

УТВЕРЖДЕНО:

Решением Совета директоров ПАО «B2B-PTC»

(протокол от 02.09.2026 № 11)

Политика

по управлению рисками и внутреннему контролю

Публичного акционерного общества «B2B-PTC»

2026 г.

Содержание

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	4
3. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ, КОМПОНЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ СУРиВК	6
4. ВИДЫ РИСКОВ.....	10
5. УЧАСТНИКИ СУРиВК И ИХ ФУНКЦИИ.....	12
6. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ СУРиВК.....	15
7. ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЙ РИСК (РИСК-АППЕТИТ).....	16
8. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....	17
9. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	23
10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУРиВК.....	25
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 КЛАССИФИКАТОР РИСКОВ (ТИПОВОЙ).....	26
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 ПЕРЕЧЕНЬ ВЛАДЕЛЬЦЕВ РИСКОВ (ТИПОВОЙ).....	28
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 РЕЕСТР РИСКОВ (ТИПОВОЙ)	29
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (ТИПОВОЙ)	30
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 ОТЧЕТ О РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (ТИПОВОЙ)	31

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Политика по управлению рисками и внутреннему контролю Публичного акционерного общества «В2В-РТС» (далее -- «Политика») является внутренним документом Публичного акционерного общества «В2В-РТС» (далее -- «Общество»), устанавливающим цели, задачи, общие принципы и подходы к построению системы управления рисками и внутреннего контроля (далее – «СУРиВК»).

1.2. Целью Политики является обеспечение единообразного системного подхода к организации СУРиВК в Обществе, ее функционированию и совершенствованию, распределению ответственности между участниками СУРиВК, характера их взаимодействия, методам управления рисками, посредством определения целей, задач, компонентов и принципов управления рисками и обеспечения их единообразия и однозначного понимания работниками Общества.

1.3. Политика разработана в соответствии с внутренними документами Общества, основывается на международных, национальных стандартах, передовой практике в области управления рисками и «Рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах» (письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143), соответствующих требованиям действующего законодательства Российской Федерации и основанных на принципах и положениях Кодекса корпоративного управления (письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»).

1.4. Политика является основой для разработки внутренних методологических и распорядительных документов, регламентирующих процессы организации и функционирования СУРиВК на всех уровнях управления Общества. Методологические и распорядительные документы, детализирующие порядок реализации СУРиВК, утверждаются Генеральным директором Общества.

1.5. Политика, а также все изменения и дополнения к ней, утверждаются Советом директоров с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту. Инициаторами внесения изменений в Политику могут являться: Совет директоров Общества, Комитет по аудиту, исполнительные органы Общества и руководители структурных подразделений Общества. Изменения и дополнения в Политику вносятся по мере необходимости: при дальнейшем развитии и совершенствовании СУРиВК, при изменении организационно-функциональной структуры и иных существенных условий функционирования Общества.

1.6. Настоящая Политика вступает в силу с момента принятия решения Совета директоров Общества.

2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

2.1. В Политике используются следующие основные термины и определения:

Владелец риска	Руководитель Общества/структурного подразделения Общества, работник Общества (в т.ч. руководитель функционального подразделения Общества), отвечающий за управление соответствующим риском, в том числе за определение и наличие достаточных способов реагирования на риск и контрольных процедур, обеспечение их операционной эффективности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска. Владелец риска отвечает за реализацию мероприятий по управлению соответствующими рисками и их мониторинг.
Внутренний аудит	Деятельность по независимой и объективной оценке эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками, а также корпоративного управления. Осуществляется Службой внутреннего аудита (или уполномоченным подразделением/работником), функционально подотчетной Совету директоров.
Карта рисков	Графическое представление положения (ранжирования) рисков с учетом результатов их оценки. Карта рисков содержит три области, отражающие уровень существенности рисков: - умеренный – зеленая область, - значимый – желтая, - критический – красная (см. Рис. 1).
Классификатор рисков	Классификатор рисков Общества, утверждаемый Советом директоров, который используется для выявления рисков (см. Приложение 1).
Комитет по аудиту	Комитет Совета директоров по аудиту.
Координатор СУРиВК	Структурное подразделение (или должностное лицо) Общества, функционально независимое от подразделений, принимающих риски, отвечающее за методологическое обеспечение, координацию процессов управления рисками, агрегирование и валидацию информации о рисках, подготовку отчетности и развитие культуры управления рисками.
Общество	Публичное акционерное общество «В2В-РТС» (ПАО «В2В-РТС»).
Операционный риск	Риск возникновения прямых и косвенных потерь в результате несовершенства или ошибочных внутренних процессов Общества, действий персонала и иных лиц, сбоев и недостатков информационных, технологических и иных систем, а также в результате реализации внешних событий.
План управления рисками	Документированный перечень мер по реализации выбранного метода реагирования на риск, разрабатываемых Владельцами

	рисков, содержащий четкое определение круга задач, объем требуемых ресурсов, ответственных и сроки исполнения.
Политика	Настоящая политика по управлению рисками и внутреннему контролю Общества.
Предпочтительный риск (риск-аппетит)	Предельно допустимый уровень рисков, который Общество считает приемлемым в процессе достижения целей Общества и готово его поддерживать.
Реестр рисков, Реестр	Установленная в Обществе форма записи информации о выявленных рисках: наименование рисков, описание рисков, ключевые причины и факторы наступления рисков, описание возможных последствий от реализации рисков, оценку рисков, Владельцев рисков, мероприятия по управлению рисками, сроки и статус их реализации.
Совет директоров	Совет директоров Общества.
Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК)	Совокупность организационных мер, процессов и ресурсов Общества, направленных на выявление и анализ рисков, разработку и реализацию мероприятий по управлению рисками, а также мониторинг эффективности управления рисками и осуществление контрольных процедур.

3. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ, КОМПОНЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ СУРiВК

3.1. СУРiВК является частью общего процесса управления, которая представляет собой механизмы и инструменты, обеспечивающие организационные меры и структуру для разработки, внедрения, мониторинга, пересмотра и постоянного улучшения процессов управления рисками и внутреннего контроля Общества.

3.2. Целью СУРiВК является содействие достижению Обществом стратегических и операционных целей путем поддержания совокупного риска на приемлемом уровне, предотвращения (минимизации) потерь, совершенствования внутренних процессов и обеспечения возможности восстановления деятельности в нестандартных ситуациях.

3.3. Задачами СУРiВК являются:

3.3.1. Развитие риск-ориентированной корпоративной культуры. Исполнительные органы и менеджмент Общества обеспечивают распространение знаний и навыков в области управления рисками, вовлечение работников в процесс управления рисками, а также возможность эффективного обмена информацией в рамках СУРiВК.

3.3.2. Достижение оптимального соотношения между Предпочтительным риском (риск-аппетитом) и стратегией развития Общества в целом. Общество оценивает Предпочтительный риск (риск-аппетит) на этапе выбора из стратегических альтернатив при постановке целей, отвечающих выбранной стратегии, а также при разработке механизмов управления соответствующими рисками.

