

**УТВЕРЖДЕНА**  
**Советом директоров Публичного акционерного общества «ОР»**  
**«30» января 2019 года**  
**(Протокол № СД2019-1от «01» февраля 2019 года)**

**ПОЛИТИКА**  
**ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА**  
**«ОР»**  
**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И**  
**СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**  
**(редакция №2)**

**Российская Федерация**  
**город Новосибирск,**  
**2019**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1. Назначение

Политика Публичного акционерного общества «ОР» «Система управления рисками и система внутреннего контроля» (далее – Политика) устанавливает цели, задачи, принципы функционирования систем управления рисками и внутреннего контроля Компании и распределение обязанностей и полномочий субъектов систем управления рисками и внутреннего контроля в рамках системы корпоративного управления.

Политика разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, локальными документами Компании, международными концепциями COSO «Интегрированная концепция построения системы внутреннего контроля» и «Управление рисками организаций. Интегрированная модель».

Термин «Компания» включает Публичное акционерное общества «ОР» (далее – ПАО «ОР»), Компания, Общество, Эмитент), его дочерние и зависимые общества (далее также – ДЗО)

### 1.2. Область действия

Настоящая Политика обязательна для исполнения работниками:

- структурных подразделений ПАО «ОР»;
- дочерних и зависимых обществ ПАО «ОР».

Распорядительные, локальные нормативные и иные внутренние документы Компании не должны противоречить настоящей Политике.

### 1.3. Период действия и порядок внесения изменений

Настоящая Политика является локальным нормативным документом постоянного действия.

Политика, а также вносимые в нее изменения и дополнения утверждаются Советом директоров после предварительного рассмотрения Комитетом по аудиту Совета директоров.

Изменения и дополнения в Политику могут быть внесены по инициативе следующих лиц и органов: Совет директоров ПАО «ОР», Комитет по аудиту Совета директоров, Генеральный директор ПАО «ОР», менеджмент Компании, Руководитель Департамента внутреннего аудита ПАО «ОР», Руководитель Отдела внутреннего контроля Компании.

## 2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Риск** – следствие влияние неопределённости на цели: потенциально возможное действие или событие, способное повлиять на достижение целей Компании или отдельных процессов (направлений деятельности). На современном этапе развития СУР риском признаётся негативное следствие влияние неопределённости на достижение поставленных целей. Риск характеризуется вероятностью и существенностью последствий и выражается в виде комбинации последствий события и связанной с этим вероятности или возможности наступления.

**Влияние** – отклонение от ожидаемого параметра.

**Неопределённость** – состояние, заключающееся в недостаточности (даже частичной) информации, понимания или значения относительно события, его последствий или его возможности.

**Событие** – возникновение или изменение ряда конкретных обстоятельств. Событие может иметь одно или несколько происхождений, может иметь несколько причин и может быть определённым или неопределённым. Событие может заключаться в том, что какое-то явление не имело место. Событие может быть названо терминами «инцидент», «опасное событие» или «несчастный случай».

**Система управления рисками (СУР)** – совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного управления рисками финансово-хозяйственной деятельности Компании.

**Управление рисками** – 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.

**Обмен информацией и консультирование** – непрерывные (повторяющиеся) процессы, осуществляемые Компанией, для обеспечения, распространения и получения информации в сфере управления рисками и участия в диалоге с заинтересованными сторонами.

**Определение ситуации (среды)** – установление внешних и внутренних факторов, которые следует учитывать при управлении рисками, установления сферы применения критериев риска и скоординированных по корпоративному управлению с учётом рисков.

**Внешняя среда** – 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 Компании на международном, национальном, региональном или местном уровне. 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.

**Внутренняя среда** – внутренние условия, в которых Компания работает и достигает своих целей, включая управление, организационную структуру, обязанности и подотчётность, 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 риска и значимостью для Компании этих внутренних заинтересованных лиц, корпоративную культуру, стандарты, руководящие принципы и иные документы регламентирующие деятельность Компании.

**Критерий риска** – совокупность факторов, при сопоставлении с которыми оценивается значимость риска. Критерии рисков основаны на установленных целях Компании, внешней и внутренней ситуации (среды).

**Заинтересованная сторона** – лицо или организация, которые могут воздействовать, или на которые могут воздействовать, или которые считают, что на них влияет какое-либо решение или деятельность.

**Отдел внутреннего контроля (ОВК)** – подразделение Компании, на которое возложена функции управления рисками, внутреннего контроля, координация, методологическое обеспечение и разработка планов развития СУР и СВК.

**Восприятие риска** – представление заинтересованных сторон о риске. Восприятие риска отражает потребности, проблемы, знания, доверие и ценности заинтересованных сторон.

**Идентификация рисков** – выявление (обнаружение) рисков, их анализ и описание.

**Анализ риска** – 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.

**Описание риска** – структурированное заключение о риске, содержащее описание источников риска, событий и последствий.

**Источник риска (фактор риска)** – объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации обладают возможностью вызывать риск (повышение риска). Источник риска может быть материальным или нематериальным.

**Паспорт риска** – документ, содержащий описание риска, его оценку и описание мероприятий по управлению этим риском, в установленном формате.

**Карта рисков** – двухмерное графическое представление положения (ранжирования) рисков с учётом результатов их оценки.

**Последствие** – 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.

**Владелец риска** – орган управления или руководитель направления, или структурного подразделения Компании, ответственный за все аспекты управления определённым риском, в т.ч. снижение вероятности реализации риска и (или) снижение возможного влияния последствий от реализации риска.

**Вероятность (возможность) риска** – мера возможности наступления риска, которая отражает степень уверенности в наступлении риска. Для целей политики управления рисками Компания различает объективную и субъективную вероятность рисков.

**Объективная вероятность** – это вероятность, базирующаяся на расчете частоты реализации риска.

**Субъективная вероятность** – это вероятность, основанная на предположении о возможности наступления риска.

**Оценка риска** – 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.

**Отношение к риску** – степень приемлемости риска для Компании.

**Риск-аппетит** – степень риска, которую Компания считает допустимой при реализации определённых целей.

**Остаточный риск** – риск, сохраняющийся после реализации мероприятий по реагированию на риск.

**Неприятие риска** – отношение к риску, выраженное в неприемлемости риска для Компании.

**Реагирование на риск** – процесс выбора метода управления риском, формирование плана контрольных мероприятий и его реализация.

**Отказ (уклонение) от риска** – отказ от деятельности, сопряжённой с неприемлемыми рисками.

**Передача риска** – разделение риска с другой стороной.

**Воздействие на риск (управление риском)** – действия по минимизации риска путём снижения вероятности и (или) последствий и (или) путём устранения источника риска.

**Принятие (удержание) риска** – осознанное решение не предпринимать никаких действий по управлению риском, отказу от него либо передаче. При данном методе реагирования Компания принимает потери от реализации риска.

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

**Ключевые индикаторы риска (КИР)** – количественные и (или) качественные показатели источников (факторов) риска, имеющие единицу измерения и способность изменяться во времени.

**Отчётность о рисках** – установленная в Компании форма обмена информацией о рисках, предусматривающая информирование внутренних и внешних заинтересованных сторон о текущем состоянии рисков и управлении Компании с учётом рисков.

**Реестр рисков** – установленная в Компании форма записи информации о выявленных рисках.

**Портфель рисков** – разумно полная, структурированная, ретроспективная информация по всему спектру рисков, выявленных Компанией.

**План мероприятий по управлению рисками** – документированный перечень мер по реализации выбранного метода реагирования на риск, который разрабатывается владельцами рисков, содержит чёткое определение круга задач, объём требуемых ресурсов, ответственных и сроки исполнения.

**Основной бизнес-процесс** – средство достижения цели бизнес-проекта.

**Вспомогательный бизнес-процесс** – средство достижения цели основного бизнес-процесса или бизнес-проекта.

**Стратегический риск** – риск, влияние на стратегические цели Компании и на направления её развития в долгосрочной и (или) краткосрочной перспективе.

