Участники процесса управления рисками, их функции и организация взаимодействия**

4.1. Основными участниками процесса управления рисками являются:

- Совет директоров;
- Уполномоченный комитет Совета директоров;
- Ревизионная комиссия;
- исполнительные органы (Правление, Генеральный директор);
- владельцы рисков;
- подразделение по управлению рисками;
- исполнители мероприятий по управлению рисками;
- подразделение внутреннего аудита.



#### 4.2. Совет директоров Общества:

- утверждает внутренние документы Общества, определяющие организацию и функционирование СУР Общества;
- утверждает Политику управления рисками Общества;
- ежегодно рассматривает отчеты исполнительных органов Общества об организации, функционировании и эффективности СУР, а также оценивает функционирование СУР и вырабатывает рекомендации по ее улучшению;
- ежегодно рассматривает отчеты подразделения внутреннего аудита об эффективности системы управления рисками;
- рассматривает результаты внешней независимой оценки эффективности системы управления рисками.

#### 4.3. Уполномоченный комитет Совета директоров осуществляет:

- контроль за эффективностью процедур управления рисками;
- оценку эффективности мероприятий по управлению рисками и по совершенствованию СУР;
- предварительное рассмотрение отчетов исполнительных органов об организации и функционировании СУР перед их представлением Совету директоров;
- анализ предложений о совершенствовании СУР, включая вопросы идентификации рисков и корректировку параметров рисков;
- предварительное рассмотрение, перед утверждением Советом директоров, внутренних документов Общества, определяющих организацию и функционирование СУР Общества, Политики управления рисками и последующих изменений к ним;
- предварительное рассмотрение, перед утверждением Советом директоров, и подготовку заключения в отношении текста раздела годового отчета Общества, касающегося системы управления рисками.

4.4. Комитет по аудиту Совета директоров осуществляет предварительное рассмотрение результатов оценки эффективности СУР и соблюдения положений настоящей Политики по данным отчета внутреннего аудитора по упомянутым вопросам перед их представлением Совету директоров.

4.5. Ревизионная комиссия Общества по результатам ревизионной проверки готовит предложения/рекомендации по совершенствованию СУР.

4.6. Исполнительные органы (Правление, Генеральный директор) осуществляют следующие функции в области управления рисками:

##### 4.6.1. Исполнительные органы Общества:

- обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной СУР на основе единых подходов и стандартов, разработанных и утвержденных для Группы компаний Россети;
- отвечают за выполнение решений Совета директоров в области организации и функционирования СУР.

##### 4.6.2. Правление Общества / Генеральный директор:

- устанавливает требования к формату и полноте информации о рисках Общества;
- формирует направления и планы развития и совершенствования СУР;
- проводит анализ портфеля рисков и вырабатывает меры по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;
- ежегодно готовит отчет об организации, функционировании и эффективности системы управления рисками Общества и предложения по развитию и совершенствованию СУР для рассмотрения Советом директоров;
- рассматривает, не реже одного раза в полугодие, отчет подразделения по управлению рисками о результатах управления рисками и оценки эффективности СУР;
- рассматривает результаты внутренней оценки эффективности СУР, разрабатывает меры по развитию и совершенствованию СУР;
- обеспечивает эффективное управление рисками в рамках текущей деятельности Общества;
- утверждает регламентирующие и методологические документы Общества по вопросам организации и функционирования СУР за исключением документов, утверждение которых отнесено к компетенции Совета директоров Общества;
- ежегодно представляет на рассмотрение Совета директоров отчет об организации, функционировании и эффективности системы управления рисками Общества и предложения по развитию и совершенствованию СУР.

#### 4.7. Владельцы рисков отвечают за:

- своевременное выявление и оценку рисков;
- выбор метода реагирования на риски;
- своевременную разработку и организацию выполнения мероприятий по управлению рисками;
- регулярный мониторинг рисков;
- обеспечение своевременного информирования исполнительных органов Общества о результатах работы по управлению рисками;
- обеспечение эффективного взаимодействия с подразделением по управлению рисками в части документов и отчетности, формируемой в рамках деятельности по управлению рисками.

#### 4.8. Исполнители мероприятий по управлению рисками отвечают за:

- своевременное выявление и/или минимизацию рисков в соответствии с должностными инструкциями и установленными регламентирующими документами;
- выполнение мероприятий, направленных на управление рисками, своевременно и в полном объеме.