3.3.3. Совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски. Процесс управления рисками определяет, какой метод реагирования на риск в Обществе предпочтителен: уклонение (отказ) от риска, снижение риска, перенос (перераспределение/передача) риска или принятие риска. СУРiВК обеспечивает экономическую эффективность мероприятий по управлению рисками и внутреннему контролю. Снижение рисков осуществляется исходя из экономической целесообразности.

3.3.4. Сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности Общества. Для этих целей необходимо расширять возможности по выявлению потенциальных событий и установлению соответствующих мер, сокращая число таких событий и связанных с ними затрат и убытков.

3.3.5. Своевременное выявление рисков Общества.

3.3.6. Предотвращение реализации рисков и снижение их последствий до приемлемого уровня.

3.3.7. Информирование исполнительных органов и членов Совета директоров Общества по вопросам управления рисками.

3.3.8. Мониторинг влияния рисков на финансовую устойчивость, достижение стратегических и операционных целей, и на репутацию Общества.

3.3.9. Поддержание в актуальном состоянии локальных нормативных актов Общества в области управления рисками и внутреннего контроля.

3.3.10. Эффективность и полнота внутреннего контроля.

3.4. Развитие и функционирование СУРiВК в Обществе осуществляется на основе единых принципов, которые принимаются и соблюдаются органами управления и работниками Общества на всех уровнях их управления:

3.4.1. Управление рисками является неотъемлемой частью всех бизнес-процессов Общества и входит в сферу ответственности соответствующих работников.

3.4.2. Непрерывность и комплексность: функционирование СУРiВК является непрерывным, постоянно функционирующим процессом, который начинается при разработке стратегии Общества и затрагивает всю деятельность Общества.

3.4.3. Ориентация на цели: функционирование СУРiВК способствует достижению целей, установленных в документах стратегического и тактического планирования.

3.4.4. Интеграция в управление: СУРiВК является неотъемлемой частью системы принятия решений в Обществе на всех уровнях управления. СУРiВК содействует обоснованному принятию решений с учётом анализа всей имеющейся информации о вероятности и последствиях принимаемых решений и возможных альтернативах данным решениям.

3.4.5. Формирование и сохранение (защита) стоимости Общества: СУРiBK содействует достижению целей Общества, повышению производительности, обеспечению здоровья и безопасности работников Общества, безопасности деятельности Общества, соблюдению правовых и нормативных требований, повышению качества обслуживания (клиентоориентированность), эффективности операций, управления и репутации.

3.4.6. Баланс между рисками и доходностью: СУРiBK способствует достижению оптимального баланса между рисками и доходностью для Общества в целом с учетом требований законодательства, положений внутренних документов и уставов Общества, в том числе предусматривает, что при проведении операций и сделок, связанных с повышенным риском потери капитала и инвестиций, необходимо исходить из разумной степени риска и соответствия уровня принимаемого риска установленному уровню Предпочтительного риска (риск-аппетита).

3.4.7. Неопределенность: Неопределенность является неотъемлемой частью принимаемых в Обществе решений. СУРiBK позволяет систематизировать информацию об источниках неопределенности (факторах рисков) и содействовать её снижению.

3.4.8. Системность: функционирование СУРiBK основывается на системном подходе, позволяющем обеспечивать своевременную и качественную идентификацию, оценку рисков и выполнение контрольных процедур, формализованных во внутренних документах Общества. Систематическое, регулярное, последовательное управление всеми типами рисков осуществляется по всем ключевым областям деятельности, на всех уровнях управления Обществом.

3.4.9. Качество информации: функционирование СУРiBK основывается исключительно на качественной, своевременной, проверенной и подтвержденной информации. СУРiBK основывается на информации таких источников, как исторические данные, опыт, обратная связь заинтересованных лиц, наблюдения, аналитические материалы, прогнозные данные и экспертные оценки. Вместе с тем, при принятии решений необходимо учитывать ограничения и допущения источников данных или используемых методов моделирования и оценки рисков и возможную субъективность мнения экспертов, на котором основывается оценка рисков.

3.4.10. Заинтересованность и лидерство: органы управления и руководители Общества обеспечивают распространение в Обществе знаний и навыков в области управления рисками, способствуют развитию корпоративной культуры соблюдения принципов СУРiBK и принятия решений с учетом рисков. Надлежащее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения, в процессы СУРiBK на всех уровнях управления Общества обеспечивает надлежащий уровень развития СУРiBK и соответствие её требованиям внутренней и внешней среды.

3.4.11. Закрепление ответственности за управление рисками: за управление рисками в пределах, закрепленных за ним полномочий и функций, отвечает Владелец риска. Работники Общества отвечают за соблюдение установленных в Обществе процедур, норм и мероприятий по управлению рисками.

3.4.12. Эффективность: СУРiBK основывается на принципе эффективности (результативности и экономности) осуществления процессов управления рисками, а именно: необходимости достижения установленных целей Общества с использованием наименьшего объема ресурсов (экономности) и (или) достижения наилучшего результата деятельности Общества с использованием установленного объема ресурсов (результативности).

3.4.13. Кросс-функциональное взаимодействие: процессы управления рисками, затрагивающие несколько направлений деятельности (бизнес-процессов) либо деятельность нескольких структурных подразделений основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно на основании информации, имеющейся у различных структурных подразделений, с учетом мнений всех заинтересованных сторон.

3.4.14. Разумная уверенность: участниками СУРiBK прилагаются все возможные усилия и задействуются возможные ресурсы для достижения поставленных целей Общества, однако

СУРiBK не может гарантировать полного достижения Обществом целей, а также выявления и снижения абсолютно всех рисков.

3.4.15. Адаптивность: СУРiBK функционирует с учётом условий и факторов внешней и внутренней среды. В связи с тем, что цели Общества могут подвергаться изменениям, цели, задачи и принципы СУРiBK должны пересматриваться на предмет их актуальности и соответствия уровню развития СУРiBK не реже одного раза в 5 (пять) лет.

3.4.16. Динамичность: Управление рисками является динамичным и реагирующим на изменения процессом. Под влиянием изменяющихся факторов внутренней или внешней среды осуществляется непрерывный мониторинг рисков, изменение оценки существующих рисков, своевременная идентификация новых рисков, их анализ и оценка.

3.4.17. Постоянное улучшение: Общество осуществляет постоянный мониторинг функционирования СУРiBK, по результатам которого разрабатывает меры, направленные на совершенствование и развитие СУРiBK, культуры соблюдения принципов СУРiBK и принятия решений с учётом рисков.

3.5. К компонентам СУРiBK относятся:

3.5.1. Корпоративное управление и культура: Органы управления Общества призваны формировать поведенческую среду, демонстрировать приверженность основным ценностям Общества, подходам к управлению рисками при принятии решений, осуществлять надзорные функции за управлением рисками.

