

**ПОЛИТИКА
О СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ
И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

Оглавление

1. ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ	3
2. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ	4
3. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ О СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	7
4. КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	10
5. КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	13
6. СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	18
7. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ В РАМКАХ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КОМПАНИИ	20

ПРИЛОЖЕНИЯ:

Приложение №1. Задачи и функционал участников процесса управления рисками.

1. ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

1.1. Общие сведения о документе.

1.2. **Тип документа:** корпоративная политика;

1.3. **Аннотация:** определяет ключевые принципы организации и функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками;

1.4. **Периодичность пересмотра:** по мере необходимости;

1.5. **Ограничения доступа:** без ограничения;

1.6. **Область применения:** Группа «М.Видео-Эльдорадо» / все работники.

1.7. Назначение документа.

Политика о системе внутреннего контроля и управления рисками (далее – Политика) определяет цели, задачи, принципы функционирования, направления деятельности ПАО «М.видео» в области построения и функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками.

В развитие настоящей Политики в ПАО «М.видео» может быть принято Положение, определяющее основные мероприятия системы управления рисками, включающее, в том числе, схему процесса управления рисками, с подробным описанием методических подходов к управлению рисками в обществе, включая определение риск-аппетита, идентификацию, оценку, управление и мониторинг рисков. Дочерние и зависимые общества ПАО «М.видео» вправе присоединиться к настоящей Политике. В таком случае издаётся приказ, которым такое общество присоединяется к соблюдению настоящей Политики и устанавливает ее в качестве собственного локального нормативного акта.

Дополнительно, в развитие настоящей Политики, в дочерних и зависимых обществах ПАО «М.видео» может быть принято Положение о системе внутреннего контроля и управления рисками, с учётом особенностей бизнес-процессов, характерных для такого общества, конкретизирующее применяемые в обществе мероприятия системы управления рисками, включающее, в том числе, схему процесса управления рисками, подходы к управлению рисками, характерными для общества, включая определение риск-аппетита, идентификацию, оценку, управление и мониторинг рисков. Указанные документы дочерних и зависимых обществ не должны противоречить настоящей Политике.

1.8. Основания разработки документа.

Политика разработана в соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Уставом ПАО «М.видео», внутренними документами и локальными нормативными актами ПАО «М.видео», с учётом нормативных актов рекомендованных регулятором рынка ценных бумаг, рекомендаций международных профессиональных организаций в области управления рисками и внутреннего контроля.

В качестве методологической основы для управления рисками в Компании используются Концептуальные основы управления рисками организации: интеграция со стратегией и управлением деятельностью международных методик COSO ERM 2017 г., COSO Internal Control а также российские стандарты (ИСО 31000 (2-е издание, 2018) «Менеджмент риска – Руководство», ГОСТ Р ИСО 31000: 2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», ГОСТ Р ИСО 31010: 2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска»).

Порядок принятия и пересмотра.

Настоящая Политика утверждается, признается утратившей силу и изменяется решением Совета директоров Компании.

Изменения в Политику вносятся в случаях: изменения законодательства РФ, организационной структуры или полномочий субъектов управления рисками и внутреннего контроля, бизнес-процессов, а также изменения стратегии Группы.

Если в результате изменения законодательства Российской Федерации или Устава Компании отдельные статьи настоящей Политики вступают с ними в противоречие, Политика применяется в части, не противоречащей действующему законодательству и Уставу Компании.

2. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ

Термины, используемые в настоящей Политике с заглавной буквы, имеют значения, определенные ниже:

- 2.1. **«Компания»** означает Публичное акционерное общество "М.видео", (ОГРН 5067746789248, ИНН 7707602010, место нахождения: 105066, г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, д. 40/12, корпус 20, этаж 5, помещение II, комната 5А);
- 2.2. **“Группа «М.Видео-Эльдорадо»”, «Группа»** означает ПАО «М.видео», а также хозяйственные общества, находящиеся под прямым либо косвенным контролем ПАО «М.видео»;
- 2.3. **«ДЗО»** означает дочерние и зависимые общества ПАО «М.видео»;
- 2.4. **«Система внутреннего контроля и управления рисками», «СВК и УР»** – совокупность организационных мер, методик и процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Компанией с целью создания и обеспечения эффективного функционирования внутреннего контроля и управления рисками;
- 2.5. **«Внутренний контроль»** означает процесс, осуществляемый Субъектами ВК и УР и предназначенный для обеспечения разумной уверенности в достижении Группой следующих целей:
 - результативность и эффективность хозяйственной деятельности;
 - достоверность внутренней и внешней финансовой, управленческой, статистической и прочих видов отчетности;
 - соблюдение требований применимого законодательства и внутренних локальных нормативных актов.
- 2.6. **«Контрольные процедуры», «Контроль»** означает мероприятия и/ или действия (в том числе алгоритмы информационных систем), установленные внутренними документами и / или локальными нормативными актами, осуществляемые Субъектами ВК и УР и направленные на минимизацию Рисков, а также на предотвращение и выявление ошибок и злоупотреблений;
- 2.7. **«Система управления рисками», «СУР»** означает совокупность процессов управления рисками, осуществляемых на базе существующей организационной структуры, внутренних политик и регламентов, процедур и методов управления рисками, применяемых в Компании на всех уровнях управления и в рамках всех функциональных направлений с целью приведения рисков Компании в соответствие с установленным уровнем риск-аппетита.

