



Взаимодействие подразделения по управлению  
рисками и внутреннему контролю  
с заинтересованными сторонами в публичных  
компаниях с государственным участием

- 1 Введение. Основные термины и определения.
- 2 Принципы корпоративного управления
- 3 Законодательные и нормативные требования
- 4 Взаимодействие и координация
- 5 Корпоративное управление: лучшая и хорошая практика

**Риск** – потенциальные события, обстоятельства, внешние и внутренние факторы, влияющие на достижение поставленных целей Общества.

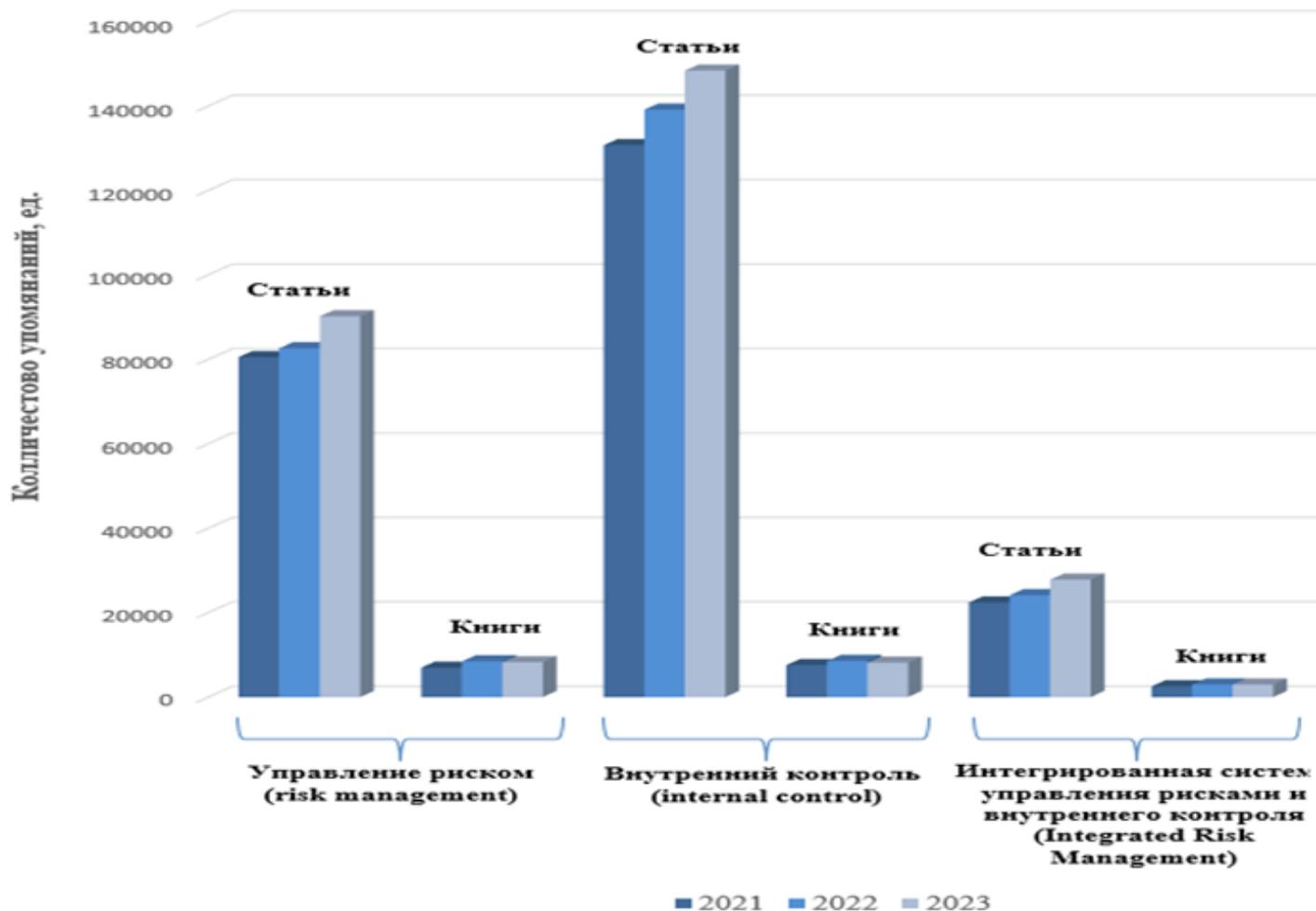
**Система управления рисками и внутреннего контроля (далее - СУРиВК)** – совокупность взаимосвязанных организационных мер и процессов, организационной структуры, локальных нормативных актов Общества, иных документов, методик и процедур (положения, регламенты, стандарты и методические указания), норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых работниками структурных подразделений Общества, направленная на обеспечение достаточных гарантий достижения целей и решения задач, а также поддержку работников. структурных подразделений Общества при принятии решений в условиях неопределенности.

**Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю (далее - ПУРиВК)**- структурное подразделение Общества, формирующее единую политику в области управления рисками и внутреннего контроля Общества, осуществляющее методологическое обеспечение ее реализации, а также взаимодействие со структурными подразделениями Общества по вопросам управления рисками и внутреннего контроля в рамках своей компетенции.

