



Приложение № 4 к протоколу  
заседания Совета Директоров  
ПАО «Саратовэнерго»  
от 18.12.2015 № 147

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ  
ПАО «САРАТОВЭНЕРГО»**

*ВЛАДЕЛЕЦ документа:*  
Заместитель генерального  
директора по экономике и  
финансам

\_\_\_\_\_/Ерофеева А.Ю./



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. <u>ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ</u></b> .....	<b>3</b>
<b>2. <u>ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ</u></b> .....	<b>4</b>
<b>3. <u>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ</u></b> .....	<b>6</b>
<b>4. <u>ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ</u></b> .....	<b>8</b>
<b>5. <u>ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ ОБЩЕСТВА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ</u></b> .....	<b>9</b>
<b>6. <u>СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (СУР)</u></b> .....	<b>12</b>
<b>7. <u>УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ИХ ФУНКЦИИ</u></b> .....	<b>13</b>
<b>8. <u>ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ</u></b> .....	<b>16</b>
<b>9. <u>ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУР</u></b> .....	<b>19</b>

## 1. Общие положения

- 1.1. Настоящая Политика разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, рекомендациями международных стандартов риск-менеджмента, Уставом Общества, Кодексом корпоративного управления, рекомендованным Банком России, а также с учетом необходимых требований листинга российских и международных биржевых площадок.
- 1.2. Настоящая Политика определяет цели, основные принципы и единые подходы к организации системы управления рисками Общества, а также ответственность участников системы управления рисками и их функции.
- 1.3. Система управления рисками Общества является частью Корпоративной системы управления рисками Группы «Интер РАО», эффективное функционирование системы на уровне Общества является необходимым условием и влияет на достижение целей управления рисками Группы.
- 1.4. Настоящая Политика является основой для разработки внутренних методологических и распорядительных документов, регламентирующих процесс организации системы управления рисками в Обществе.
- 1.5. Настоящая Политика обязательна к применению структурными подразделениями Общества. Политика вступает в силу с момента включения Общества в периметр КСУР Группы «Интер РАО» на плановый период (год) в соответствии с Целевыми ориентирами<sup>1</sup> КСУР Группы.
- 1.6. Изменения и дополнения в настоящую Политику вносятся по мере необходимости<sup>2</sup> при корректировке стратегии развития Группы «Интер РАО», и/или изменении регуляторных требований и уровня зрелости процессов управления рисками Обществе/ Группе «Интер РАО». Такие изменения рассматриваются и утверждаются в установленном в Обществе порядке в соответствии с документами, определяющими порядок функционирования органов управления Общества.

<sup>1</sup> Целевые ориентиры, утверждаемые исполнительными органами управления «ПАО «Интер РАО», включающие перечень компаний Группы для целей управления критическими рисками Группы в плановом году.

<sup>2</sup> Ответственность за мониторинг и контроль актуальности документа, а также реализацию инициатив по внесению изменений несет Подразделение, ответственное за СУР.

## 2. Термины и определения

Термины/ сокращения	Определения
Вероятность события (риска)	Возможность (степень определенности) того, что может произойти какое-либо случайное событие (риск)
Владелец риска	Руководитель структурного подразделения/ управляемого общества, несущий персональную ответственность за управление каждым выявленным риском (осуществление мер воздействия на риск)
Внутренняя среда	<p>Внутренняя среда представляет собой атмосферу в организации, определяющую отношение работников к ресурсам и рискам Общества и то, каким образом риск учитывается руководством и сотрудниками в работе.</p> <p>Внутренняя среда включает в себя компетентность работников в вопросах риск-менеджмента, корпоративную культуру и др.</p>
Карта критических рисков	Документ, отражающий результаты количественной оценки критических рисков, включая графическое отображение, перечень критических рисков и краткое раскрытие информации по ним
Качественная оценка риска	Процесс определения параметров риска (вероятности их возникновения и степени потенциального ущерба для организации) путем субъективной (экспертной) оценки

