

УТВЕРЖДЕНО

Решением совета директоров  
АО «Почта России» от 28.04.2020  
(протокол от 30.04.2020 № 05-2020)

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**об управлении рисками в АО «Почта России»**

Москва, 2020

## Оглавление

1. Термины и определения .....	3
2. Общие положения.....	6
3. Цели и задачи СУР.....	6
4. Принципы функционирования СУР .....	7
5. Участники процесса управления рисками и их функции.....	9
6. Взаимодействие в рамках СУР.....	12
7. Этапы процесса управления рисками .....	13
8. Ограничения СУР .....	15
9. Оценка эффективности СУР.....	15

## 1. Термины и определения

**Бизнес-процесс** – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей результатов данной деятельности.

**Владелец риска** – должностное лицо прямого подчинения Генеральному директору, которое в соответствии со своими полномочиями и должностными обязанностями должно управлять рисками, присущими его функциональному направлению, обеспечивая достижение утвержденных целевых показателей эффективности своей деятельности, и несущее ответственность за управление данными рисками, а именно за поддержание риска на запланированном уровне или его снижение до планового уровня.

**Дирекция по управлению рисками и внутреннему контролю (ДРВК)** - структурное подразделение Общества, выполняющее функции внутреннего контроля и управления рисками и являющееся методологическим центром по вопросам внутреннего контроля и управления рисками.

**Ёмкость риска** – максимальный объем совокупного стратегического риска, при котором Общество не будет признано несостоятельным (банкротом).

**Идентификация стратегических рисков** – процесс выявления риск-событий, риск-факторов, включая определение источников информации об указанных риск-факторах, а также определения ключевых индикаторов риска и возможных последствий реализации риска.

**Источник риска (риск-фактор)** – деятельность, явление, обстоятельство, которое самостоятельно или в комбинации, может приводить к реализации риск-события.

**Карта стратегических рисков (Карта рисков)** – графическое отображение стратегических рисков Общества, содержащее оценку вероятности реализации риск-событий и возможных последствий, и отображающее расположение оценок рисков в зависимости от уровня воздействия (значимости) на цели деятельности Общества. Основой для формирования карты рисков является реестр рисков.

**Ключевой индикатор стратегического риска** – количественный показатель, используемый для систематического мониторинга уровня риска и своевременного получения информации (предупреждения) об изменении вероятности и/или величины последствий реализации стратегического риска.

**Критерии риска** – совокупность правил, в соответствии с которыми Обществом определяется уровень воздействия риска на Общество.

**Мероприятие по управлению риском** – действие, осуществляемое Обществом в отношении выявленного риска в рамках выбранного метода реагирования на риск.

**Методы реагирования на риск** – возможные способы реагирования на выявленный риск, включающие в себя: минимизацию риска, принятие риска, передачу риска, избежание риска.

**Мониторинг стратегических рисков** – контроль динамики изменения характеристик рисков и сопоставление полученных значений показателей с установленными критериями риска для определения необходимости дополнительных действий, а также оценка эффективности реализации мероприятий по управлению рисками.

**Неопределенность** – невозможность определения будущего развития событий, как с точки зрения вероятности их реализации, так и с точки зрения оценки возможных последствий.

**Нулевая толерантность** – абсолютная нетерпимость Общества к выявленному стратегическому риску, которая выражается в безусловном отнесении стратегического риска к категории критического.

**Общество** – АО «Почта России».

**Оценка риска** – процесс определения последствий и вероятности реализации риска Общества в соответствии с утвержденной методикой оценки рисков.

**Остаточный риск** – оценка последствий и вероятности реализации риска с учетом применения к нему мер, направленных на его минимизацию.

**Подразделение по оценке и управлению рисками (подразделение ОиУР)** – структурное подразделение ДРВК, выполняющее функции по организации, координации, контролю, методологической поддержке и совершенствованию процесса оценки и управления рисками.

