

**УТВЕРЖДЕНА**  
**решением Совета директоров**  
**АО «Инкаб Холдинг»**  
**от «25» июля 2025 года**  
**(Протокол от «25» июля 2025 года)**

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**  
**И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**  
**Публичного акционерного общества**  
**«Инкаб Холдинг»**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ .....	3
2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	6
3. НОРМАТИВНАЯ БАЗА.....	8
4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СУРиВК.....	8
5. ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СУРиВК .....	9
6. КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....	11
7. КОМПОНЕНТЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ .....	12
8. ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЙ РИСК (РИСК-АППЕТИТ).....	14
9. СТРУКТУРА СУРиВК .....	14
10. УЧАСТНИКИ СУРиВК И ИХ ФУНКЦИИ.....	15
11. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ СУРиВК.....	17
12. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	18
13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУРиВК.....	23

## 1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ

1.1. В настоящей Политике следующие определения имеют указанное ниже значение, если из контекста Политики не следует иное:

<b>Анализ риска</b>	процесс изучения природы и характера риска – анализа причин, источников и места возникновения, включает в себя установление причинно-следственных связей опасного события с его источниками и последствиями.
<b>ПАО «Инкаб Холдинг», Общество Компания</b>	Публичное акционерное общество «Инкаб Холдинг» (ОГРН: 1245900016526, ИНН: 5948073993).
<b>Вероятность (возможность) риска</b>	мера возможности наступления риска, которая отражает степень уверенности в наступлении риска.  Для целей Политики управления рисками Компания различает объективную и субъективную вероятность рисков.
<b>Владелец риска</b>	орган управления или руководитель направления или структурного подразделения Компании, ответственный за все аспекты управления определенным риском, в т.ч. снижение вероятности реализации риска и (или) снижение возможного влияния последствий от реализации риска.
<b>Влияние</b>	отклонение от ожидаемого параметра.
<b>Внешняя среда</b>	внешние условия, в которых Компания работает и достигает своих целей. Внешние условия характеризуются культурной, социальной, политической, правовой, регулирующей деятельностью, экономической, конкурентной, природной и иными сферами деятельности общества на международном, национальном, региональном или местном уровнях. Кроме того, внешняя среда характеризуется ключевыми критериями и тенденциями, которые могут оказать влияние на достижение целей Компании, а также взаимоотношениями с внешними заинтересованными сторонами, восприятием ими риска и значимостью для Компании этих внешних заинтересованных лиц.
<b>Внутренний контроль</b>	процесс, осуществляемый Советом директоров, Генеральным директором и работниками Общества на всех уровнях управления и направленный на получение разумной уверенности в том, что Общество обеспечивает: <ul style="list-style-type: none"><li>• эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;</li><li>• достоверность, полноту и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности;</li><li>• соблюдение применимого законодательства и нормативных актов, а также внутренних нормативных документов Общества.</li></ul>
<b>Внутренняя среда</b>	внутренние условия, в которых Компания работает и достигает своих целей, включая управление, организационную структуру, обязанности и подотчетность, ключевые политики, цели и задачи, а также стратегию их достижения, ресурсные возможности и знания, информационные процессы, информационные потоки и процессы принятия решений, взаимоотношения с внутренними заинтересованными сторонами, восприятие ими рисков и значимостью для Компании этих внутренних заинтересованных лиц, корпоративную культуру, стандарты, руководящие принципы и иные документы, регламентирующие деятельность Компании.
<b>Восприятие риска</b>	представление заинтересованных сторон о риске. Восприятие риска отражает потребности, проблемы, знания, доверие и ценности заинтересованных сторон.

<b>Воздействие на риск (управление риском)</b>	действия по минимизации риска путем снижения вероятности и (или) последствий и (или) путем устранения источника риска.
<b>Вспомогательный бизнес-процесс</b>	процесс, имеющий опосредованную (косвенную) связь с основными бизнес-задачами Компании.
<b>Генеральный директор</b>	единоличный исполнительный орган Общества.
<b>Заинтересованная сторона</b>	лицо или организация, которые могут воздействовать или на которые могут воздействовать, а также которые считают, что на них влияет какое-либо решение или деятельность.
<b>Идентификация рисков</b>	выявление (обнаружение) рисков, их анализ и описание.
<b>Источник риска (фактор риска)</b>	объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации обладают возможностью вызывать риск (повышение риска). Источник риска может быть материальным или нематериальным.
<b>Карта рисков</b>	графическое представление положения (ранжирования) рисков с учетом результатов их оценки.
<b>Контрольные процедуры (процедуры внутреннего контроля)</b>	действия и мероприятия, направленные на предотвращение и выявление отклонений, ошибок и злоупотреблений, а также на обеспечение разумной уверенности в том, что реагирование на риск осуществляется эффективно, своевременно, согласованно и позволяет снизить уровень риска до приемлемого.
<b>Ключевой бизнес-процесс</b>	процесс, направленный на достижение стратегических целей Компании.
<b>Критерий риска</b>	совокупность факторов, при сопоставлении с которыми оценивается значимость риска. Критерии рисков основаны на установленных целях Компании, внешней и внутренней ситуации (среды).
<b>Мониторинг риска</b>	постоянная проверка, надзор, критическое наблюдение, обследование и определение состояния рисков с целью выявить изменения относительно требуемого или ожидаемого уровня.
<b>Неопределенность</b>	состояние, заключающееся в недостаточности (даже частичной) информации, понимания или значения относительно события, его последствий или его возможности.
<b>Обмен информацией и консультирование</b>	непрерывные итеративные (повторяющиеся) процессы, осуществляемые Компанией для обеспечения, распространения и получения информации в сфере управления рисками и участия в диалоге с заинтересованными сторонами.
<b>Объективная вероятность</b>	это вероятность, базирующаяся на расчете частоты реализации риска.
<b>Операционный риск</b>	риск, связанный с решением текущих ежедневных задач.

<b>Описание риска</b>	структурированное заключение о риске, содержащее описание источников риска, событий и последствий.
<b>Определение ситуации (среды)</b>	установление внешних и внутренних факторов, которые следует учитывать при управлении рисками, установления сферы применения критериев риска и скоординированных по корпоративному управлению с учетом рисков.
<b>Остаточный риск</b>	риск, сохраняющийся после реализации мероприятий по реагированию на риск. Неприятие риска – отношение к риску, выраженное в неприемлемости риска для Компании.
<b>Основной бизнес-процесс</b>	процесс, прямо влияющий на основные финансовые показатели деятельности и направленный на извлечение прибыли.
<b>Отношение к риску</b>	степень приемлемости риска для Компании.
<b>Отказ (уклонение) от риска</b>	отказ от деятельности, сопряжённой с неприемлемыми рисками.
<b>Отчетность о рисках</b>	установленная в Компании форма обмена информацией о рисках, предусматривающая информирование внутренних и внешних заинтересованных сторон о текущем состоянии рисков и управлении Компании с учетом рисков.
<b>Оценка риска</b>	определение (измерение) вероятности или последствий риска, сопоставление измерений с критериями риска с целью принятия решения о необходимости воздействия на риск и установления приоритета воздействия на риск.
<b>Передача риска</b>	разделение риска с другой стороной.
<b>План мероприятий по управлению рисками</b>	документированный перечень мер по реализации выбранного метода реагирования на риск, который разрабатывается владельцами рисков, содержит четкое определение круга задач, объем требуемых ресурсов, ответственных и сроки исполнения.
<b>Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю</b>	структурное подразделение Общества, на которое возложена функция координации и методологического обеспечения деятельности по управлению рисками и внутреннему контролю.
<b>Портфель рисков</b>	агрегированная информация о распределении всей совокупности рисков по бизнес-процессам, видам деятельности, уровням принятия решения и (или) иным критериям.
<b>Последствие</b>	результат события, влияющий на цели. На современном этапе развития СУР – последствие риска – степень негативного воздействия риска или размер потенциального ущерба, к которому может привести реализация риска.
<b>Политика</b>	настоящая политика управления рисками и внутреннего контроля Публичного акционерного общества «Инкаб Холдинг».
<b>Правление</b>	коллегиальный исполнительный орган Общества.

