

Приложение 6
к решению Совета директоров ОАО «МРСК Центра»
Протокол № 13/10 от «15» июня 2010 года

Председатель Комитета по аудиту
Совета директоров ОАО «МРСК Центра»

_____ Косарев С.Б.

Политика управления рисками в ОАО «МРСК Центра»

г.Москва

2010 год

Содержание

1.	ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	3
2.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	6
3.	СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	7
3.1	<i>Цели и задачи управления рисками</i>	<i>7</i>
3.2	<i>Принципы и требования к функционированию системы управления рисками</i>	<i>7</i>
3.3	<i>Подход к формированию риск-аппетита</i>	<i>8</i>
3.4	<i>Приоритетные области рисков</i>	<i>9</i>
4.	ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	10
4.1	<i>Идентификация и оценка рисков</i>	<i>10</i>
4.2	<i>Разработка и выполнение мероприятий по управлению рисками</i>	<i>11</i>
4.3	<i>Мониторинг рисков</i>	<i>12</i>
5.	АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	13
5.1	<i>Уровни управления рисками</i>	<i>13</i>
5.2	<i>Организационная структура управления рисками</i>	<i>13</i>
5.3	<i>Роли и ответственность участников Системы управления рисками</i>	<i>14</i>
5.4	<i>Информационное обеспечение системы управления рисками</i>	<i>15</i>
6.	ОТЧЕТНОСТЬ ПО РИСКАМ	16
6.1	<i>Нормативные документы и стандарты</i>	<i>16</i>
6.2	<i>Протоколы и отчеты</i>	<i>16</i>
6.3	<i>Оценка эффективности управления рисками и ключевые индикаторы рисков</i>	<i>17</i>

1. Основные термины, определения и сокращения

Система внутреннего контроля (СВК) - весь диапазон процедур, методов и механизмов контроля, создаваемых Советом директоров и руководством организации для обеспечения надлежащего осуществления финансово-хозяйственных операций. Процедуры внутреннего контроля являются неотъемлемой частью бизнес-процессов организации. Они осуществляются либо на протяжении всего бизнес-процесса, либо непосредственно до или после выполнения задания.

Система внутреннего контроля помогает:

- обеспечить выполнение хозяйственных задач при действенном и эффективном управлении организацией;
- обеспечить соблюдение законодательных и нормативных требований;
- обеспечить сохранность активов;
- предотвратить ошибки и нарушения, выявить их и сократить их число;
- обеспечить актуальность, достоверность, целостность и корректность бухгалтерского учета;
- обеспечить подготовку своевременной и достоверной финансовой отчетности.

Внутренний контроль (ВК) – это процесс, направленный на обеспечение разумной уверенности достижения следующих целей: эффективного и результативного использования ресурсов Общества, сохранности активов, соблюдения законодательных требований и представления достоверной отчетности.

Внутренний аудит (ВА) – деятельность по оценке надежности и эффективности СВК в компании, системы управления рисками, эффективности и экономичности управления бизнес-процессами, а так же оказание консультационной поддержки менеджменту Общества на этапе разработки систем и процедур СВК.

Управление рисками (УР) – это процесс, осуществляемый Советом директоров, руководителями и другими сотрудниками Общества, направленный на выявление, управление и контроль событий, которые могут негативно влиять на достижение целей организации.

Система управления рисками (СУР) – совокупность процессов, методик, информационных систем, направленных на достижение целей и задач управления рисками.

Риск - комбинация вероятности события и его последствий (ISO/IEC Guide 73:2002). В целях настоящего документа под риском (рисковым событием) понимается вероятное событие, которое может повлиять на достижение стратегических и операционных целей Общества в конечной перспективе. Влияние риска подразделяется на негативное и позитивное.

Риск аппетит – это количество риска, которое организация готова принять для достижения цели увеличения своей стоимости.

Источник (фактор) риска – обстоятельство, состояние среды, несущее в себе возможность наступления рискового события.

