

Приложение к приказу  
ПАО «Россети Кубань»  
от 15.03.2021 №139-од  
Приложение №1  
к протоколу заседания совета  
директоров ПАО «Россети Кубань»  
от 24.02.2021 № 420/2021



ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ  
ОБЩЕСТВО «РОССЕТИ КУБАНЬ»  
(ПАО «РОССЕТИ КУБАНЬ»)

**ПОЛИТИКА  
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ  
ПАО «РОССЕТИ КУБАНЬ»**

Краснодар  
2021

Сведения о документе

Введено в действие	Приказом генерального директора ПАО «Россети Кубань» от 15.03.2021 №139-од
Разработан	ДВКиУР ПАО «Россети Кубань»
Версия	№ 1 – утверждена приказом от 26.09.2014 №832; № 2 – утверждена приказом от 28.03.2016 №221.
Обоснование новой версии документа	Приказ ПАО «Россети» от 14.01.2021 №6 «Об утверждении типовой политики управления рисками для ДЗО ПАО «Россети»»
Область применения	Положение обязательно к применению всеми структурными подразделениями и работниками Общества при управлении рисками
Размещение и хранение	– Оригинал в управлении документационного обеспечения и контроля исполнения поручений департамента управления делами исполнительного аппарата ПАО «Россети Кубань». – База Знаний
Внесение изменений	– по результатам применения требований нормативных документов; – актуализация по мере необходимости.
Ключевые слова	Риск, Риск-аппетит, СВК, СУР, источник риска ИСО
Связанные ОРД и ЛНД	Приказ ПАО «Россети» от 14.01.2021 №6 «Об утверждении типовой политики управления рисками для ДЗО ПАО «Россети»»

---

## Содержание

1. Общие положения .....	4
2. Термины и определения .....	6
3. Цели и задачи системы управления рисками.....	8
4. Принципы функционирования системы управления рисками .....	8
5. Участники процесса управления рисками и их функции .....	11
6. Взаимодействие в рамках системы управления рисками.....	13
7. Предпочтительный риск (риск-аппетит) .....	15
8. Этапы процесса управления рисками .....	15
9. Оценка эффективности системы управления рисками .....	19

## 1. Общие положения

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

1.2. Целью настоящей Политики является обеспечение единообразного системного подхода к организации управления рисками в Обществе посредством определения целей, задач, компонентов и принципов управления рисками и обеспечения их однозначного понимания работниками Общества.

1.3. Политика разработана в соответствии с внутренними документами Общества, базируется на международных, национальных стандартах и передовой практике в области управления рисками и соответствует требованиям законодательства Российской Федерации.

При подготовке Политики использованы следующие документы:

- Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;
- Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;
- Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;
- Кодекс корпоративного управления, рекомендованный письмом Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- Положение Банка России от 24.02.2016 № 534-П «О допуске ценных бумаг к организованным торгам» (зарегистрировано в Минюсте России 28.04.2016 № 41964);
- 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»;
- приказ Минтруда России от 30.08.2018 № 564н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками» (зарегистрировано в Минюсте России 17.09.2018 № 52177);
- 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 04.07.2014 № 249 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах 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 02.03.2016 № 80 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции»;
- Методические указания Росимущества по подготовке Положения о системе управления рисками, одобренные поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148;
- Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» (утвержден и введен в действие приказом Росстандарта от 16.11.2011 № 548-ст);
- Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (утвержден и введен в действие приказом Росстандарта от 10.12.2019 № 1379-ст);
- Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» (утвержден и введен в действие приказом Росстандарта от 17.12.2019 № 1405-ст);
- Международный стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент риска - Руководство»;
- Международный стандарт ISO 31010:2019 «Менеджмент риска. Методы оценки риска»;
- Концепция COSO «Управление рисками организации: интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (2017 г.);
- Стандарты управления рисками Федерации Европейских Ассоциаций Риск Менеджеров (FERMA);
- Международные основы профессиональной практики внутренних аудиторов, принятые международным Институтом внутренних аудиторов (включая Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита);
- Устав Общества и внутренние нормативные документы.

1.4. Настоящая Политика распространяется на всех участников процесса управления рисками, указанных в разделе 5 настоящей Политики. Политика обязательна к применению всеми структурными подразделениями Общества.

1.5. Политика является основой для разработки внутренних методологических и распорядительных документов, регламентирующих процессы организации и функционирования СУР на всех уровнях управления Общества, и детально описывающих процедуры выявления, оценки и управления рисками, включая методики и инструменты по управлению отдельными типами рисков.