<b>Принятие (удержание) риска</b>	осознанное решение не предпринимать никаких действий по управлению риском, отказу от него либо передаче. При данном методе реагирования Компания принимает потери от реализации риска.
<b>Реагирование на риск</b>	процесс выбора метода управления риском, формирование плана контрольных мероприятий и его реализация.
<b>Реестр рисков</b>	установленная в Компании форма записи информации о выявленных рисках.
<b>Риск</b>	следствие влияния неопределенности на цели: потенциально возможное действие или событие, способное повлиять на достижение целей Компании или отдельных процессов (направлений деятельности). Риск характеризуется вероятностью и существенностью последствий и выражается в виде комбинации последствий события и связанной с этим вероятности или возможности наступления.
<b>Риск-аппетит</b>	(приемлемая величина риска) степень риска, которую Компания считает допустимой при реализации бизнес-процессов.
<b>Событие</b>	возникновение или изменение ряда конкретных обстоятельств. Событие может иметь одно или несколько происхождений, может иметь несколько причин и может быть определенным или неопределенным. Событие может заключаться в том, что какое-то явление не имело место. Событие может быть названо терминами «инцидент», «опасное событие» или «несчастный случай».
<b>Стратегический риск</b>	риск, имеющий существенное влияние на бизнес- и (или) стратегические задачи в долгосрочной и (или) краткосрочной перспективе.
<b>Совет директоров</b>	коллегиальный орган управления Общества.
<b>СУРиВК</b>	имеет значение, указанное в п. 4.1 Политики.
<b>Субъективная вероятность</b>	это вероятность, основанная на предположении о возможности наступления риска.
<b>Устав</b>	учредительный документ Общества.
<b>Управление рисками</b>	любые процессы, политики, устройства, практики или иные условия или действия, которые направлены на изменение риска; процесс, осуществляемый Советом директоров, руководителями и работниками на всех уровнях управления, включающий в себя выявление, идентификацию и оценку рисков, их ранжирование, а также воздействие на риски для обеспечения разумной гарантии достижения целей Компании.
<b>Участники системы управления рисками и внутреннего контроля</b>	органы управления, структурные подразделения (в том числе подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю), работников Компании.
<b>Финансовый риск</b>	риск, оказывающий влияние на финансовую деятельность Компании.

## 2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

2.1. Политика является внутренним документом Общества, определяющим его отношение к рискам. Политика определяет общие принципы и подходы к организации и функционированию СУРиВК, ее цели и задачи, распределение обязанностей, полномочий, ответственности между участниками СУРиВК и характер их взаимодействия, формы оценки эффективности СУРиВК.

**2.2. Цели Политики управления рисками и внутреннего контроля.** Политика разработана в интересах достижения целей Компании посредством внедрения и поддержания эффективного функционирования СУРиВК, соответствующей общепризнанным практикам и стандартам деятельности в сфере управления рисками и внутреннего контроля, а также требованиям регулирующих и надзорных органов.

**2.3. Область применения Политики.** Политика распространяется на всех участников процесса управления рисками и внутреннего контроля, указанных в Разделе 10. Политика обязательна к применению всеми структурными подразделениями Компании.

Управление рисками и внутренний контроль рассматриваются в контексте единой интегрированной в бизнес-процессы Компании системы, направленной на достижение целей Компании и повышение эффективности деятельности на операционном и стратегическом уровнях.

**2.4. Термины и определения.** При подготовке внутренних документов Компании, а также информационных материалов, касающихся вопросов управления рисками, необходимо использовать термины и их определения, приведенные в Разделе 1 Политики.

**2.5. Порядок подготовки и утверждения Политики управления рисками и внутреннего контроля.** Политика, а также изменения и дополнения к ней (новые редакции) утверждаются Советом директоров (с учетом п. 2.8 ниже) и вступают в силу с даты такого утверждения.

Подготовка предложений по актуализации Политики осуществляется подразделением по управлению рисками и внутреннему контролю.

Инициаторами внесения изменений в Политику могут быть: Совет директоров, уполномоченный комитет Совета директоров или иные комитеты Совета директоров в рамках своих компетенций, Генеральный директор, руководитель подразделения по управлению рисками и внутреннему контролю, руководитель подразделения по внутреннему аудиту Общества.

Изменения и дополнения в Политику вносятся по мере необходимости: при изменениях законодательства Российской Федерации, при изменениях международных или национальных стандартов в области управления рисками и внутреннего контроля, при дальнейшем развитии и совершенствовании СУРиВК, при изменении организационно-функциональной структуры, по результатам внешней оценки эффективности СУРиВК и иных существенных условий функционирования Компании.

Ответственность за определение принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе несет Совет директоров.

2.6. Если в результате изменений действующего законодательства Российской Федерации, Устава или внутренних документов Общества отдельные пункты Политики вступают в противоречие с ними, Политика применяется в части, не противоречащей действующему законодательству, Уставу и внутренним документам Общества, утвержденным общим собранием акционеров (единственным акционером) Общества. В случае противоречия Политики внутренним документам Общества, утвержденным Советом директоров, применяется документ, утвержденный Советом директоров позднее.

2.7. Политика является основой для разработки внутренних методологических и организационно-распорядительных документов, регламентирующих процессы организации и функционирования СУРиВК, которые предусматривают процедуры выявления, оценки и управления отдельными видами рисков, включая описание методик их оценки и инструментов по управлению рисками и внутреннего контроля Компании.

Регламентация и методологическое сопровождение процесса управления рисками и внутреннего контроля осуществляется посредством разработки и утверждения:

- внутренних документов Компании, определяющих порядок применения Политики, а также взаимодействия структурных подразделений в процессе управления рисками и внутреннего контроля;
- методологических документов формирования, утверждения и актуализации реестров рисков и их оценки;
- форматов отчетных рабочих документов и инструкций по их применению и заполнению.

2.8. При приобретении Обществом публичного статуса в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации Политика становится Политикой управления рисками и внутреннего контроля Публичного акционерного общества «Инкаб Холдинг». В связи с этим Общество

внесет соответствующее изменение в название Политики на его титульной странице и в пункте 1.1, а также удаляет данный п. 2.8 и ссылки на него, при этом утверждение таких изменений решением Совета директоров не требуется.

### **3. НОРМАТИВНАЯ БАЗА**

3.1. Политика разработана в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации, рекомендациями международных и национальных стандартов в области управления рисками и внутреннего контроля, рекомендациями Банка России по организации управления рисками и внутреннего контроля, а также передовыми практиками в области управления рисками и внутреннего контроля.

### **4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СУРиВК**

4.1. **Система управления рисками и внутреннего контроля** – совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Обществом для достижения оптимального баланса между ростом стоимости Общества, прибыльностью и рисками, для обеспечения финансовой устойчивости Общества, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства, Устава и внутренних документов Общества, своевременной подготовки достоверной отчетности.

4.2. **Цели системы управления рисками и внутреннего контроля** – обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей, определенных стратегией ее развития, а также обеспечение роста стоимости Компании, при соблюдении баланса интересов всех заинтересованных сторон.

#### **4.3. Задачи СУРиВК:**

- обеспечение разумной уверенности в достижении целей Общества;
- обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и экономичного использования ресурсов;
- выявление рисков и управление такими рисками;
- обеспечение сохранности активов Общества;
- обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности;
- контроль соблюдения законодательства, а также внутренних политик, регламентов и процедур Общества;
- развитие риск-ориентированной корпоративной культуры, распространение исполнительными органами и менеджментом знаний и навыков в области управления рисками и внутреннего контроля, а также использование эффективного обмена информацией для принятия сбалансированных управленческих решений;
- совершенствование процесса принятия решений и выбора способа реагирования на возникающие риски в интересах обеспечения экономической эффективности и экономической целесообразности мероприятий по управлению рисками и внутреннему контролю;
- сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности посредством расширения возможности выявления потенциальных событий и принятия соответствующих мер (реагированию на риск);
- разработка и внедрение эффективных контрольных процедур, позволяющих снизить риски, связанные с деятельностью Компании до уровня, не превышающего предпочтительный риск (риск-аппетита);
- управление всей совокупностью рисков финансово-хозяйственной деятельности в интересах более эффективного реагирования на различные воздействия с использованием, в том числе интегрированного подхода в отношении их множества.

4.4. Цели и задачи СУРиВК могут уточняться с учетом факторов развития Компании и совершенствования процесса управления рисками и внутреннего контроля.