Последствия риска – события, которые наиболее вероятно наступят после реализации риска. Последствия риска выражаются во влиянии на эффективность и сроки исполнения задач, финансовый результат, репутацию, надежность предоставления услуг, человеческие ресурсы и другие факторы достижения стратегических и операционных целей Общества.

Вероятность риска – мера возможности наступления рискового события.

Материальность риска – мера последствий наступления рискового события.

Управление рисками – процесс, осуществляемый руководителями и специалистами на всех уровнях управления Общества и его структурных подразделений, включающий в себя:

- идентификацию и оценку рисков,
- их ранжирование
- воздействие на риски в пределах риск-аппетита

для обеспечения разумной гарантии достижения стратегических и операционных целей Общества (COSO ERM).

Владелец риска – руководитель подразделения (бизнес-процесса), на стратегические или операционные цели которого оказывает прямое влияние данный риск. Владелец риска отвечает за идентификацию, оценку и мониторинг управления риском и назначается Генеральным директором Общества.

Гарант – лицо, ответственное за организацию процессов управления рисками.

Паспорт риска – документ, содержащий всю имеющуюся информацию о риске.

Реестр рисков – база данных, содержащая ключевую информацию о рисках Общества.

Ключевые индикаторы рисков (КИР) – количественные показатели источников (факторов) риска.

Координатор СУР – лицо или подразделение, ответственное за координацию процессов управления рисками Общества и его филиалов, в частности, сбор и актуализацию информации о рисках, консультирование владельцев рисков по методологии управления рисками, обеспечение информацией заинтересованных сторон.

Координатор СВК – лицо или подразделение, ответственное за координацию процессов внутреннего контроля Общества и его филиалов, в частности, разработки методики, форм и шаблонов по описанию бизнес-процессов «как есть», координацию описания бизнес-процессов, рисков, контрольных процедур и их стандартизации, консультирование участников и руководителей бизнес-процессов по методологии внутреннего контроля, обеспечение информацией заинтересованных сторон.

Кросс-функциональное взаимодействие в рамках СУР - процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов), который основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных функций (бизнес-процессов) информации

ISO/IEC Guide 73:2002 – руководство Международной организации по стандартизации и Международной электротехнической комиссии «Управление рисками. Словарь».

COSO ERM – модель управления рисками предприятия Комиссии Спонсорских Организаций Тредуэя, широко используемая в мировой практике управления рисками.

Контрольные процедуры – набор действий позволяющие исключить (снизить) вероятность реализации риска или предотвратить его последствия.

Субъекты внутреннего контроля – Совет директоров (Комитет по аудиту при Совете директоров), Генеральный директор (Правление), Департамент внутреннего контроля, аудита и управления рисками, а также подразделения и сотрудники Общества и филиалов, ответственные за выполнение закрепленных за ними (внутренними документами Общества) функций внутреннего контроля, аудита и управления рисками.

Проверка - контрольное действие или исследование состояния дел на определенном участке деятельности Общества.

Аудиторская проверка СВК бизнес-процессов компании - представляет собой мероприятие, заключающееся в сборе, оценке и анализе аудиторских доказательств, касающихся СВК бизнес-процесса, подлежащего аудиту, и имеющее своим результатом выражение мнения аудитора о степени надежности СВК этого бизнес-процесса.

Структурное подразделение – подразделение утвержденной организационной структуры **Исполнительного аппарата Общества (ИА) и его филиалов.**

2. Общие положения

Политика управления рисками в ОАО «МРСК Центра» (далее - Политика) определяет основные принципы организации, реализации, и контроля процессов управления рисками в ОАО «МРСК Центра» (далее - Общество). Политикой определены первоочередные действия по выстраиванию системы управления рисками.