Количественная оценка риска	Процесс определения параметров риска (вероятности их возникновения и степени потенциального ущерба для организации) на основе математической модели, разработанной с использованием математических методов расчета
Критический риск	Риск, по которому более 5% из всех смоделированных сценариев реализации потенциального ущерба включены в совокупный набор сценариев реализации всех выявленных рисков, суммарное значение ущерба по которым превышает показатель риск-аппетита Общества
СУР	Система управления рисками Общества
Общество	ПАО «Саратовэнерго»
Подразделение, ответственное за СУР	Директор по экономике и финансам
Последствия риска/рискосвой ситуации	Степень негативного воздействия на организацию в случае реализации риска/рискосвой ситуации (прямой ущерб и/или упущенные выгоды)
Приоритизация рисков	Ранжирование рисков согласно качественной и/или количественной оценке с целью выявления критических рисков для последующего управления ими
Риск	Сочетание вероятности события и его последствий, угроза негативного влияния случайного события на достижение целей организации



Риск-аппетит	Степень совокупного риска (предпочтительный риск), которую Общество в целом считает для себя приемлемой в процессе создания стоимости, достижения своих целей и выполнения своей миссии <sup>3</sup>
Стейкхóлдеры (заинтересованные стороны)	Организации, сообщества и физические лица, формирующие систему ожиданий и, соответственно, влияющие на принятие управленческих решений в Обществе, и находящиеся, в свою очередь, под воздействием этих решений. Стейкхолдеры подразделяются на внутренних и внешних.
ФН/ БН	Функциональное направление/ Бизнес-направление
Холдинговая компания	ПАО «Интер РАО»
Цикл управления рисками	Совокупность взаимосвязанных этапов процесса управления рисками, реализуемых на ежегодной основе Советом директоров, исполнительными органами управления и работниками организации, включая: целеполагание, выявление рисков, оценку рисков, разработку мероприятий по управлению критическими рисками, мониторинг рисков, раскрытие информации о функционировании СУР Общества

### 3. Нормативные ссылки

- 3.1. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 N 39-ФЗ;
- 3.2. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/ 2463 «О Кодексе корпоративного управления» (одобрен Правительством РФ 13.02.2014);

<sup>3</sup> Показатель риск-аппетита Общества на плановый период (год) определяется путем декомпозиции уровня риск-аппетита Группы «Интер РАО».

- 3.3. Приказ ФСФР России от 30.07.2013 № 13-62/ пз-н «О Порядке допуска ценных бумаг к организованным торгам»;
- 3.4. Национальный Стандарт РФ ГОСТ Р 51897-2011 (идентичен международному документу Руководство ИСО 73:2009) «Менеджмент риска. Термины и определения» (Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и методологии от 16 ноября 2011 г. № 548-ст);
- 3.5. Национальный Стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 31000-2010 (идентичен международному стандарту ИСО 31000:2009) «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и методологии от 21.12.2010 №883-ст);
- 3.6. Национальный Стандарт РФ ГОСТ Р ИСО/ МЭК 31010-2011 (идентичен международному стандарту ИСО/ МЭК 31010:2009) «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и методологии от 01.12.2011 №680-ст);
- 3.7. Стандарты управления рисками Федерации Европейских Ассоциаций Риск Менеджеров (FERMA) (Risk Management Standards/ Federation of European Risk Management Assotiations (FERMA));
- 3.8. Методические указания по подготовке Положения о системе управления рисками (разработаны в составе Методических указаний по подготовке внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность государственных корпораций и государственной компании, а также открытых акционерных обществ (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148));
- 3.9. Документ (концепция) COSO: «Управление рисками организаций: Интегрированная модель» от 2004 г. (Enterprise Risk Management Framework/ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission);
- 3.10. Политика корпоративного управления рисками ПАО «Интер РАО», утвержденная приказом ПАО «Интер РАО» от 13.11.2015 № ИРАО/608;
- 3.11. Устав Общества;
- 3.12. Методика моделирования и оценки рисков ОАО «Саратовэнерго»;
- 3.13. Методика оценки уровня толерантности и ранжирования рисков ОАО «Саратовэнерго»;
- 3.14. Методика формирования карт рисков ОАО «Саратовэнерго»;

- 3.15. Методика формирования мероприятий по управлению рисками ОАО «Саратовэнерго»;
- 3.16. Методика формирования отчетности в рамках системы управления рисками ОАО «Саратовэнерго»;
- 3.17. Регламент бизнес-процесса управления рисками ОАО «Саратовэнерго».

#### **4. Цели и задачи в области управления рисками**

4.1. Целью Общества в области управления рисками является обеспечение разумной уверенности Совета директоров Общества, исполнительных органов управления, контрольных органов в достижении:

- стратегических целей;
- операционных целей, направленных на эффективность и результативность финансово-хозяйственной деятельности, а также на обеспечение сохранности активов;
- соблюдения действующих законодательных и внутренних нормативных документов;
- достоверности отчетности и надежности системы ее подготовки.

