



Краснопресненская набережная, 12, подъезд 7, Москва, Россия, 123610  
Телефон: +7 (495) 967-05-27 (многоканальный) Факс: +7 (495) 967-05-26 www.interrao.ru

## ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА заседания Совета директоров

г. Москва

Дата проведения заседания 29.10.2010  
Дата составления протокола 01.11.2010

№ 33

Решение Совета директоров ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС» принято голосованием опросным путем.

В заседании Совета директоров ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС» приняли участие 10 (десять) из 11 (одиннадцати) членов Совета директоров Общества:

Сечин И.И., Аношко Н.А., Дод Е.В., Локшин А.М., Ковальчук Б.Ю., Кравченко В.М., Курцер Г.М., Петров Ю.А., Селезнев К.Г., Шматко С.И.

Кворум имеется, Совет директоров вправе принимать решения по всем вопросам повестки дня.

### ПОВЕСТКА ДНЯ ЗАСЕДАНИЯ:

1. Об утверждении Положения об управлении рисками ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС».

**ВОПРОС 1:** Об утверждении Положения об управлении рисками ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС».

Решение по вопросу принимается большинством голосов членов Совета директоров, принимающих участие в заседании.

### РЕШЕНИЕ:

1. Утвердить Положение об управлении рисками согласно Приложению № 1.

Итоги голосования:

«ЗА»: 10 - Сечин И.И., Аношко Н.А., Дод Е.В., Локшин А.М., Ковальчук Б.Ю., Кравченко В.М., Курцер Г.М., Петров Ю.А., Селезнев К.Г., Шматко С.И.

«ПРОТИВ»: нет

«ВОЗДЕРЖАЛСЯ»: нет

**РЕШЕНИЕ ПРИНЯТО.**

Секретарь Совета директоров  
ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС»



Р.Р. Шарипов

УТВЕРЖДЕНО  
Советом Директоров ОАО «Интер РАО ЕЭС»

(протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

## **ПОЛОЖЕНИЕ ОБ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ**

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>3. ЦЕЛИ ОБЩЕСТВА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....</b>	<b>5</b>
<b>4. ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....</b>	<b>5</b>
<b>5. ОГРАНИЧЕНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....</b>	<b>10</b>

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Настоящее Положение определяет основные цели, принципы и подходы в деятельности ОАО «Интер РАО ЕЭС» (далее – Общество) по управлению рисками, а также концепцию интегрированного корпоративного управления рисками.
- 1.2. Настоящее Положение базируется на опыте мировых практик и соответствует требованиям российского законодательства, в том числе рекомендациям Кодекса корпоративного поведения, утвержденного постановлением ФКЦБ РФ от 04 апреля 2002 г. № 421/р.
- 1.3. Настоящее Положение обязательно к применению всеми структурными подразделениями и филиалами Общества.
- 1.4. Деятельность по управлению рисками является для Общества систематической, интегрированной в стратегическое и оперативное управление на всех уровнях, охватывающей все подразделения и сотрудников при осуществлении ими своих функций в рамках любых бизнес-процессов.
- 1.5. Изменения и дополнения в настоящее Положение вносятся по мере необходимости при корректировке стратегии развития Общества, организационно-функциональной структуры и/или условий функционирования Общества. Такие изменения рассматриваются и утверждаются в порядке, установленном требованиями российского законодательства и в соответствии с документами, определяющими порядок функционирования органов управления Общества.

## 2. Термины и определения

**Агрегированная информация по рискам (портфель рисков)** - разумно полная и структурированная интегрированная, ретроспективная информация и база данных по всему спектру рисков и процессов управления рисками Общества/подразделений.

**Владелец риска** - руководитель структурного подразделения в составе Общества, несущий персональную ответственность за управление каждым выявленным риском (осуществление мер воздействия на риск).

**Воздействие на риск** - спланированные действия, направленные на минимизацию ущерба и/или вероятности рисков.

**Критический риск** - риск, ущерб от которого находится выше уровня толерантности, и который подлежит приоритетному управлению.

**Карта рисков** - графическое отображение выявленных рисков, содержащее оценку ущерба и вероятности.

**Ключевой показатель риска (КПР, KRI, Key Risk Indicator)** - числовой показатель, имеющий единицу измерения и обладающий свойством изменения во времени, и предназначенный для отслеживания динамики характеристик риска.