1.6. Политика, а также все изменения и дополнения к ней утверждаются Советом директоров Общества с предварительным рассмотрением уполномоченного комитета Совета директоров Общества, к компетенции которого относится предварительное рассмотрение, анализ и выработка рекомендаций (заключений) по вопросу утверждения Советом директоров Общества внутренних документов, регулирующих управление рисками в Обществе. Подготовка предложений по актуализации настоящей Политики осуществляется подразделением Общества, на которое возложена функция координации и методологического обеспечения деятельности по управлению рисками (подразделением по управлению рисками<sup>1</sup>). Инициаторами внесения изменений в Политику могут являться руководители структурных подразделений Общества, исполнительные органы Общества, уполномоченный комитет Совета директоров Общества, Совет директоров Общества. Изменения и дополнения в настоящую Политику вносятся по мере необходимости: при дальнейшем развитии и совершенствовании СУР, при изменении организационно-функциональной структуры и иных существенных условий функционирования Общества.

## 2. Термины и определения

2.1. В настоящей Политике используются следующие термины и определения:

Термин	Определение
Вероятность 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 от 0 до 100%
Владелец риска	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
Влияние	Отклонение от того, что ожидается
Идентификация рисков	Выявление (обнаружение) рисков, распознавание / анализ рисков и описание рисков
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
Итоговая оценка риска	Сводная оценка риска, рассчитываемая как произведение уровня вероятности возникновения риска и уровня последствий риска. Итоговая оценка риска служит основанием для ранжирования рисков и их отнесения к соответствующей области Карты рисков

<sup>1</sup> Формулировка может уточняться в соответствии с организационной структурой ДЗО.

Карта рисков	Графическое представление положения (ранжирования) рисков с учетом результатов их оценки. Карта рисков содержит три области, отражающие уровень существенности рисков (умеренный - зеленая область, значимый - желтая, критический - красная)
Метод реагирования на риск	Совокупность воздействий на риск; определяется на основании уровня существенности риска и степени управляемости риском и может включать следующее: снижение риска, отказ от риска, принятие риска, передача риска
Общество	В целях настоящей Политики под Обществом понимается каждое ДЗО ПАО «Россети», на которое распространяется данная Политика
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
Паспорт риска	Документ, содержащий описание риска, его оценку и мероприятия по управлению им, в установленном формате
План мероприятий по управлению рисками	Документированный перечень мер по реализации выбранного метода реагирования на риск, разрабатываемых владельцами рисков, содержащий четкое определение круга задач, объем требуемых ресурсов, ответственных и сроки исполнения
Последствие риска	На текущем этапе развития СУР степень негативного воздействия риска или размер потенциального ущерба, к которому может привести реализация риска
Предпочтительный риск (риск-аппетит)	Предельно допустимый уровень рисков, который Общество считает приемлемым в процессе достижения целей Общества и готово поддерживать
Реестр рисков	Установленная в Обществе форма записи информации о выявленных рисках
Риск (рисковое событие)	Следствие влияния неопределенности на цели: потенциально возможное действие или событие, способное повлиять на достижение целей Общества или отдельных процессов (направлений деятельности). На текущем этапе развития СУР Общества под риском понимается 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
Система управления рисками	Совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного осуществления управления рисками
Управление рисками	Скоординированные действия по управлению Обществом с учетом риска, осуществляемые органами управления, работниками Общества и другими заинтересованными сторонами
Уровень существенности риска	Оценка риска, определяемая на основании итоговой оценки риска с использованием шкалы существенности, которая служит основанием для выбора метода реагирования на риск. Каждому риску соответствует один из трех уровней существенности риска: умеренный, значимый, критический
Шкала существенности	Интервальная оценка риска, позволяющая определить уровень существенности риска

### **3. Цели и задачи системы управления рисками**

3.1. СУР является частью общего процесса управления, которая представляет собой механизмы и инструменты, обеспечивающие организационные меры и структуру для разработки, внедрения, мониторинга, пересмотра и постоянного улучшения процессов управления рисками Общества.

3.2. Целью СУР является обеспечение снижения неопределенности в отношении достижения поставленных перед Обществом целей, установленных на всех уровнях управления Общества, в том числе Стратегией развития группы компаний «Россети» и в документах тактического и операционного планирования (бизнес-планах, бюджетах и так далее). СУР направлена на определение событий, которые могут влиять на деятельность Общества, и управление связанными с этими событиями рисками, а также поддержание интегрального риска Общества на уровне предпочтительного риска.