Настоящий документ охватывает следующие области:

- Стратегия управления рисками
 - Цели и задачи Системы управления рисками;
 - Принципы и требования к Системе управления рисками;
 - Риск-аппетит;
 - Приоритетные области рисков Общества (классификация).
- Основные процессы управления рисками:
 - Идентификация и оценка рисков;
 - Разработка и выполнение мероприятий по управлению рисками;
 - Мониторинг рисков.
- Архитектура системы управления рисками:
 - Уровни управления рисками;
 - Организационная структура подразделений управления рисками;
 - Роли и ответственность участников Системы управления рисками;
 - Информационное обеспечение системы управления рисками.
- Отчетность по рискам:
 - Нормативные документы и стандарты;
 - Коммуникации, протоколы и отчеты;
 - Оценка эффективности управления рисками.

Политика основана на лучших мировых практиках управления рисками в энергетическом секторе, и учитывает положения концептуальных основ управления рисками COSO ERM, стандарта ISO/IEC Guide 73:2002, а также других общепризнанных в мире документов в области управления рисками.

Документ предназначен для руководителей и специалистов всех уровней управления Общества, его структурных подразделений, филиалов, а также других участников процессов управления рисками и заинтересованных сторон.

3. Стратегия управления рисками

Стратегия управления рисками включает в себя цели, задачи, принципы, приоритетные области в управлении рисками, а также подход к выбору риск-аппетита.

3.1 Цели и задачи управления рисками

Цели и задачи управления рисками представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1. Цели и задачи СУР

Цели	Задачи
Обеспечение разумной гарантии достижения стратегических целей	<ul style="list-style-type: none">Идентификация и оценка материальности событий, влияющих на достижение стратегических целей;Обеспечение превентивных мероприятий по минимизации вероятности и негативного влияния рисков на цели;Стратегическое планирование с учетом рисков;Своевременное информирование Генерального директора (Правления) Общества и заинтересованных сторон о наличии угроз и возможностей;Мониторинг мероприятий по контролю над рисками.
Сохранение активов и поддержание эффективности бизнеса	<ul style="list-style-type: none">Выявление, оценка и управление рисками бизнес-процессов;Обеспечение информацией о рисках при принятии управленческих решений;Формирование матриц риск-контролей;Создание и управление системой ключевых индикаторов риска (КИР);Пресечение мошенничества.
Обеспечение непрерывности передачи электроэнергии	<ul style="list-style-type: none">Формирование программ реагирования на рисковые ситуации;Регламентирование процессов локализации последствий рисковых событий;Координация, обеспечение и оценка эффективности своевременного реагирования на чрезвычайные ситуации.

3.2 Принципы и требования к функционированию системы управления рисками

Система управления рисками базируется на следующих принципах:

- Системный подход. Управление всеми типами рисков осуществляется по всем ключевым областям деятельности, на всех уровнях управления Обществом.
- Ответственность за управление рисками. Каждый сотрудник Общества одной из своих задач видит управление рисками в рамках своей компетенции, знаний и имеющейся информации.

- Кросс-функциональное взаимодействие. Процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов)) основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных подразделений (участников и руководителей бизнес-процессов) информации.
- Единый информационный канал. Информационное обеспечение системы управления рисками дает возможность своевременно и в полном объеме информировать о рисках лиц, принимающих решения.
- Разделение уровней принятия решений. Решения о минимизации рисков принимаются на различных уровнях управления в зависимости от значимости рисков. Границы определения уровня принятия решений устанавливаются на основе риск-аппетита Общества.
- Привязка к целям. Управление рисками осуществляется исходя из поставленных целей на уровне Стратегии Общества, а также целей конкретных процессов и функций.
- Движение рисков снизу вверх и сверху вниз. Движение информации о рисках для принятия решений осуществляется от более низких уровней управления к более высоким. Решения по минимизации рисков, а также контроль управления рисками распространяется от более высоких уровней управления к более низким.
- Экономическая эффективность управления рисками. Система управления рисками обеспечивает экономическую эффективность мероприятий по управлению рисками. Снижение рисков осуществляется исходя из экономической целесообразности.
- Контроль эффективности управления рисками. Эффективность управления рисками осуществляется путем мониторинга ключевых индикаторов рисков (КИР), разрабатываемых для каждой приоритетной области управления рисками.

