

Стандарт предприятия

Регламент по управлению рисками ООО «Байкальская энергетическая компания»

Введен впервые

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель генерального директора по
производству энергии – главный
инженер ООО «Байкальская
энергетическая компания»


А.Н. Цветков

(дата)

Наименование подразделения-
разработчика: Отдел управления
рисками

Введен в действие приказом
ООО «Байкальская энергетическая
компания»
от 05.10.2020 № 93

ООО «Байкальская энергетическая компания»

Содержание

Содержание	2
Введение	3
1. Область применения	3
2. Нормативные ссылки	3
3. Сокращения и определения	3
4. Основные подходы к управлению рисками	6
5. Этапы процесса управления рисками	6
6. Роли и ответственность участников системы управления рисками	7
7. Отчетность по рискам	9
8. Формирование Карт рисков Филиалов/Общества	10
9. Мониторинг статуса управления рисками Филиала/Общества	18
10. Информирование менеджмента	20
11. Оценка эффективности системы управления рисками	20
Приложение 1	23
Приложение 2	24
Приложение 3	25
Лист регистрации изменений	26

Введение

Настоящий стандарт предприятия (СТП) разработан в целях установления общих стандартов и обеспечения эффективного взаимодействия всех участников процесса управления рисками по снижению негативного влияния рисков на результаты деятельности Общества.

Регламент по управлению рисками ООО «Байкальская энергетическая компания» (далее – Регламент УР) описывает процесс управления рисками (далее – УР), с которыми сталкивается ООО «Байкальская энергетическая компания» (далее – Общество) в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности.

1. Область применения

1.1. Настоящий Регламент устанавливает требования к процессу управления рисками в ООО «Байкальская энергетическая компания»

1.2. Настоящий Регламент распространяется на все подразделения и филиалы Общества.

1.3. Настоящий СТП входит в состав нормативных документов системы управления Общества

1.4. Настоящий СТП используется при реализации процесса 1.1.12 Управление рисками, участниками которого являются соединяющие сотрудники или подразделения Общества:

- ответственные по рискам (владельцы, держатели рисков);
- кураторы рисков Филиалов/подразделений Исполнительной дирекции;
- куратор рисков Общества;
- руководители Филиалов Общества;
- генеральный директор Общества;
- все сотрудники Общества.

2. Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие документы:

- A Risk Management Standart.2002. Стандарт управления рисками.
Разработчик/издатель: Институт риск-менеджмента (IRM), Ассоциация риск-менеджмента и страхования (AIRMIC), Национальный форум риск-менеджмента в общественном секторе (Великобритания ALARM). Принят Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров.
- ISO 31000:2009 (E). Risk management – Principles and guidelines. ИСО 31000:2009 «Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания»
Разработчик/издатель: International Organization for Standardization. Международная организация по стандартизации. <http://www.iso.org/iso/ru>

3. Сокращения и определения

3.1. В настоящем стандарте используются следующие сокращения:

ИД	– Исполнительная дирекция Общества
КРФ	– Карта рисков Филиала Общества
КРО	– Карта рисков Общества
ОРЭМ	– Оптовый рынок электроэнергии и мощности РФ

Общество	– ООО «Байкальская энергетическая компания»
РСВ	– Сектор торговли ОРЭМ - Рынок на сутки вперед
СУР	– Система управления рисками
УР	– Управление рисками
ФОР	– Финансовая оценка риска

3.2. В настоящем стандарте используются следующие определения:

Агрегированный риск	– Однотипные риски различных подразделений и Филиалов Общества, объединяемые в единый риск по вероятности возникновения, финансовой оценки риска и по мероприятиям по управлению рисками.
Владелец риска	– Сотрудник подразделения/Филиала Общества, имеющий возможность воздействия на область риска и управляющий им в соответствии со своими функциональными обязанностями.
Вероятность риска	– Это оценка возможной частоты наступления рискового события в общем количестве наблюдений или степени уверенности в том, что событие произойдет. Измеряется в процентах (%).
Вероятностный ущерб (вероятностный доход)	– Возможная величина убытка в денежном выражении (имущественного, от перерывов в производственной деятельности, неполучения выручки, недопроизводства, увеличения цен на сырье, основные материалы, энергоресурсы, транспортировку и т.д.) или дохода, который может принести реализация риска (возможность), рассчитанный с учетом вероятности его реализации. Измеряется в млн.руб. в Карте рисков Филиала и в млн. \$ в карте рисков Общества.
Карта рисков Общества, КРО	– Систематизированный перечень всех идентифицированных рисков Общества на текущий год, включающий перечень рисков всех Филиалов, контролируемых или управляемых Обществом. – Карта рисков Общества организуется по форме, приведенной в Приложении 2 к настоящему Регламенту.
Карта рисков Филиала, КРФ	– Систематизированный перечень всех идентифицированных рисков Филиала Общества. – Карта рисков Филиала организуется по форме, приведенной в Приложении 1 к настоящему Регламенту.
Каскадирование целей	– Процесс, предполагающий декомпозицию целей верхнего уровня (Общества) на цели нижних уровней (подразделений/Филиалов Общества) для обеспечения достижения целей верхнего уровня (Общества).
Критичность риска	– Интегральная оценка значимости риска, определяемая по комбинации вероятности и финансовой оценки риска. – Все риски ранжируются по 5 уровням критичности: от 1 (наименее значимые риски по уровню вероятности и финансовой оценки) до 5 (самые значимые риски по уровню вероятности и финансовой оценки).
Куратор рисков Филиала	– Сотрудник Общества, ответственный за организацию работы по рискам Филиала в соответствии с функционалом раздела <u>6.4.</u> настоящего Регламента.
Куратор рисков Подразделения	– Сотрудник подразделения Исполнительной дирекции Общества, ответственный за организацию работы по рискам в подразделении ИД в соответствии с функционалом раздела <u>6.4.</u> настоящего Регламента.

Куратор рисков Общества	– Сотрудники подразделения Исполнительной дирекции Общества назначенного приказом, ответственные за организацию работы по рискам Общества в соответствии с функционалом раздела <u>6.4.</u> настоящего Регламента.
Митигация риска	– Программы мероприятий, разрабатываемые и реализуемые менеджментом и сотрудниками Общества в целях снижения негативного влияния/возможной реализации риска.
Неагрегированный риск	– Единичный риск конкретного подразделения, уникальный по своему характеру и особенностям реализации, присущий только конкретному подразделению и не встречающийся в деятельности других подразделений.
Однотипный риск	– Риск, возникающий на различных подразделениях, имеющий схожие причины возникновения и особенности реализации.
Подразделение ИД	– Структурное подразделение Исполнительной дирекции Общества, ответственное за функционирование ключевых бизнес-процессов Общества (службы, отделы, управления).
Реализовавшийся риск	– Рисковое событие, произошедшее за отчетный период и оказавшее значительное влияние на показатели деятельности Общества за отчетный период. Реализовавшийся риск может быть включенным или ранее не идентифицированным в Картах рисков Филиала/Общества.
Риск	– Любое возможное событие или действие, которое при возникновении может отразиться (неблагоприятно или благоприятно) на достижение Обществом ее деловых целей, успешную реализацию стратегии развития и/или на инвестиционную стоимость Общества. Риски, которые могут оказать негативное влияния, называют угрозами. Риски, которые могут оказать положительное влияние, называют возможностями.
Риск-аппетит	– Уровень риска, который Общество считает для себя приемлемым в процессе достижения своих целей.
Система управления рисками, СУР	– Совокупность принятых и действующих в Обществе регламентирующих документов, распорядительных, организационных, контрольных и отчетных мероприятий по управлению рисками.
Управление рисками	– Процесс, осуществляемый менеджментом и сотрудниками Общества, по своевременному выявлению, оценке и минимизации последствий реализации рисков, которые могут повлиять на результаты деятельности или цели Общества.
Филиал	– Обособленное подразделение Общества, не имеющее отдельного юридического статуса и функционирующее как часть организационной структуры Общества с подчинением Генеральному директору Общества.
Финансовая оценка риска	– Максимально возможная величина убытка в денежном выражении (имущественного, от перерывов в производственной деятельности, неполучения выручки, недопроизводства, увеличения цен на сырье, основные материалы, энергоресурсы, транспортировку и т.д.) или дохода, который может принести реализация риска (возможность). Измеряется в млн.руб. в карте рисков филиала и в млн. \$ в карте рисков Общества.