Поставленная цель достигается посредством создания и обеспечения функционирования СУР Общества, охватывающей ключевые бизнес-процессы, направления деятельности и уровни управления Общества, непрерывного контроля эффективности функционирования СУР и реализации мероприятий по ее совершенствованию и развитию.

4.2. Задачами СУР, способствующими достижению ключевых целей Общества в области управления рисками, являются:

- достижение оптимальной эффективности функционирования системы управления рисками в рамках корпоративного управления;
- своевременное и полное информационное и аналитическое обеспечение процессов принятия управленческих решений и планирования деятельности;
- достижение оптимальной эффективности процессов распределения и использования ресурсов;
- совершенствование процессов выявления, оценки, предупреждения/минимизации рисков, а также урегулирования последствий реализованных рисков;



- качественное раскрытие информации о рисках Общества и реализуемых действиях по управлению рисками в отчетности в целях повышения рейтинга корпоративного управления, кредитного рейтинга и инвестиционной привлекательности Группы «Интер РАО».

## **5. Принципы и подходы Общества в области управления рисками**

### **5.1. Принципы, которыми руководствуется Общество в области управления рисками:**

#### **5.1.1. Управление рисками создает и защищает стоимость.**

Управление рисками способствует достижению целей и улучшению деятельности, обеспечению безопасности работников, соответствию законодательным и другим обязательным требованиям, защите окружающей среды, улучшению менеджмента проектов, результативности функций и укреплению репутации;

#### **5.1.2. Управление рисками является неотъемлемой частью всех организационных процессов.**

Управление рисками не является обособленной деятельностью, которая отделена от основной деятельности и бизнес-процессов. Управление рисками - это часть обязательств руководства и неотъемлемая часть всех организационных процессов, включая стратегическое планирование, экономическое планирование и проектное управление;

#### **5.1.3. Управление рисками является частью процесса принятия решений.**

Управление рисками помогает менеджменту делать обоснованный выбор, определять приоритетность действий и проводить различия между альтернативными направлениями действий;

#### **5.1.4. Управление рисками связано с неопределенностью.**

Управление рисками предусматривает неопределенность и характер этой неопределенности;

#### **5.1.5. Управление рисками является систематическим, структурированным и своевременным процессом.**

Систематический, регулярный и структурированный подход к управлению рисками способствует эффективности и устойчивым, сравнимым и надежным результатам;

#### **5.1.6. Управление рисками основывается на наилучшей доступной информации.**



Входные данные для процесса управления рисками основываются на таких источниках информации как исторические данные, опыт, обратная связь от заинтересованных сторон, наблюдения, прогнозы и экспертные оценки. Решения по управлению рисками основаны на необходимом объеме достоверной информации. СУР подразумевает постоянный интерактивный информационный обмен внутри организации. Принимаемые решения учитывают объективные характеристики внутренней и внешней среды, в которой Общество осуществляет свою деятельность.

Функционирование надежной и эффективной системы обмена информацией между всеми участниками процесса управления рисками является необходимым условием для надлежащего выполнения функций в рамках СУР;

5.1.7. Управление рисками является адаптируемым процессом.

Управление рисками должно соответствовать внешней и внутренней ситуации и специфике рисков, присущих деятельности Общества;

5.1.8. Управление рисками учитывает человеческие и культурные факторы.

Управление рисками признает возможности, восприятия и намерения стейкхолдеров за пределами и внутри организации, которые могут способствовать или затруднять достижение целей организации;

5.1.9. Управление рисками является прозрачным процессом и учитывает интересы заинтересованных сторон.

Соответствующее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения, на всех уровнях организации гарантирует, что управление рисками остается на надлежащем уровне и отвечает современным требованиям. Это позволяет заинтересованным сторонам быть уверенными в том, что их мнение принимается во внимание в процессе установления целей и задач СУР;

5.1.10. Управление рисками является динамичным, итеративным и реагирующим на изменения процессом.

Управление рисками непрерывно распознает изменения и реагирует на них. Как только происходит внешнее или внутреннее событие, изменение контекста, осуществляются мониторинг и пересмотр рисков;



5.1.11. Управление рисками способствует постоянному улучшению деятельности.