3.5.2. Стратегия и постановка целей: При определении стратегии и постановке целей деятельности Общества Совет директоров Общества учитывает внешние и внутренние факторы, которые могут повлечь за собой риски, а Предпочтительный риск (риск-аппетит) устанавливается Советом директоров Общества во взаимосвязи со стратегией Общества и отдельными направлениями (проектами) Общества.

3.5.3. Эффективность деятельности: Общество выявляет, оценивает и проводит анализ рисков, которые могут повлиять на его способность реализовывать свою стратегию и достигать поставленных целей путем анализа портфеля и профилей рисков, приоритизации рисков по уровню их возможного влияния (существенности) с учетом установленного Предпочтительного риска (риск-аппетита) и выбора стратегии/метода управления риском на основе проведенной работы.

3.5.4. Анализ и пересмотр: Общество проводит анализ практики управления рисками для оценки того, насколько она способствует реализации стратегии Общества и достижению поставленных целей, а также для определения направлений совершенствования СУРiBK.

3.5.5. Информация, коммуникация и отчетность: Для результативного управления рисками Общество получает информацию как из внешних, так и из внутренних источников, в том числе настолько, насколько это возможно, используя ресурсы своих информационных систем для организации, обеспечения, осуществления управления рисками, и на основе полученной информации осуществляет подготовку отчетности о рисках, культуре и эффективности деятельности Общества и выносит ее на рассмотрение и утверждение Советом директоров Общества, а также доводит ее до всех заинтересованных сторон. Также Общество использует полученную информацию для прогнозирования ситуаций, которые могут помешать реализации стратегии и достижению целей Общества.

3.6. Управление рисками и внутренний контроль осуществляются непрерывно и на систематической основе.

3.7. Деятельность по управлению рисками и внутреннему контролю носит превентивный характер и направлена на снижение вероятности и/или ущерба от реализации рисков, а не на устранение последствий такой реализации.

3.8. Общество придерживается баланса расходов по управлению рисками и возможными последствиями в случае реализации риска. Общество может не предпринимать никаких действий по реагированию на риск, если затраты, связанные с таким реагированием, сопоставимы с последствиями риска.

3.9. Для управления рисками и внутреннего контроля используется максимально точная, полная и достоверная информация, включая информацию за прошедшие периоды, аналитические материалы, прогнозы и др.

3.10. Управление рисками в Обществе соответствует принципам, изложенным в Международном стандарте по управлению рисками ISO 31000:2018 «Менеджмент риска – Руководство» и концепции COSO «Управление рисками организации: интеграция со стратегией и эффективностью деятельности».

4. ВИДЫ РИСКОВ

4.1. Предметом управления рисками в Обществе являются следующие виды рисков:

4.1.1. Стратегический риск – риск возникновения убытков в результате ошибок при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Общества.

4.1.2. Финансовые риски – риски, связанные с финансовым состоянием, ликвидностью и платежеспособностью Общества (валютные, процентные, инфляционные, налоговые риски, риск привлечения капитала и др.).

4.1.3. Рыночные риски (спрос, рынок, конкуренты) – риски, связанные с коммерческой деятельностью Общества (снижение спроса на продукцию, усиление конкуренции, барьеры при выходе на рынки, зависимость от крупных клиентов и др.).

4.1.4. Операционный риск – риск возникновения прямых и косвенных потерь в результате несовершенства или ошибочных внутренних процессов Общества, действий персонала и иных лиц, сбоев и недостатков информационных, технологических и иных систем, а также в результате реализации внешних событий. Операционный риск включает, в частности:

- Риск информационных систем (технологический риск) – риски, связанные с использованием программного обеспечения, аппаратных средств, информационных систем, коммуникационных сетей и технологий.
- Риск информационной безопасности (включая киберриски) – риски, связанные с несанкционированным доступом, утечкой данных, взломом систем, компрометацией ключей.
- Правовой риск – риск возникновения потерь вследствие нарушения условий заключенных договоров, допускаемых правовых ошибок при осуществлении деятельности, несовершенства правовой системы, нарушения контрагентами нормативных правовых актов.
- Риск ошибок управления проектами – риск превышения сроков и бюджетов проектов, некачественной реализации проектов.
- Риск ошибок в управленческих процессах и процессах внутреннего контроля – риск неэффективности установленных процедур и регламентов.
- Риск потери ключевого персонала – риск ухода сотрудников, обладающих критическими компетенциями.
- Риск мошенничества и злоупотреблений – риск недобросовестных действий со стороны персонала, контрагентов или третьих лиц.
- Риск нарушения непрерывности деятельности – риск невозможности осуществлять ключевые бизнес-процессы в результате внешних или внутренних событий.
- Риск аутсорсинга – риск, связанный с привлечением сторонних организаций для выполнения функций.
- Модельный риск – риск использования некорректных или ошибочных моделей при принятии решений.
- Риски, связанные с закупкой и эксплуатацией оборудования – риски недобросовестности поставщиков, срыва сроков поставки, выхода оборудования из строя.
- Иные риски, связанные с внутренними процессами и системами Общества.

4.1.5. Риски, связанные с поставщиками/партнерами/соинвесторами – риски недобросовестности, финансовой нестабильности, конфликтов интересов у контрагентов, влияющие на деятельность Общества.

4.1.6. Регуляторный риск – риск возникновения убытков или правовых последствий для Общества вследствие несоблюдения действующего законодательства и стандартов регулирующих органов.

4.1.7. Репутационный риск – риск возникновения убытков в результате формирования негативного общественного мнения о деятельности Общества.

4.2. Перечень рисков не является исчерпывающим и может быть дополнен в зависимости от специфики деятельности Общества. Детализация рисков осуществляется в Классификаторе рисков (Приложение 1).

5. УЧАСТНИКИ СУРiВК И ИХ ФУНКЦИИ

5.1. Структура системы управления рисками в Обществе включает вовлечение следующих органов и подразделений:

- Совет директоров;
- Председатель Совета директоров;
- Комитет по аудиту;
- Комитет по рискам (при наличии);
- Генеральный директор Общества;
- Служба внутреннего аудита (подразделение, осуществляющее внутренний аудит);
- Координатор СУРiВК;
- Владельцы рисков (руководители структурных подразделений) Общества;
- работники Общества.