4.5. СУРиВК способна обеспечить разумную (не абсолютную) уверенность в достижении целей Общества, в связи с определенными ограничениями функционирования. Разумная уверенность при этом не подразумевает, что в СУРиВК будут происходить масштабные и (или) существенные сбои. Общество стремится обеспечить высокий уровень развития СУРиВК для снижения степени подверженности ограничениям. Тем не менее, в силу неотъемлемого характера ряда ограничений СУРиВК не может

предоставить гарантии того, что, например, неподконтрольные события, ошибки или внештатные инциденты никогда не возникнут.

4.6. На деятельность Компании в области управления рисками и внутреннего контроля могут влиять следующие ограничения:

– **Внешние события:**

СУРиВК не способна обеспечить разумную уверенность в достижении целей, когда внешние события могут оказать значительное воздействие на достижение целей и это воздействие не может быть уменьшено до приемлемого уровня. В этих ситуациях СУРиВК может лишь обеспечить разумную уверенность в том, что Общество осведомлено о прогрессе или отсутствии такового в достижении таких целей;

– **Субъективность суждения:**

Решения в отношении рисков принимаются на основе человеческого суждения, с учетом временных ограничений, на основе имеющейся в распоряжении информации, подверженной искажению со стороны работников и в условиях внутреннего и внешнего давления (сроков, требований, высоких ключевых показателей эффективности);

– **Особенности организации корпоративного управления в Обществе:**

СУРиВК является одним из элементов корпоративного управления. При этом ряд вопросов корпоративного управления выходит за рамки СУРиВК, но оказывает непосредственное влияние на ее функционирование. Неэффективные процессы разработки стратегии и (или) постановки целей, неэффективная работа органов управления ограничивают возможности СУРиВК;

– **Сбои СУРиВК:**

Сбои могут быть вызваны различными факторами, в том числе неверным толкованием участниками СУРиВК внутренних документов, законодательства Российской Федерации, требований регулирующих органов, условий договоров; ошибками работников, в том числе по причине небрежности, недостаточной компетентности; невозможностью полного устранения риска несовершенства процессов, технологий, моделей;

– **Сознательное нарушение (обход) СУРиВК:**

Участники СУРиВК могут совершать преднамеренные действия (в том числе в результате сговора) с целью сокрытия (искажения) данных о рисках и мероприятиях по воздействию на риски, нарушения выполнения мероприятий по воздействию на риски, невыполнения мероприятий по воздействию на риски (в том числе контрольных процедур) и (или) совершения неправомерных действий;

– **Отсутствие персональной ответственности:**

Отсутствие персональной ответственности исполнительных органов и (или) работников Общества (помимо гражданской, административной, уголовной) за реализацию существенных проектов, осуществляемых Обществом.

## 5. ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СУРиВК

5.1. СУРиВК строится на следующих принципах, которые принимаются и соблюдаются всеми органами управления и работниками Общества:

– **Принцип соответствия (ориентация на цели и защита ценностей Компании):** СУРиВК способствует достижению целей, установленных в документах стратегического и оперативного планирования, и защите ценностей Компании (повышение производительности, обеспечение здоровья и безопасности человека, безопасности всех видов деятельности Компании, соблюдение правовых и нормативных требований, охрана окружающей среды, повышение качества услуг, эффективность операций, управление и репутация);

– **Принцип разумной уверенности:** Реализуемые в рамках СУРиВК мероприятия направлены на обеспечение достаточно высокой, но не абсолютной гарантии достижения целей Общества;

– **Принцип непрерывности и комплексности:** Управление рисками и внутренний контроль осуществляется непрерывно и постоянно с целью своевременного выявления рисков или

подтверждения соблюдения установленных требований или ограничений. СУРиВК является неотъемлемой частью всех организационных процессов и охватывает все направления деятельности Общества. Управление рисками и внутренний контроль не являются обособленной самостоятельной деятельностью, которая отделена от основной деятельности и процессов в организации. Систематическое, регулярное, последовательное управление всеми типами рисков осуществляется по всем ключевым областям деятельности;

– **Принцип интегрированности:** СУРиВК – это часть обязательств руководства и неотъемлемая часть системы стратегического планирования и процесса принятия решений на всех уровнях управления. СУРиВК содействует обоснованному планированию и принятию управленческих решений с учетом всестороннего анализа и оценки имеющейся информации, в том числе о рисках, их уровне, вероятности их возникновения, о последствиях принимаемых решений и возможных альтернативах данным решениям;

– **Принцип доступности и качества информации:** СУРиВК основывается на доступной информации, источниками которой являются исторические данные, опыт, обратная связь заинтересованных лиц, наблюдения, прогнозы и экспертные оценки. При принятии решений учитываются качество используемой информации, ограничения и допущения данных или используемых методов моделирования или оценки рисков, возможная субъективность мнений экспертов;

– **Принцип своевременности и достоверности:** Субъекты СУРиВК своевременно и в рамках своих полномочий и подчинённости предоставляют достоверную информацию в целях принятия своевременных, эффективных решений на всех уровнях управления;

– **Принцип адаптивности:** СУРиВК функционирует и развивается с учетом необходимости решения новых задач, возникающих в результате изменения факторов внутренней и внешней среды;

– **Принцип динамичности:** Управление рисками и внутренний контроль является динамичным, итеративным (повторяющимся) и реагирующим на изменения процессом. СУРиВК непрерывно распознает изменения и реагирует на них;

– **Принцип прозрачности:** Управление рисками и внутренний контроль является прозрачным и учитывает интересы всех заинтересованных сторон. Надлежащее и своевременное участие заинтересованных сторон, в частности, лиц, принимающих решения на всех уровнях управления, гарантирует, что СУРиВК функционирует на необходимом и достаточном уровне эффективности, а также отвечает современным требованиям;

– **Принцип ответственности:** Все участники СУРиВК несут ответственность за выявление, оценку, анализ и непрерывный мониторинг рисков в рамках своей компетенции, а также ответственность за разработку, внедрение мероприятий по управлению рисками и средств контроля, их применение, непрерывный мониторинг эффективности таких мероприятий;

– **Принцип разделения полномочий и обязанностей:** Полномочия и обязанности участников СУРиВК распределяются таким образом, чтобы минимизировать риски ошибок, коррупционные риски и иные правонарушения;

– **Принцип кросс-функционального взаимодействия:** Процессы управления рисками и контрольные процедуры, затрагивающие несколько направлений деятельности (бизнес-процессов) либо деятельность нескольких структурных подразделений основываются на коллегиальных решениях, принимаемых совместно на основании информации, имеющейся у различных структурных подразделений, с учетом мнений всех заинтересованных сторон;

– **Принцип оптимальности:** Приоритеты развития СУРиВК и распределения ресурсов в рамках СУРиВК определяются с учетом существенности рисков. Анализируется соотношение затрат на внедрение мероприятий по управлению рисками и внутреннему контролю и эффекта от реализации этих мероприятий, в том числе соответствие между уровнями сложности СУРиВК и уровнем сложности и степени важности объекта, который подвергается анализу с точки зрения рисков. Объем и сложность мер по управлению рисками и внутреннему контролю должны являться необходимыми и достаточными для выполнения задач и достижения целей функционирования СУРиВК. Снижение негативных последствий и (или) вероятности реализации риска в первую очередь производится в отношении рисков с высокой степенью их реализации и существенности потерь;

– **Принцип эффективности:** СУРиВК основывается на принципе эффективности (результативности и экономности) осуществления процессов управления рисками и контрольных процедур, а именно: необходимости достижения установленных целей с использованием наименьшего

объема ресурсов (экономности) и (или) достижения наилучшего результата деятельности Общества с использованием установленного объема ресурсов (результативности);

– **Принцип единства методологической базы:** Выявление, анализ, оценка, мониторинг, разработка и внедрение мероприятий по управлению рисками и внутреннему контролю осуществляется на основе единых подходов и стандартов к организации СУРиВК для всех структурных подразделений Компании;

– **Принцип документирования:** Разумное и достаточное документирование и формализация основных процессов управления рисками и внутреннего контроля для обеспечения эффективного функционирования СУРиВК;

– **Принцип постоянного развития:** Компания обеспечивает постоянное совершенствование и развитие СУРиВК с учетом необходимости решения новых задач, адаптации к изменениям, соответствия новым требованиям и лучшим практикам в целях максимально эффективного управления рисками.