Общество стремится совершенствовать управление рисками в рамках работы по улучшению качества корпоративного управления и повышать уровень интеграции во все ключевые бизнес-процессы;

**5.2.** Подходы, которыми руководствуется Общество в области управления рисками:

5.2.1. Обеспечение основополагающей роли органов управления в процессе управления рисками, задающих «систему координат» для формирования и функционирования СУР Общества.

- Совет директоров Общества определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками;
- Совет директоров Общества стремится к достижению оптимального баланса между рисками и доходностью с учетом требований законодательства, положений внутренних документов и Устава Общества;
- Совет директоров Общества при проведении операций и сделок, связанных с повышенным риском потери капитала и инвестиций, исходит из разумной степени риска и соответствия уровня принимаемого риска предельному уровню, установленному в Обществе.

5.2.2. Создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками в Обществе.

- Исполнительные органы обеспечивают формирование единой методологии и базы внутренних нормативных документов, регламентирующих управление рисками в рамках бизнес-процессов/направлений деятельности;
- Исполнительные органы распределяют полномочия, обязанности и ответственность между находящимися в их ведении или курируемыми руководителями подразделений за конкретные процедуры управления рисками;
- Менеджмент Общества в соответствии со своими функциональными обязанностями несет ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками во вверенных ему функциональных областях деятельности Общества;



- Ответственность за СУР возложена на должностное лицо, подотчетное операционному директору, что позволяет структурно разграничить деятельность подразделения от деятельности структурных подразделений, осуществляющих управление рисками в рамках своей операционной деятельности, а также от деятельности, относимой к функционалу внутреннего аудита, контрольно-ревизионных подразделений и иных подразделений, осуществляющих функции независимого мониторинга и оценки системы управления рисками организации;
- Подразделение, ответственное за СУР, обеспечивает методологическую поддержку при разработке внутренних нормативных документов, регламентирующих управление рисками;
- Направления и положения методологических документов, стандартов риск-менеджмента по функциональным (бизнес) направлениям разрабатываются и устанавливаются Владельцами рисков совместно с Подразделением, ответственным за СУР, и не противоречат настоящей Политике и стандартам корпоративного риск-менеджмента;
- Организована единообразная структура отчетности по рискам.

### 5.2.3. Создание и поддержание в Обществе корпоративной культуры риск-менеджмента.

- Исполнительные органы обеспечивают распространение знаний и навыков в области риск-менеджмента, способствуют обучению основам риск-менеджмента и утверждению корпоративной культуры управления с учетом рисков;
- Каждый работник понимает риски и возможности в рамках функционального направления деятельности, активно вовлечен в процесс выявления и оценки рисков, ориентируется в выборе эффективных методов реагирования на риски;
- Работники ознакомлены с нормативными документами по управлению рисками, понимают свою роль в процессе риск-менеджмента, уровень своих полномочий и ответственности. Менеджмент обеспечивает возможность эффективного обмена информацией и внедрения коммуникативных норм в рамках корпоративного риск-менеджмента.

## 6. Система Управления Рисками (СУР)

Система управления рисками представляет собой совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Обществом для достижения оптимального баланса между ростом стоимости, прибыльностью и рисками в целях

обеспечения финансовой устойчивости, сохранности активов, эффективного ведения хозяйственной деятельности, соблюдения законодательства и внутренних документов, своевременной подготовки достоверной отчетности.

Система управления рисками Общества является современным инструментом в составе принятой в Группе «Интер РАО» концепции корпоративного управления, направленным на обеспечение инфраструктуры для эффективной реализации процессов и процедур управления рисками в операционной деятельности структурных подразделений/ организаций.

СУР призвана обеспечивать формирование наиболее полной информации по всему спектру рисков и действий по управлению рисками Общества, что позволит менеджменту объективно оценивать текущую рисковую ситуацию и перспективы ее развития, приемлемость принимаемых рисков, а также является основой для принятия информационно обоснованных риск-ориентированных решений в целях минимизации воздействия рисков на деятельность Общества.

#### **6.1. Продукты системы:**

- Целевые ориентиры СУР (на плановый период)
- Карта критических рисков Общества
- План мероприятий по управлению критическими рисками Общества
- Годовой отчет о функционировании СУР
- Раскрытие информации по управлению рисками в рамках Годового отчета и ежеквартальной отчетности эмитента.

