

УТВЕРЖДЕНО

Решением Совета директоров

ПАО «Дорогобуж»

Протокол № 1216 от 12.05.2026 года

**ПОЛИТИКА
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ
ПАО «ДОРОГОБУЖ»**

г. Дорогобуж

2026 год

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая Политика в области управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Дорогобуж» (далее – Политика) является внутренним документом ПАО «Дорогобуж» (далее – Общество), определяющим принципы и подходы к организации управления рисками и внутреннего контроля, цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля (далее - СУРиВК), в том числе формирование риск-аппетита, процессы идентификации, оценки, реагирования, мониторинга и отчётности о рисках, а также распределение полномочий и ответственности субъектов системы СУРиВК.

1.2. Политика разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, рекомендациями международных стандартов управления рисками, Уставом Общества, Кодексом корпоративного управления Общества, рекомендациями Банка России по организации управления рисками в публичных акционерных обществах.

1.3. Действие Политики распространяется на Совет директоров и его комитеты, исполнительные органы, структурные подразделения и работников Общества, а также на третьих лиц, выполняющих работы и / или оказывающих услуги в соответствии с заключенными с Обществом контрактами или другого рода формальными договоренностями с уполномоченными лицами Общества. Процессы управления рисками и внутреннего контроля осуществляются на всех уровнях корпоративного управления, во всех структурных подразделениях Общества, охватывают все процессы и операции. В части, определяемой решениями органов управления и внутренними документами Общества, подходы Политики учитываются подконтрольными обществами группы.

1.4. Настоящая Политика является основой для разработки и актуализации внутренних документов Общества, регулирующих процессы и процедуры СУРиВК.

1.5. Изменения и дополнения в настоящую Политику вносятся решением Совета директоров Общества по мере необходимости, а также при изменении регуляторных требований в области управления рисками.

II. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

2.1. **Бизнес-процесс** – последовательность взаимосвязанных шагов, создающих ценность для организации и направленных на формирование определенного конечного продукта или услуги.

2.2. **Владелец бизнес-процесса** – должностное лицо, которое имеет в своём распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса на всех его стадиях, а также за эффективность функционирования системы внутреннего контроля в рамках бизнес-процесса.

2.3. **Внутренний контроль** – процесс, осуществляемый Советом директоров, исполнительными и контрольными органами, должностными лицами и иными работниками Общества, направленный на обеспечение результативности и эффективности хозяйственной деятельности Общества, надежности и достоверности всех видов отчетности Общества, соблюдение требований законодательства, нормативных актов и внутренних документов Общества, безопасность работников, сохранность активов и репутации.

2.4. **Идентификация рисков** – систематический процесс выявления существующих и потенциальных источников риска, событий, их причин и последствий, которые могут оказать негативное влияние на достижение целей Общества, его бизнес-процессов, проектов или направлений деятельности.

2.5. **Классификация рисков (категории рисков)** – установленная Обществом система группировки рисков в зависимости от их природы и источника возникновения (включая стратегические, операционные, финансовые, рыночные, правовые и регуляторные, производственные и технологические, экологические и промышленной безопасности, репутационные и иные риски), используемая для целей их анализа, приоритизации и управления.

2.6. **Ключевые риски** – риски, которые существенным образом влияют на возможность Общества достигать своих цели (в т.ч. стратегические, операционные и т.д.).

2.7. **Контрольная процедура (контроль)** – мероприятия, действия работников и (или) операции информационных систем или комбинация данных процессов, осуществляемые на различных уровнях организационной структуры предприятий Общества и направленные на уменьшение вероятности реализации и (или) влияния рисков на достижение целей бизнес-процессов предприятий Общества.

2.8. **Мероприятие по управлению риском** – действие, направленное на удержание/ изменение вероятности и (или) последствий риска, либо на источник риска.

2.9. **Мониторинг рисков** – непрерывный процесс наблюдения за изменениями уровня рисков, факторами внешней и внутренней среды, влияющими на риски, а также за эффективностью мероприятий по управлению рисками и контрольных процедур, с целью своевременной корректировки подходов к управлению рисками.

2.10. **Отчётность о рисках** – систематизированная совокупность документов и сообщений (регулярных и разовых), содержащих информацию о рисках, их уровне, мерах реагирования и результатах мониторинга, подготавливаемая для органов управления и должностных лиц Общества в установленные сроки и по утверждённым форматам.

2.11. **Оценка риска** – определение вероятности реализации и последствий в случае реализации риска.