3.3 Подход к формированию риск-аппетита

Риск-аппетит является величиной риска, которая, по мнению Генерального директора (Правления), считается приемлемой для Общества или его филиалов. Это означает, что Риск-аппетит соответствует ресурсам Общества, которыми Генеральный директор (Правление) Общества готов пожертвовать в случае наступления рискованного события. На основе риск-аппетита Генеральный директор (Правление) решает, принимать данный риск или работать над его снижением.

В общем случае, риск-аппетит привязан к возможности выполнять Обществом и его филиалами свои обязательства. Это определяется привязкой к финансовым показателям компании, например, к EBITDA, чистой прибыли, и так далее. Также наряду с финансовыми показателями риск-аппетит может быть привязан к показателям качества

предоставления услуг по передаче электроэнергии, например, индексы частоты и средней продолжительности перерывов энергоснабжения, индекс повторных перерывов и др.

В соответствии с принципом разделения уровней принятия решений для каждого из уровней устанавливается свой риск-аппетит.

В исключительных случаях при превышении уровня риск-аппетита, риск может приниматься, если мероприятия, направленные на его снижение, экономически неэффективны, либо несут в себе еще большие риски. Также, недостижение уровня риск-аппетита снизу не означает отсутствие необходимости снижать риск, если это экономически эффективно или может привести к положительному эффекту.

Риск-аппетит утверждается для ключевых рисков решением Генерального директора (Правления) Общества.

3.4 Приоритетные области рисков

Ключевым основанием для классификации рисков Общества и его филиалов являются их функциональные области деятельности. Для упрощения идентификации рисков используется Классификатор рисков Общества, утверждаемый Генеральным директором (Правлением) Общества.

Все риски классифицируются по следующим приоритетным направлениям:

- Риски коммерческой деятельности;
- Риски финансовой деятельности;
- Риски производственно-хозяйственной деятельности;
- Риски эксплуатационной деятельности;
- Риски бесперебойного и надежного обеспечения;
- Риски тарифообразования;
- Риски корпоративного управления и управления собственностью;
- Риски правовой деятельности;
- Риски инвестиционной деятельности;
- Риски организационного развития и управления персоналом;
- ИТ-риски;
- Риски управления безопасностью.

4. Процесс управления рисками

4.1 Идентификация и оценка рисков

Идентификация рисков

Идентификация рисков осуществляется на всех уровнях управления Общества в соответствии с Классификатором рисков, утверждаемым Советом директоров Общества.

При идентификации риска определяется следующая информация:

- Наименование риска;
- Описание риска;
- Источники риска;
- Владелец риска, и лицо, поставляющее информацию по риску;
- Подразделение и филиалы;
- Ключевые индикаторы риска.

Оценка рисков

Оценка риска представляет собой совокупность вероятности риска и его материальности. Оценка риска осуществляется с горизонтом прогноза, равным 1 году.

Вероятность риска является экспертной метрикой и определяется по 5-балльной шкале (см. таблицу 4.1).

Таблица 4.1. Шкала для определения вероятности риска

Балльная оценка	Значение в %	Интерпретация
1 (Очень низкая)	1-7%	Событие скорее всего будет происходить не чаще 1 раза в 15 лет
2 (Низкая)	7-20%	Событие скорее всего будет происходить 1 раз в 5-15 лет
3 (Средняя)	20-50%	Событие скорее всего будет происходить 1 раз в 2-5 лет
4 (Высокая)	50-70%	Событие скорее всего произойдет в ближайшие год-два
5 (Очень высокая)	>70%	Событие скорее всего произойдет в ближайшем году

Материальность риска имеет две шкалы: финансовую и репутационную.

Материальность определяется на основе сценарного анализа. Для каждого риска строится минимум три сценария (пессимистичный, оптимистичный и базовый), которые являются несовместными, то есть не могут происходить одновременно. Каждый из сценариев взвешивается условной вероятностью в процентах (вероятностью наступления именно данного сценария в случае, если риск реализовался). По условию несовместности сумма всех условных вероятностей для данного риска должна составить 100%. Для каждого из сценариев определяется материальность в рублях и влияние на репутацию по 5 балльной шкале (см. таблицу 4.2).