**Качественная оценка риска** - процесс определения характеристик риска путем субъективной (экспертной) оценки.

**Количественная оценка риска** - процесс определения характеристик риска на основе математической модели, разработанной с использованием математических методов расчета.

**КСУР** - корпоративная система управления рисками Общества.

**Лимиты верхнего уровня** - Ограничения, предельно допустимый уровень отклонения целевого показателя (контрольного показателя и/или КПЭ) эффективности деятельности предприятия в связи с реализацией риска.

Рассчитываются на основании данных экономического плана Общества на отчетный период. Декомпозируются на производные лимиты подразделений, бизнес-сегментов, БН/ФН.

**Идентификация риска** - процесс, при котором происходит выявление рисков, воздействующих на организацию.

**Оценка риска** - процесс определения/ расчета характеристик риска.

**Последствия риска/рисковой ситуации** - степень негативного воздействия на организацию в случае реализации риска/рисковой ситуации, (прямой ущерб и/или скрытые затраты и/или упущенные выгоды).

**Приоритизация рисков** - ранжирование рисков согласно их качественной и/или количественной оценке с целью выявления критических рисков для последующего управления ими.

**Риск** - возможность наступления какого-либо неблагоприятного события, приводящего к прямым или косвенным потерям для Общества.

**Риск-аппетит** - степень совокупного риска, которую организация в целом считает для себя приемлемой в процессе создания стоимости, достижения своих целей, выполнения своей миссии или реализации стратегического видения.

**Управление рисками (риск-менеджмент)** - непрерывный и циклический процесс, являющийся частью управления организацией, направленный на выявление потенциальных событий, влияющих на выполнение целей организации, управление связанными с такими событиями рисками и контроль за непревышением риск-аппетита организации. Состоит из следующих элементов: выявление рисков, оценка/анализ рисков, выбор метода воздействия на риск, воздействие на риск (управление риском), контроль рисков и методов управления ими, анализ результатов и корректировка подходов в управлении рисками.

**Уровень толерантности** – Уровень риска, который Общество может выдержать без существенных финансовых потерь. Отражает финансовую способность организации возместить свои потери от возникновения рискового события из денежных потоков, резервов или других доступных ликвидных фондов.

Толерантность можно рассматривать как максимальное количество денежных средств, которые одновременно могут быть изъяты из текущей деятельности без существенного материального воздействия на бизнес организации

**ЛНА** – локальный нормативный акт, утвержденный единоличным или коллегиальным исполнительным органом Общества.

### 3. Цели Общества в области управления рисками

- 3.1. Деятельность Общества в области управления рисками направлена на обеспечение достижения стратегических целей Общества, обеспечение роста стоимости Общества при соблюдении баланса интересов всех заинтересованных сторон.
- 3.2. Ключевыми целями Общества в области управления рисками являются:
- обеспечение реализации стратегии Общества;
  - своевременная адаптация Общества к изменениям во внутренней и внешней среде;
  - обеспечение эффективного функционирования Общества, его устойчивости и перспектив развития.
- 3.3. Целями КСУР, способствующей достижению ключевых целей Общества в области управления рисками, являются:
- достижение оптимальной эффективности функционирования системы управления рисками в рамках корпоративного управления;
  - своевременное и полное информационное и аналитическое обеспечение процессов принятия управленческих решений и планирования деятельности;
  - достижение оптимальной эффективности процессов распределения и использования ресурсов на управление рисками;
  - совершенствование процессов урегулирования последствий реализованных рисков;

### 4. Принципы и подходы в области управления рисками

- 4.1. Принципами, которыми руководствуется Общество в области управления рисками, являются:
- **Принцип соответствия стратегии** – Корпоративное управление рисками функционирует как часть общей системы поддержки принятия решений менеджментом в процессе достижения стратегических целей и нацелено на определение событий и факторов, влияющих на достижение поставленных задач. Анализ рисков используется при разработке и формировании стратегии развития, при этом, последняя включает в себя определение риск-аппетита Общества на этапе выбора из стратегических альтернатив и при постановке целей. Управление рисками происходит таким образом, чтобы они не превышали готовности Общества идти на риск.
  - **Принцип интеграции** – в управлении всей совокупностью рисков Общества, включая анализ консолидированного портфеля рисков на уровне Общества и системный подход в отношении множественных рисков.
  - **Принцип адресной ответственности** – за управление каждым риском несет ответственность конкретный руководитель – таким образом, происходит делегирование полномочий по управлению рисками в

подразделения, отвечающие за конкретный риск. Процедуры риск-менеджмента встроены в бизнес-процессы и документооборот каждого функционального подразделения и привязаны к местам (бизнес-процессам), где риски возникают.