## **6. КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

6.1. Система управления рисками в Компании включает следующие компоненты:

- корпоративное управление и культура;
- стратегия и постановка целей;
- эффективность деятельности;
- анализ и пересмотр;
- информация, коммуникация и отчетность.

### **6.2. Корпоративное управление и культура**

Корпоративное управление и культура предполагает формирование риск-ориентированной культуры, которая определяет отношение органов управления Общества к вопросам управления рисками и внутреннего контроля: понимание ими важности этих вопросов, обеспечение вовлеченности и сознательности работников Общества в вопросах управления рисками и внутреннего контроля, организация и поддержание эффективной системы управления рисками.

Корпоративное управление и культура соответствуют миссии и корпоративным ценностям Компании.

Для формирования желаемой риск-ориентированной культуры Компания развивает и повышает компетенции работников в области управления рисками, в том числе проводится обязательное регулярное обучение для сотрудников.

В рамках компонента осуществляется формирование контрольной среды, являющейся частью корпоративной культуры Общества.

Контрольная среда должна способствовать достижению целей системы управления рисками за счет:

- ясного понимания всеми участниками СУРиВК своих обязанностей и полномочий, следования корпоративным и этическим ценностям;
- выстраивания организационной структуры, основанной на принципах функционирования СУРиВК и обеспечивающей эффективное распределение обязанностей, делегирование полномочий, поддержание квалификации и обучение работников Общества;
- независимости и объективности внутреннего аудита.

### **6.3. Стратегия и постановка целей**

Стратегия и постановка целей задают вектор развития Компании и являются основной для идентификации и оценки рисков, определения предпочтительного риска (риск-аппетита).

Компания определяет свою миссию, устанавливает стратегию, ставит цели и формирует планы для их достижения с учетом факторов внутренней и внешней среды, которые могут повлечь за собой риски.

В процессе построения и совершенствования системы управления рисками проводится постоянный анализ стратегии Компании. Индивидуальные цели структурных подразделений и работников Компании согласовываются со стратегией Компании. При этом риск-аппетит устанавливается во взаимосвязи со стратегией Компании и отдельными направлениями (проектами) Компании.

#### **6.4. Эффективность деятельности**

Эффективность деятельности Компании способствует формированию разумной уверенности в реализации стратегии и достижении поставленных целей.

Компания на постоянной основе проводит выявление и идентификацию рисков, которые могут повлиять на способность Общества реализовать свою стратегию и достичь поставленных целей, оценку и анализ рисков, определение приоритетности рисков по уровню их возможного влияния (существенности) с учетом установленного риск-аппетита, и на основе проведенной работы осуществляет выбор стратегии/метода управления риском (способа реагирования).

#### **6.5. Анализ и пересмотр**

Анализ и пересмотр практики управления рисками и внутреннего контроля направлен на поддержание эффективности и совершенствование СУРиВК. Общество проводит анализ практики управления рисками, с тем чтобы оценить, насколько система управления рисками способствует реализации стратегии Общества и достижению поставленных целей, а также для определения направлений совершенствования управления рисками и внутреннего контроля.

В Компании проводится регулярная актуализация перечня рисков, которая предполагает переоценку ранее выявленных рисков. В результате актуализации могут быть выявлены новые риски, некоторые из ранее выявленных рисков могут быть признаны неактуальными. Также, проводится регулярный мониторинг выполнения планов уменьшения рисков, цель которого заключается в обеспечении уверенности в том, что:

- ключевые риски идентифицированы, справедливо оценены, своевременно и качественно компенсированы способами реагирования, мероприятиями по управлению рисками;
- планы по снижению рисков выполняются в срок и в достаточном объеме;
- средства, выделенные на мероприятия по снижению рисков, расходуются эффективно;
- при оценке рисков учтены существенные изменения факторов риска, произошедшие в течение отчетного периода.

#### **6.6. Информация, коммуникация и отчетность**

Участники системы управления рисками обеспечиваются информацией, необходимой для принятия взвешенных и обоснованных решений и выполнения ими своих должностных обязанностей, а также для результативного управления рисками.

В Компании функционируют каналы обмена информацией, внедряются информационные системы, позволяющие поддерживать обмен информации на всех уровнях управления, доводить по сведения работников Компании в рамках их компетенций требования органов управления Компании, в том числе информировать об изменениях стратегии и целях Компании. Обмен информацией соответствует принципам СУРиВК, требованиям к конфиденциальности.

Полученная информация также используется для прогнозирования ситуаций, которые могут помешать реализации стратегии и достижению целей Общества.

С учетом всей имеющейся внутренней и внешней информации проводится подготовка отчетности по рискам. Состав отчетности СУРиВК, содержание, сроки ее предоставления определяются отдельными локальными нормативными актами (организационно-распорядительными документами) Общества.

6.7. Надлежащее функционирование каждого из компонентов управления рисками способствует повышению устойчивости организации, а именно, помогает выявлять не только факторы риска, но и изменения (возможности), которые могут оказать влияние на результаты деятельности организации, и определять необходимость внесения изменений в стратегию.

### **7. КОМПОНЕНТЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**

7.1. К компонентам внутреннего контроля относятся:

- контрольная среда;
- оценка рисков;
- контрольные процедуры (средства контроля);
- информация и коммуникация;
- мониторинг (процедуры мониторинга).

#### **7.2. Контрольная среда**

Контрольная среда — это совокупность стандартов, процессов и действий исполнительных органов, направленных на установление и поддержание эффективного функционирования внутреннего

контроля в Обществе, а также понимание его важности на всех уровнях управления для достижения поставленных целей.

Формирование контрольной среды предопределено корпоративной культурой в Обществе и стилем принятия решений органами управления Общества.

Органы управления Компании подчеркивают важность внутреннего контроля, выстраивания системы ответственности уполномоченных руководителей за выполнение функций и процедур внутреннего контроля в достижении целей, а работники Компании понимают значение внутреннего контроля и готовы участвовать в нем. В Компании реализуются программы развития и повышения квалификации работников, необходимые для достижения целей Компании, в том числе проводится обучение в области внутреннего контроля и управления рисками.

### **7.3. Оценка рисков**

В основе внутреннего контроля Компании лежит риск-ориентированный подход, который подразумевает концентрацию усилий по построению и совершенствованию внутреннего контроля в областях деятельности, бизнес-процессах Компании, которые характеризуются более высоким уровнем рисков. Для этого в Компании проводится выявление, оценка и анализ рисков, влияющих на деятельность и достижение целей Компании, бизнес-процессов.

Оценка рисков осуществляется с позиции вероятности возникновения негативных последствий и степени их влияния на цели, для чего в Компании используется сочетание количественных и качественных методов.

### **7.4. Контрольные процедуры (средства контроля)**

Контрольные процедуры (средства контроля) включают действия и мероприятия, направленные на снижение рисков до уровня, не выше предпочтительного риска (риск-аппетита), или на уменьшение вероятности реализации риска, разработанные и осуществляемые таким образом, чтобы обеспечивать разумную уверенность того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

Виды контрольных процедур, а также порядок их осуществления регламентируются внутренними документами Общества.

### **7.5. Информация и коммуникация**

Информация и коммуникация создаёт условия, направленные на формирование, получение и передачу полной, качественной, достоверной и своевременной информации, необходимой для принятия управленческих решений и осуществление внутреннего контроля и управления рисками.

В Компании функционируют каналы обмена информацией, вертикальные и горизонтальные связи, обеспечивающие информирование всех участников СУРиВК информацией, необходимой для надлежащего выполнения их функциональных обязанностей и задач, включая оперативное информирование об изменениях в бизнес-процессах Компании, о рисках, недостатках контрольных процедур, планах мероприятий по их устранению.

Компания повышает информированность сотрудников о системе внутреннего контроля, мотивирует восприятие ими управления рисками как элемента повседневной деятельности. В целях постоянного совершенствования системы внутреннего контроля, повышения эффективности деятельности в Компании проводится необходимое обучение персонала, в том числе в области внутреннего контроля, а также обмен знаниями и накопленным опытом.

### **7.6. Мониторинг (процедуры мониторинга)**

Мониторинг системы внутреннего контроля направлен на проведение регулярной оценки эффективности на предмет выявления существенных недостатков, ее способности обеспечить выполнение поставленных целей и задач.