Таблица 4.2. Репутационная шкала для оценки материальности риска

Балльная оценка	Интерпретация
1	Реализация риска практически не повлияет на репутацию
2	Реализация риска приведет к ухудшению репутации и незначительному оттоку клиентов
3	Реализация риска существенно повлияет на репутацию, повлечет умеренный отток потребителей
4	Реализация риска значительно повлияет на репутацию, что снизит инвестиционный рейтинг и стоимость акций на 5-15%
5	Реализация риска значительно снизит инвестиционный рейтинг, обрушит стоимость акций более чем на 15%

Материальность риска имеет две метрики:

- Средний ущерб, рассчитываемый как математическое ожидание распределения ущерба (в финансовых и репутационных показателях) по трем и более сценариям;
- Value-at-Risk (VaR) (стоимость под риском) – ущерб (в финансовых и репутационных показателях), который не будет превышен с вероятностью 95%.

Таким образом, риск имеет одну оценку вероятности и 4 оценки материальности: средний ущерб и VaR по двум шкалам: финансовой и репутационной.

4.2 Разработка и выполнение мероприятий по управлению рисками

Мероприятия по управлению рисками можно разделить на 3 категории:

- Оптимизация риска – процедуры, воздействующие на вероятность либо материальность риска.
- Передача риска - перенесение всего или части риска на основе договора от одной стороны другой.
- Избегание риска – терминция (или замена) процессов, которые несут в себе риск.

Мероприятия по управлению рисками должны дополняться следующей информацией:

- Ответственное лицо и подразделение за выполнение мероприятия;
- Срок выполнения мероприятия;
- Периодичность выполнения мероприятия;
- Дополнительный бюджет на выполнение мероприятия;
- Статус выполнения мероприятия;
- Фактический срок выполнения мероприятий;
- Ссылка на документы, подтверждающие факт выполнения мероприятий;
- Остаточный риск после выполнения комплекса мероприятий.

4.3 Мониторинг рисков

Мониторинг рисков заключается в контроле над уровнем риска. Это достигается путем актуализации на регулярной основе (ежеквартально) информации о рисках, мероприятий по управлению рисками, статуса выполнения мероприятий, а также путем отслеживания значений ключевых индикаторов риска, разработанных ранее на этапе идентификации и оценки риска.

Отслеживание ключевых индикаторов риска всех подразделений (бизнес-процессов) Общества выполняется подразделением внутреннего контроля, аудита и управления рисками на регулярной основе в зависимости от значимости рисков и уровня принятия решения о риске.

5. Архитектура системы управления рисками

5.1 Уровни управления рисками

Управление рисками в Обществе является многоуровневым.

Многоуровневость управления рисками подразделяется на две категории:

- **Многоуровневость по уровням корпоративного управления** соответствует корпоративной структуре Общества. Существует два уровня управления Общества:
 - Исполнительный аппарат Общества (ИА);
 - Филиалы Общества.
- **Многоуровневость по уровням организационного управления** соответствует целям операционного управления и разделяется на 3 уровня:
 - Уровень Совета директоров Общества (решения по рискам принимаются на уровне Совета директоров);
 - Уровень Правления (решения по рискам принимаются на уровне Правления либо Генерального директора);
 - Уровень линейного менеджмента (решения по рискам принимаются руководителями функциональных подразделений (участниками и руководителями бизнес-процессов)).

Для каждого из уровней системы управления рисками существует **порог принятия решения**, который является пороговой величиной риска, при превышении которой решение по риску передается на уровень выше согласно следующим принципам:

- Для уровня линейного менеджмента (бизнес-процессов) принятие решения передается на уровень Генерального директора (Правления);
- Для уровня Генерального директора (Правления) принятие решения передается на уровень Совета директоров.

5.2 Организационная структура управления рисками

Организационная структура управления рисками соответствует уровням управления Общества.