5.2. Распределение обязанностей между участниками СУРiВК устанавливается следующим образом:

5.2.1. Совет директоров Общества осуществляет:

- утверждение Политики управления рисками Общества, содержащей принципы и подходы к организации СУРiВК;
- утверждение Классификатора рисков, Карты рисков, Реестра рисков Общества (в части рисков, превышающих установленный порог существенности);
- утверждение методологии определения уровня и самого уровня Предпочтительного риска (риск-аппетита);
- рассмотрение отчета об организации, функционировании и эффективности СУРiВК;
- утверждение мероприятий по совершенствованию СУРiВК и/или формирование поручений по разработке дополнительных мероприятий по результатам рассмотрения отчетов;
- периодическое рассмотрение Сведений об управлении критическими и значимыми рисками (напр. в составе материалов по вопросу о выполнении бизнес-плана за соответствующий квартал Общества);
- ежегодное рассмотрение результатов оценки внутренним аудитом состояния и эффективности СУРiВК;
- рассмотрение результатов внешней независимой оценки эффективности СУРiВК (при наличии таковой);
- использование информации о рисках при принятии стратегических решений и рассмотрении вопросов, отнесенных к его компетенции;
- контроль за эффективностью СУРiВК и соблюдением процедур управления рисками.

5.2.2. Председатель Совета директоров:

- обеспечивает организацию работы Совета директоров, в том числе по вопросам СУРiВК;
- подписывает протоколы заседаний Совета директоров по вопросам утверждения документов в области СУРiВК.

5.2.3. Комитет по аудиту осуществляет:

- предварительное рассмотрение вопросов функционирования СУРiВК, включая принятие решений и предоставление рекомендаций по итогам ознакомления с отчетностью о рисках, перед их вынесением на заседание Совета директоров Общества;
- рассмотрение результатов оценки эффективности СУРiВК, проведенной службой внутреннего аудита, и подготовка рекомендаций Совету директоров;
- предварительное рассмотрение уровня Предпочтительного риска (риск-аппетита) Общества перед утверждением Советом директоров.

5.2.4. Генеральный директор Общества:

- организует функционирование СУРiВК в целом;
- утверждает методологические и распорядительные документы, детализирующие порядок реализации СУРiВК;

- распределяет полномочия, обязанности и ответственность между руководителями структурных подразделений за управление конкретными рисками;
- рассматривает и утверждает карту рисков и Реестр рисков (за исключением вопросов, требующих утверждения Совета директоров);
- принимает решения по управлению значимыми и критическими рисками (в рамках установленных лимитов и полномочий);
- обеспечивает выделение ресурсов для реализации мероприятий по управлению рисками;
- рассматривает отчеты владельцев рисков и Координатора СУРиБК.
- участвует в обсуждении стратегии управления рисками;
- рассматривает вопросы эффективности операционного управления рисками;
- координирует деятельность структурных подразделений в рамках СУРиБК.

5.2.5. Служба внутреннего аудита:

- проводит независимую оценку эффективности СУРиБК;
- представляет отчеты о результатах оценки Комитету по аудиту и Совету директоров;
- вырабатывает рекомендации по повышению эффективности и результативности СУРиБК.

5.2.6. Владельцы рисков (руководители структурных подразделений) Общества:

- обеспечивают соблюдение Политики работниками своих структурных подразделений;
- обеспечивают своевременную идентификацию и оценку рисков по своему функциональному направлению;
- осуществляют выбор метода реагирования на риски;
- представляют информацию о рисках в области своей компетенции для актуализации карты рисков и Реестра рисков;
- обеспечивают своевременную разработку и реализацию мероприятий по управлению рисками, утвержденных Генеральным директором Общества, и компенсирующих мероприятий по реализовавшимся рискам;
- выделяют ресурсы в случае необходимости принятия оперативных мер по управлению рисками или для снижения негативных последствий уже реализовавшихся рисков;
- оптимизируют бизнес-процессы с целью уменьшения уровня рисков или последствий их реализации;
- обеспечивают эффективное взаимодействие с другими профильными структурными подразделениями Общества по управлению рисками в части документов и отчетности, формируемой в рамках процесса управления рисками;
- используют информацию о рисках при формировании целей и бюджета структурного подразделения Общества;
- проводят регулярный мониторинг рисков.

5.2.7. Координатор СУРиБК:

- разрабатывает и актуализирует методологические документы в области управления рисками (совместно с другими подразделениями);
- разрабатывает методологию определения уровня Предпочтительного риска (риск-аппетита);
- координирует работу структурных подразделений в Обществе по выявлению и оценке рисков, а также разработке мероприятий по их управлению;
- осуществляет валидацию (проверку корректности) оценок рисков, предоставленных владельцами рисков;
- агрегирует информацию о рисках и подготавливает отчетность о рисках в Обществе;
- разрабатывает и проводит мероприятия, направленные на развитие культуры управления рисками в Обществе в целом (при необходимости);
- обеспечивает методологическую поддержку владельцев рисков.

- Координатор СУРиВК является функционально независимым структурным подразделением (должностным лицом) и подчиняется непосредственно Генеральному директору (или иному уполномоченному лицу, не участвующему в принятии рисков).

5.2.8. Работники Общества:

- осуществляют идентификацию рисков в области своей компетенции;
- реализуют утвержденный План управления рисками;
- осуществляют мониторинг уровня рисков в области своей компетенции;
- исполняют должным образом функции, направленные на минимизацию рисков, в соответствии с локальными нормативными актами Общества и установленными регламентирующими документами.

6. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ СУРiВК

6.1. В рамках СУРiВК осуществляется как взаимодействие внутри самого Общества, так и с внешними заинтересованными сторонами, включая, но не ограничиваясь: инвесторов, государственные надзорные органы, внешних аудиторов, банки, страховые Общества и иных контрагентов.

6.2. Взаимодействие структурных подразделений Общества в рамках СУРiВК осуществляется в целях решения кросс-функциональных вопросов управления рисками. Координатор СУРiВК обеспечивает методологическое и организационное сопровождение такого взаимодействия.

6.3. Взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами осуществляется участниками СУРiВК на основании внутренних нормативных и организационно-распорядительных документов Общества, в том числе определяющих информационную политику и регламентирующих внешние коммуникации Общества.

7. ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЙ РИСК (РИСК-АППЕТИТ)

7.1. Уровень Предпочтительного риска (риск-аппетита) используется при принятии решений на всех уровнях управления и всеми структурными подразделениями Общества.

7.2. Порядок определения уровня Предпочтительного риска (риск-аппетита) устанавливается отдельным методологическим документом, утверждаемым в установленном в Обществе порядке.

7.3. Разработка и пересмотр методологии определения уровня Предпочтительного риска (риск-аппетита) осуществляется Координатором СУРиВК. Утверждение методологии, а также непосредственно уровня риск-аппетита относится к компетенции Совета директоров Общества.

7.4. Предпочтительный риск (риск-аппетит) Общества утверждается Советом директоров с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту.

8. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

8.1. Процесс управления рисками и развития СУРиБК в Обществе основывается на общепринятых концепциях и практиках работы в области управления рисками. Этапы управления рисками в Обществе соотносятся с этапами, изложенным в международном стандарте ISO 31000 - 2018 «Менеджмент риска – Руководство», Национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», утвержденном и введенном в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарта) от 10.12.2019 г. № 1379-ст.

8.2. Менеджмент риска является частью корпоративного управления Общества и имеет фундаментальное значение для управления на всех уровнях. Он способствует совершенствованию системы управления Обществом.