- 2.8. **«Управление рисками»** означает непрерывный процесс, осуществляемый Субъектами ВК и УР, который начинается при разработке стратегии, затрагивает всю деятельность Компании и / или ДЗО и направлен на:
- определение рисков, которые могут влиять на бизнес-цели Компании и / или ДЗО;
 - управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности Компании и / или ДЗО;
 - контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит Компании и / или ДЗО и предоставлялась разумная гарантия достижения бизнес-целей.
- 2.9. **«Риск»** означает вероятностное событие, которое может повлиять на достижение целей Компании или сделать выполнение этих целей невозможным вследствие влияния внешних и/или внутренних факторов;
- 2.10. **«Юридические и Комплаенс риски»** означает риски наступления негативных последствий для Компании и (или) её работников из-за возможного нарушения ею и (или) её работниками применимых требований, риски привлечения к ответственности (взыскание штрафов, уголовная ответственность и т.д.), существенного финансового убытка или потери Компанией репутации в результате несоблюдения Компанией или ее работниками требований законодательства и / или локальных нормативных актов Компании, касающихся, в частности, системы антимонопольного комплаенса, процедуры проверки добросовестности контрагентов, правил деловой этики и рекомендуемого поведения;
- 2.11. **«Мониторинг риска»** означает процесс функционирования регулярной независимой системы оценивания и контроля за риском с механизмом обратной связи;
- 2.12. **«Киберриски»** означает риски информационной безопасности, такие как утечки данных или кибератаки, и прочие риски Информационной безопасности;
- 2.13. **«Риск-аппетит»** означает размер риска в качественном или количественном выражении, который Компания готова принять для достижения поставленных целей, реализации стратегии;
- 2.14. **«Субъекты внутреннего контроля и управления рисками», «Субъекты ВК и УР»** означает органы управления, структурные подразделения (в том числе Специализированные органы внутреннего контроля и управления рисками), работников (в том числе Владельцев бизнес-процессов) Компании и /или ДЗО;
- 2.15. **«Специализированные подразделения внутреннего контроля и управления рисками»** означает выделенные структурные подразделения и/ или специально уполномоченные лица Компании и /или ДЗО с функциями координации, методологической поддержки, отчетности и мониторинга в области внутреннего контроля и управления рисками, (подразделения внутреннего контроля и управления рисками, юридические подразделения, подразделения экономической и информационной безопасности и пр.);
- 2.16. **«Бизнес-процесс»** означает совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих ресурсы в финансовые результаты;
- 2.17. **«Владелец бизнес-процесса»** это руководитель подразделения уровня CEO -1 или CEO -2, а также Единоличный исполнительный орган (в отношении областей деятельности, по которым он является непосредственным Владельцем бизнес-процессов), который в соответствии со своими полномочиями и должностными обязанностями несёт ответственность за реализацию, совершенствование и результат бизнес-процесса, выявление, оценку и управление рисками бизнес-процесса,; является владельцем всех рисков своего бизнес-процесса;

- 2.18. **«Владелец риска»** - руководитель подразделения уровня CEO-1, CEO-2 а также Единоличный исполнительный орган который в силу своих полномочий и должностных обязанностей, несёт ответственность за управление данным риском, в том числе выявление и оценку риска, разработку мероприятий по его снижению, реализацию события риска, информирование;
- 2.19. **«Риск-координатор»** - работник Компании, находящийся в подчинении Владельца-рисков, обеспечивающий поддержку владельцу рисков в реализации мероприятий по управлению риском.
- 2.20. **«CEO-1», «CEO-2»** означает руководителей функциональных подразделений и многофункциональных директоров, непосредственно подчиненных единоличному исполнительному органу Компании и / или ДЗО (CEO -1), либо находящихся по отношению к нему на второй линии подчинения (CEO -2);
- 2.21. **«Высшее руководство»** означает руководителей Компании уровня CEO, CEO-1 и CEO-2 (в случае подчинения CEO-2 Многофункциональному директору (т.е. директору нескольких Дирекций));
- 2.22. **«Матрица рисков»** означает графическое отображение выявленных рисков Компании в виде тепловой карты, содержащее оценку воздействия рисков (исходя из величины последствий) и вероятности наступления рисков, отображающая расположение оценок рисков по отношению друг к другу;
- 2.23. **«Реестр рисков»** означает упорядоченный перечень рисков Компании, содержащий информацию о выявленных рисках, источнике информации, проводимых мероприятиях по управлению рисками и владельце риска;
- 2.24. **«План митигации рисков»** означает документ, ежегодно принимаемый Советом директоров Компании, раскрывающий состав мероприятий по управлению рисками, существующими в отношении Компании, сроки реализации и ответственных лиц;
- 2.25. **«Департамент внутреннего контроля и управления рисками», «ДВКиУР»** означает соответствующее подразделение Компании, а также ДЗО, в случае если ДЗО присоединилось к настоящей Политике в установленном порядке, в зоне ответственности которого процессы внутреннего контроля и развитие системы управления рисками Компании;
- 2.26. **«Дирекция по безопасности», «ДБ»** означает соответствующее подразделение экономической и информационной безопасности Компании, а также ДЗО, в случае если ДЗО присоединилось к настоящей Политике в установленном порядке;
- 2.27. **«Дирекция по корпоративным и правовым отношениям», «ДКПО»** означает соответствующее подразделение, осуществляющее комплексное юридическое сопровождение деятельности Компании, а также ДЗО, в случае если ДЗО присоединилось к настоящей Политике в установленном порядке;
- 2.28. **«Департамент внутреннего аудита», «ДВА»** означает соответствующее подразделение, ответственное за организацию и осуществление внутреннего аудита Компании, а также ДЗО, в случае если ДЗО присоединилось к настоящей Политике в установленном порядке;
- 2.29. **«Ключевой показатель эффективности», «КПЭ»** означает показатель эффективности как отдельного подразделения, так и финансовые цели Компании (ЕБИТДА, Выручка, Gross Margin), либо ключевые цели Компании WIG – Wildly Important Goals (Выручка, GM, On-line NPS и др.);
- 2.30. **«Продукт»** - набор функциональности, направленный на удовлетворение существующей потребности внутреннего или внешнего клиента, достижение текущих бизнес-целей и

непрерывно развиваемый кросс-функциональной командой бизнеса, ИТ и других функций (продуктовой командой).