**Операционный риск** – риск, связанный с решением текущих ежедневных задач.

**Тактический риск** – риск, оказывающий влияние на бизнес-проекты.

**ЮЛ** – юридические лица.

**Внутренний контроль** – процесс, осуществляемый Советом директоров, руководителями и работниками на всех уровнях управления для обеспечения разумной гарантии достижения целей Компании.

**Система внутреннего контроля (СВК)** – совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного управления рисками финансово-хозяйственной деятельности Компании.

**Разумная гарантия (разумная уверенность)** – концепция, согласно которой независимо от того насколько хорошо функционирует система управления рисками и внутреннего контроля, она не может гарантировать достижение целей Компании.

**Внутренний аудит** – деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленная на совершенствование работы организации. Внутренний аудит помогает Компании достичь поставленных целей, в том числе используя

систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления

**Контрольные процедуры** – мероприятия, действия, автоматические операции информационных систем или комбинация данных процессов, разработанные для обеспечения разумной уверенности, что реагирование на риск осуществляется эффективно, своевременно и согласованно на различных уровнях управления и позволяет снизить вероятность и (или) влияние риска или нескольких рисков одновременно до приемлемого уровня.

**Исполнитель контрольных процедур** – субъект системы управления рисками и внутреннего контроля, работник Компании, непосредственно выполняющий контрольные процедуры.

**Проверка** – форма осуществления контрольной деятельности, посредством которой обеспечивается реализация целей, задач, функций и полномочий внутреннего аудита. К видам проверок могут быть отнесены, включая, но не ограничиваясь:

- **Аудит** – проверка на основе метода превентивного контроля, направленная на оценку, анализ и выражение мнения об эффективности реализации бизнес-проектов, бизнес-процессов, бизнес-направлений, системы управления рисками и внутреннего контроля, корпоративного управления, с целью разработки предложений по повышению эффективности деятельности объекта аудита;

- **Тематическая проверка** – проверка на основе метода последующего контроля, предусматривающая обследование отдельных сторон и участков работы объекта проверки, наиболее подверженных риску, с целью выявления фактов положительной практики, нарушений, недостатков, оценки рисков и разработки предложений по повышению эффективности деятельности объекта проверки;

- **Ревизия** – проверка на основе комплексного метода последующего контроля, предусматривающая всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности объекта проверки с целью выявления фактов положительной практики, нарушений, недостатков, рисков и разработки предложений по повышению эффективности деятельности объекта ревизии.

### **3. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**

#### **3.1. Цели системы управления рисками и системы внутреннего контроля**

Целью создания систем управления рисками и внутреннего контроля является защита прав и законных интересов акционеров и обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей, которые можно классифицировать по четырем основным категориям:

- стратегические цели, способствующие выполнению миссии Компании;
- операционные цели, касающиеся вопросов эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании, а также обеспечения сохранности активов;
- цели в области соответствия деятельности Компании применимым законодательным требованиям и требованиям локальных нормативных документов, в том числе требованиям охраны труда, промышленной, информационной, экологической и личной безопасности;
- цели в области своевременной подготовки достоверной финансовой или нефинансовой отчетности, внутренней и/или внешней отчетности.

Эффективное функционирование СУР и СВК позволяет обеспечить надлежащий контроль финансово-хозяйственной деятельности Компании.

#### **3.2. Задачи системы управления рисками и системы внутреннего контроля**

Задачами СУР и СВК являются:

- создание надежной информационной основы в части СУР и СВК для планирования деятельности и принятия взвешенных (с учетом риска и существующего внутреннего контроля) управленческих решений;
- обеспечение объективного, справедливого и ясного представления о текущем состоянии и перспективах развития Компании, целостности и прозрачности отчетности Компании, разумности и приемлемости принимаемых Компанией рисков;

- создание механизмов внутреннего контроля, направленных на эффективное функционирование бизнес-процессов, посредством снижения рисков бизнес-процессов, и реализацию бизнес-проектов Компании;
- обеспечение экономичного использования ресурсов;
- выявление, анализ и оценка рисков, возникающих на всех организационных уровнях Компании, эффективное управление данными рисками, в т.ч. эффективное распределение и использование имеющихся ресурсов для управления рисками;
- обеспечение сохранности активов Компании;
- обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности;
- контроль за соблюдением законодательства, а также внутренних политик, регламентов и процедур Компании;
- предотвращение неправомерных, недобросовестных действий работников Компании и третьих лиц в отношении её активов;
- предотвращение вовлечения Компании в коррупционную деятельность и корпоративное мошенничество;
- совершенствование инфраструктуры и процесса управления рисками и внутреннего контроля Компании;
- обеспечение эффективности контрольных процедур, нацеленных на снижение рисков вовлечения Компании в коррупционную деятельность и корпоративного мошенничества в Компании;
- обеспечение соблюдения Компанией применимого законодательства, локальных нормативных документов.

### **3.3. Принципы функционирования системы управления рисками и системы внутреннего контроля**

В основе функционирования СУР и СВК лежат следующие принципы.

Принципы системы управления рисками Компании состоят из восьми взаимосвязанных компонентов.

- **Принцип открытости.** Внутренняя среда представляет собой атмосферу открытого и заинтересованного восприятия исполнительными органами Компании и его контролируемых организаций информации о риске и оперативного реагирования.
- **Принцип целеполагания.** Постановка стратегических целей осуществляется на уровне утверждения долгосрочных и краткосрочных планов развития Компании, в которых цели поименованы, измеримы в количественных и/или стоимостных единицах.
- **Принцип вероятностной оценки.** Внутренние и внешние события, способные оказать влияние на достижение поставленных целей, классифицируются на риски и возможности. При выявлении рисков осуществляется оценка рисков. При выявлении возможностей исполнительные органы Компании учитывают их в процессе постановки стратегических целей.
- **Принцип митигации.** Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и влияния с целью определения действий, которые необходимо предпринять. При выявлении рисков разрабатываются мероприятия по устранению рисков или снижению негативных последствий до приемлемого уровня.
- **Принцип адекватного реагирования на риск.** Исполнительные органы Компании выбирают метод реагирования на риск – уклонение от риска, принятие, сокращение или перераспределение риска, разрабатывая ряд мероприятий, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем риска.
- **Принцип риск-ориентированности и цикличности.** Процесс подготовки и осуществления контрольных процедур основан на комбинации риск-ориентированного и циклического подхода.
- **Принцип оперативности.** Необходимая информация определяется, фиксируется и передается в такой форме и в такие сроки, которые позволяют работникам выполнять их функциональные обязанности. Также осуществляется обмен информацией в рамках Компании как по вертикали сверху вниз и снизу-вверх, так и по горизонтали.
- **Принцип мониторинга.** Компанией регулярно осуществляется анализ портфеля рисков и формируется сводная отчетность по рискам. Осуществляется оперативный контроль за

процессом управления рисками подразделениями Компании и в установленном порядке контролируемые организациями.

Управление рисками Компании не является линейным процессом, в котором один компонент оказывает влияние на следующий. Он является многонаправленным, циклическим процессом, в котором компоненты могут воздействовать друг на друга.