- **Принцип непрерывности и поступательности** – управление рисками представляет собой постоянно функционирующий циклический процесс, охватывающий всю организацию, и осуществляется сотрудниками на всех уровнях в рамках реализации корпоративной стратегии и экономических планов Общества.
- **Принцип экономической целесообразности и эффективности** – КСУР должна соответствовать размерам, организационной структуре и объему решаемых задач Общества. Использование капитала на мероприятия по управлению рисками осуществляется рационально при оптимальном его распределении. Выбор способа воздействия на риск проводится с учетом оценки эффективности принимаемых решений – стоимость мероприятий по управлению риском не должна превышать величины эффекта от мероприятия (размер снижения уровня риска).
- **Принципы информированности и коммуникативных норм в рамках корпоративного риск-менеджмента** – решения по управлению рисками основаны на необходимом объеме достоверной информации. КСУР подразумевает постоянный интерактивный информационный обмен внутри организации. Принимаемые решения учитывают объективные характеристики внутренней и внешней среды, в которой Общество осуществляет свою деятельность.
- **Принцип приоритизации деятельности по воздействию на риски** - снижение неблагоприятных последствий и (или) вероятности в первую очередь производится в отношении рисков, реализация которых происходит с наибольшей вероятностью и влечет наибольшие потери

4.2. Подходами, которыми руководствуется Общество в области управления рисками, являются:

4.2.1. Подход 1. Соответствие требованиям и стандартам.

- В области управления рисками Общества соответствует требованиям законодательства Российской Федерации.
- В области управления рисками Общество также руководствуется передовыми международными стандартами и требованиями, предъявляемыми международным инвестиционным сообществом к структуре, функциям, целям и задачам современного корпоративного риск-менеджмента.

4.2.2. Подход 2. Наличие единой инфраструктуры интегрированного управления рисками Общества, включающей работающие в согласованном режиме структурные подразделения/работников, методологию и базу внутренних документов, бизнес-процессы/процедуры, а также следующие элементы:

- Подразделение, отвечающее за корпоративное управление рисками, устанавливает единую политику и стандарты по корпоративному

управлению рисками, которые каскадируются на все подразделения Общества.

- Направления и положения методологий, стандарты риск-менеджмента по функциональным (бизнес) направлениям разрабатываются и устанавливаются Владельцами рисков и не противоречат единой политике и стандартам корпоративного риск-менеджмента.
- Руководитель функционального направления по корпоративному управлению рисками функционально подчиняется соответствующему Комитету Совета директоров, в компетенцию которого входит функция контроля за созданием и функционированием системы управления рисками Общества, и административно подчиняется Председателю Правления.
- Контроль за созданием и функционированием системы управления рисками Общества выполняется соответствующим Комитетом Совета директоров, который контролирует действия Владельцев рисков по управлению рисками, соблюдение корпоративных процедур и функционально руководит работой подразделения, отвечающего за организацию работы системы корпоративного управления рисками.
- Риск-аппетит, уровни толерантности и лимиты верхнего уровня устанавливаются Советом директоров Общества в составе экономических планов и являются основой для расчета производных лимитов и соответствующих параметров для подразделений Общества.
- Основные показатели функционирования КСУР, включая соответствующие Контрольные показатели рисков (КПР), устанавливаются Советом директоров Общества, в порядке определяемым соответствующими ЛНА Общества.
- Система локальных нормативных актов Общества учитывает риски по функциональным (бизнес) направлениям, препятствующие достижению поставленных целей по функциональным (бизнес) направлениям, и методы управления ими. Формат документов прост и удобен для понимания и контроля.
- Организована единообразная структура отчетности по рискам; создана централизованная информационная система по управлению рисками, охватывающая все подразделения Общества.

4.2.3. Подход 3. Управление рисками является непрерывным и циклическим процессом в составе общей архитектуры корпоративного управления и системы управления Общества, складывающимся из следующих компонентов:

- Определение целей

КСУР основывается на системе четких, ясных и измеримых стратегических и операционных целей Общества. Общие цели устанавливаются на стратегическом уровне, на их основе менеджментом устанавливаются более конкретные – тактические цели и задачи более низкого уровня:

Операционные - в отношении требований к эффективности хозяйственной деятельности организации, обеспечению прибыльности и эффективному управлению ресурсами;



Отчетность – в отношении требований к объективности управленческой информации и всех видов отчетности, формируемой организацией для внутренних и внешних пользователей;

Соответствие требованиям – в отношении исполнения норм законодательства и внутренних процедур.