2.12. **Приемлемый уровень риска** – уровень риска, который Общество готово принять.

2.13. **Профиль риска** – структурированное описание совокупности существенных и ключевых рисков Общества, либо отдельного направления, бизнес-процесса или проекта, включающее сведения о характере рисков, вероятности их реализации, масштабах возможных последствий, существующих мерах реагирования и уровне остаточного риска.

2.14. **Реагирование на риски** – выбор и реализация мер по управлению риском, включая предотвращение (избежание), снижение, передачу (в том числе страхование) или принятие риска в пределах риск-аппетита, а также контроль эффективности реализуемых мер.

2.15. **Риск-аппетит** – качественно и (или) количественно выраженный уровень риска, который Общество готово принять при достижении стратегических и операционных целей, с учётом требований законодательства, финансовой устойчивости, ожиданий акционеров и иных заинтересованных сторон, а также допустимого уровня возможных потерь.

2.16. **Риск-ориентированный подход** – подход к управлению деятельностью Общества, при котором выявление и оценка рисков учитываются при подготовке и принятии управленческих решений, а контрольные процедуры проектируются и реализуются с учётом рисков недостижения целей соответствующих процессов и решений.

2.17. **Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК)** – совокупность принципов, процессов, процедур, методов и распределённых между органами управления и работниками Общества полномочий и ответственности, направленных на выявление, оценку, реагирование, мониторинг и отчётность по рискам, а также на обеспечение эффективности и результативности деятельности, достоверности отчётности, соблюдения обязательных требований и сохранности активов Общества.

2.18. **Существенный риск** – риск, реализация которого может привести к значимому отклонению от целевых показателей деятельности Общества или к иным существенным последствиям, включая угрозу непрерывности деятельности, финансовой устойчивости, выполнения обязательных требований и договорных обязательств, статуса публичного общества и деловой репутации Общества.

III. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

3.1. Система управления рисками и внутреннего контроля является элементом корпоративного управления Общества и предназначена для формирования разумной уверенности в достижении стратегических и операционных целей Общества, обеспечении финансовой устойчивости и сохранности активов, соблюдении требований законодательства и внутренних документов, а также поддержании достоверности корпоративной и финансовой отчетности.

3.2. Управление рисками и внутренний контроль направлены на обеспечение баланса между использованием возможностей для развития бизнеса и предотвращением потерь, включая снижение вероятности и/или масштаба негативных последствий, связанных с неопределенностью.

3.3. Система функционирует на постоянной основе и интегрирована в ключевые управленческие процессы, включая стратегическое планирование, бюджетирование, инвестиционную и проектную деятельность, закупочные и производственные процессы, а также комплаенс-процедуры и процедуры обеспечения промышленной безопасности, охраны труда и экологии.

3.4. Целями СУРиВК являются:

- обеспечение разумной уверенности в достижении стратегических и операционных целей Общества;
- поддержание финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности Общества;
- обеспечение сохранности активов, непрерывности производственной деятельности и соблюдения требований промышленной безопасности, охраны труда и экологии;
- соблюдение требований законодательства, нормативных актов, листинговых правил и договорных обязательств;
- обеспечение защиты прав и законных интересов акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.

3.5. Задачами СУРиВК, способствующими достижению целей Общества в области управления рисками, являются:

- достижение операционной, инвестиционной и финансовой эффективности ведения деятельности Общества;
- своевременное выявление и оценка рисков, классификация и приоритизация рисков, оказывающих влияние на Бизнес-процессы и деятельность Общества;
- определение и реализация методов реагирования на риски, принятие решений в целях снижения их уровня до приемлемого с учётом Риск-аппетита Общества;
- разработка, оптимизация и реализация процедур СУРиВК;
- интеграция процессов управления рисками в стратегическое и бизнес-планирование, бюджетирование, инвестиционную и проектную деятельность;
- формирование и поддержание актуального портфеля и профилей рисков, определение Риск-аппетита Общества;
- организация мониторинга рисков, эффективности мероприятий по управлению ими и контроль исполнения процедур;
- обеспечение формирования полной, достоверной и своевременной отчётности Общества;
- соблюдение требований законодательства и внутренних документов Общества.

3.6. Организация СУРиВК основывается на принципах:

- интегрированности,
- непрерывности,
- соразмерности масштабу и специфике деятельности Общества,
- разграничения ответственности,
- прозрачности и добросовестности раскрытия информации о рисках,
- существенности и целесообразности.