3.3. Задачами СУР являются:

- развитие риск-ориентированной корпоративной культуры. Исполнительные органы и менеджмент Общества обеспечивают распространение в Обществе знаний и навыков в области управления рисками, вовлечение работников в процесс управления рисками, а также возможность эффективного обмена информацией в рамках СУР;

- достижение оптимального соотношения между предпочтительным риском (риск-аппетитом) и стратегией развития. Общество оценивает предпочтительный риск на этапе выбора из стратегических альтернатив при постановке целей, отвечающих выбранной стратегии, а также при разработке механизмов управления соответствующими рисками;

- совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски. Процесс управления рисками определяет, какой метод реагирования на риск в Обществе предпочтителен: отказ от риска, снижение риска, передача риска или принятие риска. СУР обеспечивает экономическую эффективность мероприятий по управлению рисками. Снижение рисков осуществляется исходя из экономической целесообразности;

- сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности. Для этих целей необходимо расширять возможности по выявлению потенциальных событий и установлению соответствующих мер, сокращая число таких событий и связанных с ними затрат и убытков;

- определение и управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности. Процесс управления рисками способствует более эффективному реагированию на различные воздействия и интегрированному подходу в отношении множественных рисков.

### **4. Принципы функционирования системы управления рисками**

4.1. Развитие и функционирование СУР в Обществе осуществляется на основе единых принципов, которые принимаются и соблюдаются органами Политика управления рисками ПАО «Россети Кубань»



управления и работниками Общества на всех уровнях управления Общества.

4.1.1. Непрерывность и комплексность: функционирование СУР является непрерывным, постоянно функционирующим процессом, который затрагивает всю деятельность Общества.

4.1.2. Ориентация на цели: функционирование СУР способствует достижению целей, установленных в документах стратегического и тактического планирования.

4.1.3. Интеграция в управление: СУР является неотъемлемой частью системы принятия решений в Обществе на всех уровнях управления. СУР содействует обоснованному принятию решений с учетом анализа всей имеющейся информации о вероятности и последствиях принимаемых решений и возможных альтернативах данным решениям.

4.1.4. Формирование и сохранение (защита) стоимости Общества: СУР содействует достижению целей Общества, повышению производительности, обеспечению здоровья и безопасности работников Общества, безопасности деятельности Общества, соблюдению правовых и нормативных требований, охране окружающей среды, повышению качества обслуживания (клиентоориентированность), эффективности операций, управления и репутации.

4.1.5. Баланс между рисками и доходностью: СУР способствует достижению оптимального баланса между рисками и доходностью для Общества в целом с учетом требований законодательства, положений внутренних документов и Устава Общества, в том числе предусматривает, что при проведении операций и сделок, связанных с повышенным риском потери капитала и инвестиций, необходимо исходить из разумной степени риска и соответствия уровня принимаемого риска установленному уровню предпочтительного риска.

4.1.6. Неопределенность: неопределенность является неотъемлемой частью принимаемых в Обществе решений. СУР позволяет систематизировать информацию об источниках неопределенности (факторах рисков) и содействовать ее снижению.

4.1.7. Системность: функционирование СУР основывается на системном подходе, позволяющем обеспечивать своевременную и качественную идентификацию, оценку рисков и выполнение контрольных процедур, формализованных во внутренних документах Общества. Систематическое, регулярное, последовательное управление всеми типами рисков осуществляется по всем ключевым областям деятельности, на всех уровнях управления Обществом.

4.1.8. Качество информации: функционирование СУР основывается исключительно на качественной, своевременной, проверенной и подтвержденной информации. СУР основывается на информации таких источников как исторические данные, опыт, обратная связь заинтересованных лиц, наблюдения, аналитические материалы, прогнозные данные и экспертные оценки. Вместе с тем при принятии решений необходимо учитывать ограничения и допущения источников данных или используемых методов

моделирования и оценки рисков и возможную субъективность мнения экспертов, на котором основывается оценка рисков.

4.1.9. Заинтересованность и лидерство: органы управления и руководители Общества обеспечивают распространение в Обществе знаний и навыков в области управления рисками, способствуют развитию корпоративной культуры соблюдения принципов СУР и принятия решений с учетом рисков. Надлежащее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения, в процессы СУР на всех уровнях управления Общества обеспечивает надлежащий уровень развития СУР и соответствие ее требованиям внутренней и внешней среды.

4.1.10. Закрепление ответственности за управление рисками: за управление рисками в пределах закрепленных за ним полномочий и функций отвечает владелец риска. Работники Общества отвечают за соблюдение установленных в Обществе процедур, норм и мероприятий по управлению рисками.