### **7. Участники процесса управления рисками и их функции**

Управление рисками Общества осуществляется рядом субъектов СУР, являющихся участниками процесса управления рисками и несущих ответственность за выполнение следующих функций в соответствии со своей компетенцией.

#### **7.1. Совет директоров Общества**

- Утверждение политики в области управления рисками;
- Утверждение карты критических рисков и плана мероприятий по управлению критическими рисками;
- Рассмотрение на ежегодной основе отчета о функционировании системы управления рисками.

## **7.2. Исполнительные органы управления (Единоличный исполнительный орган)**

- Утверждение требований к структуре и содержанию процессов и процедур управления рисками, форматам отчетности посредством утверждения внутренних нормативных документов по управлению рисками;
- Определение целей управления рисками в годовом разрезе посредством утверждения Целевых ориентиров СУР.

## **7.3. Подразделение, ответственное за СУР**

- Обеспечение методологической поддержки Владельцев рисков, организация профильного обучения работников в области СУР, обеспечение распространения знаний и навыков риск-менеджмента в компании, развитие корпоративной культуры управления с учетом рисков;
- Разработка (при участии Владельцев рисков по ФН/ БН) унифицированных принципов, направлений и положений методологии корпоративного управления рисками, в т.ч. являющихся основой для использования в функциональных (бизнес) направлениях;
- Обеспечение общей координации процессов управления рисками, реализации этапов годового цикла СУР;
- Проведение анализа внутренней и внешней среды, портфеля рисков Общества, выработка предложений по реагированию и распределению ресурсов в отношении управления критическими рисками, подготовка сводной отчетности по рискам и формирование ключевых документов цикла СУР:
  - Карты критических рисков Общества;
  - Плана мероприятий по управлению критическими рисками Общества;
  - Отчета о функционировании СУР;
- Осуществление оперативного контроля за реализацией процесса управления рисками в рамках ФН/ БН;
- Координация действий участников процесса управления рисками на всех уровнях управления Общества, информационных потоков и использования ресурсов с целью управления рисками Общества;
- Осуществление самооценки эффективности СУР по итогам цикла управления рисками;



- Организация взаимодействия с органами управления Холдинговой компании в рамках функционирования СУР и обеспечения выполнения менеджментом контрольных функций, а также осуществление информирования по иным вопросам в области управления рисками;
- Раскрытие и предоставление информации о рисках внутренним и внешним стейкхолдерам, в том числе формирование соответствующих разделов Годового отчета и Отчета эмитента.

#### **7.4. Владельцы рисков**

- Участие в разработке внутренних нормативных документов по управлению рисками функциональных направлений, в т. ч. формирование подходов к моделированию и оценке рисков<sup>4</sup> в рамках компетенции курируемых ФН/ БН.
- Обеспечение реализации этапов цикла управления рисками в рамках ФН/ БН посредством проведения идентификации и оценки рисков, разработки предложений по реагированию на риски, формирования отчетности по управлению рисками;
- Формирование и представление в Подразделение, ответственное за СУР, данных для формирования ключевых документов цикла СУР;
- Реализация мероприятий по управлению рисками ФН/ БН и обеспечение контроля их исполнения;
- Координация действий работников, информационных потоков и использования ресурсов с целью управления рисками ФН/ БН;
- Сбор агрегированной информации по рискам ФН/ БН, осуществление учета, анализа и непрерывного мониторинга рисков ФН/ БН;
- Осуществление оценки (самооценки) эффективности управления рисками ФН/ БН по итогам цикла управления рисками;
- Осуществление взаимодействия с Подразделением, ответственным за СУР, в том числе по вопросам раскрытия информации об управлении рисками ФН/ БН.

#### **7.5. Работники**

- Учет рисков в рамках деятельности в соответствии с должностными инструкциями и требованиями внутренних нормативных документов;
- Реализация мероприятий по управлению рисками и/или обеспечение контроля их исполнения;

<sup>4</sup> При методологической поддержке Подразделения, ответственного за СУР.

- Своевременное информирование непосредственных руководителей о новых рисках, а также случаях, когда исполнение мероприятий по управлению рисками по каким-либо причинам стало невозможным и/или требуется корректировка в связи с изменениями внутренних и внешних условий деятельности Общества.

Все субъекты СУР несут ответственность за эффективное функционирование системы управления рисками в рамках выполнения вышеописанных функций, а также за реализацию этапов цикла управления рисками в соответствии со своей компетенцией. Ответственность в рамках цикла управления рисками, а также порядок взаимодействия участников СУР детализированы в Регламенте бизнес-процесса управления рисками Общества.