В Компании регулярно проводится мониторинг исполнения контрольных процедур, анализ и актуализация контрольных процедур, с учетом изменений в бизнес-процессах и выявленных недостатках;

Мониторинг СУРиВК осуществляется путем:

– постоянного наблюдения за выполнением контрольных процедур, выполнением мероприятий по управлению рисками и их эффективностью со стороны руководства и работников Компании в пределах их компетенции;

– непрерывного мониторинга уровня рисков и эффективности контрольных процедур;

– проведения участниками СУРиВК процедур самооценки внутреннего контроля;

– ежегодного проведения подразделением по внутреннему аудиту проверок, оценки надежности и эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками;

– рассмотрения Советом директоров (комитетом по аудиту Совета директоров) результатов анализа и оценки эффективности функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками;

– своевременного доведения информации о выявленных недостатках системы внутреннего контроля до участников СУРиВК;

– проведения внешней оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля по необходимости – по инициативе Совета директоров (комитета по аудиту Совета директоров) с целью получения независимого мнения о состоянии СУРиВК, эффективности управления рисками и внутреннего контроля Компании.

7.7. Внутренний контроль позволяет Обществу фокусироваться на достижении поставленных целей, соблюдая при этом требования законодательства Российской Федерации и внутренних документов, а интеграция с управлением рисками обеспечивает реализацию риск-ориентированного подхода при принятии управленческих решений на всех уровнях управления.

## 8. ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЙ РИСК (РИСК-АППЕТИТ)

8.1. Предпочтительный риск (риск-аппетит) Компании используется при принятии решений на всех уровнях управления и всеми структурными подразделениями Общества.

8.2. Компания самостоятельно формирует подход к риск-аппетиту, исходя из стратегии, собственных потребностей, мнения органов управления, риск-культуры и зрелости управления рисками.

8.3. В Компании может быть определён:

– качественный риск – аппетит, который определяет отношение к риску и должен применяться в качестве критерия для определения приемлемости соотношения потенциальных выгод и негативных последствий;

– количественный риск – аппетит определяет степень материальности риска, необходимость эскалации и выбор стратегии реагирования на риск.

8.4. Порядок определения и пересмотра предпочтительного риска (риск-аппетита) устанавливается отдельным организационно-распорядительным документом, утверждаемым в установленном в Обществе порядке.

8.5. Обязанности по разработке и пересмотру методологии определения уровня предпочтительного риска (риск-аппетита) возлагаются на подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю.

8.6. Предпочтительный риск (риск-аппетит) утверждается решением Совета директоров.

## 9. СТРУКТУРА СУРиВК

9.1. СУРиВК в Компании организована в соответствии с моделью «трех линий защиты».

Данная модель означает осуществление управления рисками и внутреннего контроля в Обществе на трех уровнях:

1) На уровне органов управления, блоков и подразделений, осуществляющих управление рисками и внутренний контроль в силу своих функций и должностных обязанностей - **первая линия защиты**:

- органы управления – основные задачи: определение целей, стратегии Компании, выбор, разработка, оценка, организация СУРиВК на всех уровнях, определение организационной структуры, распределение ролей и обязанностей, связанных с риском и контролем, контроль за надежностью и эффективностью СУРиВК, поддержание корпоративной культуры в области управления рисками и внутреннего контроля;

- руководители функциональных подразделений, связанных с бизнес-процессами – основные задачи: достижение результата и эффективности своих бизнес-процессов, выявление, оценка рисков курируемых бизнес-процессов, коммуникаций с основными заинтересованными сторонами бизнес-процесса; разработка и внедрение контрольных процедур в отношении рисков своих бизнес-процессов, осуществление мероприятий по снижению рисков, устранению сбоев и недостатков, обеспечение эффективности СУРиВК в отношении своих бизнес-процессов путём их надлежащей организации, формализации и контроля исполнения подчинёнными работниками;

- работники подразделений – основные задачи: выявление и оценка рисков в рамках своих функций и должностных обязанностей, информирование руководителей о случаях реализации рисков, выполнение контрольных процедур в строгом соответствии с внутренними документами Компании и своими должностными инструкциями.

2) на уровне контрольных подразделений, осуществляющих мониторинг / дополнительный контроль отдельных областей деятельности, подверженных значимым рискам - **вторая линия защиты: подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю** – основные задачи:

- взаимодействие с участниками СУРиВК;
- координация процессов СУРиВК в Компании;
- внедрение эффективной практики управления рисками и внутреннего контроля, в том числе разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками и совершенствование СУРиВК;
- постоянный мониторинг конкретных рисков и средств контроля для определения эффективности, надежности, достаточности контрольных процедур в области организации и функционирования СУРиВК.

Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю для эффективного выполнения своих задач и функций имеет право запрашивать и получать в разумные сроки от любого должностного лица Компании информацию, документы и разъяснения, включая письменные комментарии и объяснения; получать доступ к внутренним информационным ресурсам, базам данных, учетным системам и документам Компании для проведения проверок организации и функционирования СУРиВК в рамках компетенций.

Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю функционально разграничено от деятельности структурных подразделений, осуществляющих управление рисками и внутренний контроль в рамках своей операционной деятельности и своих бизнес-процессов, а также от деятельности, относимой к функционалу внутреннего аудита.

Руководитель и работники подразделения, предпочтительно, должны иметь высшее образование, обладать знаниями, в том числе о ключевых рисках, процедурах контроля, отраслевой специфике деятельности Компании, а также опытом и навыками, необходимыми для замещения соответствующих должностей и выполнения целей и задач, поставленных перед подразделением. При рассмотрении кандидата на должность руководителя подразделения Компания вправе осуществлять проверку его соответствия требованиям применимых профессиональных стандартов.

3) на уровне подразделения по внутреннему аудиту - **третья линия защиты**. Основная задача - независимая объективная оценка функционирования всех компонентов СУРиВК, включая эффективность работы первой и второй линий защиты. Третья линия защиты отличается от двух других линий защиты высоким уровнем организационной независимости и объективности, что достигается за счёт разграничения функциональной и административной подчиненности внутреннего аудита.

## **10. УЧАСТНИКИ СУРиВК И ИХ ФУНКЦИИ**

10.1. Распределение обязанностей и полномочий между участниками СУРиВК:

### **10.1.1. Совет директоров**

- определение принципов и подходов к организации в Обществе СУРиВК, в том числе утверждение внутренних документов Общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля;
- утверждение и пересмотр предпочтительного риска (риск-аппетит);
- одобрение стратегии Общества с учетом рисков Общества;
- осуществление мониторинга наиболее существенных рисков, которым подвержено Общество;
- определение ключевых показателей эффективности исполнительных органов, руководителей структурных подразделений, ключевых работников Общества с учетом результатов оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля;
- рассмотрение отчетов исполнительных органов о функционировании СУРиВК;
- организация проведения не реже одного раза в год оценки надежности и эффективности СУРиВК;
- рассмотрение не реже одного раза в год материалов и результатов оценки внутренним аудитом надежности и эффективности СУРиВК;
- рассмотрение заключения внешней оценки эффективности СУРиВК;
- решение иных вопросов в области СУРиВК и внутреннего аудита.

### **10.1.2. Уполномоченный комитет Совета директоров по аудиту**

- предварительное рассмотрение до утверждения Советом директоров проекта политики в области СУРиВК Общества, а также вносимых последующих изменений в указанный документ;
- рассмотрение и подготовка заключения в отношении риск-аппетита и его показателей до их представления на утверждение Совету директоров;

- анализ перечня и характера существенных рисков, а также их влияния на достижение целей Общества, рассмотрение мер реагирования на риски;
- проведение регулярных встреч с исполнительными органами Общества для обсуждения эффективности контрольных процедур, рассмотрения существенных недостатков внутреннего контроля и планов по их устранению, выявления существенных рисков и их индикаторов, осуществления анализа мероприятий по управлению существенными рисками;
- контроль за надежностью и эффективностью СУРиВК, в том числе в части установления процедур по выявлению, оценке, управлению и мониторингу рисков;
- оценка необходимости пересмотра политики в области СУРиВК;
- иные вопросы в области СУРиВК, определенные Положением о комитете Совета директоров по аудиту, утверждаемым Советом директоров.