8.3. Общество определяет свою миссию, устанавливает стратегию, ставит цели и формулирует планы для их достижения с учетом факторов внутренней и внешней среды, придерживаясь подходов вертикального стратегического планирования:

- стратегические цели устанавливаются Советом директоров в стратегических и программных документах (в том числе Стратегии развития);
- тактические цели, достижение которых обеспечивается осуществлением внутреннего контроля, устанавливаются в документах тактического планирования: краткосрочных и оперативных планах.

8.3.1. Внешняя среда, в которой Общество достигает установленные цели, включает в себя (но не ограничивается):

- социально-политическую, правовую, регуляторную, финансово-экономическую, технологическую, среду;
- основные факторы и условия развития отрасли;
- взаимосвязи с внешними заинтересованными сторонами.

8.3.2. Внутренняя среда, в которой Общество достигает установленные цели, включает в себя (но не ограничивается):

- организационную структуру управления и распределение полномочий;
- планы и программы, устанавливающие стратегические и тактические цели Общества;
- ресурсы и капитал (включая персонал, компетенции, системы и технологии);
- соответствующие инструменты и методы оценки рисков;
- информационные системы;
- корпоративную культуру Общества;
- культуру (мнения и отношение) руководства и работников Общества к управлению рисками;
- стандарты и процедуры Общества;
- определение Предпочтительного риска (риск-аппетита).

8.3.3. Внутренняя среда отражает ценности Общества и оказывает влияние на порядок и правила осуществления его деятельности.

8.4. Выявление рисков

8.4.1. Выявление рисков – процесс, в рамках которого определяются внутренние или внешние события, реализация которых может негативно отразиться на достижении Обществом поставленных целей.

8.4.2. Риски Общества необходимо выявлять в рамках ежегодного цикла планирования и бюджетирования и актуализировать в рамках пересмотра бюджета.

8.4.3. Для выявления рисков используется Классификатор рисков. В Классификаторе рисков представляются типовые риски, которые необходимо учитывать в процессе выявления рисков Общества.

8.4.4. Классификатор рисков не является исчерпывающим и не может служить заменой процессу идентификации рисков, описанному в настоящем разделе.

8.4.5. По итогам выявления рисков Координатор СУРиБК агрегирует информацию о выявленных рисках для последующей оценки и управления, составляет проект Карты

рисков и Реестра рисков, определяет Владельцев рисков (по согласованию с руководителями соответствующих направлений) и представляет указанные документы на рассмотрение Генерального директора и Совета директоров в установленном порядке.

8.5. Оценка рисков

8.5.1. Оценка рисков – это процесс идентификации, анализа и оценивания риска. Проводится с целью определения уровня рисков и выделения наиболее значимых/критических рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение его стратегических целей.

8.5.2. Идентификация рисков включает в себя определение рисков событий (включая возможные изменения внутренней и внешней среды), их причины (факторы) и последствия. Риски должны быть идентифицированы независимо от того, может ли Общество повлиять на их факторы. Риски формализуются в виде Реестров рисков.

8.5.3. Анализ рисков обеспечивает входную информацию для оценивания риска и решений по воздействию на эти риски, а также наиболее подходящих стратегий и методов воздействия. Анализ рисков включает рассмотрение факторов рисков, их отрицательных и положительных последствий, анализ цепочек рисков.

8.5.4. Оценивание рисков направлено на принятие решений, основанных на исходных результатах анализа рисков, и включает сравнение уровней рисков, с учетом вероятности их возникновения и степени их влияния на деятельность Общества с уровнем Предпочтительного риска (риск-аппетита).

8.5.5. Оценка выявленных рисков осуществляется Владельцами рисков, после чего агрегируется и валидируется Координатором СУРиВК.

8.5.6. Для каждого выявленного риска необходимо оценить ущерб для Общества в целом от реализации такого риска и вероятность его реализации.

8.5.7. Ущерб от реализации риска оценивается по 5-и балльной шкале:

5 – Очень высокий – реализация риска может привести к критическому (> 50%) снижению EBITDA Общества;

4 – Высокий – реализация риска может привести к значительному (10-50%) снижению EBITDA Общества;

3 – Средний – реализация риска может привести к умеренному (3-10%) снижению EBITDA Общества;

2 – Низкий – реализация риска может привести к слабому (1-3%) снижению EBITDA Общества;

1 – Очень низкий – реализация риска может привести к незначительному (< 1%) снижению EBITDA Общества.

8.5.8. Вероятность реализации риска оценивается по 5-и балльной шкале:

5 – Очень высокая – риск уже неоднократно реализовывался в прошлом, есть высокая степень неопределенности относительно вероятности реализации риска или внутренние, или внешние предпосылки, указывающие на то, что риск, скорее всего, реализуется в течение года;

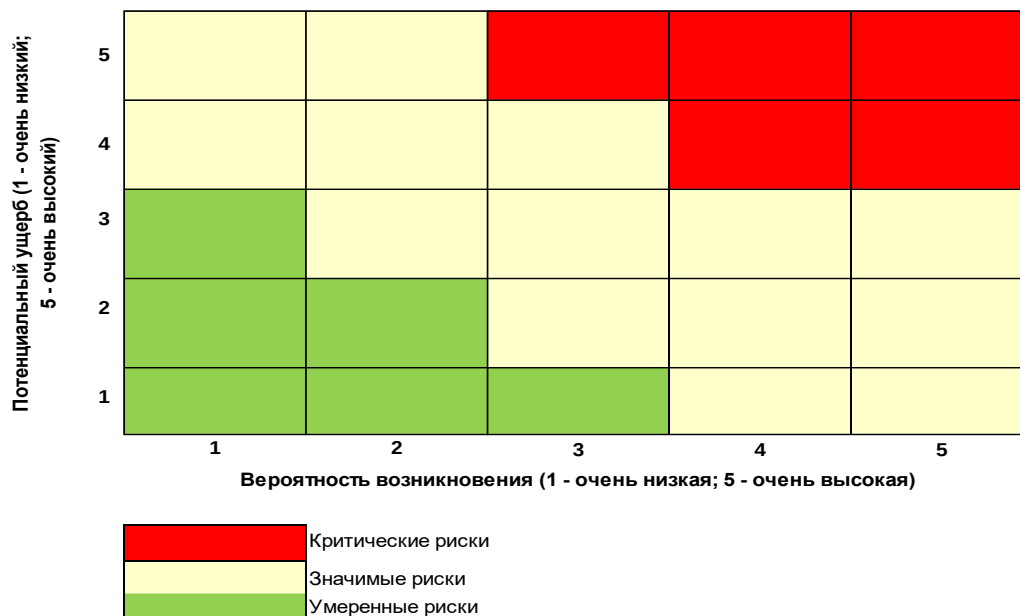
4 – Высокая – риск периодически реализовывался в прошлом либо имеются устойчивые предпосылки, указывающие на значимую вероятность его возникновения в течение года. Действующих мер контроля может быть недостаточно для существенного снижения вероятности возникновения риска, и требуется повышенное внимание к его мониторингу;

3 – Средняя – риск имеет умеренную вероятность реализации. Существуют известные внутренние или внешние факторы, которые могут способствовать его возникновению в течение года. Механизмы контроля в целом эффективны, но не исключают возможность проявления риска;

2 – Низкая – случаи реализации риска в прошлом единичны. Текущие условия деятельности и действующие меры контроля делают возникновение риска маловероятным. Возможные предпосылки появления риска существуют, но оцениваются как слабые и не требующие принятия незамедлительных мер;

1 – Очень низкая – риск ранее не реализовывался. Имеются устойчивые внутренние контролирующие механизмы или внешние факторы, существенно снижающие вероятность его наступления. Отсутствуют существенные предпосылки, указывающие на возможные проявления риска в течение года.