- 2.31. **«Владелец продукта»** - руководитель, определяющий видение и направление развития продукта, отвечающий за бизнес-результат продукта, устанавливает целевые показатели, управляет работой продуктовых команд, обеспечивает соответствие требованиям заказчика.

3. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ О СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

3.1. Заявление компании в отношении системы внутреннего контроля и управления рисками.

3.1.1. В основе организации системы внутреннего контроля в Компании лежит риск-ориентированный подход. Он означает тесную интеграцию системы внутреннего контроля с процессами управления рисками, в результате которой обеспечивается своевременное и эффективное применение методов по управлению рисками с использованием эффективных механизмов внутреннего контроля. При этом Руководство Компании и ее сотрудники концентрируют усилия по построению и совершенствованию системы внутреннего контроля, в первую очередь, в тех областях деятельности, которые характеризуются наиболее высоким уровнем рисков.

3.1.2. Компания, признавая, что риски являются неотъемлемой частью финансово-хозяйственной деятельности, принимает на себя обязательства по управлению рисками с целью обеспечения разумных гарантий достижения целей, поставленных перед Компанией ее акционерами, Советом директоров и Руководством.

3.1.3. В Компании осуществляется построение и совершенствование системы управления рисками, охватывающей все уровни корпоративного управления и все подразделения Компании. Данная система является составной частью корпоративного управления Компании, основанного на принципах, определённых в Кодексе корпоративного управления Компании.

3.2. Цели, задачи, принципы СВК и УР.

3.2.1. Создание и функционирование системы внутреннего контроля и управления рисками направлено на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных целей и предотвращение (минимизация) рисков, (потерь), возникающих в ходе деятельности Группы по направлениям:

- эффективность и результативность финансово-хозяйственной деятельности, в том числе сохранность активов;
- достоверность, полноту и своевременность бухгалтерской, финансовой и иной отчётности;
- соблюдение применимого законодательства и требований внутренних нормативных документов;

Управление рисками направлено на повышение эффективности деятельности Компании в целом в результате интеграции управления рисками с процессами стратегического планирования, бизнес-планирования и принятия управленческих решений

3.2.2. **Основными задачами** системы внутреннего контроля и управления рисками являются:

- а) защита прав и законных интересов акционеров Компании;

- b) обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей;
- c) выявление, анализ, оценка и эффективное управление рисками, в том числе эффективное распределение и использование ресурсов для управления рисками;
- d) обеспечение сохранности активов Группы, контроль эффективного управления ресурсами;
- e) обеспечение построения в Компании оптимальной организационной структуры, соответствующей ее потребностям;
- f) обеспечение достоверности финансовой, управленческой, статистической и прочих видов отчетности, включая достижение разумной уверенности в том, что финансовая отчетность не содержит существенных ошибок и искажений;
- g) обеспечение соблюдения требований законодательства, а также требований локальных нормативных актов;
- h) обеспечение эффективности, надёжности и целостности бизнес-процессов Группы, создание механизмов внутреннего контроля, направленный на устойчивое функционирование бизнес-процессов;
- i) разработка мер по предотвращению реализации рисков и снижение их последствий до приемлемого уровня, в том числе подготовка мероприятий по их минимизации;
- j) обеспечение достаточной информации для принятия управленческих и инвестиционных решений.

3.2.3. **Принципами** функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками являются:

- a) принцип целостности и комплексности – внутренний контроль и управление рисками являются неотъемлемой частью системы управления Компании на всех её уровнях и охватывают все направления деятельности Группы;
- b) принцип непрерывности функционирования и интеграции – внутренний контроль и управление рисками осуществляется постоянно с целью своевременного выявления рисков или подтверждения соблюдения установленных требований или ограничений и встраивается во все бизнес-процессы Компании и / или ДЗО и ежедневные операции;
- c) принцип единства методологической базы – система внутреннего контроля и управления рисками обеспечивает методологическое единство и согласованное функционирование процессов Компани в области управления рисками, в том числе посредством разработки единых для всей Группы подходов и стандартов;
- d) принцип своевременности и достоверности – субъекты СВК и УР своевременно и в рамках своих полномочий и подчинённости предоставляют достоверную информацию в целях принятия своевременных, эффективных решений на всех уровнях управления;
- e) принцип формализации – контрольные процедуры на всех уровнях управления и во всех бизнес-процессах должны быть формализованы, т.е. отражены во внутренних документах и /или локальных нормативных актах. Результаты выполнения контрольных процедур документируются или автоматически архивируются информационными системами и сохраняются (обеспечивается сохранность первичных учётных документов, оформляются документы по тогам осуществления

контрольных процедур, проставляются подписи и визы на документах, оформляемых по итогам реализации контрольных процедур и пр.);