#### **10.1.3. Генеральный директор**

- организация, поддержание и развитие эффективной СУРиВК, выполнение и контроль за выполнением решений Совета директоров в области организации СУРиВК;
- утверждение методологии по управлению рисками и внутреннему контролю;
- распределение полномочий, обязанностей и ответственности между находящимися в их ведении и (или) курируемыми руководителями структурных подразделений Общества в области СУРиВК;
- рассмотрение отчетов руководителей, ответственных за организацию и осуществление СУРиВК, о функционировании СУРиВК;
- рассмотрение и утверждение реестра рисков и планов мероприятий по управлению рисками;
- инициирование оценки эффективности СУРиВК;
- рассмотрение и утверждение программы развития СУРиВК

#### **10.1.4. Руководители и работники направлений и структурных подразделений (владельцы рисков)**

- разработка, документирование, внедрение, мониторинг и развитие СУРиВК в рамках сферы ведения;
- выявление, идентификация, оценка рисков и своевременное информирование непосредственных руководителей о новых рисках (реализации рисков);
- реализация мер по снижению рисков, обеспечение соответствия применяемых мер целям и задачам Компании,
- разработка и актуализация мероприятий по управлению рисками;
- внедрение и выполнение контрольных процедур - ответственность за обеспечение эффективной реализации контрольных процедур и управление рисками на постоянной основе;
- осуществление оценки (самооценки) процессов (направлений деятельности) на предмет необходимости их оптимизации для повышения эффективности СУРиВК и соответствия изменяющимся условиям внешней и внутренней среды;
- разработка предложений по совершенствованию СУРиВК.

#### **10.1.5. Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю**

- координация процессов управления рисками и внутреннего контроля;
- организация и проведение обучения работников в области управления рисками и внутреннего контроля;
- проведение анализа портфеля рисков и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления рисками;
- формирование отчетности по рискам;
- осуществление оперативного контроля за процессом управления рисками структурными подразделениями;
- проведение контрольных мероприятий в области организации и функционирования СУРиВК;
- подготовка и представление Совету директоров и исполнительным органам Общества информации об организации, функционировании и эффективности СУРиВК, а также по иным вопросам, предусмотренным Политикой.

#### **10.1.6. Подразделение по внутреннему аудиту**

- проведение внутренней независимой и объективной оценки надежности и эффективности СУРиВК и выработка рекомендаций по повышению эффективности и результативности СУРиВК;

– содействие исполнительным органам Общества и работникам Общества, вовлеченным в управление рисками и внутренний контроль, в разработке и мониторинге исполнения процедур и мероприятий по совершенствованию управления рисками и внутреннего контроля.

информирование исполнительных органов, комитета по аудиту и Совет директоров о состоянии СУРиВК посредством ежегодного вынесения на рассмотрение результатов оценки надежности и эффективности СУРиВК.

## 11. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ СУРиВК

11.1. В целях установления внутренних механизмов обмена информацией и отчётности в Компании осуществляется вертикальное и горизонтальное взаимодействие между участниками СУРиВК и взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами.

11.2. Взаимодействие между участниками СУРиВК осуществляется на различных уровнях иерархии: вертикальное (рис. 1) и горизонтальное (рис. 2) взаимодействие в рамках СУРиВК с учетом норм, закрепленных в Политике и в локальных нормативных актах Общества, регулирующих деятельность участников СУРиВК.

11.3. Взаимодействие структурных подразделений Общества в рамках СУРиВК осуществляется в целях решения кросс-функциональных вопросов управления рисками.

Рисунок 1. Вертикальное взаимодействие в рамках СУРиВК

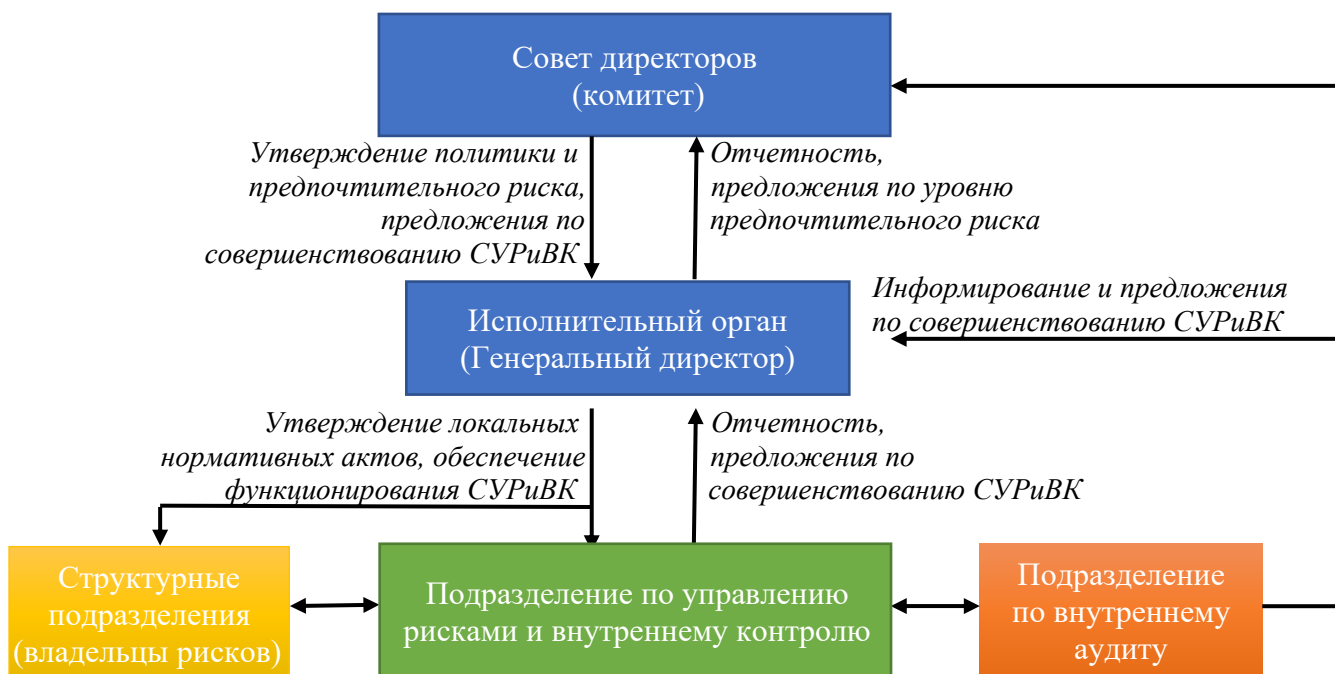
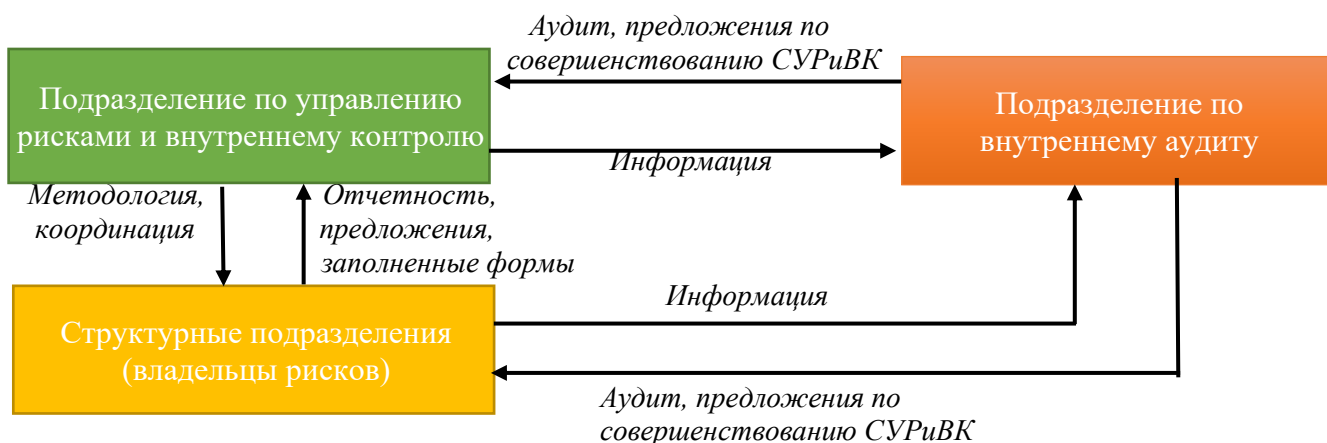


Рисунок 2. Горизонтальное взаимодействие в рамках СУРиВК



## 12. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

12.1. Управление рисками является непрерывным и циклическим процессом в составе общей системы корпоративного управления. Управление рисками включает в себя этапы, отраженные на рисунке 3.