При выявлении рисков КСУР тестирует угрозу для достижения формализованных целей и задач.

За каждым функциональным владельцем риска закреплен соответствующий КПР, используемый, в том числе, для установления специфического Контрольного показателя эффективности (КПЭ), в порядке определяемом соответствующими ЛНА Общества.

– Выявление рисков

Определение событий и факторов – внутренних и/или внешних – могущих оказать значимое влияние на достижение сформулированных целей и реализацию поставленных задач. Для каждой цели Общества выявляется, по возможности, полный набор рисков, реализация которых может повлиять на достижение конкретной цели.

Общество стремится быть информированным обо всем спектре рисков, связанных с ведением бизнеса; выявляет риски, связанные со всеми существенными аспектами своей деятельности (функциональными направлениями и бизнес-процессами).

Общество консолидирует выявленные риски в единый реестр рисков и карту рисков.

– Оценка рисков

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

Оценка параметров риска может носить качественный или количественный характер. Общество стремится разрабатывать и применять преимущественно количественные методы оценки рисков; постоянно аккумулировать и совершенствовать современные методики количественной оценки рисков.

Горизонт оценки параметров риска соответствует горизонту достижения соответствующей цели (задачи) Общества.

Невзаимосвязанные риски оцениваются по отдельности.

Взаимосвязанные риски оцениваются по совокупности.

На основе произведенных оценок проводится ранжирование и выявление критических рисков Общества.

– Воздействие на риск (управление риском)

Выбор метода воздействия на риск основывается на принципе экономической целесообразности и эффективности.

Основные методы управления риском:

- Отказ (уклонение) от риска – отказ от деятельности, сопровождающейся неприемлемым (выше заданной величины) уровнем риска.
- Передача (перераспределение) риска – передача риска контрагенту (страхование, хеджирование, outsourcing).
- Сокращение (минимизация) риска – меры по снижению вероятности наступления рискового события и/или снижению возможного ущерба (локализация риска, диверсификация риска, превенция и т.п.).
- Принятие риска – Общество принимает на себя устранение возможных последствий наступления рисков ситуации и готово к покрытию убытков за свой счет.

– Контроль рисков и методов управления ими

Одновременно с принятием решений о мерах воздействия на риск осуществляется разработка контрольных процедур, обеспечивающих надлежащее исполнение запланированных мероприятий.

Предоставление органам управления Общества периодической отчетности о текущей рисковомой ситуации. Периодичность формирования отчетности по рискам (КПР) и мероприятиям соответствует календарю управленческого учета и контроля исполнения КПЭ. Порядок предоставления отчетности определяется соответствующими ЛНА Общества.

Внутренний контроль является составной частью процесса управления рисками.

Ведение агрегированной информации по всем выявленным рискам и актуализация реестра рисков Общества (риск-мониторинг).

– Анализ результатов и корректировка подходов в управлении рисками

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

4.2.4. Подход 4. Создание в Обществе корпоративной культуры риск-менеджмента.

- Высший менеджмент обеспечивает распространение в Обществе знаний и навыков в области риск-менеджмента, способствует обучению основам риск-менеджмента, способствует утверждению корпоративной культуры «управления с учетом рисков».
- Каждый сотрудник понимает риски и возможности, с которыми сталкивается бизнес Общества, активно вовлечен в процесс выявления и оценки рисков, ориентируется в выборе эффективных методов реагирования на риски.
- Сотрудники знают нормативные документы по управлению рисками, знают свою роль в процессе риск-менеджмента, уровень своих полномочий и ответственности.
- Менеджмент Общества обеспечивает возможность эффективного обмена информацией и внедрения коммуникативных норм в рамках корпоративного риск-менеджмента.

**5. Ограничения в области управления рисками**

5.1. Деятельность Общества в области корпоративного управления рисками ограничивается:

- Деятельностью Общества по другим основным функциональным направлениям (стратегическое управление, корпоративное управление).
- Кругом задач и требований, предъявляемых акционерами и высшим менеджментом Общества к функциональному направлению корпоративное управление рисками.
- Внешней средой, в которой действует Общество (геополитический аспект, политический аспект, экологический аспект, экономический аспект, законодательный аспект).