- f) принцип ответственности и разграничения обязанностей (полномочий) – все Субъекты ВК и УР в рамках своей компетенции несут ответственность за соблюдение подходов и стандартов по управлению рисками, а также за выполнение контрольных процедур по направлениям своей деятельности, при этом решения об управлении рисками принимаются на различных уровнях управления в зависимости от значимости рисков; обязанности и полномочия распределяются между Субъектами СВК и УР таким образом, чтобы исключить или снизить риск ошибок, злоупотреблений и / или мошенничества, конфликта интересов, в том числе не допускается совмещение в рамках одного структурного подразделения объединения полномочий по владению и мониторингу риска;
- g) принцип согласованности и кросс-функционального взаимодействия – выполнение контрольных процедур и совершенствование СВК и УР основывается на эффективном и скоординированном взаимодействии всех Субъектов СВК и УР на всех уровнях управления Компанией, при этом процесс управления рисками, затрагивающем несколько направлений деятельности либо деятельность нескольких структурных подразделений в рамках одного направления деятельности, осуществляется на основании коллегиальных решений, принимаемых Владельцами бизнес-процессов совместно;
- h) принцип ориентированности на риски – система внутреннего контроля тесно взаимодействует с системой управления рисками, что способствует своевременному и эффективному внедрению мероприятий по воздействию на риски. При анализе контрольных процедур оценивается величину и вероятность реализации рисков, степень их влияния на результаты финансово-хозяйственной деятельности и достижение целей Компании, что позволяет сделать вывод о достаточности существующих контрольных процедур, либо о необходимости разработки и внедрения новых;
- i) принцип разумной достаточности (целесообразности) – объем и сложность контрольных процедур, используемых в Группе, являются необходимыми и достаточными для эффективного управления рисками и достижения целей Компании и / или ДЗО. Ресурсы и затраты на внедрение и последующее функционирование контрольных процедур не должны превышать последствия реализации рисков (соотношение «затраты – экономический эффект»), а совокупный уровень остаточного риска должен соответствовать риск-аппетиту Компании;
- j) принцип постоянного развития и адаптации – система внутреннего контроля и управления рисками регулярно совершенствуется и адаптируется к изменениям внутренней и внешней среды в целях максимально эффективного управления рисками.

3.3. Ограничения системы управления рисками и внутреннего контроля.

Система управления рисками и внутреннего контроля направлена на обеспечение разумной, но не абсолютной гарантии достижения целей Компании. Указанное ограничение связано со следующими факторами:

- субъективность суждений;
- выявление и оценка рисков не могут быть абсолютно точными ввиду неопределённости будущих событий;

- внешних событий, в том числе рисков, находящихся за пределами воздействия со стороны Компании ;
- оценка рисков производится на момент доступности максимально возможной информации по риску;
- эффективность некоторых контрольных процедур, внедрённых для управления рисками, может не быть достигнута ввиду ошибок по причине небрежности, недостаточного уровня компетенций, а также сознательного нарушения в обход СВК и УР.

4. КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Система управления рисками в Компании включает следующие компоненты

- корпоративное управление и культура;
- стратегия и постановка цели;
- эффективность деятельности;
- анализ и пересмотр рисков;
- информация, коммуникация и отчётность.

4.1. Корпоративное управление и культура

Совет директоров и руководство Компании демонстрируют стиль управления в Компании, направленный на формирование риск-ориентированной культуры, важность понимания рисков, восприятие системы управления рисками со стороны работников Компании. Принципы и нормы осуществления деятельности, формирующие стиль управления в Компании, соответствуют миссии и корпоративным ценностям Компании.

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

4.2. Стратегия и постановка цели

При определении стратегии и постановки целей Компания учитывает внешние и внутренние факторы, которые могут повлечь за собой риски. В процессе построения и совершенствования системы управления рисками проводится постоянный анализ стратегии Компании, индивидуальные цели структурных подразделений и работников Компании согласовываются со стратегией Компании.

Компания самостоятельно формирует подход к риск-аппетиту, исходя из стратегии, собственных потребностей, мнения Совета директоров и высшего руководства, риск культуры, зрелости управления рисками. В Компании может быть определён:

- качественный Риск – аппетит, который определяет отношение к риску и должен применяться в качестве критерия для определения приемлемости соотношения потенциальных выгод и негативных последствий;
- количественный Риск – аппетит определяет степень материальности риска, необходимость эскалации и выбор стратегии реагирования на риск.

Подход к риск-аппетиту и размер риск-аппетита Компании утверждается Советом Директоров.

4.3. Эффективность деятельности

Компания на постоянной основе проводит выявление, оценку и анализ рисков, способных повлиять на достижение стратегии и целей Компании. Для этого в Компании проводится

анализ портфеля рисков, оценку и приоритезация рисков по уровню их влияния с учётом установленного риск-аппетита, осуществляется выбор метода управления рисками.

4.3.1. В Компании выделяются следующие классы рисков:

- **Стратегические риски** – риски, связанные или возникающие в связи со стратегическими решениями, включая риски недостижения стратегических целей Компании;
- **Операционные риски** – риски присущие деятельности Группы, связанные с выполнением бизнес-процессов Компании, с которыми Группа сталкивается регулярно в виду её операционной модели, включая риски некорректной организации процессов или сбоев в ходе их реализации;
- **Финансовые риски** – риски возникновения неблагоприятных финансовых последствий в ситуации неопределённости условий осуществления его финансовой деятельности, включая процентный риск, валютный, риск снижения финансовой устойчивости Компании и тп);
- **Комплаенс - риски** – риск возникновения потерь и/или невыполнения целей Компании по причине несоблюдения законодательства, нарушения сотрудниками внутренних документов Компании, в результате применения санкций и иных мер воздействия со стороны надзорных органов, а также потери репутации из-за неэтичных поступков сотрудников.

4.3.2. **Выявление рисков** заключается в определении потенциальных событий, которые имеют внутренний или внешний источник возникновения по отношению к Компании, и оказывают влияние на достижение целей, в анализе специфики событий и особенностей их реализации.

Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов. Для каждого выявленного риска определяется владелец риска, ответственный за выполнение цели, имеющий влияние на цели и результаты процесса. Идентифицированные риски систематизируются в форме реестра рисков. Реестр рисков Компании представляет собой перечень рисков, с которыми Компания сталкивается в своей деятельности, в реестр также включены различные сценарии возможной реализации риска.

4.3.3. **Оценка рисков** – процесс анализа выявленных рисков, определение критичности рисков, анализ факторов и причин возникновения каждого риска, оценку последствий на выполнение целей Компании (воздействие) в случае реализации риска и вероятности реализации риска.

Оценка проводится с целью выделения критических рисков, которые могут оказать наиболее негативное влияние на деятельность Группы, достижение стратегических целей, целей бизнес-процессов, проектов/ продуктов, с учётом установленного риск-аппетита.

Риски могут быть оценены качественно и/или количественно на основе статистических данных и методов имитационного моделирования. Первоначально проводится качественная оценка рисков, затем для наиболее значимых рисков может быть проведена количественная оценка. Риски, которые не поддаются количественной оценке, нет статистической информации для их моделирования или построение таких моделей не является экономически целесообразным, оцениваются качественно.

4.3.4. **Определение способов реагирования на риски:** по результатам оценки рисков руководство Компании отвечает за выбор способа реагирования на риски, разработку и внедрение мероприятий по управлению рисками. При выборе способа реагирования на

риск и конкретных мероприятий по управлению рисками Компания руководствуется принципом оптимальности и соблюдения приемлемого уровня риска (риск-аппетита). В Группе применяются следующие способы реагирования на риски:

- Избегание риска – принятие решения против продолжения или принятие действия, которое является источником возникновения риска;
- Снижение риска – воздействие на риск путём использования предупредительных мероприятий и планирование действий в случае реализации риска, что включает изменение степени вероятности риска в сторону уменьшения и изменение причин возникновения или последствий от реализации риска в целях снижения уровня возможных потерь;
- Передача или частичная передача риска другой стороне (хеджирование, страхование и т.п.);
- Принятие риска – означает, что уровень риска допустим в Группе, принимает возможность его проявления, также возможно принятие остаточного риска после применения мероприятий по его снижению (лимиты, финансовые резервы);

Для критических рисков, присущих операционной деятельности или стратегии Группы, включённых в реестр корпоративных рисков, владельцы рисков формируют планы мероприятий по снижению рисков.

4.4. Анализ и пересмотр рисков

В Компании проводится анализ подходов и практики управления рисками, с тем чтобы оценить, насколько система управления рисками способствуют реализации стратегии и достижения поставленных целей, а также определяются направления совершенствования управления рисками и внутреннего контроля.

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

- Ключевые риски компенсированы способами реагирования, мероприятиями по управлению рисками;
- Планы по снижению рисков выполняются в срок и в достаточном объёме;
- Средства, выделенные на мероприятия по снижению рисков, расходуются эффективно;
- При оценке рисков учтены существенные изменения факторов риска, произошедшие в течение отчётного периода.

4.5. Информация, коммуникация и отчётность

Для результативного управления рисками в Компании функционируют каналы обмена информацией, внедряются информационные системы, позволяющие поддерживать обмен информации на всех уровнях управления, доводить по сведения работников Компании в рамках их компетенций требования Совета директоров, руководства Компании, в том числе информирование об изменениях стратегии и целях Компании.

С учётом всей имеющейся внутренней и внешней информации проводится подготовка отчётности по рискам. Ключевыми инструментами отчётности по рискам являются матрица рисков. Отчётность включает информацию о текущем статусе основных значимых рисков, новых значимых рисках, реализации значимых рисков, статусе выполнения

мероприятий по снижению рисков. Отчётность по рискам предоставляется руководству Компании, Комитет по аудиту и Совет директоров не реже одного раза в год.

- 4.6. Задачи и функционал участников процесса управления рисками, их функции, взаимодействие в рамках системы управления рисками приведены в Приложении №1 к Политике. Детализация процесса управления рисками, в том числе подходы к оценке рисков, риск-аппетиту, способ реагирования на риск, регламентируются нормативными документами более низкого уровня.

5. КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Система внутреннего контроля представляет собой совокупность следующих взаимосвязанных ключевых компонентов:

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

5.1. Контрольная среда

- 5.1.1. Контрольная среда — это совокупность внутренних документов, локальных нормативных актов, принципов и стандартов деятельности Компании (включая неформализованные), которые определяют общее понимание и требования к внутреннему контролю и управлению рисками в Компании в целом.

Контрольная среда является основой для других элементов внутреннего контроля и управления рисками, отражает культуру управления, задаваемую органами управления Компании («тон сверху») и создаёт надлежащее отношение персонала к организации и осуществлению внутреннего контроля и управления рисками.