Принципы системы внутреннего контроля Компании состоят из восьми взаимосвязанных компонентов:

- Принцип непрерывности. Система внутреннего контроля функционирует на постоянной основе.
- Принцип интеграции. Система внутреннего контроля является неотъемлемой частью системы корпоративного управления в Компании.
- Принцип комплексности. Система внутреннего контроля охватывает все направления деятельности Компании и все бизнес-процессы на всех уровнях управления.
- Принцип функциональности. Распределение ответственности по управлению рисками в соответствии с разделением функциональных обязанностей в Компании.
- Принцип оптимальности. Объем и сложность процедур внутреннего контроля, применяемых в Компании, являются необходимыми и достаточными для выполнения задач и достижения целей системы внутреннего контроля в Компании.
- Принцип разумного подхода к регламентации. Компания стремится регламентировать основные процедуры внутреннего контроля таким образом, чтобы объемы документирования и формализации были достаточны для эффективного функционирования системы внутреннего контроля.
- Принцип своевременности сообщения. Информация о выявленных рисках и отклонениях от утвержденных планов и процедур своевременно предоставляется лицам, уполномоченным принимать соответствующие решения.
- Принцип профессионализма и компетентности. Работники органов управления и должностные лица Компании, осуществляющие процедуры внутреннего контроля, должны обладать достаточными знаниями и навыками для осуществления мероприятий по внутреннему контролю, а также непрерывно повышать свою квалификацию.
- Внутренний контроль Компании является линейным процессом, в котором один компонент оказывает влияние на следующий.

Работники Компании при выполнении должностных обязанностей в пределах своей компетенции должны руководствоваться указанными принципами.

### **3.4. Ограничения системы управления рисками и системы внутреннего контроля**

На деятельность Компании в области управления рисками и внутреннего контроля влияют следующие ограничения.

- Риски относятся к будущему, обладающему сложно прогнозируемыми и весьма неопределёнными, с точки зрения развития, свойствами.
- Ограничения внешней среды: управление осуществляется в отношении определённого набора рисков, часть из которых находится вне пределов контроля со стороны органов управления и исполнительных органов Компании. Кроме того, существуют сложно поддающиеся управлению риски – когда Компания не может воздействовать на источники и факторы риска, и, следовательно, не может оказывать влияние на вероятность наступления и последствия их реализации.
- Ограничения внутренней среды, которые включают:
  - а) отсутствие достаточного количества статистических данных для оценки рисков с требуемой степенью точности;
  - б) отсутствие достаточных условий и механизмов для эффективного информационного обмена;
  - в) наличие человеческого фактора в процессе управления рисками и внутреннего контроля: отсутствие достаточного уровня компетенции, недобросовестное исполнение обязанностей, ошибочное толкование нормативно-правовых актов, неверный выбор средств контроля, субъективность суждений;
  - г) ограничение ресурсов (сил и средств) и связанная с этим необходимость учитывать затраты и выгоды при принятии решений по реагированию на риск.

д) сговор двух и более человек, предполагающий преднамеренные действия работников Компании по саботажу средств контроля

### **3.5. Планирование развития системы управления рисками и системы внутреннего контроля**

Планирование развития СУР и СВК осуществляется с целью обеспечения их последовательного, непрерывного и интегрированного развития.

План развития СУР и СВК включает мероприятия, направленные на совершенствование процессов управления рисками и внутреннего контроля (например, применение новых методов и практик, разработка и актуализация локальной нормативной базы) и на организацию взаимодействия и обмена информацией в рамках СУР и СВК (например, обучение работников Компании, развитие инфраструктуры СУР и СВК) в соответствии с направлениями развития Компании.

План развития СУР и СВК может включать предложения топ-менеджеров Компании по мероприятиям, направленным на развитие, в сфере их ответственности (в случае наличия таких предложений), а также предложения внутреннего аудита по результатам оценки надежности и эффективности СУР и СВК.

Отчет о выполнении плана развития СУР и СВК формируется ежегодно в первом квартале года, следующего за отчетным.

## **4. УЧАСТНИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ. ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ**

### **4.1. Участники системы управления рисками и системы внутреннего контроля, и их функции**

|  |   |
|--|---|
| <b>Совет директоров</b>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• утверждает политику в области внутреннего аудита, определяющую цели, задачи и функции внутреннего аудита;</li><li>• утверждает общую политику Компании в области управления рисками и внутреннего контроля;</li><li>• оценивает, как финансовые, так и нефинансовые риски, которым подвержена Компания;</li><li>• устанавливает приемлемую величину рисков для Компании;</li><li>• ежегодно рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости дает рекомендации по её улучшению;</li><li>• ежегодно рассматривает отчеты внутреннего аудита об эффективности СУР и СВК;</li><li>• рассматривает результаты внешней независимой оценки эффективности СУР (внешний аудит).</li></ul> |
| <b>Ревизионная комиссия</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ревизионная комиссия ежегодно проводит ревизионные проверки, о результатах которых информирует Комитет по аудиту Совета директоров и акционеров.</li></ul>  |
| <b>Комитет по аудиту Совета директоров</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• осуществляет предварительное рассмотрение результатов оценки эффективности СУР и СВК и соблюдения положений внутренних нормативных документов, определяющих политику Компании в области управления рисками и внутреннего контроля, по данным отчета внутреннего аудита до их рассмотрения Советом директоров;</li><li>• осуществляет контроль за надежностью и эффективностью системы управления рисками и внутреннего контроля и системы корпоративного управления, включая оценку эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля Компании, практики корпоративного управления и подготовку предложений по их совершенствованию;</li></ul>   |



|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет анализ и оценку исполнения политики в области управления рисками и внутреннего контроля;</li> <li>• осуществляет контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Компанией требований законодательства, а также этических норм, правил и процедур Компании, требований бирж;</li> <li>• осуществляет анализ и оценку исполнения политики управления конфликтом интересов.</li> </ul>   |
| <b>Исполнительный орган<br/>(Генеральный директор)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает создание и поддержание работоспособности эффективной СУР и СВК на основании единых подходов и стандартов, разработанных и утверждённых для Компании;</li> <li>• отвечает за выполнение решений Совета директоров в сфере организации и функционирования СУР и СВК;</li> <li>• утверждает бюджет на мероприятия по управлению рисками и внутреннему контролю в пределах, согласованных решением Совета директоров;</li> <li>• обеспечивает эффективное управление рисками в рамках текущей деятельности Компании;</li> <li>• утверждает регламентирующие и методологические документы по вопросам организации и функционирования СУР и СВК, за исключением документов, утверждение которых отнесено к компетенции Совета директоров.</li> </ul>  |
| <b>Департамент внутреннего аудита (далее – ДВА)</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, оценку корпоративного управления, о результатах которой информирует Комитет по аудиту Совета директоров и исполнительные органы Компании.</li> </ul>  |
| <b>Отдел внутреннего контроля (далее – ОВК)</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет анализ портфеля рисков (включая их выявление и оценку) и определение критериев оценки эффективности мероприятий по управлению рисками, включая меры внутреннего контроля;</li> <li>• формирует сводную отчетность о потенциальных рисках и проводит анализ информации о реализовавшихся рисках;</li> <li>• осуществляет оперативный контроль за процессом управления рисками подразделениями Компании и в установленном порядке в контролируемых организациях;</li> <li>• формирует планы и направления развития СУР и СВК;</li> <li>• устанавливает требования к формату и полноте информации о рисках;</li> <li>• проводит анализ (оценку) рисков и формирует предложения по мерам реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;</li> <li>• ежегодно представляет в Комитету по аудиту Совета директоров и исполнительному органу Компании отчет об организации, функционировании и эффективности СУР и СВК, формирует предложения по развитию и совершенствованию СУР и СВК.</li> </ul> |
| <b>Руководители</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляют своевременное выявление рисков;</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>направлений и структурных подразделений</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• выбирают способы реагирования на выявленные риски;</li> <li>• обеспечивают своевременное выполнение мероприятий внутреннего контроля, направленных на управление рисками;</li> <li>• осуществляют регулярный мониторинг рисков;</li> <li>• обеспечивают своевременное информирование исполнительного органа о результатах работы по внутреннему контролю;</li> <li>• обеспечивают эффективное взаимодействие со смежными подразделениями по вопросам внутреннего контроля;</li> <li>• несут ответственность в соответствии со своими функциональными обязанностями за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях деятельности Компании.</li> </ul> |
| <p><b>Работники структурных подразделений – исполнители мероприятий по управлению рисками и внутреннего контроля</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• несут ответственность за своевременное информирование непосредственных руководителей о выявлении новых рисков;</li> <li>• несут ответственность за полноту и своевременность исполнения контрольных процедур по управлению рисками в соответствии с должностными инструкциями и требованиями локальных нормативных документов Компании.</li> </ul>   |