4.1.11. Эффективность: СУР основывается на принципе эффективности (результативности и экономности) осуществления процессов управления рисками, а именно: необходимости достижения установленных целей Общества с использованием наименьшего объема ресурсов (экономности) и (или) достижения наилучшего результата деятельности Общества с использованием установленного объема ресурсов (результативности).

4.1.12. Кросс-функциональное взаимодействие: процессы управления рисками, затрагивающие несколько направлений деятельности (бизнес-процессов) либо деятельность нескольких структурных подразделений основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно на основании информации, имеющейся у различных структурных подразделений, с учетом мнений всех заинтересованных сторон.

4.1.13. Разумная уверенность: участниками СУР прилагаются все возможные усилия и задействуются возможные ресурсы для достижения поставленных целей Общества, однако СУР не может гарантировать полного достижения Обществом целей, а также выявления и снижения абсолютно всех рисков.

4.1.14. Адаптивность: СУР функционирует с учетом условий и факторов внешней и внутренней среды. В связи с тем что цели Общества могут подвергаться изменениям, цели, задачи и принципы СУР должны пересматриваться на предмет их актуальности и соответствия уровню развития СУР не реже одного раза в пять лет.

4.1.15. Динамичность: управление рисками является динамичным и реагирующим на изменения процессом. Под влиянием изменяющихся факторов внутренней или внешней среды осуществляется непрерывный мониторинг рисков, изменение оценки существующих рисков, своевременная идентификация новых рисков, их анализ и оценка.

4.1.16. Постоянное улучшение: Общество осуществляет постоянный мониторинг функционирования СУР, по результатам которого разрабатывает

меры, направленные на совершенствование и развитие СУР, культуры соблюдения принципов СУР и принятия решений с учетом рисков.

4.1.17. Управление рисками Общества соответствует принципам, изложенным в международном стандарте по управлению рисками ISO 31000:2018 «Менеджмент риска - Руководство», концепции COSO «Управление рисками организации: интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» и в методических рекомендациях для государственных компаний / компаний с государственным участием в области управления рисками.

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

5.1. Основными участниками процесса управления рисками являются:

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

5.2. Подразделение по управлению рисками разграничено по функционалу от деятельности структурных подразделений, осуществляющих управление рисками в рамках своей операционной деятельности, а также от деятельности, относимой к функционалу внутреннего аудита и иных подразделений, осуществляющих функции независимого мониторинга и оценки СУР Общества.

5.3. Распределение обязанностей между участниками СУР устанавливается следующим образом:

5.3.1. Совет директоров Общества осуществляет:

- утверждение Политики управления рисками Общества, содержащей принципы и подходы к организации СУР;
- утверждение внутренних документов Общества, определяющих организацию, функционирование и развитие СУР Общества;
- утверждение предпочтительного риска (риск-аппетита);
- ежегодное рассмотрение отчета исполнительных органов об организации, функционировании и эффективности СУР, а также оценка функционирования указанной системы и выработка рекомендаций по ее улучшению;
- ежегодное рассмотрение результатов оценки внутренним аудитом состояния и эффективности СУР;
- рассмотрение результатов внешней независимой оценки эффективности СУР.

5.3.2 Уполномоченный комитет Совета директоров Общества осуществляет предварительное рассмотрение вопросов функционирования СУР перед их вынесением на заседание Совета директоров Общества. Задачи уполномоченного комитета Совета директоров определяются Положением об уполномоченном комитете, утверждаемым Советом директоров Общества.

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

5.3.4. Исполнительные органы Общества (Правление Общества, Генеральный директор Общества):

- обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной СУР;

- отвечают за выполнение решений Совета директоров Общества в области организации СУР.

5.3.4.1. Правление Общества / Генеральный директор осуществляет:

- утверждение Реестра рисков, Карты рисков, Плана мероприятий по управлению рисками Общества;

- формирование стратегии и плана развития и совершенствования СУР;
- представление на утверждение Совета директоров Общества предпочтительного риска (риск-аппетита);

- рассмотрение результатов внешней и внутренней независимой оценки состояния и эффективности СУР;

- представление на рассмотрение Совета директоров Общества ежегодного отчета исполнительных органов об организации, функционировании и эффективности СУР;

- распределение полномочий, обязанности и ответственности между находящимися в их ведении или курируемыми руководителями подразделений Общества за конкретные процедуры управления рисками;

- утверждение внутренних методологических документов Общества по вопросам организации, функционирования СУР, осуществления процесса управления рисками, оценки и управления отдельными типами рисков за исключением документов, утверждение которых отнесено к компетенции Совета директоров Общества;

- обеспечение эффективного управления рисками в рамках текущей деятельности Общества.