## **8. Этапы процесса управления рисками**

Управление рисками в рамках СУР является непрерывным и циклическим процессом, состоящим из следующих компонентов, соответствующих этапам бизнес-процесса корпоративного управления рисками:

### **8.1. Целеполагание**

СУР основывается на системе четких, ясных и измеримых стратегических и операционных целей Общества. Стратегические цели устанавливаются на уровне КСУР Группы и уточняются на годовом горизонте в рамках утверждения Целевых ориентиров КСУР Группы на плановый период (год). На основе указанных Целевых ориентиров КСУР Группы менеджментом устанавливаются тактические цели и задачи в области управления рисками на уровне компании Группы, фиксируемые Целевыми ориентирами СУР Общества на плановый период (год)<sup>5</sup>.

Целевые ориентиры СУР устанавливаются в начале каждого ежегодного цикла управления рисками и отражают ожидания менеджмента в отношении параметров и результатов управления рисками в текущем году, определяют периметр СУР<sup>6</sup>, целевые показатели оценки влияния рисков, уровень приемлемого риска, таким образом, задается контекст для функционирования СУР и организации работ по управлению рисками в плановом году.

<sup>5</sup> Определяются путем декомпозиции на уровень Общества Целевых ориентиров КСУР Группы «Интер РАО», утверждаемых исполнительными органами управления Холдинговой компании.

<sup>6</sup> Посредством определения перечня ключевых бизнес-процессов для целей управления рисками в плановом году.



В составе Целевых ориентиров СУР раскрывается готовность менеджмента к риску и предпочтительный риск, который Общество стремится не превышать в рамках осуществления деятельности, что определяется показателями Риск-аппетита Общества.

Ежегодный пересмотр менеджментом Целевых ориентиров СУР позволяет анализировать цели и задачи управления рисками на предмет их актуальности и соответствия текущему уровню развития системы, что обеспечивает возможности адаптации СУР к изменениям внешней и внутренней среды, а также по мере повышения уровня зрелости системы.

### 8.2. Выявление рисков

Общество стремится быть информированным обо всем спектре рисков, связанных с ведением бизнеса и способных оказать значимое влияние на достижение сформулированных целей и реализацию поставленных задач. Общество на регулярной основе проводит идентификацию/ актуализацию рисков, связанных со всеми существенными аспектами своей деятельности (функциональными направлениями и бизнес-процессами), описывает факторы и последствия рисков событий и фиксирует ответственность за управление выявленными рисками путем определения Владельцев рисков.

### 8.3. Оценка рисков

Риски анализируются по двум параметрам – вероятности их возникновения (вероятность реализации риска) и степени потенциального ущерба для Общества (оценка влияния риска на показатели деятельности (финансовые результаты)).

Оценка параметров риска может носить качественный или количественный характер. Общество стремится разрабатывать и применять преимущественно количественные методы оценки рисков, основанные на теории математической статистики и регрессионного анализа, достоверных статистических данных с применением современных программных продуктов. Владельцы рисков на непрерывной основе ведут работы по совершенствованию методик количественной оценки рисков и повышению качества исходных статистических данных.



На основе произведенных оценок проводится приоритизация рисков и выявление критических рисков Общества, консолидируемых в Карту критических рисков Общества на плановый период (год).

#### 8.4. Разработка мероприятий по управлению рисками

Приоритетами Общества в области управления рисками является максимальное снижение негативного влияния рисков на результаты деятельности Общества с учетом баланса рисков и ожидаемой доходности и превентивное реагирование на риски до момента наступления ущерба, что обеспечивается выбором оптимальных методов воздействия на риски.

Воздействие на риск предусматривает применение комплекса мероприятий, формируемых на основе четырех классических методов реагирования на риски (избежание (уклонение), снижение (минимизация), передача (перераспределение), принятие).

По итогам отбора формируется комплекс действий по реагированию на риск, обеспечивающий оптимальный баланс покрытия риска и стоимости затрат на их реализацию, мероприятия могут быть как превентивными, направленными на предупреждение возникновения риска, так и компенсирующими, обеспечивающими минимизацию ущерба от реализации рискового события.

Разработанные мероприятия утверждаются в составе Плана мероприятий по управлению критическими рисками<sup>7</sup> Общества, обеспечивается контроль их исполнения и на регулярной основе формируется отчетность.