## 4.2. Взаимодействие участников системы управления рисками и системы внутреннего контроля

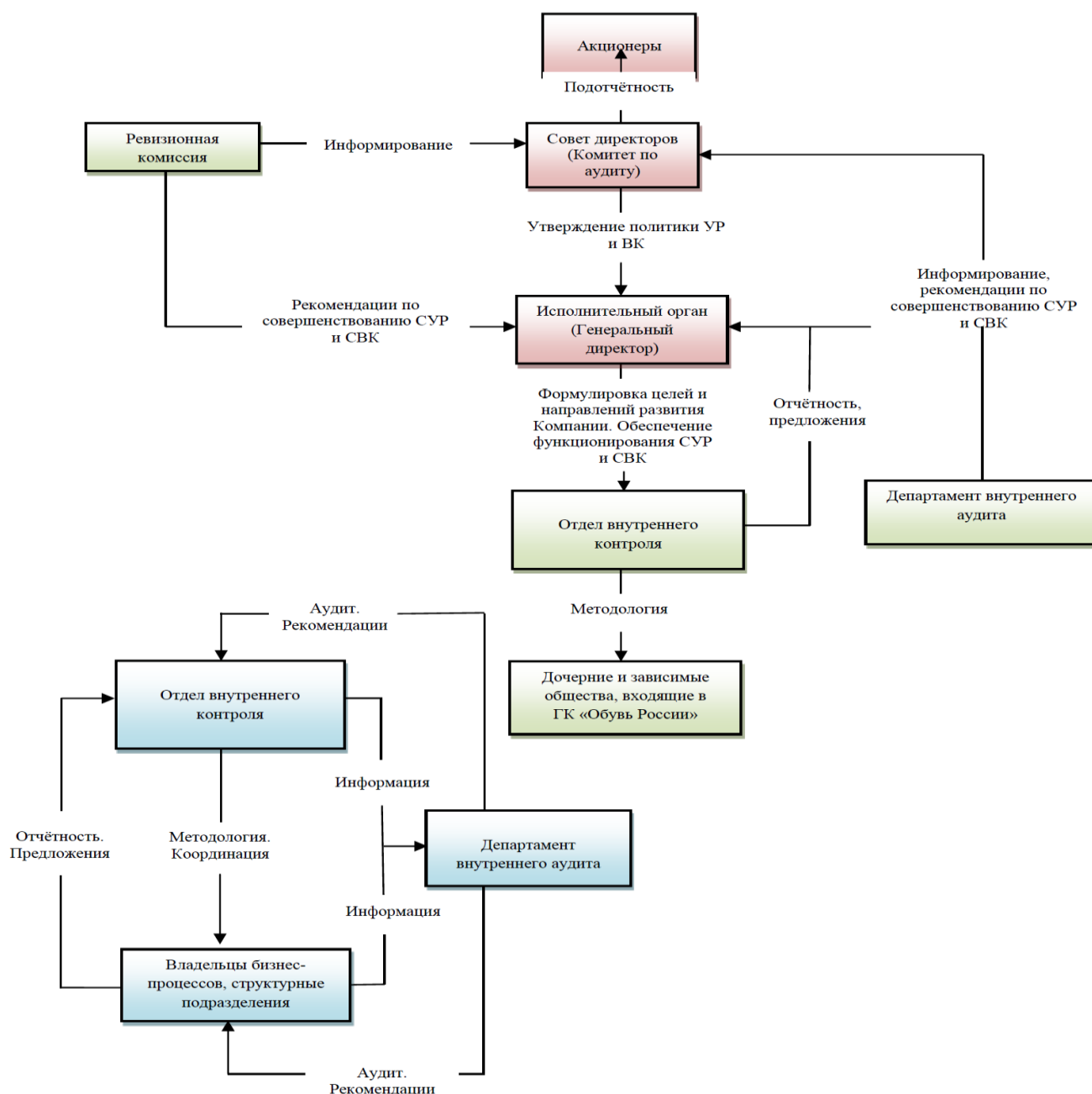


Рисунок 1. Взаимодействие и разграничение ответственности участников СУР и СВК

## 5. АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

### 5.1. Принципы интеграции. Подчинённость

СУР и СВК организованы в соответствии с моделями COSO «Управление рисками организации. Интегрированная модель» 2017 г. и COSO «Интегрированная концепция внутреннего контроля» 2013 г. Указанные модели являются не противоречащими друг другу, взаимозависимыми и взаимодополняемыми друг друга элементами корпоративного управления. В соответствии с назначением обеих систем в структуре подчинённости СУР занимает более

высокое положение, является базовым элементом корпоративного управления, направленным на обеспечение разумной уверенности в достижении Компанией поставленных целей и реализацию прав акционеров и инвесторов. В свою очередь, СВК является инструментом СУР для управления риском, снижения его уровня до приемлемого значения посредством реализации мероприятий внутреннего контроля.

## **5.2. Виды контролей**

В зависимости от этапа реализации проектов и бизнес-процессов Компания осуществляет превентивный (предварительный), текущий и последующий контроль.

**Превентивный (предварительный) контроль** – включает выявление, оценку и управление рисками (угрозами и возможностями) в целях эффективной реализации акционерных и стратегических целей, а также выявление и управление рисками экономической безопасности.

### **Содержание превентивного контроля:**

- построение и оптимизация процессов (направлений деятельности) с выстраиванием минимально необходимых контрольных процедур, разработанных с учетом затрат на их реализацию и эффекта от их внедрения;
- формализация (регламентация) деятельности – процессы Компании описываются во внутренних документах, участники, их полномочия и ответственность закрепляются документально, идентифицируются контрольные точки и мероприятия;
- мероприятия по управлению рисками – осуществляется мониторинг, идентификация и оценка рисков, разработка и выполнение мероприятий по управлению рисками.

**Текущий оперативный контроль** – включает в себя регламентацию и стандартизацию бизнес-процессов с определением контрольных процедур, и ответственности участников бизнес-процессов по уровням управления.

### **Содержание текущего оперативного контроля:**

- выполнение контрольных процедур владельцами процессов (руководителями подразделений) и работниками Компании в рамках выполнения своих основных функциональных обязанностей;
- контроль достижения количественных и качественных показателей деятельности Компании в целом и отдельных направлений в частности (мониторинг эффективности текущих процессов);
- по результатам мониторинга осуществляются корректирующие действия.

**Последующий контроль** – включает в себя ревизионный контроль достоверности отчетности, сохранности активов, соответствия финансово-хозяйственных операций законодательству, уставу, локальным нормативным актам, внутренний аудит эффективности организации бизнес-процессов, СВК и СУР, контроль соблюдения корпоративной этики, антикоррупционный контроль.

### **Содержание последующего контроля:**

- проверки структурных подразделений, процессов, проектов и направлений деятельности в Компании;
- оценка надежности и эффективности функционирования СВК;
- участие в специальных (служебных) проверках по фактам злоупотреблений (мошенничества), причинения Компании ущерба, нецелевого, неэффективного использования ресурсов;

*Примечание: Последующий контроль относится, в том числе, к сфере деятельности подразделения внутреннего аудита. Организация последующего контроля также описывается иными локальными нормативно правовыми актами.*

Реализуемая Компанией модель предполагает, что для обеспечения акционеров и менеджмента разумной уверенностью в достижении поставленных целей, не достаточно один раз принять решение о стратегии развития, реализации бизнес-проекта или вхождении в сделку, необходим постоянный мониторинг и сопровождение (с точки зрения безопасности) бизнес-процессов, как элементов реализации проектов и стратегических задач.