**Последствие риска** – результат воздействия (влияния) риск-события.

**Разумная уверенность** - условие, при котором система управления рисками не может дать абсолютную гарантию достижения целей Обществом в силу присущих ограничений любой внутренней среды (например, человеческий фактор, форс-мажорные ситуации и пр.).

**Риск-аппетит** – объем риска, принимаемый Обществом (в рамках текущей деятельности) для достижения поставленных стратегических целей, который может быть оценен как качественно, так и количественно.

**Риск-культура** – это ценности, убеждения, понимание и знания в сфере управления рисками, разделяемые и применяемые на практике всеми работниками Общества.

**Риск-ориентированный подход** – подход к организации деятельности Общества, предполагающий учет влияния риск-факторов на бизнес-процессы Общества и используемый для обеспечения эффективного осуществления управления рисками.

**Риск-событие** – событие, реализация которого может привести к отклонениям в достижении стратегических целей Общества, целей бизнес-блоков, выполнении ключевых показателей эффективности руководства Общества.

**Руководство Общества<sup>1</sup>** – генеральный директор, первые заместители генерального директора, заместители генерального директора Общества и

---

<sup>1</sup> Определение используется для целей настоящего Положения об управлении рисками в АО «Почта России».

руководители структурных подразделений прямого подчинения генеральному директору Общества.

**Реестр рисков** – консолидированная информация в табличной форме об основных характеристиках рисков Общества (включая оценку вероятности, оценку ущерба, интегральную оценку рисков, ключевых индикаторов риска, мероприятия по управлению рисками и т.д.).

**Система управления рисками (СУР)** - совокупность элементов и компонентов, включая организационные структуры и меры, методики и процедуры, принятые руководством Общества и используемые для обеспечения эффективности процесса управления рисками.

**Совладелец риска** – должностное лицо прямого подчинения генеральному директору, которое, в соответствии со своими полномочиями и должностными обязанностями, должно участвовать в управлении рисками вместе с Владельцем риска и нести соразмерную ответственность за управление риском в части своих компетенций.

**Стратегические цели** – цели устойчивого развития Общества, включенные в стратегию Общества.

**Стратегический риск (риск)** – неопределенность, оказывающая влияние на достижение стратегических целей Общества. Характеризуется периодом, в течение которого может реализоваться риск, вероятностью (или ее распределением) реализации риска и возможными последствиями для Общества в случае реализации риска.

**Субъекты СУР** - участники СУР, обеспечивающие её эффективное функционирование в соответствии с функциями, правами и обязанностями, ответственностью в процессах создания, оценки и совершенствования СУР в рамках компетенций, предусмотренных внутренними документами Общества. Состав субъектов определяется организационной структурой Общества, с учетом органов управления Общества и включает:

- Совет директоров Общества и комитеты Совета директоров Общества;
- правление Общества и комитеты правления Общества;
- руководство Общества;
- подразделение внутреннего аудита;
- ДРВК;
- структурные подразделения Общества, осуществляющие отдельные функции по управлению рисками;
- руководителей структурных подразделений и работников Общества, ответственных за организацию и функционирование эффективной СУР.

**Толерантность к риску** – это совокупный предельный размер риска, который Общество готово принять, исходя из задачи поддержания на определенном уровне ключевых показателей эффективности, а также целевых уровней для всех существенных для него рисков.

**Управление рисками** – непрерывный процесс, осуществляемый субъектами СУР, направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении стратегических целей Общества, целей операционной

деятельности, соблюдении требований применимых законодательных и внутренних документов, достоверности отчетности.

## **2. Общие положения**

2.1. Положение об управлении рисками в АО «Почта России» (далее – Положение) определяет общие принципы и подходы к формированию СУР Общества, цели и задачи, порядок взаимодействия и ответственность субъектов СУР.

2.2. Нормы Положения обязательны к применению всеми работниками Общества и органами управления Общества.