3.7. Общество применяет риск-ориентированный подход, при котором выявление и оценка рисков учитываются при подготовке и принятии управленческих решений, а контрольные процедуры проектируются с учетом рисков недостижения целей соответствующих процессов и решений.

3.8. В Обществе используется модель «трех линий защиты»:

- **Первая линия** включает подразделения и работников, непосредственно осуществляющих бизнес-процессы и управляющих рисками в зоне ответственности.
- **Вторая линия** включает функции методологической поддержки, координации и мониторинга (включая внутренний контроль, комплаенс и иные контрольные функции).
- **Третья линия** включает внутренний аудит, осуществляющий независимую оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. Внутренний аудит не выполняет операционных функций по управлению рисками и не подменяет первую и вторую линии защиты.

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

Классификация рисков	Для целей управления рисками Общество рассматривает риски по их природе и источнику, включая, в зависимости от контекста, стратегические, операционные, финансовые, рыночные, правовые и
-----------------------------	--

	регуляторные, производственные и технологические, экологические и промышленной безопасности, репутационные и иные риски. Конкретизация перечня категорий, а также примеры типовых рисков устанавливаются методическими документами и могут уточняться в связи с изменением внешней и внутренней среды.
Идентификация рисков	Идентификация рисков осуществляется на регулярной основе в рамках текущей деятельности, а также при существенных изменениях условий деятельности Общества, включая изменения рынка, законодательства, технологий, организационной структуры, запуск значимых проектов и возникновение инцидентов. Риски выявляются на уровне Общества, функциональных направлений, бизнес-процессов и проектов с учетом специфики деятельности Общества.
Оценка рисков	Оценка рисков осуществляется посредством экспертной и (при необходимости) количественной оценки вероятности реализации и масштаба последствий, а также оценки эффективности действующих мер реагирования и контрольных процедур. Подходы к шкалам оценки, источникам данных и порядку документирования результатов оценки устанавливаются методическими документами, утверждаемыми исполнительными органами.
Приоритизация рисков	Приоритизация рисков осуществляется с учетом вероятности и последствий, влияния на достижение целей Общества и риск-аппетита. Приоритетными признаются риски, способные существенным образом повлиять на финансовую устойчивость, непрерывность деятельности, соблюдение обязательных требований, безопасность, сохранность активов и репутацию Общества.
Критерии существенности	Риск относится к существенным, если его потенциальная реализация может привести к значимому отклонению от целевых показателей или существенным последствиям для Общества, в том числе в части непрерывности деятельности, финансовой устойчивости, выполнения обязательных требований и договорных обязательств, статуса публичного общества на рынке капитала, а также деловой репутации. Общие критерии существенности и порядок их применения закрепляются в методических документах и используются для определения уровня эскалации информации и уровня принятия решений.
Реагирование на риски	В зависимости от характера и уровня риска Общество применяет меры реагирования, включая предотвращение (избежание), снижение, передачу (в том числе страхование), а также принятие риска в пределах риск-аппетита. Выбор мер реагирования и контрольных процедур осуществляется с учетом принципа разумной достаточности и экономической целесообразности.

3.10. Подходами, которыми руководствуется Общество в области внутреннего контроля, являются:

- проведение анализа соответствия целей бизнес-процессов (направлений деятельности), проектов и структурных подразделений целям Общества, проверку обеспечения надежности и целостности бизнес-процессов (направлений деятельности) и корпоративных информационных систем Общества, в том числе надежности процедур противодействия противоправным действиям, злоупотреблениям и коррупции;
- проверку обеспечения достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и иной отчетности Общества, определение того, насколько результаты деятельности бизнес-процессов (направлений деятельности), проектов и структурных подразделений Общества соответствуют поставленным целям;
- определение адекватности критериев, установленных исполнительными органами Общества для анализа степени исполнения (достижения) поставленных целей;
- контроль эффективности процедур внутреннего контроля и выявление недостатков системы внутреннего контроля, которые не позволили (не позволяют) Обществу достичь поставленных целей;
- оценка результатов внедрения (реализации) мероприятий по устранению нарушений, недостатков и совершенствованию системы внутреннего контроля, реализуемых Обществом на всех уровнях управления;
- проверка эффективности и целесообразности использования ресурсов Общества;
- проверка обеспечения сохранности активов Общества;
- проверка соблюдения требований законодательства, устава и внутренних документов Общества.