4. Основные подходы к управлению рисками

4.1. Ключевые принципы СУР Общества:

4.1.1. УР является частью системы корпоративного управления Общества. Основная цель управления рисками - выбрать наиболее эффективные методы работы с каждым из выявленных рисков и обеспечить информирование менеджмента и акционеров Общества.

4.1.2. УР представляет собой непрерывный процесс, охватывающий всю организацию и осуществляемый сотрудниками на всех уровнях Общества.

4.1.3. Руководители всех уровней несут ответственность за своевременное выявление рисков, их оценку, разработку мероприятий по управлению рисками и информирование всех заинтересованных сторон в Обществе о рисках, входящих в их зону ответственности, а также гарантируют, что выявленные риски своевременно и в полном объеме включены в КРФ и КРО.

4.1.4. Для обеспечения работы системы УР во всех Филиалах Общества должны быть назначены Кураторы по рискам, во всех подразделениях ИД кураторы по рискам подразделений ИД осуществляющие организацию деятельности по управлению рисками в соответствии с функционалом раздела 6.4.

4.1.5. Ответственными за управление рисками являются Филиалы и подразделения ИД Общества, где данный риск возникает.

4.1.6. Хранилищем всех выявленных рисков Филиала/ Общества, является Карта рисков Филиала/Общества, которая содержит систематизированный перечень всех идентифицированных рисков на текущий год и включает следующую информацию:

- Наименование риска;
- Вид и группа риска;
- Владелец риска;
- Оценка риска (вероятность, финансовая оценка, вероятностный ущерб);
- Планируемые мероприятия по управлению риском и затраты на реализацию мероприятий по управлению риском.

4.1.7. Карта рисков Филиала/Общества формируется по формам Приложения 1-2 к данному Регламенту.

4.1.8. Карта рисков Филиала/Общества формируется на ежегодной основе в сроки, установленные разделом 7 настоящего Регламента.

4.1.9. Мониторинг состояния рисков производится на ежеквартальной основе в форматах и сроки, установленных разделом 7 настоящего Регламента с целью актуализации текущего состояния по идентифицированным рискам и мероприятий по управлению рисками, контроля за реализацией рисков и своевременного выявления новых рисков.

4.1.10. Сформированные Карты рисков Филиала/Общества предоставляются кураторами рисков на рассмотрение менеджмента и руководства Филиала/Общества с целью информирования о возможных последствиях при принятии оперативных и долгосрочных решений.

5. Этапы процесса управления рисками

5.1. Процесс управления рисками состоит из шагов, направленных на выявление событий, потенциально оказывающих влияние на достижение целей Общества, оценку рисков, реагирование на риск, минимизацию влияния реализовавшихся рисков, оценку эффективности мер реагирования, контролей и всей системы управления рисками в целом.

5.2. Управление рисками в Обществе включает следующие этапы:

5.2.1. Постановка целей Филиалов/подразделений ИД Общества;

5.2.2. Определение риск-аппетита к риску;

5.2.3. Выявление (идентификация) рисков;

5.2.4. Оценка рисков (вероятность, финансовая оценка, вероятностный ущерб);

5.2.5. Выбор метода управления рисками и разработка мероприятий по управлению

рисками;

5.2.6. Формирование Карт рисков Филиалов и Карты рисков Общества (ежегодно);

5.2.7. Мониторинг результатов управления рисками (ежеквартально);

5.2.8. Информирование менеджмента Общества о статусе управления рисками в Обществе (ежеквартально);

5.2.9. Оценка эффективности СУР.

6. Роли и ответственность участников системы управления рисков

6.1. Для реализации системы оперативного управления рисками Общества:

- в каждом Филиале Общества назначаются кураторы рисков, в задачу которых входит формирование Карт рисков, анализ рисков, идентифицированных владельцами рисков, а также методическая поддержка по вопросам УР сотрудников Филиалов;

- в каждом подразделении ИД Общества назначаются кураторы рисков подразделений ИД, в задачу которых входит анализ рисков, идентифицированных владельцами рисков.

6.2. Кураторы рисков Филиалов/кураторы рисков подразделений ИД в части процесса управления рисками Общества функционально подчиняются Куратору рисков Общества и обязуются соблюдать порядок и сроки, устанавливаемые Куратором рисков Общества для успешного функционирования системы управления рисками в Обществе.

6.3. В СУР Общества задействованы следующие участники:

- Ответственные по рискам (владельцы, держатели рисков);
- Кураторы рисков Филиала;
- Кураторы рисков подразделений ИД;
- Руководители Филиала;
- Генеральный директор Общества;
- Куратор рисков Общества;
- Все сотрудники Общества.

6.4. Эффективное управление рисками предполагает организацию взаимодействия всех участников системы управления рисками Общества и включает в себя следующее распределение обязанностей и ответственности по управлению рисками:

6.4.1. Ответственный по рискам Филиала:

- Своевременно идентифицирует риски в зоне своей деятельности и ответственности;
- Организует своевременное информирование Куратора рисков Филиала о выявленных рисках;
- Обеспечивает мониторинг реализации согласованных с менеджментом Филиала мероприятий по митигации рисков.

6.4.2. Куратор рисков Филиала:

- Обеспечивает регулярный обмен информацией с ответственными по рискам в Филиале и организует своевременное предоставление отчетности по рискам Куратору рисков Общества в соответствии с установленными в Обществе формами отчетности по рискам;
- Обеспечивает методическую поддержку основам СУР внутри Филиала;
- Обеспечивает реализацию согласованных с менеджментом Филиала мероприятий по митигации рисков.

6.4.3. Ответственный по рискам подразделения ИД:

- Своевременно идентифицирует риски в зоне своей деятельности и ответственности;
- Организует своевременное информирование Куратора рисков подразделения ИД о выявленных рисках;

- Обеспечивает мониторинг реализации согласованных с менеджментом Общества мероприятий по митигации рисков.

6.4.4. Куратор рисков подразделения ИД:

- Обеспечивает регулярный обмен информацией с Куратором рисков Общества и организует своевременное предоставление отчетности по рискам Куратору рисков Общества в согласованной форме;

- Обеспечивает реализацию согласованных с менеджментом Общества мероприятий по митигации рисков.