2.3. Положение разработано с учетом:

- устава Общества, утвержденного Распоряжением Правительства Российской Федерации от 20.09.2019 №2131-р;
- Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», утвержденного приказом Росстандарта от 21.12.2010 № 883-ст;
- Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения», утвержденного приказом Росстандарта от 16.11.2011 № 548-ст;
- Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска», утвержденного приказом Росстандарта от 01.12.2011 N 680-ст;
- Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 51901.7-2017/ISO/TR 31004:2013 «Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000», утвержденного приказом Росстандарта от 12.09.2017 № 1060-ст;
- Методических указаний по подготовке положения о системе управления рисками, одобренных поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148;
- Рекомендаций ведущих мировых практик и международных профессиональных организаций в области управления рисками, в частности, концепции ISO 31010: «Управление рисками - Методы оценки рисков» и концепции COSO 2017 (2004): «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности»<sup>2</sup>, в части, не противоречащей действующему законодательству Российской Федерации.

## **3. Цели и задачи СУР**

3.1. Деятельность Общества по управлению рисками направлена на достижение следующих целей:

- обеспечение разумной уверенности в реализации стратегии и достижении стратегических целей Общества;

---

<sup>2</sup> COSO ERM 2017 (2004) – в данном документе изложены концептуальные основы и лучшие практики управления рисками организаций, интеграция и взаимосвязь со стратегией, управлением эффективностью деятельности и коммуникация с заинтересованными сторонами. Основы разработаны Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Трэдвэй (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

- своевременная адаптация Общества к изменениям во внешней и внутренней, по отношению к Обществу, среде (риск-факторам), влияющим на результат его деятельности;
- обеспечение эффективного функционирования Общества, его устойчивости и развития.

3.2. Для достижения указанных целей Обществом решаются следующие задачи в области управления рисками:

- определение и формирование единых методологических подходов к управлению рисками в Обществе;
- развитие риск-культуры Общества;
- идентификация, анализ и оценка рисков, возникающих на всех организационных уровнях Общества;
- определение приемлемого уровня риска (Риск-аппетита и толерантности к риску) для Общества;
- разработка и реализация эффективного комплекса мер (в том числе эффективное распределение и использование имеющихся ресурсов для целей управления рисками), направленных на снижение негативного влияния неопределенности на достижение целей Общества до заранее установленного приемлемого уровня;
- адаптация и обеспечение соответствия СУР Общества состоянию внешней и внутренней, по отношению к Обществу, среды, а также ее адекватности организационной и корпоративной структуре и масштабам деятельности Общества;
- непрерывное совершенствование инфраструктуры и процесса управления рисками в Обществе;
- обеспечение сохранности активов и эффективности использования ресурсов Общества, непрерывности осуществления хозяйственной деятельности Общества, объективного представления о текущем состоянии и перспективах развития Общества, разумности и приемлемости принимаемых Обществом рисков;
- обеспечение своевременного информирования Руководства Общества о выявленных недостатках и рисках недостижения установленных стратегических целей для принятия соответствующих управленческих решений.

#### **4. Принципы функционирования СУР**

СУР Общества функционирует на основе следующих принципов:

**Принцип соответствия стратегии** – процесс управления рисками функционирует как часть общей системы поддержки принятия решений Руководством Общества в рамках достижения стратегических целей и ориентиров Общества и направлен на определение событий и факторов, влияющих на их достижение. Результаты анализа и оценки рисков

используются, в том числе, при разработке и формировании стратегии развития Общества.

**Обеспечение «трех линий защиты»** – управление рисками Общества осуществляется на трех уровнях (линиях защиты):

- владельцев (совладельцев) рисков, организующих процесс управления рисками на уровне подразделений, процессов, средств и ресурсов Общества (1-ая Линия защиты);

- подразделений, выполняющих методологические и контрольные функции по управлению рисками, в том числе выработка и внедрение общих подходов и методологии управления рисками, определение лимитов и ограничений, мониторинг рисков, проверка соответствия их фактического уровня приемлемому уровню (2-ая Линия защиты, ДРВК);

- подразделений, осуществляющих независимую оценку СУР Общества (3-я Линия защиты, подразделение внутреннего аудита).