8.5.9. Каждый риск графически отображается на Карте рисков на основании информации об ущербе и вероятности реализации риска, полученной от Владельцев рисков (Рис. 1):



8.5.10. По результатам оценки риски Общества в целом можно разделить на 3 (три) уровня:

- Критические риски – такие риски являются неприемлемыми для Общества и требуют активных действий менеджмента. Решения по снижению таких рисков принимаются Генеральным директором Общества и (в особо значимых случаях) Советом директоров. Решения по этим рискам имеют наивысшую приоритетность по срокам реализации и обеспечению финансовыми ресурсами;
- Значимые риски – решения в отношении таких рисков принимаются на уровне Генерального директора Общества и Владельцев рисков. Сроки выполнения решений устанавливаются исходя из доступности и графика финансирования управленческих решений, а также оптимального времени, необходимого для внедрения конкретного мероприятия;
- Умеренные риски – эти риски приемлемы для Общества. Принимаемые решения ограничиваются внедрением процедур, обеспечивающих предупреждение и уменьшение негативных последствий наступления риска. Определяются границы риска, и осуществляется мониторинг риска для принятия действия в случае изменения уровня риска.

8.5.11. Информация, полученная в рамках процесса оценки рисков, консолидируется и отражается в Реестре рисков.

8.5.12. По результатам идентификации и оценки рисков Карта рисков и Реестр рисков направляются Координатором СУРиВК Генеральному директору Общества для согласования. При этом риски, потенциальный ущерб от которых превышает 100 млн руб. (или иной порог, устанавливаемый внутренними документами), подлежат обязательному вынесению на рассмотрение Совета директоров для утверждения в составе Реестра рисков. Генеральный директор также рассматривает и утверждает планы управления критическими рисками.

8.5.13. Согласованные/утвержденные Генеральным директором Карта рисков и Реестр рисков направляются Координатором СУРиВК Владелец рисков для использования в процессах бюджетирования, целеполагания и разработки мероприятий по управлению рисками.

8.6. Разработка и внедрение мероприятий по управлению рисками

8.6.1. Для рисков, попавших на Карте рисков в красную зону (критические), а также для иных рисков по решению Генерального директора, Владельцы рисков разрабатывают Планы управления этими рисками, включая сроки реализации и ответственных лиц.

8.6.2. С целью получения информации о мероприятиях по управлению рисками Координатор СУРиВК направляет Владельцам рисков согласованный ранее Реестр рисков с перечнем выявленных рисков и их оценкой. Владельцы рисков заполняют соответствующие разделы реестра, касающиеся мероприятий и сроков их реализации, и направляют Реестр рисков обратно Координатору для агрегирования и подготовки сводного Реестра рисков.

8.6.3. План управления рисками должен быть разработан на основании одного из следующих методов реагирования на риски, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с уровнем Предпочтительного риска (риск-аппетита):

- Уклонение (отказ) от риска – уклонение/избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне;
- Снижение риска – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем;
- Перенос (перераспределение/передача) риска – передача или частичная передача риска другой стороне (например, путем заключения договоров страхования, хеджирования, аутсорсинга и др.), позволяющая уменьшить негативное влияние неопределенности на достижение целей Общества. При этом необходимо учитывать, что некоторые риски, например, репутационный риск, не всегда возможно передать;
- Принятие риска – Общество допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий (например, создание резервов).

Для реагирования на конкретный риск может быть использован как 1 (один), так и несколько перечисленных методов. Выбор метода реагирования зависит от уровня существенности рисков (в соответствии с приоритетностью выявленных рисков), воздействия на вероятность и влияние рисков, затраты на его реализацию и получаемые преимущества.

8.6.4. Наиболее приемлемым способом управления риском является уклонение (отказ) или снижение риска. Если снижение риска невозможно или нецелесообразно, сотрудники структурных подразделений должны разработать альтернативные мероприятия по переносу либо принятию риска. Наименее эффективным способом управления риском является принятие риска.

8.6.5. После получения информации о мероприятиях по управлению рисками от Владельцев рисков Координатор СУРиВК агрегирует полученную информацию и обновляет соответствующие разделы Реестра рисков Общества, после чего обновленный Реестр выносится на утверждение Генерального директора Общества.

8.7. Мониторинг рисков

8.7.1. Мониторинг управления рисками включает в себя отслеживание уровня рисков, статуса реализации планов управления рисками, изменений факторов риска.

8.7.2. Мониторинг рисков и статуса реализации Плана управления рисками осуществляется на периодической основе через актуализацию информации о рисках и мероприятиях по управлению рисками, в том числе в рамках подготовки отчётности по управлению рисками.

8.7.3. Результаты мониторинга могут являться основанием для пересмотра состава рисков, их оценки, методов реагирования на риски, мероприятий по управлению рисками, а также

организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного осуществления управления рисками.

8.7.4. В рамках мониторинга Карта рисков и Реестр рисков, План управления рисками актуализируются не реже 1 (одного) раза в полугодие. При этом возможно внеплановое инициирование процесса пересмотра рисков, если это необходимо.

8.7.5. В рамках мониторинга рисков:

- идентифицируются новые риски, не указанные в Карте рисков и Реестре рисков Общества;
- пересматривается оценка уровня риска;
- пересматривается План управления рисками.

8.8. Самооценка рисков и контрольных процедур

8.8.1. Самооценка проводится Владельцами рисков и Координатором СУРиВК в рамках анализа качества управления рисками не реже одного раза в год (или полугодие).

8.8.2. В рамках самооценки в отношении операционных и иных рисков осуществляются:

- Анализ инцидентов: сбор и учет данных о реализовавшихся событиях риска (убытках, сбоях) для выявления слабых мест в системе контроля и оценки уровня выявленных присущих рисков;
- Оценка дизайна контролей: проверка соответствия установленных контрольных процедур (регламентов, автоматизированных систем, правил) целям минимизации конкретного риска;
- Оценка операционной эффективности: подтверждение фактического и непрерывного выполнения контрольных процедур сотрудниками в ходе бизнес-процессов.