- 5.1.2. Основными составляющими, которые влияют на формирование контрольной среды являются:

- a) Силь управления: руководство Компании демонстрирует важность внутреннего контроля в Компании, выстраивания системы ответственности уполномоченных руководителей за выполнение функций и процедур внутреннего контроля в достижении целей;
- b) Организационная структура: обеспечивает эффективное функционирование системы внутреннего контроля за счет распределения обязанностей и закрепления ответственности за выполнение контрольных процедур на всех уровнях управления и принятия решений;
- c) Правила деловой этики и этические ценности:
 - в Компании действует Кодекс деловой этики, который отражает этические принципы и определяет ожидаемые модели поведения работников;
 - Компания считает любые проявления корпоративного мошенничества недопустимыми, вне зависимости от суммы нанесённого ущерба, и принимает меры по противодействию корпоративного мошенничества;
 - Компания придерживается принципа неприятия коррупции в любых формах и проявлениях при осуществлении деятельности Компании;
- d) Компетентность и развитие работников:

- в Компании определены требования к квалификации и опыту работников, необходимые для выполнения обязанностей, выполнения контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками;
- в Компании реализуются программы развития и повышения квалификации работников, необходимые для достижения целей Компании, в том числе проводится обязательное обучение в области внутреннего контроля и управления рисками;

5.2. Оценка рисков

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

Оценка рисков осуществляется с позиции вероятности возникновения негативных последствий и степени их влияния на цели, для чего в Компании и ДЗО используется сочетание количественных и качественных методов. Одним из важных направлений оценки рисков является также оценка риска злоупотреблений и мошенничества.

5.3. Контрольные процедуры (средства контроля)

5.3.1. Контрольные процедуры (средства контроля) включают действия и мероприятия, направленные на снижение рисков до уровня, не выше предпочтительного риска (риск-аппетита), а также на предотвращение и выявление ошибок и злоупотреблений, разработанные и установленные таким образом, чтобы обеспечивать разумную гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

5.3.2. В Компании используются следующие виды контрольных процедур:

- а) по времени осуществления:
 - предотвращающие (предупредительные и предварительные) (построение и оптимизация бизнес-процессов, оценка рисков и пр.);
 - выявляющие (последующие) (аудит, проверки, внутренние расследования и пр.);
- б) по степени автоматизации:
 - автоматизированные (контроли доступа, маршруты согласований и пр.);
 - полуавтоматические (заведение контрагента в Информационную систему, активация договора в SAP и пр.);
 - ручные (подписание документа на бумажном носителе, оформление отчётов, заключений и пр.);
 - Компания и/или ДЗО стремятся минимизировать количество ручных контрольных процедур, насколько это оптимально возможно.
- в) по уровню значимости:
 - ключевые;
 - не ключевые;
- д) по способу осуществления (включая, но не ограничиваясь):
 - авторизация (санкционирование);
 - сверка;
 - проверка;
 - разграничение полномочий (разделение обязанностей);
 - инвентаризация (физический контроль активов);

- 5.3.3. Порядок осуществления конкретных процессов (направлений деятельности) и требований к процессам должны быть формализованы во внутренних документах Компании и / или ДЗО (политиках, стандартах, регламентах, положениях и т.п.). Контрольные процедуры должны включаться в указанные документы. Компании и / или ДЗО должны стремиться к сокращению локальных нормативных актов, регулирующих один и тот же процесс (направление деятельности).
- 5.3.4. При разработке и внедрении контрольных процедур выполняются следующие действия:
- анализ бизнес-процессов и определение ключевых процессных рисков и контрольных процедур;
 - оценка дизайна существующих контрольных процедур;
 - разработку рекомендаций по внедрению новых контрольных процедур;
 - формализация контрольных процедур через внутренние нормативные документы, матрицу рисков и контрольных процедур;
- 5.3.5. Вспомогательным инструментом для разработки и анализа достаточности, не избыточности и эффективности построения контрольных процедур и контрольной среды процессов (направлений деятельности) является формирование:
- правил авторизации сделок и операций;
 - перечня основных бизнес-процессов и их владельцев;
 - профильных комитетов для коллегиального принятия решений по определённым вопросам;
 - иных применимых инструментов.
- 5.3.6. Правила авторизации сделок и операций устанавливаются с целью:
- определения порядка делегирования полномочий Единоличных исполнительных органов, а также перечня операций, в отношении которых осуществляется делегирование, и лимитов, в рамках которых возможно делегирование;
 - наглядности информации о полномочиях руководителей Компании и / или ДЗО;
 - возможности закрепить на уровне одного локального нормативного документа критические полномочия с целью не допустить противоречивость различных внутренних документов, закрепляющих полномочия структурных подразделений / органов.
- 5.3.7. Правила авторизации сделок и операций формализуются в виде локального акта, отсылка на которых будет содержаться в иных локальных нормативных документах Компании и / или ДЗО, регулирующих вопросы делегирования полномочий и распределения ответственности и определяют:
- виды действий / документов (например, виды договоров, проектов и т.п.);
 - лимиты принятия решений;
 - полномочия (роли) конкретных подразделений / работников;
 - иные важные критерии для идентификации полномочий.
- 5.3.8. Разработка Перечня основных бизнес-процессов и их владельцев проводится с целью:
- систематизации информации о бизнес-процессах Компании и / или ДЗО и их владельцах;
 - распределение ответственности за бизнес-процессы между руководителями Компании и / или ДЗО;
 - выявление рисков бизнес-процессов и разработка процедур по внедрению внутреннего контроля для снижения рисков до уровня, соответствующего утверждённому риск-аппетиту;
- 5.3.9. В Компании формируются профильные комитеты для коллегиального принятия решений по определённым вопросам с целью обеспечение принятия своевременных, взвешенных и компетентных решений в отношении кросс-функциональных бизнес-процессов или

проектов Компании и / или ДЗО, урегулирование кросс-функционального взаимодействия по наиболее значимым бизнес-процессам или проектам в рамках Компании и / или ДЗО. Вопросы формирования и функционирования профильных комитетов отражаются в локальных нормативных документах Компании и / или ДЗО, регулирующих соответствующие процессы (направления деятельности).