**Интеграция в бизнес-процессы** – управление рисками Общества является неотъемлемой частью его бизнес-процессов, в том числе процессов планирования, бюджетирования и принятия ключевых управленческих решений.

**Непрерывность** – процессы управления рисками функционируют на постоянной основе, обеспечивая Руководство Общества, руководителей и работников структурных подразделений Общества своевременной информацией о тенденциях, вероятности реализации рисков, мерах реагирования на риски и пр.

**Коммуникации и информированность** – решения по управлению рисками основаны на достаточном объеме достоверной информации. В рамках СУР между ее участниками осуществляется постоянный эффективный информационный обмен. Не допускается сокрытие работниками Общества от ДРВК существенной информации о реализации риск-событий и/или риск-факторах, способных оказать значительное влияние на стратегические риски Общества и, как следствие, достижение стратегических целей Общества.

**Приоритизация деятельности** – снижение неблагоприятных последствий и (или) вероятности, в первую очередь, производится в отношении критических рисков, реализация которых происходит (может произойти) с наибольшей вероятностью и влечет наибольшие потери для Общества, как материальные, так и нематериальные.

**Адресная ответственность** – за управление каждым риском несет ответственность конкретный(-ые) руководитель(-и) (Владелец риска) – таким образом, происходит делегирование полномочий по управлению рисками от



уровня Генерального директора на уровень структурных подразделений, отвечающих за конкретный риск.

**Экономическая целесообразность и эффективность** – СУР должна соответствовать размерам и организационной структуре Общества, а также объему решаемых задач. Использование средств на мероприятия по управлению рисками осуществляется с применением рационального подхода, обеспечивающего оптимальность их распределения. Выбор способа воздействия на риск проводится с учетом оценки экономической целесообразности – стоимость мероприятий по управлению риском не должна превышать возможных потерь от реализации риска / величины эффекта, достигаемого от применения мероприятий (допускаются исключения для рисков, к которым у Общества принята нулевая толерантность).

**Методологическое единство** - процессы, реализуемые в рамках СУР Общества, осуществляются на основе единых подходов и стандартов для всех структурных подразделений Общества.

**Адаптивность** - СУР Общества непрерывно совершенствуется, что позволяет обеспечить гибкость и эффективность подходов к управлению рисками в зависимости от изменений во внутренней и/или внешней среде.

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

Функции (компетенции) участников процесса управления рисками распределены следующим образом:

### **Совет директоров Общества:**

– утверждение настоящего Положения, изменений к нему, иных внутренних документов Общества в области управления рисками, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено законодательством Российской Федерации или уставом Общества к компетенции единственного акционера или исполнительных органов Общества;

– одобрение Реестра рисков и Риск-аппетита Общества;

– оценка эффективности организации и осуществления СУР в Обществе, а также рассмотрение отчетов генерального директора Общества об эффективности СУР Общества.

### **Комитет по аудиту Совета директоров Общества:**

– анализ и оценка надежности и эффективности СУР Общества;

– предварительное рассмотрение проектов внутренних документов Общества (проектов изменений в них) в области управления рисками, в том числе настоящего Положения;

- рассмотрение отчетов<sup>3</sup> об эффективности СУР Общества;
- рассмотрение и выработка рекомендаций Совету директоров Общества по вопросам одобрения Реестра рисков и приемлемого для Общества уровня рисков (Риск-аппетита Общества).

#### **Правление Общества:**

– повышение эффективности СУР, включая предварительное рассмотрение перед вынесением на Комитет по аудиту Совета директоров по представлению Комитета по рискам и комплаенсу Общества таких документов и показателей, как:

- проектов внутренних документов Общества (проектов изменений в них) в области управления рисками, в том числе настоящего Положения;
- Реестра рисков и приемлемого для Общества уровня рисков (Риск-аппетита Общества);
- отчетов об эффективности СУР.