8.8.3. Результаты самооценки используются для актуализации Реестра рисков и формирования предложений по совершенствованию СУРиВК.

8.9. Документирование и отчетность о рисках

8.9.1. Результаты управления рисками документируются и отражаются в отчетности по рискам. Документирование и отчетность направлены на:

- обмен информацией о мероприятиях и результатах управления рисками в Обществе;
- предоставление информации для принятия решений руководством Общества;
- развитие и совершенствование СУРиВК;
- содействие взаимодействию с заинтересованными сторонами.

8.9.2. Для консолидации информации Координатор СУРиВК готовит отчет о реализации Плана управления рисками по состоянию на 30 июня и 31 декабря.

8.9.3. Консолидированная информация по управлению рисками рассматривается на заседании Комитета по аудиту Совета директоров и включает актуализированные:

- Карту рисков;
- Перечень Владельцев рисков (см. Приложение 2);
- Реестр рисков (см. Приложение 3);
- План управления рисками (см. Приложение 4);
- Отчет о реализации Плана управления рисками (см. Приложение 5).

8.9.4. При условии существенных изменений в любом из вышеуказанных документов в течение полугодия Координатор СУРиВК может подготавливать внеплановые отчеты о рисках для Комитета по аудиту Совета директоров / Генерального директора Общества.

8.9.5. Обмен информацией и консультирование осуществляется на всех этапах процесса управления рисками.

8.9.6. Информационная инфраструктура Общества обеспечивает сбор и учёт данных в такие сроки, такого качества и с такой степенью детализации, которая позволяет Обществу выявлять, оценивать и реагировать на риски с поддержанием уровня интегрального риска в пределах Предпочтительного риска (риск-аппетита).

8.9.7. Обществом рассматриваются данные, полученные на основе прошлых, настоящих и возможных будущих событий. Ретроспективные данные позволяют Обществу отслеживать фактические показатели по сравнению с целями, планами, ожиданиями и выявлять факторы,

влияющие на достижение целей. Текущие данные представляют важную дополнительную информацию при анализе возможных будущих событий.

8.10. Внутренний контроль является составной частью процесса управления рисками и осуществляется на всех его этапах.

8.11. Детальное описание процедур и инструментов, используемых в рамках реализации этапов СУРиВК (классификация рисков, оценка рисков и их ранжирование, Карты рисков и Реестра рисков, шкала существенности рисков и так далее), регламентируются организационно-распорядительными документами, утверждаемыми Генеральным директором Общества.

9. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

9.1. Процедуры внутреннего контроля

9.1.1. Процедуры внутреннего контроля – действия, направленные на обеспечение принятия необходимых мер по снижению рисков, влияющих на достижение целей Общества.

9.1.2. Процедуры внутреннего контроля могут быть:

- предупредительными – позволяющими не допустить наступление нежелательного события;
- выявляющими (обнаруживающими) – для выявления наступившего нежелательного события;
- директивными – способствующими наступлению желаемого события;
- корректирующими – нейтрализующими последствия наступления нежелательного события.

9.1.3. Процедуры внутреннего контроля осуществляются на всех уровнях управления в соответствии с правилами, установленными локальными нормативными актами Общества.

9.1.4. Процедуры внутреннего контроля в Обществе включают, в том числе:

- согласование – одобрение документов работниками различных подразделений и уровней управления, наделенными соответствующими полномочиями;
- авторизацию – получение работниками разрешения на совершение операции;
- сверку – проверку полноты, точности, непротиворечивости и корректности информации, полученной из разных источников, в том числе контроль отсутствия расхождений между статьями бухгалтерского учета, учетными системами, данными учета Общества и его контрагентов;
- арифметический контроль – проверку арифметической правильности расчетов, в том числе подсчет контрольных сумм, в финансовых, бухгалтерских и иных документах;
- анализ отклонений – оценку степени достижения поставленных целей и выполнения планов на основе сравнения фактических показателей деятельности с плановыми показателями, прогнозами, данными предыдущих периодов, результатами деятельности конкурентов;
- физический контроль сохранности активов – ограничение физического доступа к активам, помещениям, документам, надлежащее оборудование мест хранения активов, заключение договоров материальной ответственности;
- инвентаризацию – выявление и описание фактического наличия и качественных характеристик активов и обязательств с целью обеспечения достоверности бухгалтерского учета и сохранности активов Общества;
- общие и специализированные контрольные процедуры информационных технологий – контроль доступа, целостности данных, внесения изменений в информационные системы.

9.1.5. Содержание конкретных контрольных процедур зависит от уровня управления и функциональной направленности, разрабатывается структурными подразделениями в соответствии с целями Общества и задачами структурного подразделения и устанавливается внутренними документами Общества.

9.1.6. Обязанности по разработке, документированию, внедрению, выполнению, мониторингу и совершенствованию процедур внутреннего контроля закрепляются во внутренних документах Общества.

9.2. Мониторинг функционирования внутреннего контроля

9.2.1. Мониторинг функционирования внутреннего контроля проводится в целях:

- оценки качества работы внутреннего контроля в конкретный период времени; определения вероятности возникновения ошибок, влияющих на достижение целей Общества;
- выяснения существенности этих ошибок;
- определения способности внутреннего контроля обеспечить выполнение поставленных перед ней задач;

- разработки мер по совершенствованию функционирования внутреннего контроля.

9.3. Внутренний контроль по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулированию рынком осуществляется в соответствии с отдельными Правилами внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком, утвержденными Советом директоров.

10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУРiВК

10.1. Обществом осуществляется периодическая оценка эффективности текущего состояния СУРiВК.

10.2. Формы оценки эффективности СУРiВК:

- внутренняя независимая оценка (проводится Службой внутреннего аудита);
- внешняя независимая оценка (проводится независимым консультантом по решению Совета директоров).

10.3. Самооценка и внутренняя независимая оценка эффективности СУРiВК Общества осуществляются не реже 1 (одного) раза в год.

10.4. Внутренняя независимая оценка эффективности СУРiВК Общества осуществляется ежегодно Службой внутреннего аудита. Результаты оценки состояния и эффективности СУРiВК Общества рассматриваются Комитетом по аудиту и Советом директоров.