5.3.5. Владельцы рисков выполняют следующие обязанности:

- своевременная идентификация и оценка рисков;

- выбор метода реагирования на риски;

- своевременная разработка и организация 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 процесса управления рисками.

5.3.6. Исполнители мероприятий по управлению рисками осуществляют:

– исполнение должным образом функций, направленных на минимизацию рисков, в соответствии с должностными инструкциями и установленными регламентирующими документами;

– выполнение мероприятий, направленных на управление рисками, своевременно и в полном объеме.

5.3.7. Подразделение по управлению рисками осуществляет:

– координацию процесса управления рисками;

– разработку методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками;

– организацию и проведение обучения работников Общества в области управления рисками;

– анализ портфеля рисков Общества и выработку предложений по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления рисками;

– формирование отчетности по рискам;

– оперативный контроль за процессом управления рисками структурными подразделениями Общества;

– проведение контрольных мероприятий в Обществе по вопросам организации и функционирования СУР;

– подготовку и представление исполнительным органам Общества информации об эффективности СУР, а также по иным вопросам, предусмотренным Политикой управления рисками.

5.3.8. Подразделение внутреннего аудита осуществляет:

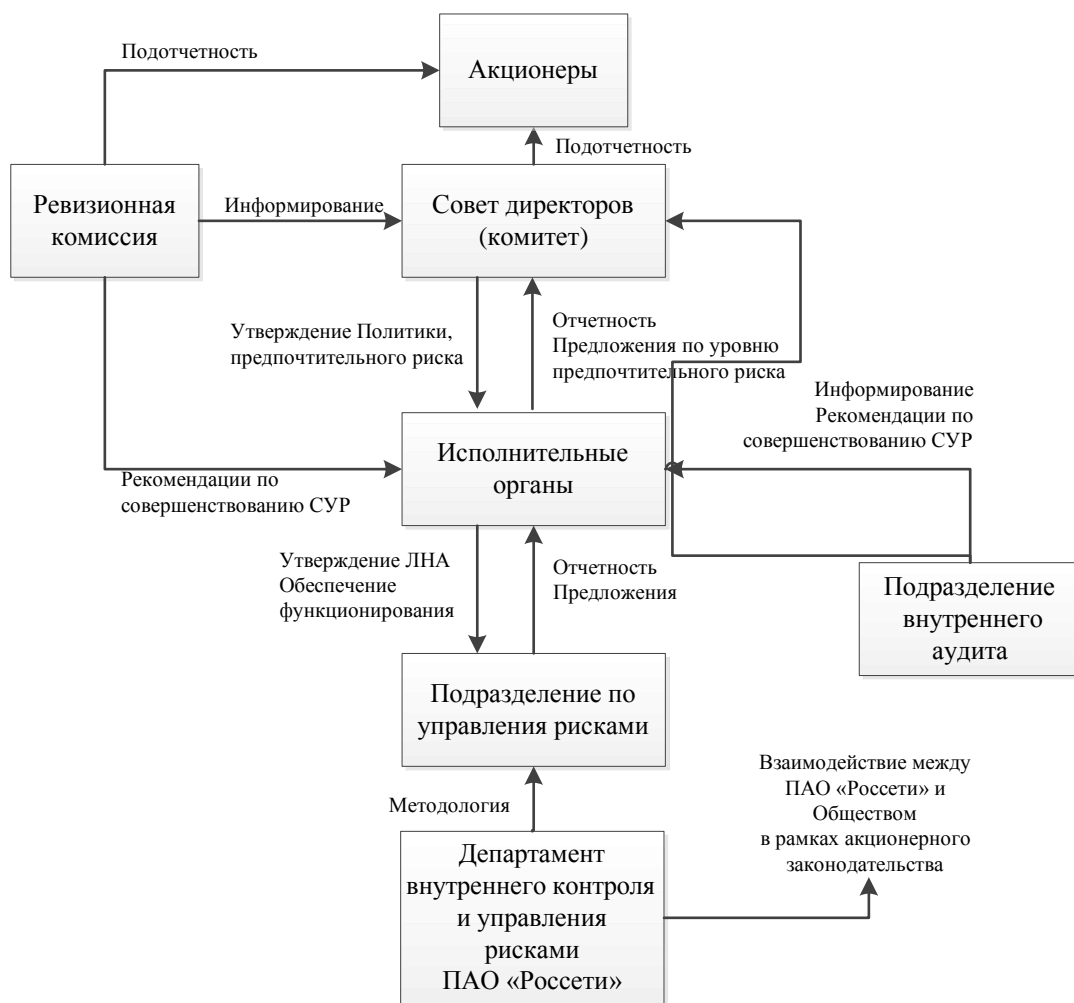
– проведение внутренней независимой оценки эффективности СУР Общества и выработку рекомендаций по повышению эффективности и результативности СУР;

– информирование исполнительных органов, Комитета по аудиту Совета директоров Общества и Совета директоров Общества о состоянии СУР посредством ежегодного вынесения на рассмотрение результатов оценки состояния и эффективности СУР.