#### **Комитет по рискам и комплаенсу Общества:**

– ознакомление с материалами и отчетами по стратегическим рискам Общества, включая Реестр рисков и Карту рисков, величину Риск-аппетита и прочее, а также формирование рекомендаций для вынесения на уровень правления Общества;

– выработка рекомендаций для правления Общества о методах реагирования на риск (избежание, минимизация, принятие, передача);

– ознакомление с отчетами ДРВК о выполнении мероприятий по управлению рисками, включая рассмотрение остаточного риска и вопросы достаточности процедур по снижению рисков до допустимого уровня, а также подготовка рекомендаций для правления Общества по осуществлению мероприятий по управлению рисками, имеющим наивысший приоритет для Общества;

– рассмотрение наиболее существенных для Общества проектных/инвестиционных рисков и подготовка рекомендаций для правления Общества об уровне остаточного риска и управлению данными рисками;

– ознакомление с отчетами ДРВК о наиболее существенных тенденциях в изменении уровней рисков, вероятности и/или величины последствий реализации рисков, ключевых индикаторов рисков;

– выработка рекомендаций для правления Общества по мерам реагирования на отдельные выявленные риски в отношении конкретных ситуаций (сделок, договоров, операций и т.д.).

#### **Генеральный директор Общества:**

---

<sup>3</sup> Сформированных подразделениями по оценке и управлению рисками и внутреннему аудиту.

– обеспечение создания (в т.ч. определение принципов и подходов к организации) и поддержания функционирования надежного и эффективного процесса управления рисками в Обществе.

### **Владельцы/совладельцы рисков:**

– управление рисками (включая идентификацию, анализ и оценку рисков, мониторинг, предварительный выбор методов реагирования на риски и разработку и реализацию мероприятий по управлению рисками), обеспечивающее достижение утвержденных целевых показателей эффективности своей деятельности и функциональных задач, включая поддержание рисков на запланированных уровнях или их снижение до указанных уровней;

– определение величины Риск-аппетита и толерантности к рискам в отношении идентифицированных рисков, владельцами которых они являются;

– планирование бюджета в рамках своих компетенций в порядке, установленном в Обществе, с учетом рационального финансирования мероприятий по управлению рисками;

– предоставление полных, достоверных и своевременных сведений и данных для мониторинга рисков, осуществляемого подразделением по оценке и управлению рисками;

– своевременное информирование ДРВК об изменениях внутренних и внешних условий деятельности, способных привести к изменению интегральной оценки риска или возникновению новых рисков, а также случаях, когда исполнение мероприятий по управлению рисками стало невозможным или требует корректировки и любых иных возникших сложностях и препятствиях, не позволяющих эффективно управлять рисками;

– осуществление взаимодействия с подразделением по оценке и управлению рисками по вопросам управления рисками, а также раскрытия информации об управлении рисками.

### **Подразделение по оценке и управлению рисками:**

– разработка и внедрение единой методологии управления рисками, в том числе консультационно-методологическая поддержка структурных подразделений Общества по вопросам управления рисками;

– координация процессов управления рисками и обеспечение коммуникаций с указанными участниками процесса на всех уровнях управления Общества;

– формирование предложений по Риск-аппетиту и толерантности к рискам как в целом по Обществу, так и в разрезе отдельных рисков, для целей дальнейшего рассмотрения Комитетом по рискам и комплаенсу Общества, правлением Общества, Комитетом по аудиту Совета директоров Общества и Советом директоров Общества, определение ёмкости риска по Обществу в целом;