6.4.5. Руководитель Филиала Общества:

- Включает цели по управлению рисками в своих бизнес-процессах в общие цели Общества;

- Обеспечивает успешное функционирование системы управления рисками во вверенном Филиале Общества;

- Обеспечивает выполнение предусмотренных в СУР рекомендаций по митигации рисков;

- Осуществляет оперативное управление рисками, анализ и оценку влияния невыполнения/выполнения мероприятий на процесс управления рисками;

- Отвечает за полноту и достоверность данных по процессу управления рисками, включающих идентификацию, оценку рисков, исполнение мероприятий по управлению рисками и прочее;

- Отвечает за определение и соблюдение должностных обязанностей куратором рисков на вверенном Филиале и обеспечивают своевременную передачу должностных обязанностей вновь назначенным ответственным сотрудникам;

- Отвечает за проведение оценки эффективности выполнения целей в части управления рисками.

6.4.6. Генеральный директор Общества:

- Обеспечивает успешное функционирование системы управления рисками в Обществе;

- Несет ответственность за адекватность и эффективность процедур управления рисками и внутреннего контроля.

6.4.7. Куратор рисков Общества

- Обеспечивает регулярный обмен информацией с кураторами по рискам Филиалов/Кураторами рисков Подразделений ИД и организует своевременное предоставление отчетности по рискам Общества;

- Обеспечивает методическую поддержку основам СУР в Обществе;

- Обеспечивает контроль выполнения согласованных с менеджментом Филиала/Общества мероприятий по митигации рисков Филиалами/Подразделениями ИД Общества.

- Разрабатывает стандарты и методики оценки и управления рисками в Обществе;

- Осуществляет консолидацию рисков Подразделений ИД/Филиалов в Карту рисков Общества;

- Формирует сводную отчетность по рискам Общества;

- Обеспечивает регулярное информирование менеджмента Общества о статусе УР;

- Осуществляет оперативный контроль процесса управления рисками Подразделениями ИД/Филиалами Общества;

- Осуществляет мониторинг существующей системы управления рисками;

- Проводит обучение сотрудников Общества основам риск-менеджмента с целью повышения культуры управления рисками в Обществе.

6.4.8. Все сотрудники Общества

– Отвечают за митигацию рисков в зоне ответственности за достижение установленных руководителем личных целей, а также целей структурного Подразделения ИД/Филиала/Общества.

7. Отчетность по рискам

7.1. В Обществе установлен единый формат отчетности по рискам, объединяющий годовую Карту рисков, Мониторинг рисков и Отчет о фактически реализовавшихся рисках в единый отчет формата Excel (см. Приложения 1-3 к данному Регламенту).

7.1.1. Карта рисков Филиала (на предстоящий год) и Отчет о реализовавшихся рисках Филиала за истекший год;

- Формируется ежегодно;
- Включает систематизированный свод всех рисков Филиала на предстоящий год с указанием наименования риска, ответственных по риску, оценкой риска (вероятность, финансовая оценка, вероятностный ущерб), мероприятия по митигации риска и Отчет о реализовавшихся рисках Филиала за истекший год;

- Формат – MS Excel, форма - см. Приложение 1 к настоящему Регламенту;

- Сроки предоставления:

- Карта рисков на предстоящий год – **до 15 декабря года, предшествующего планируемому;**

- Отчет о реализовавшихся рисках за истекший год в составе формы Карты рисков – **до 11 января года, следующего за отчетным годом.**

- Ответственные за предоставление - владельцы рисков, кураторы рисков Филиала.

7.1.2. Карта рисков Общества (на предстоящий год) и Отчет о реализовавшихся рисках Общества за истекший год;

- Формируется ежегодно;
- Включает систематизированный свод всех рисков Общества на предстоящий год с указанием наименования риска, ответственных по риску, оценкой риска (вероятность, финансовая оценка, вероятностный ущерб), мероприятия по митигации риска и Отчет о реализовавшихся рисках Общества за истекший год;

- Формат – MS Excel, форма - см. Приложение 2 к настоящему Регламенту;

- Сроки предоставления:

- Карта рисков на предстоящий год – **до 20 декабря года, предшествующего планируемому;**

- Отчет о реализовавшихся рисках за истекший год в составе формы Карта рисков – **до 13 января года, следующего за отчетным годом.**

- Ответственные за предоставление – Куратор рисков Общества.

7.1.3. Мониторинг рисков Филиала и Отчет о реализовавшихся рисках Филиала за отчетный квартал

- Формируется ежеквартально;
- Включает Карту рисков Филиала, актуализированную на отчетную дату и Отчет о реализовавшихся рисках Филиала за отчетный квартал (в составе формы Карта рисков)

- Формат – MS Excel, форма – см. Приложения 1, 3 к настоящему Регламенту (оценки рисков на 1 января, 1 апреля, 1 октября текущего года + отчет о реализовавшихся рисках за 1-3 кварталы);

- Сроки предоставления – **до 5 числа месяца, следующего за отчетным кварталом;**

- Ответственные за предоставление - владельцы рисков, кураторы рисков Филиала.

7.1.4. Мониторинг рисков Общества и Отчет о реализовавшихся рисках Общества за отчетный квартал

- Формируется ежеквартально;
- Включает Карту рисков Общества, актуализированную на отчетную дату и Отчет о реализовавшихся рисках за отчетный квартал (в составе формы Карта рисков);

- Формат – MS Excel, форма – см. Приложение 2 к настоящему Регламенту (оценки рисков на 1 января, 1 апреля, 1 октября текущего года);
- Сроки предоставления – **до 9 числа месяца, следующего за отчетным кварталом;**
- Ответственные за предоставление - Куратор рисков Общества.

8. Формирование Карт рисков Филиалов/Общества

8.1. Карта рисков Филиала/Общества создается на ежегодной основе со следующими целями:

- Систематизация рисков Филиала/Общества;
- Достижение более эффективного распределения ресурсов по управлению рисками, расстановка приоритетов по методам управления рисками;
- Понимание общего уровня рисков в Обществе, и выявление взаимозависимостей между рисками отдельных Филиалов;
- Информирование менеджмента обо всем спектре рисков Общества для эффективного принятия решений;
- Своевременное оповещение менеджмента о потенциальных потерях из-за реализации рисков сценариев.

8.2. Формирование Карт рисков Филиала/Общества производится по этапам, приведенным в п. 8.5-8.9 настоящего Регламента.

8.3. Взаимосвязь целей Общества и рисков

8.3.1. В качестве отправной точки для идентификации рисков используются показатели/цели/KPI's Бизнес-плана Общества на предстоящий год.

8.3.2. Цели Общества подлежат каскадированию до уровня, Филиалов или подразделений ИД Общества.

8.3.3. В качестве риска идентифицируются все события, которые могут оказать влияние или представляют собой угрозу для достижения целей Бизнес-плана Общества.

8.4. Риск-аппетит

8.4.1. Риск-аппетит отражает количество риска, которое Филиал/Общество может понести в зависимости от ее финансовых и операционных возможностей, темпов роста и ожиданий в плане прибыльности со стороны заинтересованных сторон.

8.4.2. При определении риск-аппетита принимается во внимание различные масштабы деятельности Филиалов, входящих в структуру Общества.

8.4.3. Установление риск-аппетита указывает **границу материальности рисков, которые включаются в Карту рисков Филиала/Общества** и в отношении которых проводится мониторинг состояния в течение отчетного года.

8.4.4. Установленная величина риск-аппетита Общества для различных типов рисков приведена в Таблице 3. Величина риск-аппетита, в случае необходимости, переутверждается Советом директоров Общества. Решения Совета директоров Общества об изменении уровня риск-аппетита доводится до кураторов рисков на филиалах и в подразделениях ИД Общества куратором рисков Общества.

Таблица 3

Величина риск-аппетита Общества

Величина риск-аппетита	Бизнес
1 млн. руб.	Величина материальности отдельного (неагрегированного) риска Филиала для включения в Карту рисков.
1 млн.\$	Величина материальности агрегированного риска для включения в Карту рисков Общества.