**Заинтересованная сторона** - любой индивидуум, группа или организация, которые могут воздействовать на риск, подвергаться воздействию или ощущать себя подверженными воздействию риска.

**Взаимодействие с заинтересованными сторонами** - действия, предпринимаемые для того, чтобы создать возможности для диалога между организацией и одной или более заинтересованными сторонами с целью предоставления информационной основы для решений организации.

*Источники: Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 31000— 2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», Политика управления рисками и внутреннего контроля, утвержденная решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 25.12.2018 № 3195*



Источник: База данных ScienceDirect – информационная платформа издательства Elsevier

1992 год. Отчет Кэдбери. «Финансовые аспекты корпоративного управления. Финальный отчет».

1995 год. Отчет Гринбери. «Вознаграждение директоров: отчет группы Ричарда Гринбери».

1998 год. Отчет Хэмпел. «Корпоративное управление».

1999 год. Отчет Тернболла. «Внутренний контроль. Руководство для директоров».

2001 год. Отчет Поля Майнерса. «Институциональные инвестиции.

Обзор институциональных инвесторов».

2003 год. Отчет Дерекы Хигса. «Обзор роли и результативности неисполнительных директоров»;

2009 Обзор Дэвида Волкера. «Обзор корпоративного управления в банках и других финансовых компаниях».

Кодекс корпоративного управления (письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463) п.п. 5.1 и 258: *создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля. Рекомендуется создавать отдельное структурное подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю.*

## Совет директоров / Комитет по аудиту

### Исполнительное руководство

#### 1-я линия

##### Структурные подразделения

###### - владельцы риска

- идентификация, оценка рисков;
  - разработка и выполнение мероприятий по управлению рисками;
  - проведение самооценки;
  - предоставление отчетности о рисках
- Подразделению по управлению рисками и внутреннему контролю

#### 2-я линия

##### ПУРиВК.

- координация деятельности;
- методологическая поддержка;
- обучение работников;
- анализ ключевых рисков;
- формирование сводной отчетности и др.

#### 3-я линия

##### Подразделение внутреннего аудита

- оценка эффективности системы управления рисками;
- контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и др.

Внешние аудиторы

Ревизионная комиссия

Регуляторные органы



Перечень поручений  
Президента  
Российской  
Федерации  
от 27.12.2014  
№ Пр-3013

Перечень поручений  
Президента  
Российской Федерации



Методические указания  
Росимущества (2015 год)



Директивы  
представителям  
интересов Российской  
Федерации



Федеральный закон  
от 26.12.1995 N 208-ФЗ  
«Об акционерных  
обществах»



Директивы  
Росимущества  
30.06.2015 № 05/26365



Методические рекомендации  
по организации работы  
Совета директоров в  
акционерном обществе

Формирование единой политики и методологическое обеспечение.

Актуализация нормативно -методологической базы.

Консультирование.

Проведение тренингов и семинаров.

Контроль исполнения поручений руководства.

Идентификация, анализ, оценка рисков и подготовке отчетности для органов управления, а также предложений по предельно допустимым уровням рисков и др.

Источник: Методические указания Росимущества по подготовке положения о системе управления рисками



В рамках годовой отчетности раскрывается информация, например:

Риски, связанные с развитием мировой экономики

Санкционный риск

Валютные риски

Кредитные риски

Рыночные ценовые и объемные риски

Экологические риски, связанные с производственно-хозяйственной деятельностью

Риски, связанные с изменениями климата и другие

## Рекомендации Банка России (письмо от 01.10.2020 № ИН-06-28/143)

**Совет директоров,  
Комитет по аудиту и  
Исполнительные органы**

Доведение информации о ключевых рисках общества и корпоративной СУРиВК и установлении и утверждении предельно допустимого уровня риска

**ПВА**

Оценка эффективности УРиВК

**Владельцы рисков и  
риск- координаторы**

Идентификация, классификация, оценка, приоритезация рисков, определение критериев существенности, формирования отчетности в области УРиВК

**Работники общества**

Консультационная поддержка в области УРиВК

**Направления совершенствования бизнес-процессов** в ходе идентификации и оценки ключевых рисков могут включать:  
 валидацию входящей информации;  
 определение существенности;  
 выявление дезинформации и принятие мер.