Рисунок 3. Этапы процесса управления рисками.



### 12.2. Определение целей.

Управление рисками основывается на системе четких, ясных и измеримых целей Компании, формулируемых акционерами, органами управления и менеджментом.

Ключевым элементом достижения стратегических целей Компания определяет бизнес-план, представляющий собой описание целевого состояния Компании на среднесрочный период и определяющий инструменты достижения данных целей (рис. 4).

Рисунок 4. Целеполагание с учетом рисков



### 12.3. Идентификация рисков.

Идентификация рисков – выявление (обнаружение) рисков, их распознавание, анализ и описание. Одним из ключевых факторов для обеспечения достижения поставленных целей и задач Компания определяет своевременность идентификации рисков. Для каждой цели необходимо выявить полный спектр рисков, реализация которых может повлиять на ее достижение.

Система управления рисками в первую очередь ориентирована на выявление потенциальных рисков до их возникновения или на ранней стадии их возникновения.

Выявляемые риски подлежат классификации (систематизации и группировке).

1) По влиянию на бизнес-процессы Компания разделяет риски ключевых бизнес-процессов, риски основных бизнес-процессов и риски вспомогательных бизнес-процессов (рис. 5), где:

– **ключевые бизнес-процессы** – это процессы, направленные на достижение стратегических целей Компании;

– **основные бизнес-процессы** – процессы, прямо влияющие на основные финансовые показатели деятельности и направленные на извлечение прибыли;

– **вспомогательные бизнес-процессы** – процессы, имеющие опосредованную (косвенную) связь с основными бизнес-задачами Компании.

Соответственно, в зависимости от принадлежности к бизнес-процессам, риски разделяются на ключевые, основные и вспомогательные.

2) По влиянию на цели Компания разделяет риски на стратегические, операционные и финансовые (рис.6):

– под **стратегическими** понимаются риски, имеющие существенное влияние на бизнес- и (или) стратегические задачи в долгосрочной и (или) краткосрочной перспективе.

– под **операционными** понимаются риски, связанные с решением текущих каждодневных задач.

– под **финансовыми** понимаются риски, оказывающие влияние на финансовую деятельность Компании.

Рисунок 5. Классификация рисков по влиянию на бизнес-процессы



Рисунок 6. Классификация рисков по влиянию на цели Компании



Информация о выявленных рисках консолидируется в сводном реестре рисков, утверждаемом Генеральным директором.

Для повышения информативности каждому выявленному риску присваивается код, который содержит основную общую информацию о риске (рис.7).

Рисунок 7. Порядок присвоения кода выявленному риску



#### 12.4. Оценка рисков

Оценка рисков – определение (измерение) вероятности и последствий, сопоставление изменений с критериями рисков с целью принятия решений о необходимости воздействия на риск и установление приоритета.

Оценка риска может носить количественный и качественный характер. Компания стремится разрабатывать и применять преимущественно количественные методы оценки рисков, постоянно совершенствовать современные методики количественной оценки рисков.

Оценка рисков осуществляется в соответствии с принятыми в Компании методиками, утвержденными в установленном порядке.

Для каждого выявленного риска необходимо оценить влияние на Общество от реализации такого риска и вероятность его реализации.

Оценка влияния от реализации оценивается по следующей шкале:

Оценка влияния	Значение в баллах
Минимальное	1
Низкое	2
Среднее	3
Высокое	4
Очень высокое	5

Оценка вероятности реализации риска:

Оценка вероятности	Значение в баллах
Минимальная	1
Низкая	2
Средняя	3
Высокая	4
Очень высокая	5

Риски оцениваются экспертным, аналитическим или статистическим методами.

По результатам оценки рисков каждому риску присваивается уровень риска, рассчитываемый по формуле:

$$\text{Уровень риска} = \text{Уровень вероятности} * \text{уровень влияния}$$

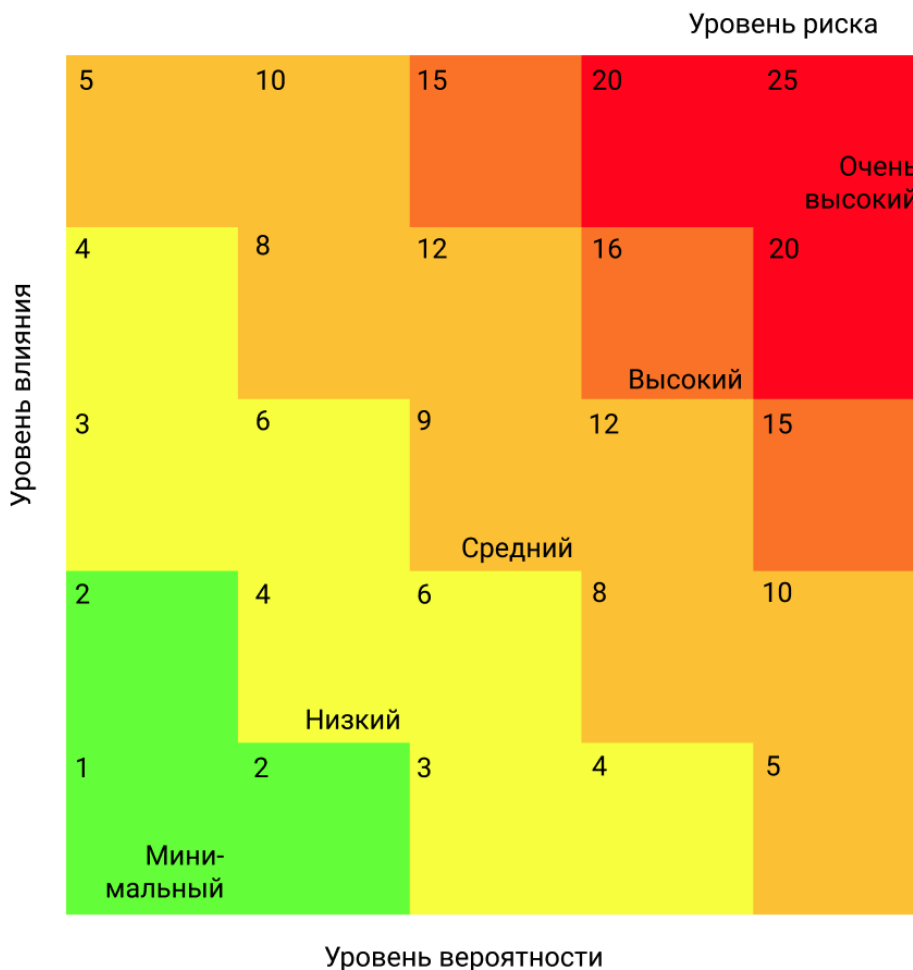
На основании результатов оценки производится ранжирование рисков посредством графического отображения (рис. 8).

По результатам ранжирования осуществляется приоритезация усилий по их управлению и внедрению необходимых контрольных процедур.

Пересмотр оценки рисков производится на регулярной основе.

В общем порядке – 1 раз в год, перед составлением годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, либо по мере необходимости в случаях существенного изменения условий внешней и (или) внутренней среды.

Рисунок 8. Схема графического отображения ранжирования рисков.