Важные замечания:

1. При условии реализации однотипных рисков на различных Филиалах в течение года с ущербом менее уровня риск-аппетита, но более 500 тыс. рублей, такие риски должны быть включены в отчет о реализовавшихся рисках на квартальной основе в сумме агрегированного ущерба по рискам. Так же по требованию куратора рисков Общества в отчет о реализовавшихся рисках могут включаться риски с ущербом менее 500 тыс. руб.

2. При этом установление уровней риск-аппетита для Филиала/Общества не снимает с менеджмента и сотрудников Филиала/Общества обязательств по управлению и митигации всех выявленных рисков независимо от уровня их материальности.

8.5. Идентификация и классификация рисков

8.5.1. При идентификации рисков на текущий год учитываются только те риски, которые могут повлиять на выполнение бизнес-плана Общества на текущий год. Выявленные риски, которые могут возникнуть в следующих за текущим годом периодах будут контролироваться в периодах их наиболее вероятного наступления. Описание таких рисков предоставляется куратору рисков Общества на информационной основе.

8.5.2. Все риски, которые могут оказать негативное влияние на реализацию Бизнес-плана и соответствующие заданному уровню риск-аппетита Филиала/Общества подлежат включению в Карту рисков Филиала и карту рисков Общества.

8.5.3. Основные источники возникновения рисков – внутренняя или внешняя среда Общества (см. Таблицу 4).

Таблица 4

Факторы рисков

Факторы внешней среды	Факторы внутренней среды
Финансы и рынок: • Изменения спроса и цены на регулируемых рынках (ОРЭМ) • Изменение спроса и цены на товарных рынках (уголь, руда) • Рост процентов по кредиту • Рост курсов валют Законодательство, политика • Изменение норм законодательства (ставки налогов и т.д.) • Нестабильная политическая обстановка, национализация активов • Внешние политические санкции • Деятельность надзорных органов/ регуляторов Окружающая среда • Стихийные бедствия (ураганы, тайфуны, террористические действия и т.д.) • Отключение от источников энергии	• Технологические и производственные процессы; • Финансовое состояние предприятия; • Уровень квалификации и взаимоотношения персонала; • Управленческие решения менеджеров и управления их исполнением; • Реализация инвестиционных проектов.

8.5.4. Для выявления возможных рисков также могут использоваться:

- бухгалтерская отчетность;
- организационная структура и штатное расписание;
- технологические карты, инструкции;
- договоры и контракты (заключенные или планируемые к заключению);
- себестоимость производства продукции;
- финансово-производственные планы;
- отчеты независимых риск-инженеров;
- база данных о чрезвычайных происшествиях.

8.5.5. Для удобства идентификации рисков в Обществе все риски классифицируются по видам и входящим в них подгруппам риска. Классификация позволяет систематизировать

множество рисков на основе общих признаков, что позволяет выработать и применять единые подходы по управлению данными рисками.

8.5.6. Для целей идентификации все риски делятся на 4 основные группы:

- Операционные риски
- Финансовые и рыночные риски
- Корпоративные риски
- Проектные риски

8.5.7. 4 группы рисков подразделяются на соответствующие подгруппы рисков для целей максимального охвата сферы возможных рисков событий. Полный классификатор рисков Общества представлен в Таблице 5.

Таблица 5

Классификатор рисков Общества

Группа/ Подгруппа риска	Описание риска
Операционные риски - риски прямого или косвенного ущерба Обществу, возникающие в результате основной операционной деятельности Общества	
Технологические риски	– риски повреждения, утраты имущества или перерыв в производственной деятельности по причине технических инцидентов/аварий, пожаров/взрывов на производстве и т.д. – риски потерь от возможного нарушения технологических параметров и режимов при эксплуатации промышленных объектов – риски потерь от аварий и перерывы в производственной деятельности в результате ошибок при ремонте/монтаже/проектировании – риски ущерба от аварийных ситуаций, связанных эксплуатацией оборудования
Риски природных бедствий и терроризма	– риски возможного повреждения, утраты имущества или перерыва производственной деятельности по причине стихийных бедствий: наводнение, паводок, удар молнии, ураган, буря, метель, землетрясение, просадка грунта, оползень, стихийные пожары и др.
Риски снабжения и коммерческие	– риски прекращения или перебои в снабжении сырьем, расходными материалами, ТМЦ, топливо – риски изменения цен на сырье, топливо, расходные материалы от поставщиков, сторонних организаций – риски невыполнения обязательств подрядчиками по текущим ремонтам (некачественное выполнение работ, срыв сроков и др.) – риски мошеннических действий со стороны подрядчиков или контрагентов – риски поставки продукции несоответствующего качества/установленных договорами параметров – невыполнение или разрыв контрактов с покупателями, ошибки при разработке стратегии продаж, риски, связанные с действиями конкурентов
Экологические риски	– риски загрязнения окружающей среды – риски увеличения ставок, выставлением штрафов и применением других санкций со стороны контролирующих органов – риски, связанные со всеми этапами жизненного цикла опасных веществ (от производства/закупки до утилизации) – риски повреждения природоохранных систем и оборудования – риски непрохождения экологических экспертиз различных типов и неполучения/изъятия необходимых разрешающих документов

Энергетические риски	– прекращение или перебои в энергоснабжении основного технологического оборудования
Транспортные риски	– риск потери эффективности из-за повышения тарифов на перевозки ТМЦ и топлива
Риски персонала	– риски аварий в результате недостаточной квалификации персонала – риски неверных управленческих решений менеджмента – риски причинения ущерба от злоупотреблений и мошеннических действий персонала/менеджмента
Прочие операционные риски	– Прочие риски, связанные с операционной деятельностью, не вошедшие в перечисленные выше подгруппы
Финансовые и рыночные риски - риски, связанные с финансовой деятельностью Общества и колебаниями рыночных факторов	
Валютные риски	– возможное изменение курсов валют (расчеты с поставщиками/покупателями, кредиты и т.д.)
Ценовые риски	– риски снижения рыночных цен на продукцию – риски снижения выручки в результате глобального регулирования на рынке энергоресурсов (ОРЭМ): изменение цен на РСВ, балансирующем рынке и т.д. – риски потери выручки из-за изменения водности ГЭС и др.
Кредитные риски	– возможный дефолт потребителя, банка-контрагента, поставщика или страховщика – риск неплатежа покупателей по кредиту – риск невозврата дебиторской задолженности – риски неплатежей по кредитным соглашениям – возможное увеличение процентных расходов по действующим контрактам с плавающим процентом, фиксированным от ставки ЦБ РФ
Налоговые риски	– риски увеличения налоговой нагрузки в результате увеличения ставок налогов – штрафы налоговых органов, выявленные в ходе налоговых проверок – риски невозмещения НДС и других налогов
Прочие финансовые и рыночные риски	– риски ликвидности, связанные с нехваткой ликвидных средств для покрытия обязательств – учетные риски, связанные с недостоверностью финансовой и управленческой отчетности.
Корпоративные риски - глобальные риски внешней бизнес-среды, которые могут существенно повлиять на деятельность Общества	
Законодательно-регуляторные риски	– риски негативного изменения законодательства, пересмотра итогов приватизации, давления со стороны государственной власти – риски потерь от изменения правил тарифного образования на ОРЭМ, ведущее к существенной потере доходов или росту затрат – риски невыдачи разрешений/лицензий на ведение основной деятельности
Политические риски	– связаны с возможностью возникновения войн, беспорядков и общественных волнений, сменой правительства на территории ведения хозяйственной деятельности Общества и т.д. – риски, связанные с введением экономических санкций на предприятия Общества или Российскую Федерацию
Правовые риски	– связаны с возможным ущербом от удовлетворения судебных исков/претензий третьих сторон, возможным арестом/конфискацией активов, в т.ч. со стороны миноритарных акционеров