5.3.10. В Компании профильные комитеты могут создаваться по направлениям:

- a) руководство и управление текущей деятельностью, обсуждения и согласования основных планов и вопросов между СЕО и руководителями высшего уровня;
- b) контроль достижения бизнес целей согласно утверждённому бизнес-плану, контроль КПЭ подразделений, утверждение операционных мероприятий, обеспечивающих выполнение бюджета и бизнес-плана;
- c) управление портфелем стратегических проектов, продуктов, контроль целесообразности и достижения проектных целей и согласованности проектов, контроль сроков и бюджета, приоритезация организационных ресурсов;
- d) управление планом экспансии, контроль исполнения бюджета капитальных затрат на объекты недвижимости, его своевременная корректировка, принятие решений по недвижимости, капитальному строительству и реконструкции, аренде;
- e) управление рисками и их матрицей, контроль исполнения плана мероприятий по управлению рисками, исполнению плана аудитов и внутренних проверок;
- f) управление бюджетом, контроль исполнения, корректировка плана, согласование доходной и расходной части, а также других вопросов, оказывающих значительное влияние на финансовые показатели Группы
- g) рассмотрение случаев существенного нарушения требований законодательства и норм деловой этики, принятие решений об изменении бизнес-процессов в целях минимизации риска таких нарушений в дальнейшем;
- h) управление некоммерческими закупками;
- i) принятие решений по вознаграждениям и мотивации сотрудников;

5.4. **Информация и коммуникация**

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

В Компании функционируют каналы обмена информацией, как вертикальные так и горизонтальные связи, обеспечивающие информирование всех субъектов СВК и УР, сотрудников Компании и / или ДЗО информацией, необходимой для надлежащего выполнения их функциональных обязанностей и задач, включая информирование об изменениях в бизнес-процессах Компании и/или ДЗО, о рисках, недостатках контрольных процедур, планах мероприятий по их устранению.

5.4.2. Для достижения указанной цели в Компании и / или ДЗО :

- внедрены информационные системы, позволяющие поддерживать обмен информацией на всех уровнях управления, доводить до сведения работников Компании в рамках их компетенций решения и требования Совета директоров и руководства Компании, стратегии Компании;

- налажена система раскрытия информации и коммуникации с клиентами, поставщиками, регулирующими органами, акционерами и работниками;
- разграничены роли, доступы и организована сохранность информации как в бумажном виде, так и в информационных системах;
- определены случаи предоставления отчетности, а также количество, частота и форматы предоставления отчетов;
- работники Компании и / или ДЗО при приеме на работу ознакамливаются с полным комплектом документов, необходимых им для эффективного выполнения своих трудовых обязанностей, в последующем вся необходимая информация доводится до их сведения своевременно, в необходимом формате и объеме.
- контроль управления информационными потоками и обеспечение информационной безопасности регламентируется локальными нормативными документами;

5.4.3. Компания обеспечивает работу эффективной системы сообщений о нарушениях законодательства, внутренних нормативных документов со стороны работников Компании и третьих лиц. Для этого в Компании организована работа горячих линий, которые представляет собой безопасный и конфиденциальный способ информирования руководства Компании о таких нарушениях.

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

5.5. Мониторинг

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

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

5.5.3. Мониторинг системы внутреннего контроля и управления рисками осуществляется путем:

- постоянного наблюдения за выполнением контрольных процедур, выполнение мероприятий по управлению рисками и их эффективностью со стороны руководства и работников Компании в пределах их компетенции;
- непрерывный мониторинг уровня рисков и эффективности контрольных процедур с использованием визуализации в виде тепловой карты, дашбордов;
- проведение субъектами СВК и УР процедур самооценки внутреннего контроля;
- ежегодное проведение Службой внутреннего аудита проверок, оценки надежности и эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками;
- рассмотрение Советом Директоров (Комитетом по аудиту Совета директоров) результатов анализа и оценки эффективности функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками;
- своевременного доведения информации о выявленных недостатках системы внутреннего контроля до субъектов СВК и УР.
- проведение внешней оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля по необходимости по инициативе Совета директоров (Комитета по аудиту

Совета директоров) с целью получения независимого мнения о состоянии СВК и УР, эффективности управления рисками и внутреннего контроля Компании;

6. СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

6.1. Внутренний контроль и управление рисками в Группе реализуется на трех уровнях с использованием модели 3-х линий защиты.

6.2. Роль Совета директоров и исполнительных органов.

Совет директоров, единоличный и коллегиальный исполнительные органы Компании и / или ДЗО несут ответственность:

- a) за выбор, разработку и оценку СВК и УР;
- b) определение целей, стратегии Группы для достижения этих целей, создание необходимых условий для наилучшего управления рисками;
- c) определение организационной структуры, предусматривающей оптимальное распределение ролей и обязанностей, связанных с риском и контролем;
- d) за надлежащее функционирование компонента СВК и УР «контрольная среда» и поддержание «тона сверху»;
- e) за организацию деятельности 1-ой и 2-ой линий защиты.

6.3. 1-я линия защиты: оперативное управление.

6.3.1. К 1-ой линии защиты относятся:

- a) исполнительные органы Компании и / или ДЗО;
- b) руководители функциональных подразделений, Владельцы бизнес-процессов (операционное руководство);
- c) работники – исполнители контрольных процедур.

6.3.2. **Исполнительные органы** Компании и / или ДЗО несут ответственность:

- a) за общее обеспечение и верхнеуровневый контроль деятельности 1-ой линии защиты;
- b) непосредственный контроль за Руководителями функциональных подразделений, Владельцами бизнес-процессов в отношении областей деятельности с высоким риском;
- c) выполнение обязанностей 1-ой линии защиты в отношении областей деятельности, по которым они являются непосредственными Владельцами бизнес-процессов либо исполнителями контрольных процедур.