- В Обществе функции по координации процессов управления рисками, сбору информации, консультированию владельцев рисков по методологии управления рисками осуществляют координаторы СУР в составе подразделений внутреннего контроля, аудита и управления рисками.
- В филиалах Общества назначаются ответственные за сбор информации по рискам - координаторы СУР.

Координаторы СУР филиалов и Общества осуществляют свою деятельность на основе единых стандартов и методик. С целью эффективного управления рисками на всех уровнях управления, взаимодействие между координаторами СУР регулируется единым регламентом взаимодействия координаторы СУР.

Координаторы СУР в филиалах функционально подотчетны координаторам СУР уровня управления Общества. Это позволяет оперативно обмениваться информацией для принятия решений по снижению уровня риска на всех уровнях управления.

На уровне Общества решения по управлению рисками осуществляет Генеральный директор (Правление).

5.3 Роли и ответственность участников Системы управления рисками

Роли и ответственность распределены в соответствии со следующими принципами:

- Ответственность за эффективное управление рисками, а также за утверждение бюджета на мероприятия по управлению рисками в Обществе несет **Генеральный директор (Правление) Общества**. Ответственность за эффективное управление рисками на более низких уровнях управления Обществом несут Директора Филиалов.
- Ответственность за решение кросс-функциональных (межпроцессных или выполняемых одновременно несколькими функциональными подразделениями) задач по управлению рисками, а также формирование бюджетов на мероприятия по управлению рисками несет **Генеральный директор (Правление) Общества**.
- Ответственность за своевременное выявление, оценку рисков, разработку и выполнение мероприятий, мониторинг рисков несут **руководители подразделений (руководители и участники бизнес-процессов)** на всех уровнях управления. Владельцами рисков назначаются руководители тех подразделений (бизнес-процессов), на цели которых оказывает прямое влияние рассматриваемый риск.
- Ответственность за методологическое сопровождение и координацию (своевременный сбор информации) всех процессов управления рисками, а также за своевременное и полное обеспечение информацией о рисках всех заинтересованных сторон (в том числе Правления, Совета директоров) несут координаторы функции управления рисками (**координаторы СУР**) на всех уровнях управления.

Надзор за эффективностью управления рисками осуществляет **Комитет по аудиту (Совет директоров)**.

В таблице 5.2. кратко представлено распределение ролей и обязанностей участников СУР.

Таблица 5.2. Роли и обязанности участников СУР

Участник	Роль	Функции и ответственность
Комитет по аудиту при Совете директоров	Контролер	<ul style="list-style-type: none"> • Надзор за эффективностью управления рисками.
Генеральный директор (Правление)	Гарант	<ul style="list-style-type: none"> • Организация эффективного управления рисками в рамках своей структурной единицы. • Утверждение бюджетов на мероприятия. • Утверждение реестра рисков уровня Правления. • Утверждение реестра рисков. • Формирование бюджетов на мероприятия. • Разрешение спорных ситуаций.
Подразделения (руководители и участники бизнес-процессов)	Исполнители, владельцы рисков	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление и оценка рисков. • Разработка и исполнение мероприятий. • Своевременная передача информации о рисках и мероприятиях координаторам СУР. • Фиксация и передача информации о реализовавшихся рисках.
Координаторы СУР	Методолог-координатор	<ul style="list-style-type: none"> • Координация процессов управления рисками. • Обучение и консультирование по методологии процессов управления рисками. • Поддержка и развитие методологической и нормативной базы СУР. • Информационное обеспечение коллегиальных органов, принимающих совместные решения по рискам. • Обеспечение всех заинтересованных сторон информацией о рисках.

5.4 Информационное обеспечение системы управления рисками

Информация о рисках используется в процессе принятия решений. Данный принцип означает, что информация о рисках, их величине, текущих и возможных мероприятиях по управлению рисками доступна и может быть предоставлена по первому требованию (при наличии обоснования использования такой информации) любому руководителю, специалисту в рамках его компетенции.