Риски безопасности	– риски угроз информационной безопасности Общества – риски угроз жизни персонала и сохранности активов и т.д. – риски противоправных действий и угроз потери активов Общества
Прочие корпоративные риски	– возможные ошибки в стратегическом планировании, в формировании организационной структуры, возможное изменение общемировой конъюнктуры в долгосрочном периоде – репутационные риски, связанные с возможным ухудшением имиджа и репутации Общества.
Проектные риски – риски, связанные с реализацией инвестиционных проектов Общества.	
Риски, возникающие при реализации инвестиционных проектов Общества	– риски неисполнения или некачественного исполнения контрактных обязательств подрядчиков в части своевременности поставок, строительно-монтажных работ, качества материалов, оборудования и проводимых работ, несоблюдения технологии строительно-монтажных работ и т.д. по инвестиционным проектам – риски перерывов в производстве от несоблюдения сроков запуска производственных мощностей в результате несоблюдения графика строительства объектов капитальных вложений

8.5.8. Все идентифицированные риски отражаются в картах рисков Филиалов/Общества в 2 разделах:

1. Риски с прямым влиянием на Бизнес-план

Это риски, наиболее присущие для обычной деятельности Филиала/Общества, имеющие показатели вероятности более 20% и финансовые оценки в пределах установленной шкалы критичности рисков для Филиала/Общества.

2. Риски форс-мажорных обстоятельств

К ним относятся риски с низкой вероятностью возникновения (1-5%), но с максимально возможным влиянием на деятельность Филиала/Общества и включают следующие события непредсказуемого и исключительного характера для Филиала/Общества:

- Крупные стихийные бедствия, техногенные катастрофы, падения летательных объектов на производственные мощности
- со значительным объемом разрушений в случае реализации риска
- существенно превышающие максимальные уровни критичности рисков Общества
- создающие угрозу полного прекращения/длительной приостановки деятельности Филиала

В качестве источников информации по рискам форс-мажорных обстоятельств используются отчеты независимых риск-аудиторов по деятельности предприятия либо события, указанные в Планах ликвидации аварийных ситуаций и других аналогичных документах, формируемых на крупных производственных объектах/площадках с целями разработки мероприятий предотвращению/ликвидации аварийных ситуаций и обеспечения промышленной безопасности.

8.6. Формулировка рисков. Агрегирование однотипных рисков

8.6.1. При завершении идентификации риска важна четкая и корректная формулировка риска с использованием рисков сценария.

8.6.2. Рисковый сценарий включает 2 обязательных компонента:

1. **Причина риска** - это явление, действие или бездействие, которое может повлечь за собой реализацию риска

2. **Последствия риска** - событие, действие или состояние, возникающее в результате наступления риска

Примеры корректных формулировок рисков:

- Риск невыполнения производственной программы в результате аварии оборудования

- Риск потери выручки/убытков из-за отказа покупателей работать с санкционной компанией
- Риск предъявления претензий/штрафов из-за поставки угля несоответствующего качества

8.6.3. С учетом схожести бизнес-процессов и характера деятельности Филиалов, входящих в состав Общества, куратору рисков Общества необходимо выявлять однотипные риски Общества и включать такие риски в Карту рисков Общества в агрегированном виде.

8.6.4. Однотипные риски характеризуются одинаковыми причинами, последствиями их реализации и схожими мероприятиями по их управлению/митигации рисков. К числу однотипных относятся риски технологических аварий на ТЭЦ, экологические риски и др.

При агрегировании однотипных рисков расчет его характеристик производится по следующему алгоритму:

1. Финансовая оценка ущерба агрегированного риска определяется как сумма финансовых оценок объединяемых рисков;

2. Вероятность наступления рискового события определяется как отношение суммы вероятностных оценок ущерба по объединяемым рискам к их суммарной финансовой оценке данных рисков.

Пример расчета ФОР агрегированного риска приведен в Таблице 6.

Таблица 6

Пример расчета ФОР агрегированного риска

Риски	Финансовая оценка риска, млн. руб	Вероятность риска, %	Вероятностная оценка ущерба, млн. руб
Риск ТЭЦ-1	1 млн. руб	30%	0,3 млн. руб.
Риск ТЭЦ-2	3 млн. руб	40%	1,2 млн. руб.
Агрегированный риск по ТЭЦ 1,2	4 млн. руб	1,5/4 млн.руб *100%=38%	1,5 млн. руб.

8.7. Инструменты оценки рисков

8.7.1. Все идентифицированные риски Филиалов/Общества подлежат оценке по 3 ключевым показателям:

1. Вероятность риска
2. Финансовая оценка риска
3. Вероятностный ущерб

8.7.2. Вероятность наступления рискового события может быть определена объективным или субъективным методом.

8.7.2.1. Объективный метод определения вероятности основан на вычислении частоты, с которой происходит данное событие.

Случайные события в процессе их наблюдения повторяются с определенной частотой. Частота случайного события представляет собой отношение числа появлений этого события к общему числу наблюдений.

Предпочтительнее использовать объективные методы определения вероятности, которые основываются на анализе статистической информации о реализации рискованных событий. Например, статистику по частоте поломок оборудования.

8.7.2.2. Субъективный метод определения вероятности основан на использовании субъективных критериев, которые базируются на различных предположениях. К таким предположениям могут быть отнесены: суждение владельца риска, оценка экспертов, мнение финансовых консультантов и т.п.

8.7.3. Финансовая оценка риска (ФОР) – максимально возможная величина убытка в денежном выражении (имущественный, от перерывов в производственной деятельности и прочие убытки от увеличения цен на сырье, основные материалы, энергоресурсы,

транспортировку и т.д.) или дохода, который понесет/заработает Общество вследствие реализации риска в годовом исчислении на предстоящий год.

Финансовая оценка риска рассчитывается как отклонение от целевых показателей, заложенных в Бизнес-плане. Поэтому при формулировке рисков событий, включающих, к примеру, риски роста цен, тарифов и т.д. необходимо закладывать сценарий конкретного роста цен, тарифов и т.д. (10%, 20% от уровня Бизнес-плана). В этом случае финансовая оценка риска будет включать только оценку прогнозного % роста цен, тарифов и других показателей.

Основные принципы расчета финансовой оценки по различным видам рисков приведены в Таблице 7.