10.5. Внешняя независимая оценка эффективности СУРiВК Общества осуществляется внешним независимым консультантом по решению Совета директоров Общества и в установленной им периодичности в зависимости от уровня принимаемых рисков, изменений в организационной деятельности и общего уровня развития, надежности и эффективности СУРiВК Общества. Результаты проведения внешней независимой оценки эффективности СУРiВК Общества представляются на рассмотрение Совета директоров (с предварительным рассмотрением Комитета по аудиту).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 КЛАССИФИКАТОР РИСКОВ (ТИПОВОЙ)

ВИД РИСКА	ОПИСАНИЕ РИСКА
Стратегический риск	Риск возникновения убытков в результате ошибок при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Общества. Включает риски неверной оценки рыночных тенденций, выбора приоритетных направлений, неэффективного распределения ресурсов, ошибок при слияниях и поглощениях.
Финансовые риски	Риски, связанные с финансовым состоянием, ликвидностью и платежеспособностью Общества: валютные, процентные, инфляционные, налоговые риски, риск привлечения капитала, риск разрыва ликвидности, ошибки в бухгалтерском учёте и финансовой отчётности, просрочки со стороны заказчиков или поставщиков, перерасход бюджета проектов, риск снижения доходов из-за изменения тарифного регулирования, риски некорректного ценообразования и др.
Рыночные риски (спрос, конкуренты)	Риски, связанные с коммерческой деятельностью Общества: снижение спроса на продукцию, ужесточение конкуренции, низкий спрос на новые технологии, высокая зависимость от крупных клиентов, барьеры при выходе на новые сегменты рынка, отсутствие налаженных каналов продаж, зависимость от общей экономической конъюнктуры.
Операционный риск	Риск возникновения убытков в результате несоответствия внутренних процессов, действий персонала, работы систем или воздействия внешних событий. Операционный риск включает, в частности: - Риск информационных систем (технологический риск) – риски, связанные с использованием программного обеспечения, аппаратных средств, информационных систем, коммуникационных сетей и технологий (сбои или отказ критичных информационных систем, использование устаревших решений, инциденты недоступности сервисов, зависимость от сторонних провайдеров, недостаточная автоматизация процессов, отсутствие необходимой инфраструктуры). - Риск информационной безопасности (включая киберриски) – риски, связанные с несанкционированным доступом, утечкой данных, взломом систем, компрометацией ключей, слабой защитой от атак, неадекватным реагированием на инциденты. - Правовой риск – это риск возникновения потерь вследствие нарушения условий заключенных договоров, допущения юридических ошибок при правовом сопровождении деятельности, а также из-за неопределенности правовой системы или нарушения контрагентами законодательных актов, что приводит к невозможности реализации прав Общества и неэффективной защите его интересов в спорах с третьими лицами. - Риск ошибок управления проектами – риск превышения сроков и бюджетов проектов, некачественной реализации проектов,

	неэффективного управления проектами модернизации или сопровождения инфраструктуры. - Риск ошибок в управленческих процессах и процессах внутреннего контроля – риск неэффективности установленных процедур и регламентов, отсутствия налаженной системы внутреннего контроля, неэффективных управленческих решений. - Риск потери ключевого персонала – риск ухода сотрудников, обладающих критическими компетенциями или доступом к основным процессам. - Риск мошенничества и злоупотреблений – риск недобросовестных действий со стороны персонала, контрагентов или третьих лиц, неэффективного расходования средств. - Риск нарушения непрерывности деятельности – риск невозможности осуществлять ключевые бизнес-процессы в результате внешних или внутренних событий (аварии, стихийные бедствия, техногенные катастрофы). - Риск аутсорсинга – риск, связанный с привлечением сторонних организаций для выполнения функций (недобросовестность, низкое качество, финансовая нестабильность). - Модельный риск – риск использования некорректных или ошибочных моделей при принятии решений. - Риски, связанные с закупкой и эксплуатацией оборудования – риски недобросовестности поставщиков, превышения сроков и бюджетов, логистики, использования оборудования, не соответствующего требованиям, остановки оборудования, некачественной эксплуатации, ошибок в настройках, отсутствия контроля и мониторинга состояния оборудования, зависимости от ограниченного круга поставщиков или вендоров. - Иные риски, связанные с внутренними процессами и системами Общества.
Риски, связанные с поставщиками/партнерами/соинвесторами	Риски недобросовестности, финансовой нестабильности, юридических проблем, конфликтов интересов у контрагентов, влияющие на деятельность Общества (недобросовестность поставщиков ПО, облачных сервисов, каналов связи; низкое качество услуг; наличие судебных споров, санкционных ограничений, репутационных рисков у партнёров).
Регуляторный риск	Риск возникновения убытков или правовых последствий для Общества вследствие несоблюдения действующего законодательства и стандартов регулирующих органов
Репутационный риск	Риск возникновения убытков в результате формирования негативного общественного мнения о деятельности Общества, включая риски, связанные с неудовлетворенностью клиентов, общественным резонансом от инцидентов, действиями персонала, негативными публикациями.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 ПЕРЕЧЕНЬ ВЛАДЕЛЬЦЕВ РИСКОВ (ТИПОВОЙ)

ВЛАДЕЛЕЦ РИСКА	ХАРАКТЕР РИСКА
Генеральный директор	Стратегические риски, риски корпоративного управления, а также иные риски, связанные с руководством деятельностью Общества
Директор юридического департамента	Правовой риск, регуляторный риск (частично)
Финансовый директор	Финансовые риски
Операционный директор	Операционные риски (в части процессов и персонала), риски, связанные с закупкой/эксплуатацией оборудования, риск нарушения непрерывности деятельности
Руководитель управления (Координатор СУРиБК)	Методология управления рисками, координация процесса, риск-аппетит
Директор по информационным технологиям	Риск информационных систем (технологический), риск информационной безопасности (киберриски) (совместно с руководителем ИБ)
Руководитель службы информационной безопасности	Риск информационной безопасности (киберриски)
Руководитель службы безопасности	Риск мошенничества и злоупотреблений
Директор по персоналу	Риск потери ключевого персонала, риски, связанные с управлением персоналом
Руководитель комплаенс-контроля	Регуляторный риск, риск несоблюдения требований
Главный бухгалтер	Финансовые, налоговые риски, риски в связи с недостоверностью отчетности Общества
Руководители отделов продаж, маркетинга	Рыночные риски (спрос, конкуренты)
Руководители проектов	Риски ошибок управления проектами
Иные руководители	Риски, связанные с деятельностью соответствующих подразделений

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 РЕЕСТР РИСКОВ (ТИПОВОЙ)

№/ID	Категория риска	Риск	Описание риска	Факторы риска	Возможные последствия и ущерб от реализации	Вероятность реализации	Уровень риска	Владелец риска	Планируемые мероприятия и их цель	Сроки	Статус	Ответственный

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (ТИПОВОЙ)

№/ID	Риск	Стратегия	Мероприятие (план) по управлению риском	Цель мероприятия и ожидаемый эффект	Ответственный	Сроки	Статус	Примечания
		Уклонение (отказ) от риска/ снижение риска/ перенос (перераспределение/передача) риска или принятие риска					П/В/З ¹	

¹ Расшифровка статусов: «П» - планируется, «В» - в работе/процессе, «З» - завершено

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 ОТЧЕТ О РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (ТИПОВОЙ)

№/ID	Риск	Мероприятие	Ответственный	Плановый срок	Фактический срок	Статус	Результаты реализации мероприятия	Остаточный риск по 5-балльной шкале	Примечания