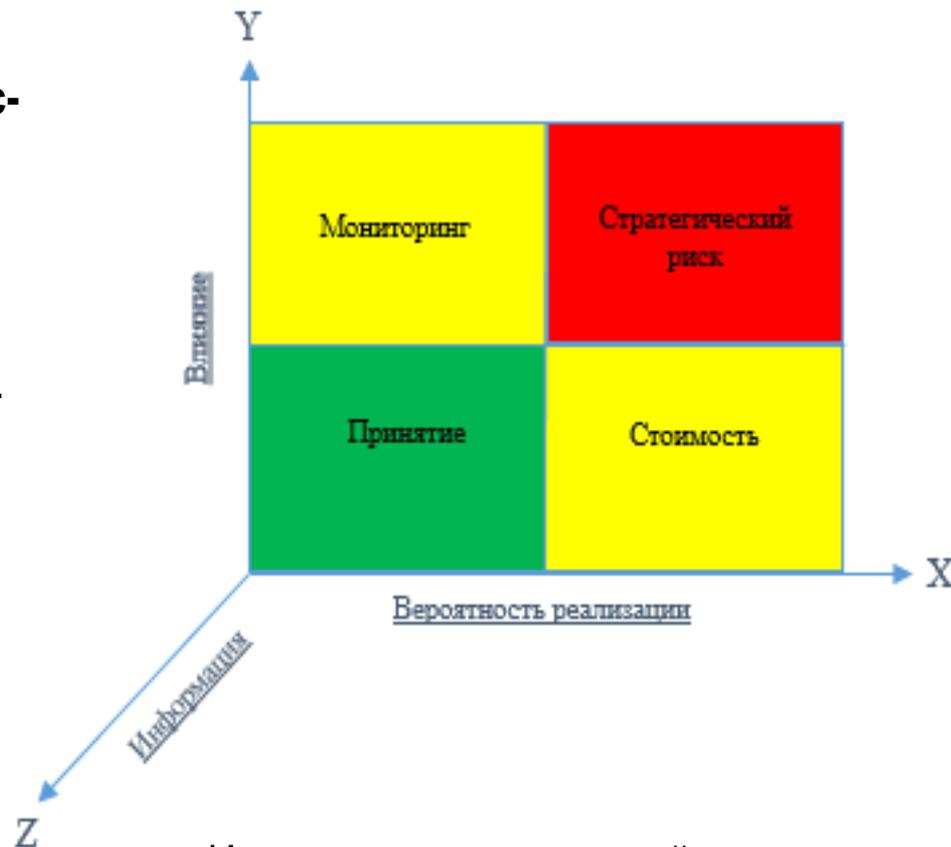
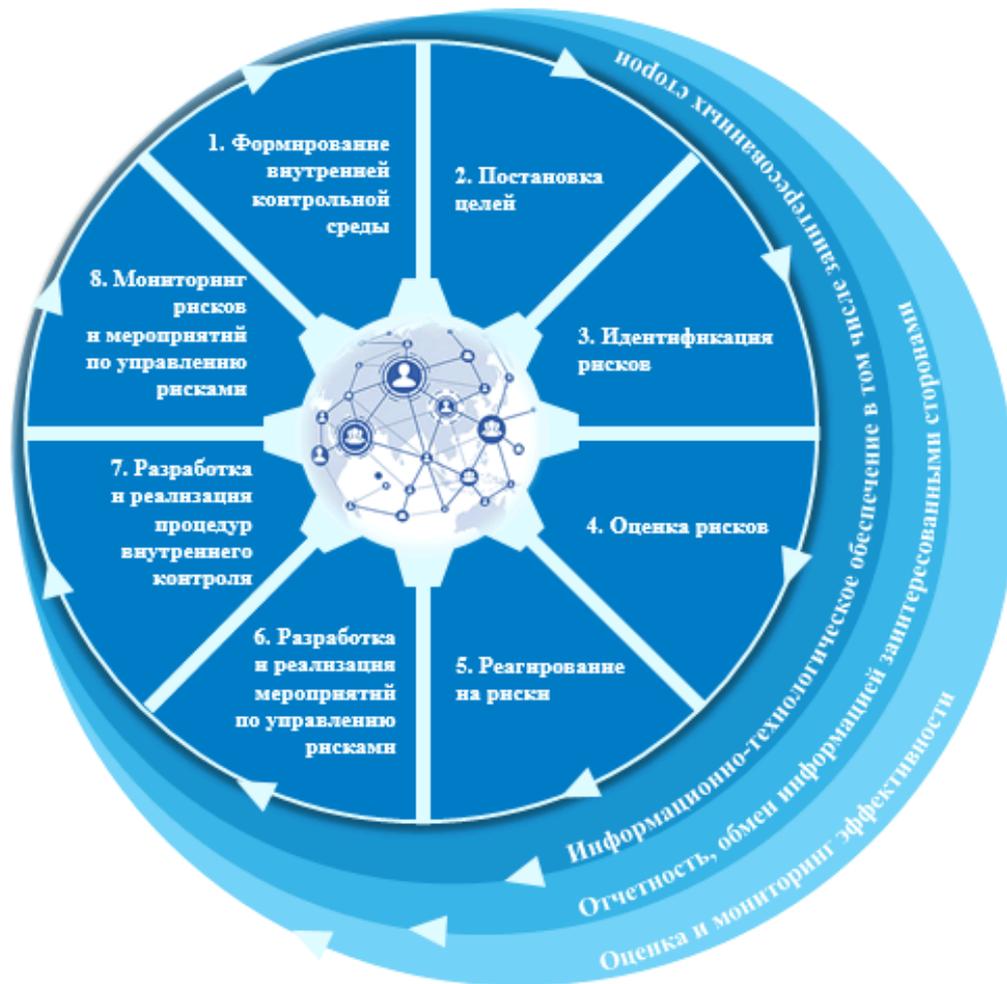


Иллюстрация трехмерной схемы общего профиля рисков





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**