#### 8.5. Мониторинг рисков

Мониторинг текущей рискованной ситуации и контроль исполнения Плана мероприятий по управлению рисками в течение отчетного периода обеспечивается путем формирования и предоставления органам управления Общества, Группы регулярной отчетности по управлению рисками Общества.

Отчетная информация позволяет сопоставить плановые характеристики рисков и фактически реализовавшийся ущерб, обеспечивает контроль надлежащего исполнения запланированных мероприятий, дает возможность

---

<sup>7</sup> На уровне Общества внимание акцентируется на управлении критическими рисками, перечень которых формируется по результатам оценки рисков. Управление некритическими рисками осуществляется Владельцами рисков в рамках функциональных обязанностей.



отследить возможные изменения рискованной ситуации и выявить необходимость принятия корректирующих мер, что служит основой информационного и аналитического обеспечения процессов принятия менеджментом управленческих решений.

Функции периодического мониторинга и предоставления отчетности по управлению рисками интегрированы в бизнес-процесс экономического планирования в части формирования периодической отчетности об исполнении бизнес-планов для органов управления Общества, Группы. Периодичность формирования отчетности по управлению рисками соответствует графику мероприятий по контролю исполнения Бизнес-плана.

#### 8.6. Раскрытие информации о функционировании СУР Общества

Общество придерживается принципов прозрачности процесса управления рисками, а также достоверности, оперативности и полноты информации о реализовавшихся рисках отчетного периода и предпринятых действий по реагированию на риски.

Исходя из требований информирования менеджмента и заинтересованных сторон о наиболее значимых рискованных событиях, оказавших влияние на деятельность Общества и отклонение от запланированных финансовых результатов, осуществляется подготовка годового Отчета о функционировании СУР Общества.

В рамках Отчета о функционировании СУР проводится самооценка по итогам цикла управления рисками, выявляются недостатки и ограничения системы и разрабатываются рекомендации по оптимизации процесса и процедур управления рисками в целях развития СУР.

Отчетная информация об управлении рисками доводится в необходимом объеме до Холдинговой компании и внешних стейкхолдеров (регулирующих органов, аудиторов, рейтинговых агентств и других заинтересованных сторон, в т.ч. в рамках ежеквартального отчета Эмитента ценных бумаг, Годового отчета Общества, Годового отчета Холдинговой компании).

### 9. Оценка эффективности СУР

Общество стремится повышать эффективность и качество процесса управления рисками, приводить его в соответствие с потребностями бизнеса и корпоративного управления.



Совет директоров Общества не реже одного раза в год рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками Общества и дает рекомендации по ее улучшению, а также при необходимости инициирует проведение внешней оценки эффективности СУР с привлечением независимой компетентной организации.

Исполнительные органы управления Общества предпринимают необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая система управления рискам Общества соответствует определенным Советом директоров принципам и подходам и эффективно функционирует.

Внутренний аудит способствует совершенствованию процессов управления рисками в Обществе посредством проведения независимой оценки эффективности системы управления рисками не реже 1 раза в год, осуществляемой Подразделением внутреннего аудита Холдинговой компании.

Оценка эффективности системы управления рисками включает:

- проверку достаточности и зрелости элементов системы управления рисками для эффективного управления рисками (цели и задачи, инфраструктура, организация процессов, нормативно-методологическое обеспечение, взаимодействие структурных подразделений в рамках системы управления рисками, отчетность);
- проверку полноты выявления и корректности оценки рисков руководством организации на всех уровнях управления;
- проверку эффективности контрольных процедур и иных мероприятий по управлению рисками, включая эффективность использования выделенных на эти цели ресурсов;
- проведение анализа информации о реализовавшихся рисках (выявленных по результатам внутренних аудиторских проверок нарушениях, фактах недостижения поставленных целей, фактах судебных разбирательств).

На основании рекомендаций внутреннего аудита, заключений внешних аудиторов, а также циклов управления рисками предшествующих периодов Совет директоров Общества непрерывно оценивает и расширяет возможности по управлению рисками, выявляет недостатки и ограничения, определяет направления для сбалансированного развития и повышения уровня зрелости СУР Общества.

протокол, пронумеровано, скреплено  
печатью 10 ( *двадцать* ) листа(ов)  
« 18 » декабря 2015 г.  
Секретарь  
Совета директоров *Ю.А. Горемыкина*