Исходя из указанных функций, Компания определяет, что СУР ориентирована на превентивный контроль – прогнозирование и предотвращение реализации рисков, имеет стратегическую направленность и, следовательно, в большей степени отвечает запросам Совета директоров и топ-менеджмента, как высших органов управления Компанией. В свою очередь, СВК более ориентирована на текущий и последующий контроль – выявление рисков, связанных с

возможными негативными последствиями уже свершившихся событий. В этой связи, СВК отвечает запросам исполнительных органов управления Компании и менеджмента среднего звена.

С учётом целей, определённых п.2.1 Политики, направления деятельности каждой из систем, включая внутренний аудит, выглядят следующим образом

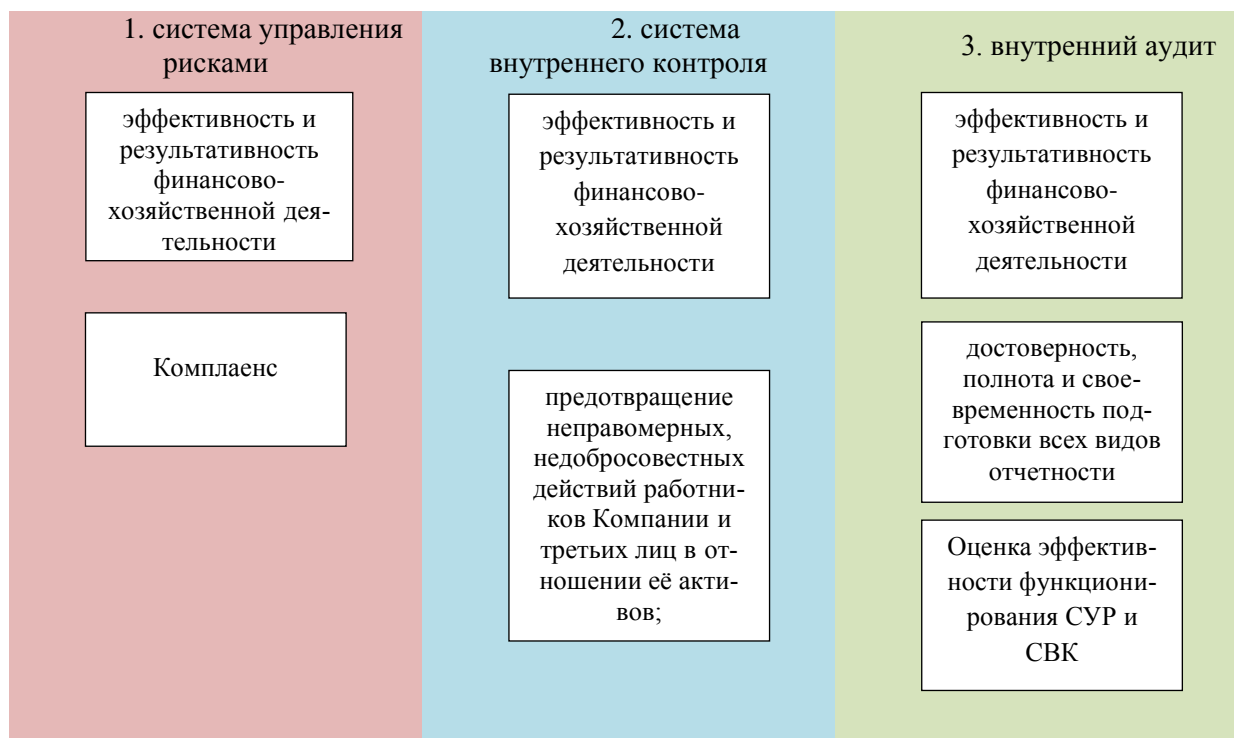


Рисунок 2. Взаимосвязь СУР, СВК и внутреннего аудита

### 5.3. Глубина процесса управления рисками и внутреннего контроля

Участие структурных подразделений и отдельных должностных лиц в процессе управления рисками и внутреннего контроля организовано по схеме трёхуровневой защиты.



Рисунок 3. Организация трёхуровневой защиты

**1 линия защиты** включает управление рисками со стороны владельцев бизнес-процессов и исполнителей контрольных мероприятий.

Основными функциями владельцев бизнес-процессов являются:

- своевременное выявление и оценка рисков, характерных для бизнес-процесса;

- выбор способов реагирования на такие риски;
- своевременная разработка, обеспечение ресурсами и организация выполнения контрольных мероприятий по управлению рисками.

Функциями исполнителей мероприятий по управлению рисками являются:

- своевременно и в полном объёме выполнять мероприятия внутреннего контроля, направленные на управление рисками;
- информировать непосредственных руководителей о случаях, когда по каким-либо причинам стало невозможным исполнение и (или) требуется изменение мероприятий по управлению рисками в связи с изменениями внутренних и внешних условий функционирования Компании;
- предоставлять информацию о выполнении мероприятий по управлению рисками и (или) причинах их невыполнения владельцам риска и в подразделение по управлению рисками.

**2 линия защиты** – Отдел внутреннего контроля, функциями которого являются:

- Идентификация, анализ рисков всех уровней и видов, обсуждение рисков бизнес-процесса в структурном подразделении (направлении) с владельцем рисков;
  - Оценка рисков и её обоснование;
  - Определение методов реагирования на риски;
  - Разработка ключевых индикаторов рисков;
  - Мониторинг рисков;
  - Анализ причин и факторов реализации рисков;
  - Совместно с владельцами рисков разработка мероприятий по управлению рисками и мероприятий внутреннего контроля;
  - Общая координация процессов управления рисками;
  - Разработка и внедрение методологических документов в сфере управления рисками и внутреннего контроля;
  - Организация обучения работников в области СУР и СВК;
  - Контроль за исполнением мероприятий по управлению рисками и внутреннему контролю;
  - Подготовка отчёта и информирование Генерального директора о результатах управления рисками и оценки эффективности СУР и СВК;
  - Формирование ежегодного отчёта об организации и эффективности СУР и СВК
- 3 линия защиты** – Департамент внутреннего аудита, функциями которого являются:
- Внутренняя независимая оценка эффективности СУР и СВК и подготовка рекомендаций, направленных на повышение эффективности и результативности СУР;
  - Информирование Генерального директора и Совета директоров (Комитета по аудиту) о состоянии СУР и СВК.

## 6. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

### 6.1. Элементы системы управления рисками

Управление рисками является непрерывным и цикличным процессом в составе общей системы корпоративного управления. СУР и СВК включает в себя этапы, отражённые на Рисунке 5.