Информация о рисках должна содержаться в виде базы данных, реализованной на любой информационной платформе (в том числе средствами MS Office). База данных о рисках представляет собой полный спектр связанной информации, которая может быть представлена в виде реестра рисков и паспортов каждого из рисков.

Принятие решения о степени и глубине автоматизации процесса управления рисками остается на усмотрение Генерального директора (Правления) Общества.

6. Отчетность по рискам

6.1 Нормативные документы и стандарты

Нормативная база СУР строится на основе положений настоящей Политики, согласуется и не противоречит ей.

Нормативная база СУР формируется для каждого из 2 уровней управления:

- исполнительного аппарата Общества
- филиалов.

В таблице 6.1 представлен **обязательный**¹ перечень документации СУР и ее назначение.

Таблица 6.1. Обязательный перечень нормативной базы СУР

Документ	Назначение документа
Политика управления рисками	Основные принципы организации, реализации, и контроля процессов управления рисками.
Классификатор рисков	Описание областей рисков, которые далее могут быть конкретизированы посредством детализации информации об объектах, подверженных данным рискам, субъектах влияния рисков, сроках, нормативных актах, проектах, контрагентах и другой релевантной информацией, дающей полное понимание рассматриваемой рискованной области.
Положение о риск-аппетите и порогах принятия решения	Формализация риск-аппетита, порогов разделения уровней принятия решений о рисках.
Методические рекомендации по управлению рисками	Описание подходов и методик проведения процедур идентификации, оценки рисков, разработки мероприятий по управлению рисками.
Регламент управления рисками	Описание порядка сроков, ответственных по проведению процедур в рамках системы управления рисками.
Отчетные формы по управлению рисками	Формы предоставления информации о рисках от подразделений, а также формы отчетности по рискам для заинтересованных сторон.

6.2 Протоколы и отчеты

Отчетность СУР обеспечивает решение задач управления рисками и предназначена для полноценного и прозрачного обмена информацией о рисках и информирования в сжатом формате лиц, принимающих решения.

В таблице 6.2 представлен базовый перечень отчетных документов и их назначение.

¹ Перечень нормативных документов СУР может дополняться другими необходимыми документами

Таблица 6.2 Отчетные документы СУР

Отчетный документ	Заполняет	Назначение документа
Реестр рисков	Координаторы СУР	Перечень рисков с ключевой информацией по ним.
Паспорт риска	Подразделения (руководители бизнес-процессов) совместно с координатором СУР (при необходимости)	Документ, описывающий всю релевантную информацию по риску. Состоит из следующих основных разделов: <ul style="list-style-type: none"> • Информация о риске; • Мероприятия по управлению рисками; • Реализовавшиеся риски; • Процедуры реагирования на рисковое событие; • Ключевые индикаторы риска.
Карта рисков	Координатором СУР	Графическое отображение уровня значимости риска. Представляет собой график, по которому на оси абсцисс откладывается вероятность риска, по оси ординат – его интегральная метрика материальности.
Презентации для Правления, Комитета по аудиту и т.д.	Координатор СУР	Презентационные материалы в формате MS PowerPoint с основной информацией по рискам и статусу процесса управления рисками, текущими и предстоящими задачами в области риск-менеджмента.

6.3 Оценка эффективности управления рисками и ключевые индикаторы рисков

Оценка эффективности управления рисками в Обществе осуществляется на основании:

- Анализа динамики изменения оценки рисков;
- Анализа целостности и полноты действий по снижению рисков;
- Динамики изменения ключевых индикаторов риска (КИР).

КИР представляет собой показатель, характеризующий фактор (источник) риска, при этом в общем случае не являясь его оценкой.

КИР разрабатываются владельцами рисков, и утверждаются Генеральным директором (Правлением).

В целях закрепления ответственности за достижение целевых значений КИР они могут быть установлены в качестве Ключевых показателей эффективности менеджеров и подразделений.

Контроль над корректностью расчета КИР осуществляют подразделения внутреннего контроля, аудита и управления рисками.