Таблица 7

Порядок расчета ФОР по ключевым рискам

Риск	Порядок расчета ФОР
Риски аварий оборудования	- Источники аварийных ситуаций – пожары, стихийные бедствия, крупные нарушения в работе технологического оборудования (текущие или из Планов локализации и ликвидации аварийных ситуаций – ПЛАС) - Оценка влияния риска Затраты на восстановление (Damage) + Потери от остановки производства (Business interruption). - Оценка вероятности риска - ретроспективно/экспертный прогноз
Риски поставщиков	❖ Риски срыва обязательств поставщиков по поставке оборудования, сырья, материалов - Оценка влияния риска Потери производительности (выручки) от невыполнения обязательств поставщиками (оборудования, перевозки готовой продукции и др.) ❖ Риски роста цен на продукцию поставщиков - Оценка влияния риска как прогнозный % роста на сырье и материалы от уровня Бизнес-плана - Оценка вероятности риска - ретроспективно/экспертный прогноз
Риски влияния регуляторов	- Возможные потери от вмешательства регуляторных и надзорных органов в деятельность Филиала или Общества в целом. Примеры: изменение в результате действий ОРЭМ, отзыв лицензий на добычу угля из-за несоблюдения условий лицензионных соглашений - Оценка влияния риска – Потери выручки от изменения правил регулирования рынка - Оценка вероятности риска - ретроспективно/экспертный прогноз
Экологические риски	- Риски нарушения природоохранного законодательства и возможных санкций контрольных органов - Оценка влияния риска – Штрафные санкции + Возможные потери от приостановки производства по фактам нарушения природоохранного законодательства - Оценка вероятности риска - ретроспективно/экспертный прогноз
Риски персонала	- Риски ущерба от злоупотреблений/мошеннических действий персонала и менеджмента Общества - Риски аварий из-за недостаточной квалификации персонала

Примечание: в случае если расчет финансовой оценки риска затруднен, применяется экспертная оценка ФОР.

8.7.4. Вероятностный ущерб риска – интегральная величина возможного ущерба от реализации риска, представляющая собой произведение финансовой оценки риска на вероятность его реализации.

8.8. Критичность рисков

8.8.1. Критичность рисков определяется с помощью матрицы критичности рисков, по одной оси которой указана величина риска, по другой вероятность наступления рисков события (в %).

8.8.2. Интегральная оценка конкретного риска по 2 данным показателям относит риск в 1-у из 5-и возможных уровней критичности:

- 1- Незначительные риски
- 2- Риски средней значимости
- 3- Значимые риски
- 4- Риски высокого уровня значимости
- 5- Риски максимальной критичности

Критичность рисков определяется отдельно для Филиала и отдельно для Общества.

Таблица 8

Матрица критичности – Филиал

Финансовая оценка риска, млн. руб.	Вероятность риска, %				
	млн. руб.	0-20%	20-50%	50-70%	70-99%
	1-3	1	1	1	2
	3-7	1	2	2	3
	7-10	2	3	4	4
	10-15	3	3	5	5
	>15	4	4	5	5

Таблица 9

Матрица критичности – Общество

Финансовая оценка риска, млн. \$	Вероятность риска, %				
	Млн. \$	0-20%	20-50%	50-70%	70-99%
	0-5	1	1	1	2
	5-15	1	2	2	3
	15-30	2	3	4	4
	30-50	3	3	5	5
	>50	4	4	5	5

Сумма вероятностных ущербов для рисков с **высоким и очень высоким уровнем критичности (4 и 5)** рассматриваются при формировании резерва под возможные потери от реализации рисков событий в бухгалтерской отчетности Общества в рамках рассматриваемого периода.

8.9. Методы и мероприятия по управлению рисками

8.9.1. После проведения оценки риска необходимо выбрать метод управления риском. В Таблице 10 представлены 4 основных метода управления рисками:

Таблица 10

Методы управления рисками		
	Метод	Описание метода управления риска
1	Избежание риска	– Избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, принятия решений, характеризующихся высоким риском. – Избежание риска является исключительным способом покрытия рисков и используется в случаях, когда стоимость воздействия на риск слишком высока, либо такое воздействие невозможно, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне.
2	Контроль и предупреждение риска	– Контроль и предупреждение риска как способ управления рисками подразумевает собственное удержание риска при активном воздействии на него со стороны Общества. Мероприятия направлены на превентивное снижение вероятности наступления рискового события и/или снижения потенциального ущерба от наступления рискового события, до уровня риск-аппетита Общества – Данный способ воздействия на риск применяется в случаях, когда передача риска экономически неэффективна. – Контроль и предупреждение рисков является приоритетным направлением работы Общества в области управления рисками
3	Принятие риска	– Принятие риска без воздействия на него, как способ покрытия риска, применяется в случаях, когда уровень риска находится на приемлемом для Общества уровне, а воздействие на этот риск невозможно или экономически неэффективно. – Принятие риска может подразумевать внутреннее финансирование риска – создание фондов, самострахование, или сохранение риска без финансирования.
4	Передача риска	– Передача риска осуществляется в случаях, когда воздействие на него со стороны Общества невозможно или экономически не оправдано, а уровень риска превышает допустимый для Общества уровень.

9. Мониторинг статуса управления рисками Филиала/Общества

9.1. Существенной и обязательной процедурой по обеспечению эффективной системы управления рисками является мониторинг рисков Общества и мероприятий по их управлению.

9.2. Цели мониторинга рисков Филиала/Общества:

- Отчет о фактически реализовавшихся рисках
- Уточнение оценок идентифицированных рисков
- Выявление новых рисков
- Контроль выполнения мероприятий по управлению риском
- Информирование менеджмента о текущем статусе управления рисками.

9.3. Мониторинг рисков производится на ежеквартальной основе в соответствии с форматом и сроками, установленными в разделе 7 настоящего Регламента.

9.4. Отчет по мониторингу рисков Филиала согласуется Директором Филиала.

9.5. В случае идентификации новых рисков информация по ним вносится в Карту рисков Филиала/Общества аналогично порядку, установленному при формировании годовых карт рисков Филиала/Общества (см. раздел 8 настоящего Регламента).

9.6. По уже идентифицированным рискам финансовые оценки и вероятности рисков

актуализируются с учетом 2 факторов:

- **Прогнозный сценарий развития риска на оставшийся период до конца года**
Учитывает обновленный расчет риска с учетом новых прогнозных параметров риска (цены, тарифы, объемы реализации и т.д.)

- **Факт реализации риска в отчетном квартале (реализовался риск или нет)**

В случае если риск не реализовался в отчетном квартале по большинству рисков финансовая оценка должна быть уменьшена. Данный порядок не распространяется на Технологические риски аварий, т.к. риски аварий остаются неизменными в течение года.

9.7. В общем случае расчет финансовой оценки риска при проведении мониторинга риска производится аналогично расчету ожидаемого факта экономического показателя и рассчитывается по формуле ниже:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{ФОР} \\ \text{на 1 число месяца,} \\ \text{следующего за} \\ \text{отчетным} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Фактический ущерб от} \\ \text{реализации риска с} \\ \text{начала года} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Прогноз ущерба по} \\ \text{рisku до конца года} \\ \hline \end{array}$$

На примере расчета ФОР риска на 1.07.2020

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{ФОР} \\ \text{на 01.07.2020} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Фактический ущерб от} \\ \text{реализации риска за} \\ \text{1-ое полугодие 2020} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Прогноз ущерба по} \\ \text{рisku до на 2-ое} \\ \text{полугодие 2020} \\ \hline \end{array}$$

9.8. Далее при проведении мониторинга рассчитывается вероятность риска на текущую дату, которая производится по формуле:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Вероятность риска на} \\ \text{1 число месяца,} \\ \text{следующего за} \\ \text{отчетным} \\ \hline \end{array} = \frac{\begin{array}{|c|} \hline \text{Фактический ущерб} \\ \text{от реализации риска} \\ \text{с начала года (0-если} \\ \text{риск не реализовался)} \\ \hline \end{array} * \begin{array}{|c|} \hline 0\% \text{ (если риск не} \\ \text{реализовался)} \\ 100\% \text{ (если риск} \\ \text{реализовался)} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Прогноз ФОР по} \\ \text{рisku до конца} \\ \text{года} \\ \hline \end{array} * \begin{array}{|c|} \hline \% \text{ (прогноз} \\ \text{вероятности} \\ \text{реализации} \\ \text{до конца} \\ \text{года)} \\ \hline \end{array}}{\begin{array}{|c|} \hline \text{Прогноз ФОР на 1} \\ \text{число месяца} \\ \text{следующего за} \\ \text{отчетным} \\ \hline \end{array}}$$