## **6. Взаимодействие в рамках системы управления рисками**

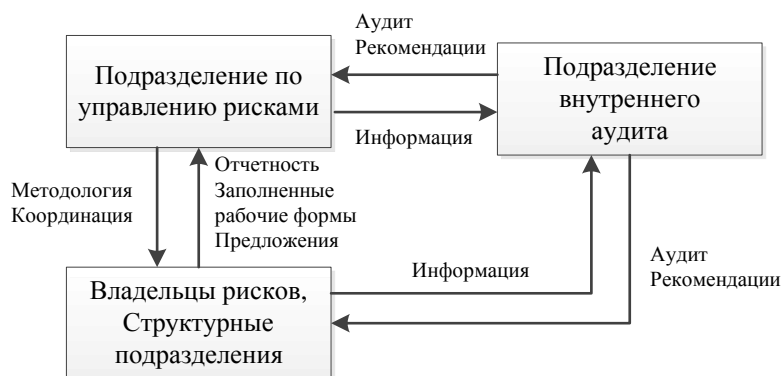
6.1. В целях установления внутренних механизмов обмена информацией и отчетности в Обществе осуществляется вертикальное и горизонтальное взаимодействие между участниками СУР и взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами.

6.2. Взаимодействие между участниками СУР на различных уровнях иерархии (вертикальное взаимодействие в рамках СУР):



Вертикальное взаимодействие в рамках СУР осуществляется с учетом норм, закрепленных в настоящей Политике и во внутренних документах, регулирующих деятельность участников СУР.

6.3. Взаимодействие между структурными подразделениями Общества в рамках СУР (горизонтальное взаимодействие в рамках СУР):



Горизонтальное взаимодействие в рамках СУР осуществляется с учетом норм, закрепленных в настоящей Политике и во внутренних документах Общества, регламентирующих порядок взаимодействия структурных подразделений Общества в процессе управления рисками.

6.4. Взаимодействие структурных подразделений Общества в рамках СУР осуществляется в целях решения кросс-функциональных вопросов управления рисками.

6.5. Взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами осуществляется участниками СУР на основании внутренних нормативных и организационно-распорядительных документов Общества, в том числе определяющих информационную политику и регламентирующих внешние коммуникации Общества.

## 7. Предпочтительный риск (риск-аппетит)

7.1. Предпочтительный риск - это предельно допустимый уровень рисков, который Общество считает приемлемым в процессе достижения целей Общества и готово поддерживать.

7.2. Уровень предпочтительного риска используется при принятии решений на всех уровнях управления и всеми структурными подразделениями Общества.

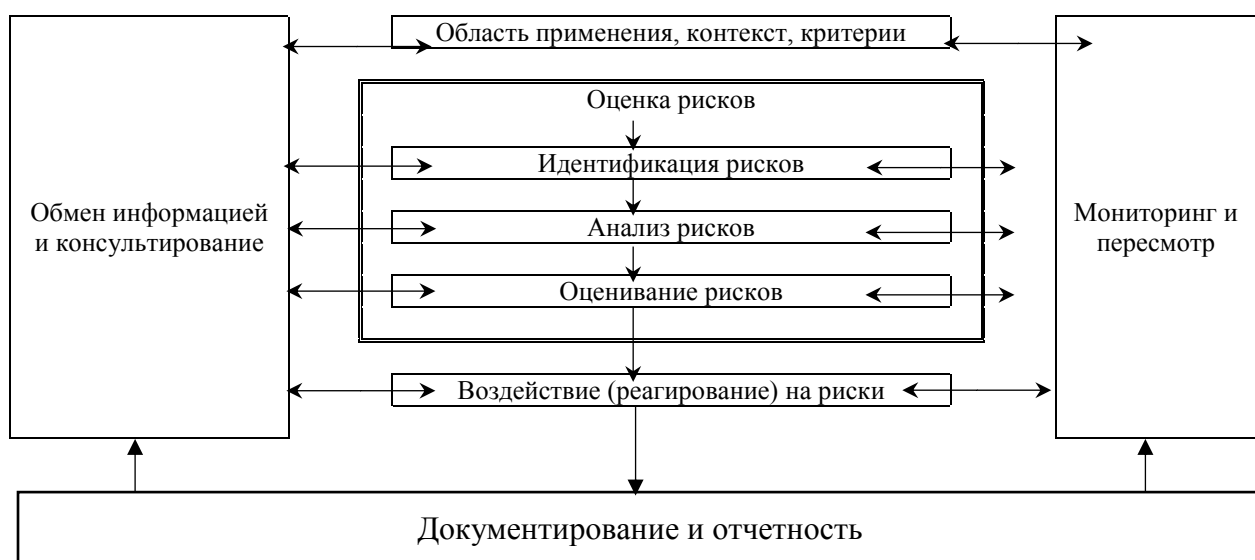
7.3. Порядок определения уровня предпочтительного риска устанавливается отдельным методологическим документом, утверждаемым в установленном в Обществе порядке.