#### 4.9. Подразделение по управлению рисками осуществляет функции по:

- общей координации процессов управления рисками, в т.ч. взаимодействие всех участников СУР;

- внедрению в Обществе методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками и функционирования СУР;
- организации обучения работников Общества в области СУР;
- своевременному агрегированию информации по всем выявленным рискам и подготовки предложений по актуализации реестра рисков;
- обеспечению мониторинга процессом управления рисками Общества и, в установленном порядке, подконтрольных ему организаций;
- подготовке, не реже одного раза в полугодие, отчета и информирование исполнительных органов Общества о результатах управления рисками и оценки эффективности СУР;
- формированию ежегодного отчета об организации, функционировании и эффективности системы управления рисками Общества, а также по иным вопросам, предусмотренным настоящей Политикой.

Подразделение по управлению рисками структурно разграничено от деятельности структурных подразделений, осуществляющих управление рисками в рамках своей операционной деятельности, а также от деятельности контрольно-ревизионного подразделения и подразделения внутреннего аудита.

4.10. Подразделение внутреннего аудита осуществляет:

- внутреннюю независимую оценку эффективности СУР и выдачу рекомендаций подразделению по управлению рисками, направленных на повышение эффективности и результативности системы управления рисками;
- информирование исполнительных органов и Совета директоров (уполномоченного комитета Совета директоров) Общества о состоянии СУР.

4.11. Взаимодействие участников СУР в рамках ее функционирования, в том числе и с внешними, осуществляется в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации, а также с учетом норм, закрепленных в настоящей Политике и во внутренних документах Общества, регламентирующих порядок взаимодействия структурных подразделений Общества в процессе управления рисками.

## **5. Этапы процесса управления рисками**

Управление рисками является непрерывным и циклическим процессом в составе общей системы управления Обществом, включающим следующие основные этапы.

### **5.1. Определение целей**

5.1.1. Управление рисками основывается на системе четких, ясных и измеримых целей Общества, формулируемых акционерами, органами управления и менеджментом Общества.

5.1.2. Характер событий и степень их влияния на цели Общества зависят от влияния внешней и внутренней ситуации (среды). Посредством определения ситуации Общество устанавливает параметры внутренней и внешней среды, которые следует принимать во внимание при управлении рисками и подготовке предложений по совершенствованию системы управления рисками, области применения СУР и уточнению критериев рисков.

5.1.3. Для оценки значимости рисков Общество определяет критерии рисков. Критерии рисков отражают установленные цели, восприятие рисков и ресурсы Общества. Порядок установления критериев рисков закрепляется отдельным методологическим документом.

## **5.2. Идентификация рисков**

5.2.1. Идентификация рисков - выявление (обнаружение) рисков, их распознавание/анализ и описание. Своевременная идентификация рисков является одним из ключевых факторов для обеспечения достижения Обществом поставленных целей и задач. Для каждой цели выявляется, по возможности, полный спектр рисков, реализация которых может повлиять на ее достижение.

5.2.2. СУР в первую очередь ориентирована на выявление потенциальных рисков до их возникновения, или на ранней стадии их возникновения.

5.2.3. Инструментом для документирования информации об идентифицированном риске является паспорт риска, заполняемый в соответствии с методологическим документом по применению и заполнению паспорта риска, утвержденной в установленном в Обществе порядке.

5.2.4. Выявляемые риски подлежат классификации (систематизации и группировке). Критерии систематизации и группировки определяются регламентирующим документом по порядку применения Политики управления рисками Общества. Информация о выявленных рисках консолидируется в реестре рисков.

5.2.5. Порядок формирования, утверждения и актуализации классификатора и реестров рисков определяется отдельным методологическим документом, утвержденным в установленном в Обществе порядке.

## **5.3. Оценка рисков**

5.3.1. Оценка рисков - определение (измерение) вероятности и последствий рисков, сопоставление измерений с критериями рисков с целью принятия решения о необходимости воздействия на риск и установления приоритета воздействия на риск.

5.3.2. Оценка риска может носить качественный или количественный характер. Общество стремится разрабатывать и применять преимущественно количественные методы оценки рисков, постоянно аккумулировать и совершенствовать современные методики количественной оценки рисков. Применяются различные методы оценки рисков в зависимости от специфики рисков и применимости тех или иных методов оценки.

5.3.3. Горизонт оценки параметров риска соответствует горизонту достижения соответствующей цели Общества.