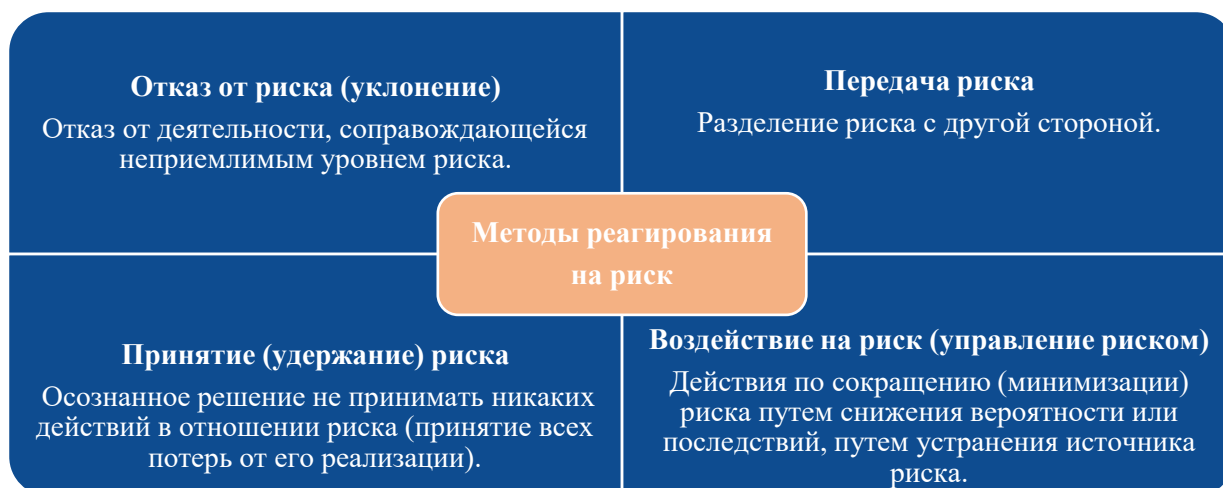
### 12.5. Реагирование на риски

Реагирование на риски направлено на минимизацию уровня рисков и их последствий, соблюдение предпочтительного риска (риск-аппетита), максимизацию возможностей при достижении целей Общества за счет реализации мероприятий по управлению рисками.

На основе результатов оценки рисков определяется отношение к ним и принимаются решения о методах реагирования.

Компания применяет следующие основные методы реагирования на риски (рис.9).

Рисунок 9. Методы реагирования на риск



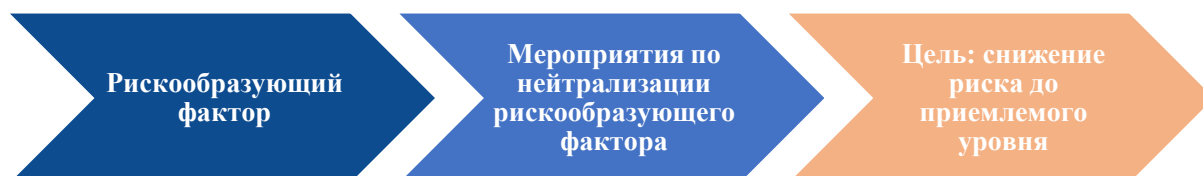
Для реагирования на конкретный риск может быть использован как один, так и несколько перечисленных методов.

При выборе метода реагирования необходимо учитывать:

- уровень существенности риска и риск-аппетит – степень риска, которую Компания считает допустимой при реализации бизнес-процессов с целью получения большей выгоды;
- воздействие на вероятность и влияние рисков, возможность появления новых рисков;
- затраты на реализацию мероприятий по управлению рисками и получаемые эффекты;
- наличие компетенций и возможностей по управлению риском;
- соответствие принципам управления рисками и внутреннего контроля.

Политика Компании в области управления рисками заключается в разработке и внедрении мероприятий, которые строго ориентированы на причины возникновения риска и итоговую цель его снижения (рис. 10). При этом мероприятия должны быть направлены на каждый рискообразующий фактор.

Рисунок 10. Схема воздействия на рискообразующие факторы.



Мероприятия по управлению рисками могут быть:

- **превентивными** – направленными на устранение источника (фактора) риска, влияющими на источники (факторы), снижение вероятности и (или) последствий риска;
- **чрезвычайными** – направленными на устранение последствий реализовавшихся рисков.

Компания признает наличие остаточного риска ввиду неустранимой неопределенности относительного будущего, ресурсных и иных ограничений, присущих деятельности Компании в целом.

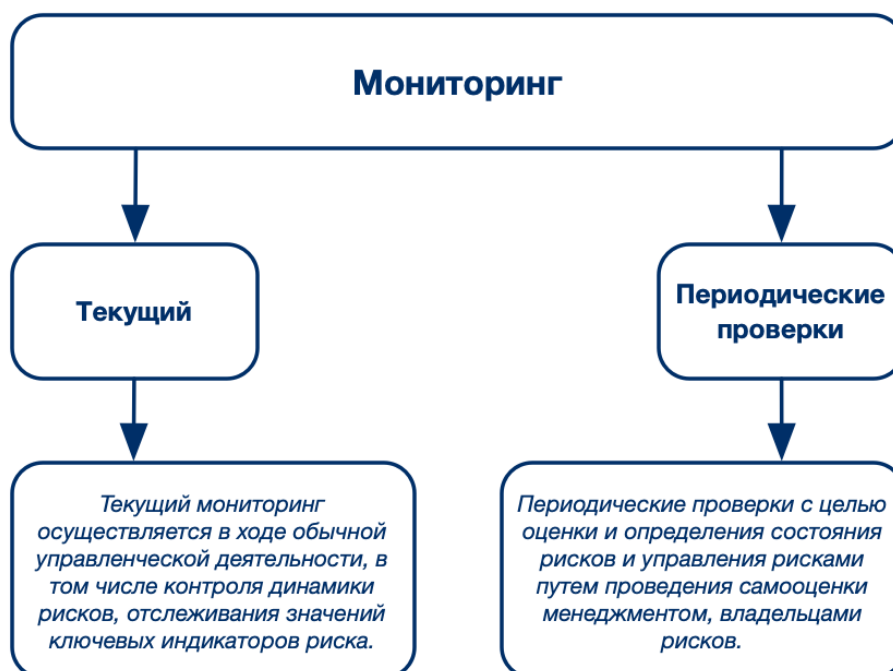
#### 12.6. Мониторинг рисков

После определения методов реагирования на риск Компания определяет средства контроля, необходимые для обеспечения надлежащего и своевременного реагирования на риски.

Мониторинг рисков – постоянная проверка, надзор, критическое наблюдение, обследование и определение состояния рисков с целью выявить изменения относительно требуемого или ожидаемого уровня.

Мониторинг рисков осуществляется по двум направлениям: в ходе текущей деятельности и путем проведения периодических проверок (рис.11).

Рисунок 11. Виды мониторинга



Результаты мониторинга могут служить основанием для пересмотра состава рисков, их оценки, методов реагирования, мероприятий по управлению рисками, а также организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного функционирования СУРиВК.

Компания консолидирует информацию о выявленных рисках, ведет учет реализовавшихся рисков и анализирует причины, способствовавшие их реализации, информирует заинтересованные стороны о функционировании СУРиВК. Отчетность СУРиВК предназначена для полноценного и прозрачного обмена консолидированной информацией о рисках.

### **13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУРиВК**

13.1. Компания осуществляет периодическую оценку эффективности текущего состояния СУРиВК.

13.2. Формы оценки эффективности СУРиВК:

- самооценка;
- внутренняя независимая оценка;
- внешняя независимая оценка.

13.3. Самооценка эффективности СУРиВК проводится не реже одного раза в год:

- структурными подразделениями в функциональных областях деятельности;
- подразделением по управлению рисками и внутреннему контролю в части функционирования СУРиВК в Обществе.

Результаты самооценки эффективности СУРиВК включаются в ежегодный отчет исполнительных органов Общества об организации, функционировании и эффективности СУРиВК, представляемый на рассмотрение Совета директоров.

13.4. Внутренняя независимая оценка надежности и эффективности СУРиВК осуществляется ежегодно подразделением внутреннего аудита. Результаты оценки состояния, надежности и эффективности СУРиВК представляются на рассмотрение Совета директоров.

13.5. По результатам проведения оценки делаются вывод об эффективности функционирования и существующих ограничениях СУРиВК. Несмотря на то, что Общество не всегда может достигать поставленные цели или осуществлять деятельность в рамках риск-аппетита, случаи невыполнения целей Общества и (или) превышения риск-аппетита рассматриваются в приоритетном порядке при проведении оценки и формировании вывода об эффективности управления рисками и внутреннего контроля.

По итогам оценки участники СУРиВК в рамках своей компетенции формируют план мероприятий по устранению недостатков, корректирующих мер, направленных на обеспечение надежности, эффективности и совершенствование как отдельных компонентов управления рисками и внутреннего контроля, так и СУРиВК в целом и осуществляют последующий контроль его выполнения.

13.6. Внешняя независимая оценка эффективности СУРиВК проводится внешним независимым консультантом (экспертом) с целью получения независимого мнения о состоянии СУРиВК по решению органов управления Общества в зависимости от изменений в организационной деятельности и общего уровня развития, надежности и эффективности СУРиВК.

Результаты внешней независимой оценки эффективности СУРиВК представляются на рассмотрение Совета директоров.