На примере прогноза вероятности риска на 1.07.2020

Условие - Риск реализовался в течение 1-го полугодия 2020

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Вероятность риска на} \\ \text{01.07.2020} \\ \hline \end{array} = \frac{\begin{array}{|c|} \hline \text{Фактический ущерб} \\ \text{от реализации риска} \\ \text{за 1 полугодие 2020} \\ \hline \end{array} * \begin{array}{|c|} \hline 100\% \text{ (риск} \\ \text{реализовался)} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Прогноз ФОР на 2} \\ \text{полугодие 2020} \\ \hline \end{array} * \begin{array}{|c|} \hline \% \text{ (прогноз} \\ \text{вероятности} \\ \text{на 2 пг 2020)} \\ \hline \end{array}}{\begin{array}{|c|} \hline \text{Прогноз ФОР на} \\ \text{01.07.2020} \\ \hline \end{array}}$$

9.9. При проведении мониторинга рисков действуют следующие проверочные правила:

1. ФОР – это всегда оценка риска на ГОД. Т.е. прогноз ФОР на 1 июля – это НЕ оценка влияния риска во 2-ом полугодии, но и оценка риска по итогам его реализации в 1-ом полугодии. Т.е. это ожидаемый ущерб по риску по ГОДУ В ЦЕЛОМ.

2. Прогноз риска на дату мониторинга не может быть меньше фактического ущерба по риску за истекший квартал. Например, ущерб от реализации риска в 1-ом полугодии составил 10 млн. руб. Оценка риска на 01.07.20XX НЕ может быть 5,7,9 млн. руб., т.к. она включает ущерб 10 млн. руб. ПЛЮС должен быть рассчитан прогноз на 2-ое полугодие 20XX.

3. В случае реализации риска за истекший период прогноз вероятности до конца года не может быть 100%, т.к. это средневзвешенная величина между фактом за 1-ое полугодие (100%) и прогнозом вероятности на 2 полугодие (30-50-70%). Результирующая вероятность будет находиться в пределах от 50 до 90%

Важные замечания:

1. В случае если риск потерял актуальность и до конца года не будет реализован, данный риск из Карты рисков подразделения ИД/Филиала НЕ УДАЛЯЕТСЯ. Все показатели по данному риску (вероятность риска и ФОР) принимают НУЛЕВЫЕ значения.
2. Мониторинг рисков за **4 квартал текущего года** предоставляется подразделениями ИД/Филиалами в виде отчета по фактически реализовавшимся рискам Филиала по итогам истекшего года с указанием мероприятий по управлению/снижению риска.

10. Информирование менеджмента

10.1. Куратор рисков Общества производит регулярное информирование менеджмента Общества о произведенных изменениях и мероприятиях по статусу управления рисками в соответствии со следующей периодичностью:

1. Отчет о реализовавшихся рисках по итогам прошедшего года

Периодичность – ежегодно.

2. Корпоративная карта рисков Общества на предстоящий год

Периодичность – ежегодно.

3. Мониторинг статуса управления рисками Общества (Карта рисков Общества, актуализированная на 1 апреля, 1 июля, 1 октября текущего года и Отчеты о рисках, реализовавшихся за 1-3 кварталы текущего года)

Периодичность – ежеквартально.

11. Оценка эффективности системы управления рисками

11.1. Оценка эффективности процесса управления рисками проводится менеджментом Общества на основе качественных и количественных критериев, характеризующих процесс функционирования СУР.

11.2. Оценка эффективности процесса управления рисками со стороны менеджмента Общества основана на анализе следующих критериев:

1. все риски идентифицируются и информация по ним своевременно доводится до всех заинтересованных сторон;
2. обеспечена адекватность, полнота и достоверность данных о проводимых мероприятиях, которые могут повлиять на принятие решений по управлению риском;
3. мероприятия по управлению рисками реализуются на всех уровнях корпоративного управления.

11.3. Оценка эффективности СУР проводится выборочно по Филиалам/подразделениям ИД после подведения итогов по статусу управления рисками

Общества за прошедший год. Для оценки эффективности процесса управления рисками Общества используются следующие критерии, представленные в Таблице 11:

Таблица 11

Интегральная оценка эффективности СУР Общества			
	Критерий	Цель	Оценка*
1	Ущерб от реализовавшихся рисков	Нулевой или минимальный ущерб по рискам	
2	Средства, потраченные на внедрение и реализацию мероприятий по управлению риском, не должны превышать вероятностный ущерб от реализации риска.	$ВУ_i - ЗУР_i > 0$ ВУ _i – вероятностный ущерб i-ого риска ЗУР _i – затраты на управление i-ым риском	
3	Мероприятия по управлению рисками реализуются в установленные сроки	Реализация в срок более 80% мероприятий	
4	Обеспечена полнота и достоверность данных о риске, проводимых мероприятиях по управлению риском	Качественная оценка	
5	Риски идентифицируются своевременно, информация доводится до всех заинтересованных сторон.	Качественная оценка	
Итоговая оценка эффективности СУР			

* - **Оценка** выполнения каждой цели (удовлетворительно/неудовлетворительно) производится по критерию соответствия существующего на момент оценки положения с установленной целью. Соответствует – **удовлетворительно**, не соответствует – **неудовлетворительно**.

11.4. В случае проведения внешнего аудита СУР рассматриваются следующие компоненты СУР:

1. эффективность коммуникаций внутри Общества и внутри Филиала, а также с внешними инспектирующими органами;
2. эффективность расходования средств на мероприятия, связанные с управлением рисками;
3. эффективность работы внешних консультантов;
4. наличие механизмов реагирования на кризисную ситуацию и эффективность плана обеспечения непрерывности бизнеса Общества;
5. процедуры работы с ключевыми рисками.

11.5. Определение эффективности процесса управления рисками Общества является предметом оценки аудита, формирующейся в результате рассмотрения эффективности следующих компонентов управления рисками (см. Таблицу 12):

Таблица 12

Оценка эффективности компонентов СУР Общества	
Компонент	Цель
Внутренняя среда	Соответствие Кодексу корпоративной этики Общества. Выполнение корпоративных процедур.
Информация и коммуникации	Достоверность, своевременность и качество предоставляемой в Обществе информации
Постановка целей	Доведение целей до всех уровней управления в Обществе. Релевантность. Достижение поставленных целей
Выявление рисков	Увеличение доли вовлечения различных направлений

	деятельности Общества в процесс управления рисками. Снижение доли реализации неидентифицированных рисков.
Оценка рисков	Снижение отклонения фактических убытков от реализации рисков событий относительно плановых значений.
Разработка мероприятий по управлению рисками	Эффективное управление риском. Недопущение, либо минимизация убытков.
Регламентация СУР и контроль рисков	Своевременность разработки политики и процедур управления риском. Контроль соответствия принятым политикам и процедурам в Обществе.
Мониторинг рисков	Оперативное принятие решений с целью недопущения, либо минимизации возможных убытков.