5.3.4. Оценка рисков проводится в соответствии с методологическим документом по оценке рисков, утвержденным в установленном в Обществе порядке.

5.3.5. На основе результатов оценки производится ранжирование (приоритезация) рисков. Графическим отображением ранжирования рисков является Карта рисков. По результатам ранжирования рисков осуществляется

приоритезация усилий по их управлению и внедрению необходимых контрольных процедур.

5.3.6. Результаты оценки рисков регулярно пересматриваются.

#### **5.4. Реагирование на риски**

5.4.1. На основе результатов оценки рисков определяется отношение к рискам и принимаются решения о методах реагирования на риски. Своевременное реагирование на риски является одним из ключевых факторов для обеспечения достижения Обществом поставленных целей и задач.

5.4.2. Общество применяет следующие основные методы реагирования на риски:

- отказ (уклонение) от риска - отказ от деятельности, сопровождающейся неприемлемым (выше заданной величины) уровнем риска;
- передача (перераспределение) риска - разделение риска с другой стороной (включая контракты и финансирование риска);
- воздействие на риск (управление риском) - действия по сокращению (минимизация) риска путем снижения вероятности и/или последствий риска и/или путем устранения источника (фактора) риска;
- принятие риска - осознанное решение не предпринимать никаких действий по управлению риском, отказу от него, либо передаче риска. При данном методе реагирования Общество принимает потери от реализации риска.

Для реагирования на конкретный риск может быть использован как один, так и несколько перечисленных методов.

5.4.3. При выборе метода реагирования на риски должны учитываться:

- оценка соотношения затрат и выгод от потенциальной реакции на риск,
- оценка воздействия на вероятность и последствия риска.

5.4.4. После выбора метода реагирования на риск разрабатывается план мероприятий по управлению риском. Планы мероприятий по управлению рисками должны быть включены в бизнес-процессы Общества и предварительно обсуждаться со всеми заинтересованными сторонами.

5.4.5. Мероприятия по управлению рисками могут быть:

- превентивными - направленными на устранение источника (фактора) риска, влияющими на источники (факторы), снижения вероятности и/или последствий риска;
- чрезвычайными - направленными на устранения последствий реализовавшихся рисков.

5.4.6. Общество признает наличие остаточного риска ввиду неустранимой неопределенности относительно будущего, ресурсных и иных ограничений, присущих деятельности Общества в целом.

5.4.7. Определив методы реагирования на риск, Общество определяет средства контроля, необходимые для обеспечения надлежащего и своевременного реагирования на риски.

#### **5.5. Мониторинг рисков**

5.5.1. Мониторинг рисков - постоянная проверка, надзор, критическое наблюдение, обследование и определение состояния рисков, управления

рисками и СУР с целью выявить изменения относительно требуемого или ожидаемого уровня.

5.5.2. Мониторинг рисков охватывает все аспекты процесса управления рисками.

5.5.3. Мониторинг осуществляется:

- в ходе текущей деятельности (текущий мониторинг);
- путем проведения периодических проверок.

5.5.4. Текущий мониторинг осуществляется в ходе обычной управленческой деятельности, в том числе путем контроля динамики рисков, отслеживания значений ключевых индикаторов рисков.

5.5.5. Периодические проверки с целью оценки и определение состояния рисков и управления рисками осуществляются как путем проведения самооценки менеджментом, владельцами рисков, подразделением по управлению рисками, а также путем проведения отдельных проверок подразделением внутреннего аудита Общества.

5.5.6. Результаты мониторинга могут являться основанием для пересмотра состава рисков, их оценки, методов реагирования на риски, мероприятий по управлению рисками, а также организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного осуществления управления рисками.

5.6. Внутренний контроль является составной частью процесса управления рисками и осуществляется на всех его этапах.

5.7. Деятельность Общества в области управления рисками регистрируется/документируется (является прослеживаемой). Регистрация в процессе управления рисками обеспечивает основу для улучшения методов и инструментов, а также всего процесса.

5.8. Общество консолидирует информацию о выявленных рисках, ведет учет реализовавшихся рисков и анализирует причины, способствовавшие их реализации, информирует заинтересованные стороны о функционировании системы управления рисками. Отчетность СУР предназначена для полноценного и прозрачного обмена консолидированной информацией о рисках.

## **6. Оценка эффективности СУР**

6.1. Обществом осуществляется периодическая оценка эффективности текущего состояния системы управления рисками.

6.2. Формы оценки эффективности СУР:

- самооценка;
- внутренняя независимая оценка;
- внешняя независимая оценка.