IV. РИСК-АППЕТИТ

4.1. Риск-аппетит Общества представляет собой совокупность принципов и ориентиров, определяющих уровень риска, который Общество готово принимать при осуществлении своей деятельности и реализации стратегических целей. Указанный инструмент используется для обеспечения сбалансированного соотношения между достижением целей развития Общества и поддержанием его финансовой устойчивости, соблюдением обязательных требований законодательства и сохранением деловой репутации.

4.2. Определение риск-аппетита основывается на оценке факторов, способных оказать влияние на деятельность Общества, включая финансовое положение Общества, характер и масштаб осуществляемой деятельности, уровень допустимых потерь, требования законодательства и регуляторной среды, а также ожидания акционеров и иных заинтересованных сторон.

4.3. Риск-аппетит может выражаться в форме качественных ориентиров и, при необходимости, количественных показателей, отражающих допустимый уровень риска по отдельным направлениям деятельности Общества. Такие ориентиры могут учитывать, в частности:

- уровень финансовых рисков,
- рисков нарушения обязательных требований,
- рисков, связанных с непрерывностью деятельности,
- рисков, способных оказать влияние на деловую репутацию Общества.

4.4. Подходы к риск-аппетиту учитываются при выявлении, оценке и приоритизации рисков, а также при подготовке управленческих решений, включая стратегические, инвестиционные и иные решения, оказывающие влияние на деятельность Общества.

4.5. В случае выявления рисков, уровень которых превышает ориентиры риск-аппетита, соответствующая информация подлежит доведению до органов управления Общества для рассмотрения и принятия решений о необходимых мерах реагирования, направленных на снижение уровня риска либо на изменение условий реализации соответствующих решений или проектов.

4.6. Подходы к определению риск-аппетита, его показатели и порядок их применения могут уточняться внутренними документами Общества.

V. МОНИТОРИНГ И ВЫЯВЛЕНИЕ РИСКОВ

5.1. Мониторинг рисков осуществляется на постоянной основе в рамках текущей деятельности Общества и включает анализ факторов, способных повлиять на вероятность реализации рисков и масштаб их возможных последствий. При осуществлении мониторинга учитываются изменения внешней и внутренней среды деятельности Общества, результаты реализации проектов и программ, а также информация о возникших инцидентах и отклонениях.

5.2. В рамках мониторинга проводится анализ эффективности мер реагирования на риски и контрольных процедур, реализуемых в системе внутреннего контроля. В случае выявления изменений в уровне риска либо недостаточной эффективности принятых мер могут приниматься решения о корректировке подходов к управлению соответствующими рисками.

5.3. Информация о результатах мониторинга используется при формировании отчетности по рискам и внутреннему контролю и может служить основанием для принятия управленческих решений, направленных на совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля Общества.

5.4. Информация о выявленных рисках рассматривается на уровне исполнительных органов Общества либо уполномоченных должностных лиц в рамках текущего управления деятельностью Общества. На данном уровне проводится анализ характера риска, его возможных последствий для деятельности Общества и необходимости принятия соответствующих мер реагирования.

5.5. В случае если риск может оказать существенное влияние на деятельность Общества, информация о таком риске выносится на рассмотрение Совета директоров Общества в порядке, установленном внутренними документами и практикой подготовки материалов к заседаниям органов управления.

5.6. По результатам рассмотрения существенных рисков принимаются решения, направленные на управление такими рисками, включая определение мер реагирования, распределение ответственности за их реализацию и установление порядка контроля исполнения.

5.7. Контроль реализации принятых решений осуществляется в рамках функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, а также в процессе мониторинга рисков и подготовки отчетности для органов управления Общества.

5.8. Сроки выполнения процедур рассмотрения рисков и принятия соответствующих решений определяются с учетом характера и срочности рассматриваемых вопросов и должны обеспечивать своевременное информирование органов управления Общества о рисках, способных оказать влияние на его деятельность.

VI. ПОРЯДОК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И РАБОТНИКОВ ОБЩЕСТВА

6.1. Управление рисками и внутренний контроль реализуются как непрерывный управленческий цикл, включающий выявление риска, оценку и определение уровня существенности, выбор мер реагирования и контрольных процедур, исполнение мер, мониторинг и информирование органов управления.