7.4. Обязанности по разработке и пересмотру методологии определения уровня предпочтительного риска возлагаются на подразделение по управлению рисками.

7.5. Предпочтительный риск определяется Правлением Общества и утверждается Советом директоров Общества с предварительным рассмотрением уполномоченного комитета Совета директоров Общества.

## 8. Этапы процесса управления рисками

8.1. СУР основывается на общепринятых концепциях и практиках работы в области управления рисками. Этапы управления рисками соответствуют этапам, изложенным в международном стандарте ISO 31000-2018 «Менеджмент риска - Руководство», национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», утвержденном и введенном в действие приказом Росстандарта от 10.12.2019 № 1379-ст. Этапы процесса управления рисками и их взаимосвязи представлены на схеме.



8.1.1. Область применения, контекст, критерии. Общество определяет свою миссию, ставит цели и формулирует планы для их достижения с учетом факторов внутренней и внешней среды. Общество, являясь компанией с участием Российской Федерации, придерживается подходов вертикального стратегического планирования:

- стратегические цели группы компаний «Россети» устанавливаются Советом директоров ПАО «Россети» в стратегических и программных документах (в том числе Стратегии развития);

- тактические цели, достижение которых обеспечивается осуществлением внутреннего контроля, устанавливаются в документах тактического планирования Общества: краткосрочных и оперативных планах.

Внешняя среда, в которой Общество достигает установленные цели, включает в себя (но не ограничивается):

- социально-политическую, правовую, регуляторную, финансово-экономическую, технологическую, среду;

- основные факторы и условия развития отрасли электроэнергетики;

- взаимосвязи с внешними заинтересованными сторонами.

Внутренняя среда, в которой Общество достигает установленные цели, включает в себя культуру (мнения и отношение) руководства и работников Общества к управлению рисками, отражает ценности Общества и оказывает влияние на его корпоративную культуру, порядок и правила осуществления деятельности.

Внутренняя среда включает в себя (но не ограничивается):

- организационную структуру управления и распределение полномочий;

- планы и программы, устанавливающие стратегические и тактические цели Общества;

- ресурсы и капитал (включая персонал, компетенции, системы и технологии);

- соответствующие инструменты и методы оценки рисков;

- информационные системы;

- корпоративную культуру Общества;

- стандарты и процедуры Общества;

- определение предпочтительного риска.

8.1.2. Оценка рисков - это процесс идентификации, анализа и оценивания риска.

Идентификация рисков включает в себя определение рисков событий (включая возможные изменения внутренней и внешней среды), их причины (факторы) и последствия. Риски должны быть идентифицированы независимо от того, может ли Общество повлиять на их факторы. Риски формализуются в виде реестров рисков.

Анализ рисков обеспечивает входную информацию для оценивания риска и решений по воздействию на эти риски, а также наиболее подходящих стратегий и методов воздействия. Анализ рисков включает рассмотрение



факторов рисков, их отрицательных и положительных последствий, анализ цепочек рисков.

Оценивание рисков направлено на принятие решений, основанных на исходных результатах анализа рисков, и включает сравнение уровней рисков, с учетом вероятности их возникновения и степени их влияния на деятельность Общества с уровнем предпочтительного риска.

Оценивание рисков осуществляется с применением качественного и количественного подходов, а также их комбинации. Методы оценки отдельных рисков определяются внутренними нормативными и организационно-распорядительными документами.

8.1.3. Воздействие (реагирование) на риски. Общество обеспечивает выбор методов реагирования на риски, разрабатывая ряд мероприятий, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с уровнем предпочтительного риска.