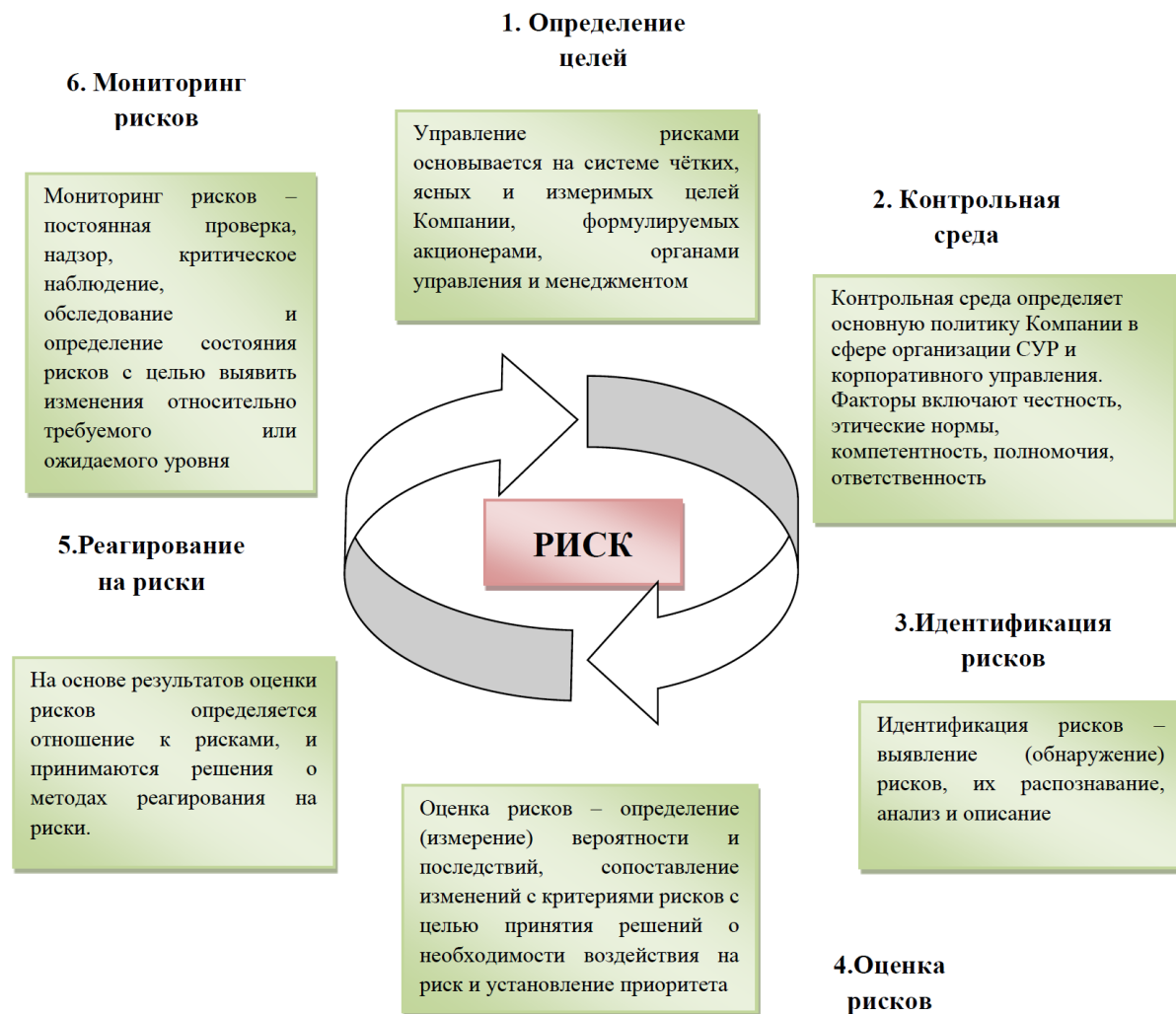


Рисунок 4. Этапы процесса управления рисками.

## 6.2. Определение целей

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

Совет директоров формулирует стратегические цели и направления развития Компании. На основании стратегических целей, топ-менеджмент определяет тактику их достижения, формулирует тактические цели и средства их достижения – бизнес-проекты. Бизнес-проекты реализуются посредством исполнения основных и вспомогательных бизнес-процессов.

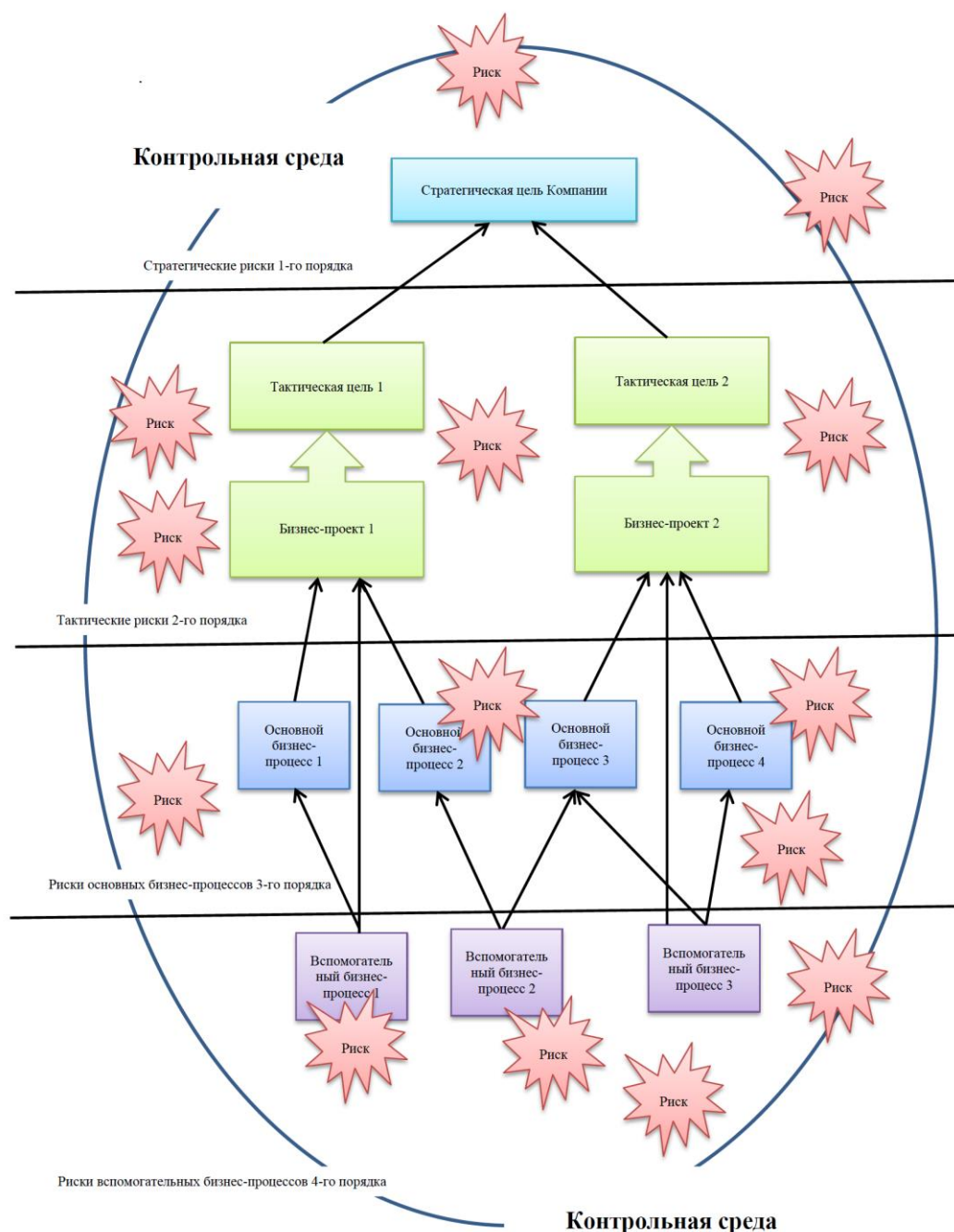


Рисунок 5. Взаимосвязь СУР с процессом корпоративного управления

### 6.3. Контрольная среда

Процесс создания контрольной среды предполагает следующие этапы:

- анализ стратегических целей, бизнес-проектов; изучение существующих бизнес-процессов, как способов реализации целей и проектов; выявление участков, которые подвержены наиболее существенным рискам, способным негативным образом повлиять на цель (результат) бизнес-процесса и стать препятствием для реализации проектов и установленных целей;
- оценка локальной нормативно-правовой базы, которая регламентирует реализацию бизнес-процессов, с точки зрения необходимости и достаточности для реализации целей Компании;
- разработка, внедрение и формализация с учетом выявленных рисков новых или изменение существующих контрольных процедур, осуществляемых на различных уровнях управления, в том числе разработка общих процедур контроля над корпоративными и



технологическими автоматизированными системами; при разработке контрольных процедур учитываются условия внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность Компании;

#### 6.4. 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 её достижение.

СУР в первую очередь ориентирована на выявление потенциальных рисков до их возникновения или на ранней стадии их возникновения.

Носителем информации об идентифицированном риске является паспорт риска (Приложение 1).

Выявляемые риски подлежат классификации (систематизации и группировке). Компания классифицирует и группирует риски по признакам, представленным на рисунке 6.