Приложение 1

Карта рисков Филиала

№ п/п	Группа риска	Филиал, ответственный за управление риском	Владелец риска (должность, ФИО)	Подгруппа риска	Наименование риска	Фактический ущерб от реализации риска (поквартально), млн.руб						Вероятность возникновения риска (в текущем году), %				Финансовая оценка риска (ГОДОВАЯ), млн.руб.				Вероятностный ущерб (годовой), млн.руб.				Критичность риска				Комментарии/Проведенные мероприятия по управлению риском			
						Итого по году	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	Причины и обстоятельства ущерба	на 1-01	на 1-04	на 1-07	на 1-10	на 1-01	на 1-04	на 1-07	на 1-10	на 1-01	на 1-04	на 1-07	на 1-10	на 1-01	на 1-04	на 1-07	на 1-10	на 1-01	на 1-04	на 1-07	на 1-10
1. Риски с прямым влиянием на Бизнес-план																															
1					Риск 1																										
2					Риск 2																										
3					Риск 3																										
4																															
5																															
6																															
7																															
Итого Риски с прямым влиянием на Бизнес-план																															
2. Риски форс-мажорных обстоятельств																															
1					Риск 1																										
2					Риск 2																										
Итого Риски форс-мажорных обстоятельств																															
ВСЕГО ВЛИЯНИЕ РИСКОВ																															

Приложение 2

Карта рисков Общества

№ п/п	Группа риска	Общество , ответствен ное за управлени ем риском	Владе лец риска (долж ность, ФИО)	Подгр уппа риска	Наимен ование риска	Фактический ущерб от реализации риска (поквартально), млн.\$							Вероятность возникновения риска (в текущем году), %				Финансовая оценка риска (ГОДОВАЯ), млн.\$.				Вероятностный ущерб (годовой), млн.\$.				Критичность риска				Комментари и/Проведенн ые мероприятия по управлению риском							
						Итого по году	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	Причины и обстоятельс тва ущерба	на 1- 01	на 1-04	на 1-07	на 1- 10	на 1- 01	на 1-04	на 1- 07	на 1- 10	на 1- 01	на 1- 04	на 1-07	на 1-10	на 1- 01	на 1-04	на 1-07	на 1- 10	на 1- 01	на 1-04	на 1-07	на 1- 10					
1. Риски с прямым влиянием на Бизнес-план																																				
1					Риск 1																															
2					Риск 2																															
3					Риск 3																															
4																																				
5																																				
6																																				
7																																				
Итого Риски с прямым влиянием на Бизнес-план																																				
2. Риски форс-мажорных обстоятельств																																				
1					Риск 1																															
2					Риск 2																															
Итого Риски форс-мажорных обстоятельств																																				
ВСЕГО ВЛИЯНИЕ РИСКОВ																																				

Приложение 3

Отчет о рисках Филала/Общества, реализовавшихся в отчетном периоде

№ п/п	Филиал	Группа риска	Подгруппа риска	Наименование риска	Дата наступления	Затраты на восстановление и ремонт, тыс руб.	Затраты на вынужденные пуски, тыс руб.	"Штрафы" за мощность, тыс. руб.	Дополнительные затраты, тыс. руб.	Ущерб за X квартал 20XX г., тыс.руб.	Причины и обстоятельства ущерба
1											
2											
3											
4											
5											
6											

Итого	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
	Факты по сметам и актам, если нет - оценка	По расчётным данным для паспортов риска либо фактические	Фактические значения, если нет - по калькулятору ОУР	В этом столбце - указываются дополнительные ущербы, которые не попадают под критерии других столбцов	Сумма по всем статьям ущерба

Куратор рисков Филала
(Ф.И.О.)

должность

подпись

Лист регистрации изменений

Порядковый номер изменения	Основание ¹	Срок введения изменения	Изменения внёс			Примечания
			ФИО	Подпись	Дата внесения изменения	

¹ Ссылка на документ, разрешающий внесение изменений и содержащий тест изменений.

Лист согласованияВид документа: **Стандарт предприятия**Наименование документа: **СТП БЭК.527.037 - 2020 Регламент по управлению рисками (№ СТП БЭК.527.037-2020 от 28.09.2020)**

Проектный номер:

Стороны:

Организация: **БАЙКАЛЬСКАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ ООО**

Контрагент:

Ответственный:

Этап	Должность	ФИО	Результат	Дата	Комментарий
Нормоконтроль	Менеджер/Отдел управления бизнес-процессами и стандартизации ИД БЭК	Якобчук Алексей Владимирович	Согласовано	28.08.2020	
Нормоконтроль	Менеджер/Отдел управления бизнес-процессами и стандартизации ИД БЭК	Бояркин Александр Валентинович	Согласовано	31.08.2020	
Нормоконтроль	Директор по стратегии и развитию/Директор по стратегии и развитию ИД БЭК	Шумеев Дмитрий Сергеевич	Согласовано	29.08.2020	
Нормоконтроль	Заместитель начальника отдела/Юридический отдел УСЦ ИФ	Матвеева Марина Геннадьевна	Согласовано	30.08.2020	
Нормоконтроль	Начальник отдела/Отдел анализа и оценки ИД БЭК	Мозулева Юлия Станиславовна	Согласовано	31.08.2020	
Нормоконтроль	Директор по защите ресурсов/Директор по защите ресурсов ИД БЭК	Тихомиров Алексей Владимирович	Согласовано	07.09.2020	
Нормоконтроль	Руководитель проекта/Департамент внутреннего аудита и анализа бизнеса	Усачева Юлия Анатольевна	Согласовано	18.09.2020	

БАЙКАЛЬСКАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

Общество с ограниченной ответственностью «Байкальская энергетическая компания»

ПРИКАЗ

05.10.2020№ 93

 О введении в действие Регламента по управлению рисками ООО «БЭК»

В целях развития системы управления рисками, обеспечения эффективного контроля и снижения негативного влияния рисков на деятельность ООО «Байкальская энергетическая компания» (далее - Общество)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. С 19.10.2020 ввести в действие СТП БЭК.527.037-2020 «Регламент по управлению рисками ООО «Байкальская энергетическая компания» (далее –Регламент).
2. Отделу управления бизнес-процессами и стандартизации (Бояркин А.В.) опубликовать Регламент на информационном портале Общества в срок до 23.10.2020.
3. Возложить функцию Куратора рисков Общества на Дирекцию по стратегии и развитию.
4. Директорам филиалов Общества в срок до 30.10.2020:
 - 4.1 организовать ознакомление работников филиала с Регламентом;
 - 4.2 назначить приказом по филиалу куратора рисков филиала и ответственных в каждом структурном подразделении филиала;
 - 4.3 направить ведущему специалисту отдела управления рисками Сытых И.В. копии данных приказов и контакты куратора рисков (по электронной почте Sityh_IV@irkutskenergo.ru);
 - 4.4 обеспечить своевременное предоставление отчетности по рискам филиала Общества и выполнение всех предусмотренных Регламентом требований.
5. Заместителям генерального директора, директорам по функциональным направлениям деятельности, заместителям главного инженера, руководителям структурных подразделений Исполнительной дирекции Общества в срок до 30.10.2020:
 - 5.1 организовать ознакомление работников структурных подразделений Исполнительной дирекции Общества с Регламентом;
 - 5.2 назначить кураторов рисков структурных подразделений Исполнительной дирекции Общества и обеспечить своевременное предоставление отчетности по рискам подразделений и выполнение всех предусмотренных Регламентом требований;
 - 5.3 направить ведущему специалисту отдела управления рисками Сытых И.В. контакты кураторов рисков по электронной почте Sityh_IV@irkutskenergo.ru.
6. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заместителя генерального директора по стратегии и развитию Шумсева Д.С.

Генеральный директор



О.Н. Причко