6.3. Самооценка эффективности СУР осуществляется:

– владельцами рисков - ежеквартально (в т.ч. путем заполнения паспортов рисков, представляемых в подразделение по управлению рисками), с вынесением результатов оценки на рассмотрение руководства более высокого уровня;

– подразделением по управлению рисками - не реже одного раза в полугодие, с вынесением отчета о результатах оценки на рассмотрение Правления Общества.

Исполнительные органы Общества не реже одного раза в год отчитываются перед Советом директоров (с предварительным рассмотрением Уполномоченным комитетом Совета директоров Общества) об организации, функционировании и эффективности СУР.

6.4. Внутренняя независимая оценка эффективности СУР осуществляется ежегодно подразделением внутреннего аудита. Отчет внутреннего аудитора об эффективности СУР доводится до сведения Совета директоров Общества (с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту Совета директоров).

6.5. Внешняя независимая оценка эффективности системы управления рисками осуществляется внешним независимым консультантом не реже одного раза в три года в зависимости от принимаемых рисков, изменений в организационной деятельности и общего уровня развития, надежности и эффективности СУР. Решение о необходимости проведения внешней независимой оценки принимается Советом директоров Общества. Отчет о результатах внешней независимой оценки предоставляется подразделению по управлению рисками и подразделению внутреннего аудита.

Подразделение по управлению рисками обеспечивает вынесение результатов внешней независимой оценки эффективности СУР на рассмотрение Правления Общества и Совета директоров Общества (с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту Совета директоров Общества).

## Термины и определения

**Риск** - следствие влияния неопределенности на цели: потенциально возможное действие или событие, способное повлиять на достижение целей Общества или отдельных процессов (направлений деятельности). На современном этапе развития СУР Общества риском признается негативное следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей. Риск характеризуется вероятностью и существенностью последствий и выражается в виде комбинации последствий события и связанной с этим вероятности или возможности наступления.

**Влияние** - отклонение от того, что ожидается.

**Неопределенность** - состояние, заключающееся в недостаточности (даже частичной) информации, понимания или значения относительно события, его последствий или его возможности.

**Событие** - возникновение или изменение ряда конкретных обстоятельств. Событие может иметь одно или несколько происхождений, может иметь несколько причин и может быть определенным или неопределенным. Событие может заключаться в том, что какое-то явление не имело место. Событие может быть названо терминами «инцидент», «опасное событие» или «несчастный случай».

**Система управления рисками (СУР)** - совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного осуществления управления рисками.

**Управление рисками** - процесс, осуществляемый Советом директоров Общества, коллегиальными и единоличными исполнительными органами Общества, руководителями и работниками на всех уровнях управления Общества, включающий в себя выявление (идентификацию) и оценку рисков, их ранжирование, а также воздействие на риски для обеспечения разумной гарантии достижения целей Общества.

**Обмен информацией и консультирование** - непрерывные итеративные (повторяющиеся) процессы, выполняемые Обществом для обеспечения, распространения или получения информации и участия в диалоге с заинтересованными сторонами, касающегося управления рисками.

**Определение ситуации (среды)** - установление внешних и внутренних факторов, которые следует учитывать при управлении риском, установления сферы применения критериев риска и скоординированных действий по руководству и управлению Обществом с учетом рисков. Внешняя среда - внешние условия, в которых Общество работает и достигает своих целей, связанные с культурной, социальной, политической, законодательной, регулирующей, экономической, природной, конкурентной и иными сферами на международном, национальном, региональном или местном уровне, ключевыми критериями и тенденциями, которые могут воздействовать на достижение целей Общества, а также с взаимоотношениями с внешними заинтересованными сторонами, восприятием ими риска и значимостью для Общества этих внешних заинтересованных лиц. Внутренняя среда - внутренние условия, в которых Общество работает и достигает своих целей, включая управление, организационную структуру, обязанности и подотчетность, ключевые политики, цели и задачи, а также стратегию их достижения, ресурсные возможности Общества и знания, информационные процессы, информационные потоки и процессы принятия решений, взаимоотношения с внутренними заинтересованными сторонами, восприятие ими риска и значимостью для Общества этих внутренних заинтересованных лиц, культуру организации, стандарты, руководящие принципы и иные документы, регламентирующие деятельность Общества по различным аспектам.