По влиянию на финансово-хозяйственную деятельность, Компания разделяет риски 1-го, 2-го, 3-го и 4-го порядка.

Где **риски 1-го порядка (стратегические)** – это риски, которым прямо подвержены стратегические цели и направления развития Компании.

**Риски 2-го порядка (тактические)** – риски, которые оказывают непосредственное влияние на реализацию бизнес-проектов.

**Риски 3-го порядка (операционные)** – риски, характерные для основных бизнес-процессов, оказывающие непосредственное влияние на результат бизнес-процесса и опосредованное влияние на достижение тактических целей.

**Риски 4-го порядка (операционные)** – риски, характерные для вспомогательных бизнес-процессов, оказывающие непосредственное влияние на результат вспомогательного бизнес-процесса и опосредованное влияние на результат основного бизнес-процесса, либо достижение тактических целей

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

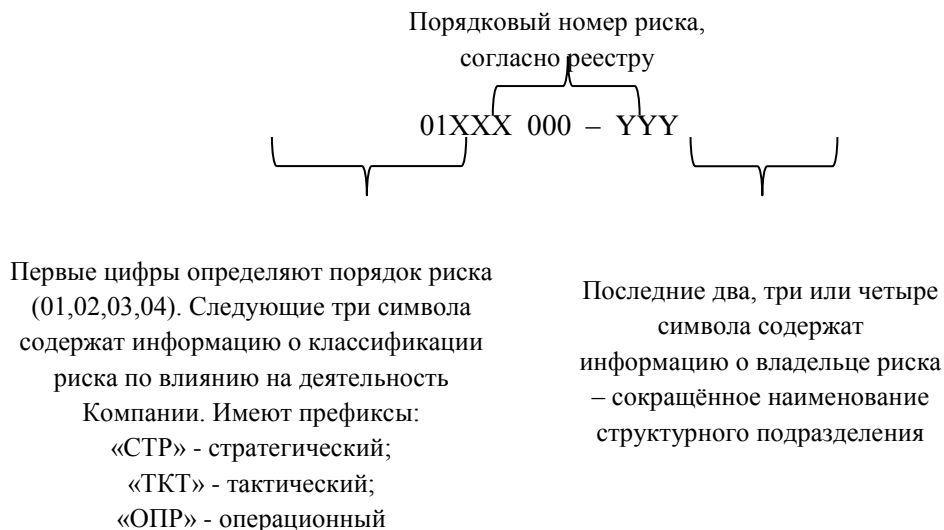


Рисунок 6. Расшифровка кода риска

Информация о выявленных рисках консолидируется в сводном реестре рисков.

#### 6.5. 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 принятыми в Компании методиками, утверждёнными в установленном порядке.

На основании результатов оценки производится ранжирование рисков посредством графического отображения (рисунок 7). По результатам ранжирования осуществляется приоритизация 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) отчётности, либо по мере необходимости в случаях существенного изменения условий внешней и (или) внутренней среды.

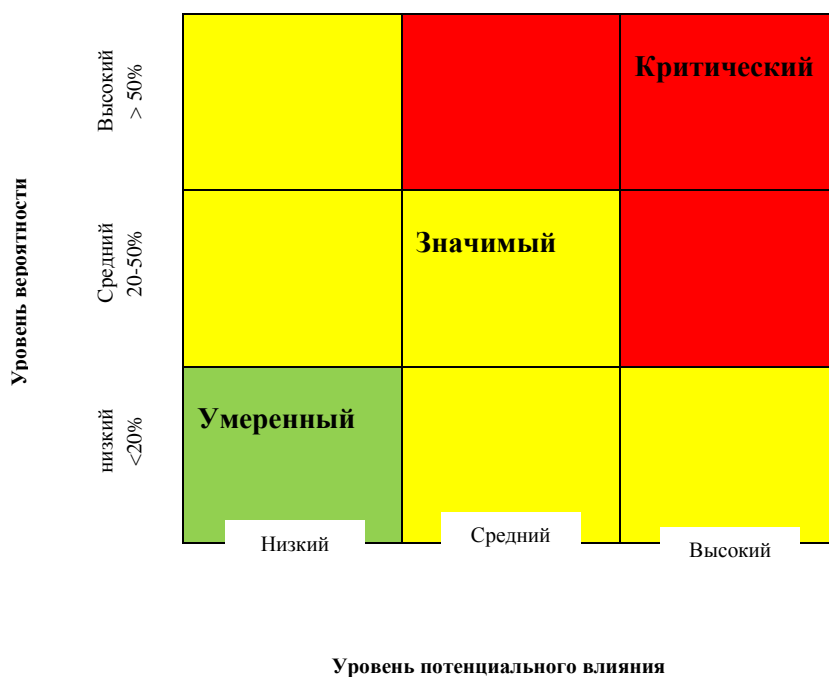


Рисунок 7. Схема графического отображения ранжирования рисков.

#### 6.6. Реагирование на риски

На основе результатов оценки рисков определяется отношение к ним, и принимаются решения о методах реагирования. Компания определяет способность СУР своевременно реагировать на риски одними из ключевых факторов для обеспечения достижения поставленных целей.

Компания применяет следующие основные методы реагирования на риски.

|   |   |
|---|---|
| <b>Отказ от риска (уклонение)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Отказ от деятельности, сопровождающейся неприемлемым уровнем риска</li> </ul>  | <b>Передача риска</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Разделение риска с другой стороной</li> </ul>  |
| <b>Принятие (удержание) риска</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Осознанной решение не принимать никаких действий в отношении риска (принятие всех потерь от его реализации)</li> </ul> | <b>Воздействие на риск (управление риском)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Действия по сокращению (минимизации) риска путём снижения вероятности или последствий или путём устранения источника риска</li> </ul> |

Рисунок 8. Методы реагирования на риск

При выборе метода реагирования Компания учитывает два ключевых фактора: соотношение затрат и выгод от потенциальной реакции на риск и оценку воздействия на вероятность и последствия риска и риск-аппетит – степень риска, которую Компания считает допустимой при реализации бизнес-процессов с целью получения большей выгоды. Риск-аппетит определяется на уровне топ-менеджмента Компании.

После выбора метода реагирования разрабатывается план мероприятий по управлению риском. Планы мероприятий должны быть интегрированы в бизнес-проекты и бизнес-процессы и согласованы со всеми заинтересованными сторонами.

Для реализации каждого мероприятия по управлению рисками назначается ответственный исполнитель и разрабатываются формы отчётности об исполнении необходимых процедур.

**Политика Компании в области управления рисками заключается в разработке и внедрению мероприятий, которые строго ориентированы на причины возникновения риска и итоговую цель его снижения. При этом мероприятий должны быть направлены на каждый риск образующий фактор.**



Рисунок 9. Схема воздействия на риск образующие 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 признаёт наличие остаточного риска ввиду неустранимой неопределённости относительного будущего, ресурсных и иных ограничений, присущих деятельности Компании в целом.

#### 6.7. 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 путём проведения периодических проверок.

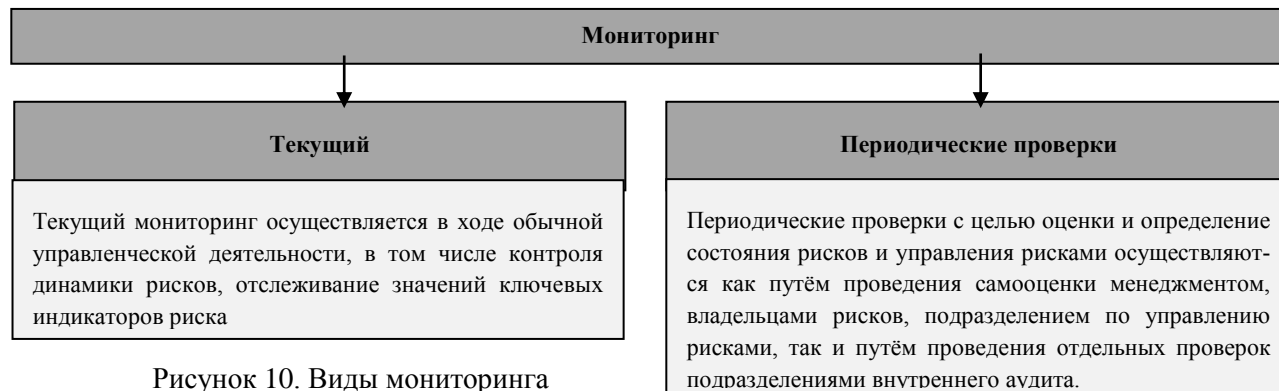


Рисунок 10. Виды мониторинга

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 СУР.