- систематизация и актуализация информации по вопросам управления рисками;
- мониторинг рисков и предоставление результатов мониторинга Руководству Общества, в том числе в части ключевых индикаторов риска;
- формирование и представление на предварительное рассмотрение Комитету по рискам и комплаенсу Общества и правлению Общества Реестра рисков;
- помощь Владельцам рисков в определении величины Риск-аппетита и толерантности к рискам;
- подготовка отчетов об эффективности управления рисками для Комитета по рискам и комплаенсу Общества, правления Общества, Комитета по аудиту Совета директоров Общества, Совета директоров Общества, а также разделов, касающихся оценки и управления рисков во внешней отчетности Общества;
- раскрытие информации по вопросам управления рисками внутренним и внешним заинтересованными сторонами в соответствии с внутренними документами Общества, в том числе информация о рискованных событиях, недостатках СУР и иных событиях, препятствующих проведению адекватной и достоверной оценки рисков.

## **6. Взаимодействие в рамках СУР**

6.1. СУР Общества является многоуровневой и предполагает непрерывный обмен информацией между ее субъектами. Информационная среда и средства коммуникации Общества позволяют обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о состоянии СУР, повысить уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах реагирования на риски. Соответствующая информация определяется, фиксируется и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции.

6.2. В рамках СУР обеспечивается как вертикальное, так и горизонтальное взаимодействие её участников (детально порядок взаимодействия структурных подразделений определяется внутренними документами Общества, в том числе в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях их работников).

6.3. Взаимодействие участников СУР с внешними заинтересованными сторонами (органами контроля/надзора, внешними аудиторами, банками, страховыми компаниями и иными внешними заинтересованными сторонами) по вопросам управления рисками осуществляется в соответствии с установленными полномочиями и в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации и соответствующими внутренними документами Общества.

## 7. Этапы процесса управления рисками

7.1. Основой для проведения идентификации и оценки рисков является определение и утверждение целевых ориентиров и стратегических целей деятельности Общества на предстоящий (оцениваемый) период.

7.2. Стратегические цели составляют основу для внедрения и реализации риск-ориентированного подхода и последующего определения мероприятий по управлению рисками.

7.3. Руководство Общества при определении стратегических целей:

- определяет соответствие целей и задач Общества его стратегии развития, долгосрочной программе развития Общества и программе инновационного развития Общества;

- учитывает утвержденный уровень Риск-аппетита;

- определяет перечень должностей, деятельность которых связана с высокими рисками в Обществе;

- обеспечивает соответствие поставленных целей и задач применимому законодательству.

7.4. Стратегические цели, используемые в процессе идентификации и оценки рисков, должны быть утверждены в рамках стратегии Общества в порядке, предусмотренном Уставом и / или внутренними документами Общества.

7.5. Управление рисками Общества предполагает выполнение следующих ключевых процессов:

- идентификация рисков (составление перечня существенных потенциальных рисков на основе анализа событий, имеющих по отношению к Обществу внешний или внутренний источник возникновения, и которые могут оказывать влияние на достижение целей Общества);

- анализ и оценка рисков (определение количественной / качественной и интегральной оценки рисков для последующего принятия решений по управлению рисками);

- классификация и ранжирование рисков (классификация рисков в соответствии с принятыми Обществом категориями, такими как: управляемость (управляемый / неуправляемый риск), тип последствий (финансовый / нефинансовый) и др. и проведение ранжирования рисков по степени влияния последствий на стратегические цели Общества в зависимости от результатов проведенной интегральной оценки рисков (умеренный, значимый, критический);

- разработка мероприятий по управлению рисками и реагирование на риски (принятие решений о методах реагирования на риск, оценка необходимых для этого ресурсов и непосредственная разработка и реализация мероприятий по реагированию на риски);

- мониторинг рисков (контроль уровня рисков путем отслеживания статуса мероприятий по управлению рисками и текущих значений ключевых индикаторов риска, разработанных в процессе оценки рисков);

– подготовка отчетности о рисках (формирование отчетности об эффективности процесса управления рисками в целом и по отдельным его компонентам (в части соблюдения установленных значений ключевых индикаторов риска, уровне Риск-аппетита Общества, вновь идентифицированных рисках и пр.).