Общество применяет следующие основные методы реагирования на риски:

- отказ от риска - уклонение или избежание риска. Данный метод подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся неприемлемым уровнем риска. Уклонение от риска, как способ покрытия рисков, применяется в исключительных случаях и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне;

- снижение риска - воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска;

- передача риска - передача или частичная передача риска другой стороне (например, путем заключения договоров страхования, аутсорсинга и др.), позволяющая уменьшить негативное влияние неопределенности на достижение целей Общества. При этом необходимо учитывать, что некоторые риски, например, репутационный риск, не всегда возможно передать;

- принятие риска. Данный метод означает, что Общество допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска, определив при этом конкретные источники покрытия ущерба от таких последствий (например, создание резервов).

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

Выбор метода реагирования зависит от уровня существенности рисков (в соответствии с приоритетностью выявленных рисков), воздействия на вероятность и влияние рисков, затраты на его реализацию и получаемые преимущества.

8.1.4. Документирование и отчетность. Результаты управления рисками документируются и отражаются в отчетности по рискам. Документирование и отчетность направлены на:

- обмен информацией о мероприятиях и результатах управления рисками в Обществе;
- предоставление информации для принятия решений руководством Общества;
- развитие и совершенствование СУР;
- содействие взаимодействию с заинтересованными сторонами.

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

8.1.5. Обмен информацией и консультирование осуществляется на всех этапах процесса управления рисками. Координатором информационного обмена СУР является подразделение по управлению рисками Общества.

Информационная инфраструктура Общества обеспечивает сбор и учет данных в такие сроки, такого качества и с такой степенью детализации, которая позволяет Обществу выявлять, оценивать и реагировать на риски с поддержанием уровня интегрального риска в пределах предпочтительного риска.

Обществом рассматриваются данные, полученные на основе прошлых, настоящих и возможных будущих событий. Ретроспективные данные позволяют Обществу отслеживать фактические показатели по сравнению с целями, планами, ожиданиями и выявлять факторы, влияющие на достижение целей. Текущие данные представляют важную дополнительную информацию, позволяющую учесть существующие условия при анализе возможных будущих событий.

В Обществе установлен обмен информацией как по горизонтали: путем обмена информацией между структурными подразделениями, так и по вертикали: сверху вниз (через информирование о решениях руководства и органов управления Общества) и снизу вверх (информация поступает на вышестоящие уровни управления, в том числе исполнительным органам Общества, Совету директоров).

8.1.6. Мониторинг и пересмотр. Мониторинг управления рисками включает в себя оценку эффективности и результативности функционирования СУР. Осуществление мониторинга может проводиться в ходе текущей деятельности или путем проведения периодических проверок, либо с помощью комбинации указанных способов.

Мониторинг рисков и статуса реализации мероприятий по управлению рисками осуществляется на периодической основе через актуализацию информации о рисках и мероприятиях по управлению рисками, в том числе в рамках подготовки отчетности по управлению рисками.

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.

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

8.3. Детальное описание процедур и инструментов, используемых в рамках реализации этапов СУР (классификация рисков, оценка рисков и их ранжирование, паспорта рисков, карты и реестры рисков, шкала существенности рисков и так далее), регламентируются организационно-распорядительными документами, утверждаемыми исполнительными органами Общества.

## **9. Оценка эффективности системы управления рисками**

9.1. Обществом осуществляется периодическая оценка эффективности текущего состояния СУР.

9.2. Формы оценки эффективности СУР Общества:

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

9.3. Самооценка эффективности СУР осуществляется подразделением по управлению рисками не реже одного раза в год с отражением результатов оценки эффективности СУР в ежегодном отчете исполнительных органов об организации, функционировании и эффективности СУР.

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

9.4. Внутренняя независимая оценка эффективности СУР осуществляется ежегодно подразделением внутреннего аудита. Результаты оценки состояния и эффективности СУР рассматриваются Правлением Общества, Советом директоров Общества (с предварительным рассмотрением Комитета по аудиту Совета директоров Общества).

9.5. Внешняя независимая оценка эффективности СУР осуществляется внешним независимым консультантом не реже одного раза в три года в зависимости от уровня принимаемых рисков, изменений в организационной деятельности и общего уровня развития, надежности и эффективности СУР.

9.6. Результаты проведения внешней независимой оценки эффективности СУР представляются на рассмотрение Правления Общества, Совета директоров Общества (с предварительным рассмотрением Комитета по аудиту Совета директоров Общества).