Компания консолидирует информацию о выявленных рисках, ведёт учёт реализовавшихся рисков и анализирует причины, способствовавшие их реализации, информирует заинтересованные стороны о функционировании СУР. Отчётность СУР предназначена для полноценного и прозрачного обмена консолидированной информацией о рисках. Схема документооборота и структура подотчётности представлена на Рисунке 11.

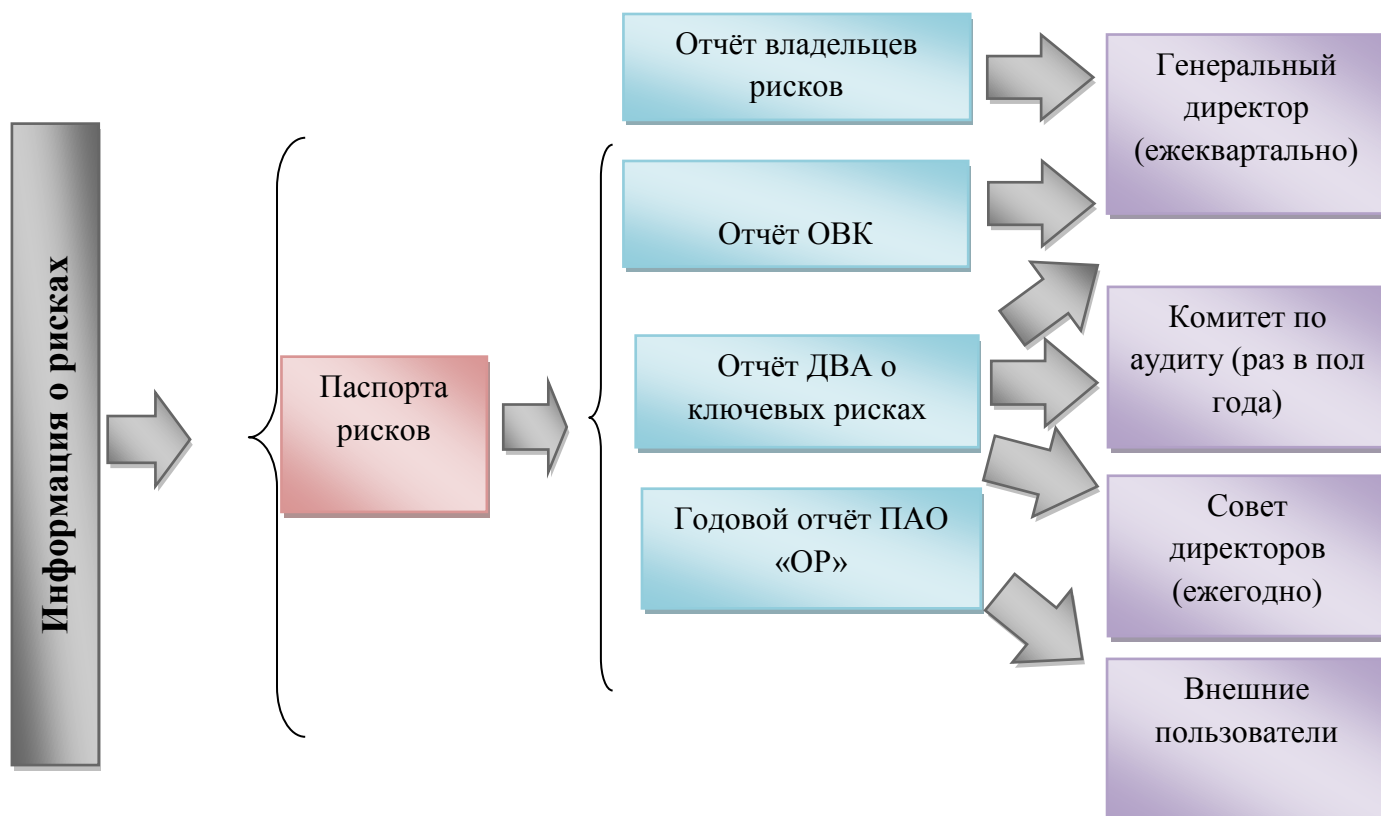


Рисунок 11. Схема документооборота и структура подотчётности

## 7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Компания осуществляет периодическую оценку текущего состояния эффективности СУР и СВК. Оценка проводится по уровням зрелости на предмет соответствия целевому состоянию в соответствии с характеристиками, определёнными *Приложением 5.2. Методических рекомендаций по организации и осуществлению внутреннего контроля (Рекомендации Р-44/2013-КнР, утверждённые Бухгалтерским методологическим центром 08.08.2013 г.)*

Формы оценки эффективности СУР и СВК:

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

Самооценка эффективности СУР и СВК осуществляется:

- владельцами рисков – постоянно, путём заполнения паспортов рисков, которые представляются в ОВК, с вынесением результатов оценки на рассмотрение руководства более высокого уровня;

- Отделом внутреннего контроля – не реже 1 раза в год, с вынесением отчёта о результатах оценки на рассмотрение Генеральному директору Компании.

Внутренняя независимая оценка эффективности СУР и СВК осуществляется ежегодно Департаментом внутреннего аудита. Отчёт ДВА об эффективности СУР и СВК представляется на рассмотрение Совету директоров с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту Совета директоров.

Внешняя независимая оценка СУР и СВК осуществляется внешним независимым консультантом с периодичностью 1 раз в 3 года. Решение о необходимости проведения внешней независимой оценки принимается Советом директоров. Отчёт о результатах оценки представляется ОВК и ДВА. ОВК обеспечивает вынесение результатов внешней независимой оценки СУР и СВК на рассмотрение Исполнительному органу (Генеральному директору) и Совету директоров с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту Совета директоров.

**Приложение № 1 к Политике ПАО «ОР»  
«Система управления рисками и система внутреннего контроля»**

**Паспорт риска**

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Период:</b>                   |  |
| <b>Название риска:</b>           |  |
| <b>Влияние риска:</b>            |  |
| <b>Вероятность риска:</b>        |  |
| <b>Уровень риска:</b>            |  |
| <b>Риск-аппетит</b>              |  |
| <b>Превышение риск-аппетита:</b> |  |
| <b>Цель:</b>                     |  |
| <b>Владелец цели:</b>            |  |
| <b>Владелец риска:</b>           |  |
| <b>Предоставляет информацию:</b> |  |
| <b>Процесс:</b>                  |  |
| <b>Владелец процесса:</b>        |  |
| <b>Нормативные документы:</b>    |  |

**Управление риском**

| <b>Риск-факторы</b> | <b>Вес</b> | <b>Ключевые индикаторы</b> | <b>Единица измерения</b> | <b>Пороговое значение</b> | <b>Плановое значение</b> | <b>Контрольные процедуры и действия</b> | <b>Ответственный за контроль</b> | <b>Периодичность/ дата контроля</b> |
|---------------------|------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------------|
|                     |            |                            |                          |                           |                          |   |                                  |                                     |
|                     |            |                            |                          |                           |                          |   |                                  |                                     |
|                     |            |                            |                          |                           |                          |   |                                  |                                     |