6.2. Базовый маршрут эскалации информации о рисках предполагает рассмотрение информации о рисках в рамках операционного управления с последующим вынесением существенных рисков и вопросов, требующих решений уровня Совета директоров, на рассмотрение соответствующих органов управления. Информация о существенных рисках доводится до Совета директоров, как правило, в рамках материалов к заседаниям либо путем внеочередного информирования при необходимости оперативного реагирования.

6.3. Конкретные сроки выполнения процедур управления рисками и внутреннего контроля определяются с учетом характера и срочности вопроса, при этом Общество исходит из необходимости своевременного информирования исполнительных органов и Совета директоров о существенных рисках и отклонениях.

VII. ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

7.1. **Совет директоров** утверждает настоящую Политику и иные ключевые документы в области управления рисками и внутреннего контроля, определяет общие принципы и подходы, утверждает риск-аппетит, рассматривает информацию о существенных рисках и результатах оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

7.2. **Комитет Совета директоров по аудиту** содействует Совету директоров в вопросах контроля надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, предварительно рассматривает проекты соответствующих документов и изменения к ним, рассматривает отчеты и результаты оценок, формирует рекомендации Совету директоров.

7.3. **Исполнительные органы** обеспечивают организацию и функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля, интеграцию процедур управления рисками в управленческие процессы, формирование культуры риск-ориентированного управления, утверждение методических документов (в пределах компетенции), а также доведение до Совета директоров информации о существенных рисках и принимаемых мерах реагирования.

7.4. **Руководители структурных подразделений и владельцы бизнес-процессов** несут ответственность за выявление и оценку рисков в зоне ответственности, реализацию мер реагирования и контрольных процедур, а также за своевременное предоставление информации о рисках и инцидентах в порядке, установленном внутренними документами Общества.

7.5. **Работники Общества** обязаны соблюдать требования Политики и иных внутренних документов, а также информировать непосредственных руководителей о

выявленных рисках, нарушениях и обстоятельствах, способных повлиять на достижение целей Общества.

7.6. Функции координации и методологической поддержки в области управления рисками и внутреннего контроля осуществляются **уполномоченными подразделениями Общества** (включая функции риск-менеджмента и внутреннего контроля). Полномочия и порядок взаимодействия указанных функций с первой линией защиты закрепляются внутренними документами.

7.7. **Внутренний аудит** осуществляет независимую и объективную оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления в пределах компетенции, формирует рекомендации по совершенствованию системы и представляет результаты оценки Совету директоров и Комитету по аудиту. Внутренний аудит может оказывать консультационное содействие при условии сохранения независимости и не принимает на себя ответственность за внедрение управленческих решений.

VIII. ОТЧЕТНОСТЬ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

8.1. Для информирования органов управления в Обществе формируется отчетность (аналитические материалы) о ключевых и существенных рисках, статусе мер реагирования и состоянии внутреннего контроля. Отчетность носит агрегированный характер и направлена на обеспечение Совета директоров и исполнительных органов актуальной информацией для принятия решений.

8.2. Состав, периодичность и формат отчетности определяются внутренними документами Общества с учетом характера рассматриваемых вопросов, требований законодательства и регулятора, а также практики работы Совета директоров и его комитетов. Отчетность, представляемая Совету директоров, должна обеспечивать возможность оценки динамики существенных рисков, достаточности мер реагирования и уровня соответствия риск-аппетиту.

IX. ПОДХОДЫ К КОММУНИКАЦИИ И ДОВЕДЕНИЮ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ

9.1. В Обществе обеспечивается доведение информации о рисках в рамках непрерывного цикла управления рисками и внутреннего контроля, обеспечивая своевременное, полное и достоверное информирование исполнительных органов и Совета директоров о состоянии СУРиВК, существенных рисках, их динамике, мерах реагирования и эффективности контрольных процедур.

9.2. Подход к коммуникации основан на принципах прозрачности, своевременности, достаточности и целевого характера информации. Коммуникация осуществляется в рамках установленного порядка подготовки отчетности, рассмотрения материалов органами управления и текущего информирования руководства Общества.

9.3. Информация о существенных рисках, их динамике и мерах реагирования доводится до исполнительных органов и Совета директоров Общества в порядке, обеспечивающем своевременное принятие решений по управлению такими рисками.

Порядок подготовки, представления и рассмотрения информации о рисках, включая формы отчетности и процедуры эскалации, определяется внутренними документами Общества.

9.4. Общество обеспечивает раскрытие информации о рисках и системе управления рисками в объеме и порядке, установленном законодательством Российской Федерации, нормативными актами Банка России и иными применимыми требованиями.