**Критерий риска** - совокупность факторов, по сопоставлению с которыми оценивают значимость рисков. Критерии рисков основаны на установленных целях Общества, внешней и внутренней ситуации.

**Заинтересованная сторона** - лицо или организация, которые могут воздействовать, или на которые могут воздействовать, или которые считают, что на них влияет какое-нибудь решение или деятельность.

**Подразделение по управлению рисками** - подразделение Общества, на которое возложена функция координации и методологического обеспечения деятельности по управлению рисками.

**Восприятие риска** - представление заинтересованных сторон о риске. Восприятие риска отражает потребности, проблемы, знание, доверие и ценности заинтересованных сторон.

**Идентификация рисков** - выявление (обнаружение) рисков, распознавание/анализ рисков и описание рисков.

**Анализ риска** - процесс изучения природы и характера риска (анализа причин, источников и места возникновения рисков), включает в себя установление причинно-следственных связей опасного события с его источниками и последствиями.

**Описание риска** - структурированное заключение о риске, содержащее описание источников риска, событий и последствий.

**Источник риска (фактор риска)** - объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации с другими обладают возможностью вызвать риск/повышение риска. Источник риска может быть материальным и нематериальным.

**Паспорт риска** - документ, содержащий описание риска, его оценку и мероприятий по управлению им, в установленном формате.

**Карта рисков** - графическое представление положения (ранжирования) рисков с учетом результатов их оценки.

**Последствие** - результат события, влияющий на цели. На современном этапе развития СУР Общества последствие риска - степень негативного воздействия риска или размер потенциального ущерба, к которому может привести реализация риска.

**Владелец риска** - орган управления или руководитель блока / структурного подразделения Общества, ответственный за все аспекты управления определенным риском, в т.ч. снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска. Владельцами рисков являются органы управления или руководители, курирующие направления деятельности, на цели которых оказывает прямое влияние данный риск.

**Вероятность (возможность) риска** - шанс того, что что-то может произойти, независимо от того, установлено ли это, измерено или определено объективно или субъективно, качественно или количественно, и описывается ли с помощью общих понятий или математически. Определяемая величина вероятности (возможности) риска отражает степень уверенности в наступлении риска.

**Оценка рисков** - определение (измерение) вероятности и последствий рисков, сопоставление измерений с критериями рисков с целью принятия решения о необходимости воздействия на риск и установления приоритета воздействия на риск.

**Отношение к риску** - отношение к оценке риска и, таким образом, к наличию риска, сохранению риска, решениям о его принятии, изменении и устранении риска.

**Остаточный риск** - риск, сохраняющийся после реагирования на риск.

**Неприятие риска** - отношение к риску, выраженное в неприемлемости наличия риска.

**Реагирование на риски** - процесс выбора метода реагирования на риски, формирование плана мероприятий по управлению рисками и его реализация.

**Отказ (уклонение) от риска** - отказ от деятельности, сопровождающейся неприемлемым (выше заданной величины) уровнем риска.

**Передача (перераспределение) риска** – разделение риска с другой стороной (включая контракты и финансирование риска).

**Воздействие на риск (управление риском)** - действия по сокращению (минимизация) риска путем снижения вероятности и/или последствий риска и/ или путем устранения источника (фактора) риска.

**Принятие риска** - осознанное решение не предпринимать никаких действий по управлению риском, отказу от него, либо передаче риска. При данном методе реагирования Общество принимает потери от реализации риска.

**Мониторинг рисков** - постоянная проверка, надзор, критическое наблюдение, обследование и определение состояния рисков, управления рисками и системы управления рисками с целью выявить изменения относительно требуемого или ожидаемого уровня.

**Ключевые индикаторы рисков (КИР)** - количественные или качественные показатели источников (факторов) рисков, имеющие единицу измерения и способность изменяться во времени, используемые для мониторинга и оценки риска.

**Отчетность о рисках** - установленная в обществе форма обмена информацией о рисках, предусматривающая информирование внешних и внутренних заинтересованных сторон о текущем состоянии рисков и управлении Обществом с учетом рисков.

**Реестр рисков** - установленная в Обществе форма записи информации о выявленных рисках.

**Портфель рисков** - разумно полная, структурированная, ретроспективная информация по всему спектру рисков, выявленных Обществом.

**План мероприятий по управлению рисками** - документированный перечень мер по реализации выбранного метода реагирования на риск, разрабатываемый владельцами рисков, содержащий четкое определение круга задач, объем требуемых ресурсов, ответственных и сроки исполнения.