7.6. Неотъемлемой частью всего цикла управления рисками Общества являются коммуникации и консультации как Руководства Общества, так и структурных подразделений – участников СУР.

7.7. Реагирование на риски Общества предполагает сравнение интегральных оценок, с допустимым (приемлемым) уровнем, их приоритизацию (ранжирование), с последующим принятием на данной основе решений о способах, мерах реагирования на риски и необходимых контрольных процедурах.

7.8. Обществом могут применяться следующие Методы реагирования на риски:

**Минимизация риска** – метод реагирования на риск, заключающийся в разработке и применении мероприятий, направленных на снижение вероятности и/или последствий риска. По умолчанию данный метод применяется Обществом как основной.

**Принятие риска<sup>4</sup>** – метод реагирования на риск, применяемый, когда Общество считает приемлемым присущий уровень риска и/или считает экономически нецелесообразным внедрение дополнительных мероприятий по управлению по сравнению с последствиями реализации этого риска.

**Избежание риска** – метод реагирования на риск, заключающийся в прекращении деятельности, создающей риск изменений целей Общества (например, отказ от проекта, уход с определенного рынка, отказ от проведения сделки, продажа активов).

**Передача риска** – метод реагирования на риск, заключающийся в разделении риска с партнерами. Общество передает им осуществление деятельности, генерирующей риск, или передает сам риск. Стандартные механизмы передачи рисков включают: страхование, аутсорсинг и хеджирование.

7.9. Владельцы (Совладельцы) рисков принимают ответственность за риски, средства управления и задачи воздействия на риск. Общество гарантирует, что указанные лица оснащены всем необходимым для выполнения своей роли и им предоставлены необходимые полномочия, временные, материальные и иные ресурсы, достаточные для того, чтобы взять на себя ответственность.

7.10. Детальное описание процедур, осуществляемых в рамках каждого этапа цикла ключевых процессов управления рисками, является предметом

---

<sup>4</sup> В случае, если в качестве способа реагирования на риск Владельцем риска выбран способ «принятие риска», мероприятия по управлению таким риском не разрабатываются. Данное решение в обязательном порядке выносится на рассмотрение Советом директоров Общества.

регулирования иных внутренних документов Общества в области управления рисками.

## **8. Ограничения СУР**

8.1. Общество допускает и принимает наличие определенных ограничений работы СУР в части выявления рисков, по причине влияния таких факторов, как:

1. присущая доля субъективности суждений субъектов СУР, сформированных в результате:
  - неверной оценки риска по результатам использования экспертного мнения Владельцев рисков;
  - неверного выбора мероприятий по управлению рисками;
  - двоякого истолкования требований законодательства и/или внутренних документов;
2. отсутствие достаточных данных для осуществления оценки рисков с требуемой для Общества степенью точности;
3. сговор двух и более лиц, предполагающий преднамеренные действия как третьих лиц, так и работников Общества по нарушению средств контроля;
4. ошибки работников по причине небрежности и/или недостаточного уровня компетенции.

8.2. Существуют сложно поддающиеся управлению риски, когда Общество не может (или не обладает достаточными инструментами) воздействовать на риск-факторы, а, следовательно, не может оказывать влияние на вероятность и последствия реализации риска.

## **9. Оценка эффективности СУР**

9.1. Оценка эффективности проводится для выявления недостатков СУР, определения их существенности и способности СУР обеспечить выполнение поставленных перед ней целей и задач.

9.2. Оценка надежности и эффективности СУР Общества производится путем:

- самооценки, проводимой Руководством Общества;
- внутренней независимой оценки, проводимой в установленном порядке подразделением внутреннего аудита;
- внешней независимой оценки, в установленном порядке проводимой сторонней организацией.

9.3. Внеплановая проверка СУР Общества может быть проведена по инициативе Генерального директора по факту реализации критического риска, связанного с функционированием СУР Общества, с целью исследования причин реализации риска.