6.3.3. **Руководители функциональных подразделений, Владельцы бизнес-процессов** (операционное руководство), продуктов несут ответственность:

- a) за достижение результата и эффективности своих бизнес-процессов, продуктов;
- b) за выявление и оценку рисков курируемых бизнес-процессов, продуктов;
- c) за разработку и внедрение необходимых и достаточных контрольных процедур в отношении рисков своих бизнес-процессов, продуктов, осуществления мероприятий по их снижению, устранения сбоев и недостатков контролей и коммуникаций с основными заинтересованными сторонами бизнес-процесса;

- d) обеспечение эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками в отношении своих процессов путём их надлежащей организации, формализации и контроля исполнения подчинёнными работниками;
 - e) выявление и информирование о случаях реализации рисков.
- 6.3.4. Работники – **исполнители контрольных процедур** несут ответственность:
- a) выполнение контрольных процедур в строгом соответствии с внутренними документами Компании и / или ДЗО, локальными нормативными актами и своими должностными инструкциями.
- 6.3.5. В рамках 1-ой линии защиты применительно к деятельности каждой компании, входящей в Группу, учитываются риски как самой компании, так и риски дочерних и \ или зависимых по отношению к ней обществ.
- 6.4. **2-я линия защиты: функции внутреннего контроля и надзора.**
- 6.4.1. Ко 2-ой линии защиты относятся Специализированные органы внутреннего контроля и управления рисками (подразделения внутреннего контроля и управления рисками, юридические подразделения, подразделения экономической и информационной безопасности и пр.);
- 6.4.2. Основная функция 2-ой линии защиты – постоянный мониторинг конкретных рисков и средств контроля, чтобы определить, функционируют ли контроли должным образом, осуществлять координацию процессов СВКиУР в Компании. Подразделения 2й линии защиты Компании могут выполнять функции 1й линии защиты как владельцы бизнес-процессов, исполнители контрольных процедур.
- 6.4.3. **Специализированные органы внутреннего контроля и управления рисками:**
- a) содействуют в проектировании и разработке средств контроля для управления рисками;
 - b) осуществляют внедрение эффективной практики управления рисками, внутреннего контроля, соблюдения законодательства, внутренних документов и локальных нормативных актов, а также расследование фактов злоупотреблений и мошенничества;
 - c) определяют мероприятия для мониторинга и способы измерения степени достижения целей в сравнении с ожиданиями руководства;
 - d) осуществляют контроль за адекватностью и эффективностью внутреннего контроля;
 - e) доводят до сведения исполнительных органов и / или Совета директоров критические проблемы, возникающие риски и существенные отклонения;
 - f) осуществляют поиск и мониторинг проблем, влияющих на риски и средства контроля;
 - g) обеспечивают сотрудников методическими материалами и тренингами, связанными с процессами управления рисками и контролем.
- 6.4.4. Для эффективного выполнения функций, подразделения, относящиеся к 2й линии защиты имеют право запрашивать и получать в разумные сроки от любого должностного лица Компании информацию, документы и разъяснения, включая письменные комментарии и объяснения; получать доступ к внутренним информационным ресурсам, базам данных, учетным системам и документам Компании для проведения проверок организации и функционирования СВК и УР в рамках компетенций.
- 6.5. **3-я линия защиты: внутренний аудит.**

- 6.5.1. К 3-й линии защиты относятся Ревизионная комиссия и Внутренний аудит.
- 6.5.2. Основная функция 3-й линии защиты – независимая объективная оценка дизайна и функционирования всех компонентов системы внутреннего контроля и управления рисками, включая эффективность работы первой и второй линий защиты.
- 6.5.3. 3-я линия защиты отличается от двух других линий защиты высоким уровнем организационной независимости и объективности, что реализуется за счёт прямой подотчётности Ревизионной комиссии и Внутреннего аудита органам управления Компании / ДЗО.

6.6. Внешние аудиторы, регуляторы и другие внешние органы.

- 6.6.1. Внешние стороны не являются одной из трех линий защиты, однако в силу своего положения могут оказывать значительное влияние на систему внутреннего контроля и управления рисками, предоставляя важные мнения и замечания относительно функционирования СВК и УР органам управления Компании.

7. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ В РАМКАХ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КОМПАНИИ¹

7.1. Субъекты ВК и УР Компании:

- Совет директоров;
- Комитет по аудиту Совета директоров;
- Ревизионная комиссия;
- Единоличный исполнительный орган;
- Департамент внутреннего аудита (ДВА);
- Департамент внутреннего контроля и управления рисками (ДВКиУР);
- Дирекция по корпоративным и правовым отношениям (ДКПО);
- Дирекция по безопасности (ДБ);
- Владельцы бизнес-процессов, продуктов, Владельцы рисков;
- Риск-координаторы;
- Работники Компании

7.2. Полномочия Совета директоров в области внутреннего контроля и управления рисками:

- а) утверждение настоящей Политики;
- б) определение основных принципов и подходов организации СВК и УР в Группе, изложенные в настоящей Политике;
- в) анализ общей эффективности и соответствия СВК и УР характеру, масштабам и условиям деятельности Компании, рассмотрение результатов оценки эффективности СВК.

7.3. Полномочия Комитета по аудиту Совета директоров в области внутреннего контроля и управления рисками:

- а) предварительная оценка эффективности и надёжности функционирования СВК и УР в Обществе;

¹ Если ДЗО присоединилось к настоящей Политике в установленном порядке, полномочия и ответственность Субъектов внутреннего контроля и управления рисками ДЗО определяются в соответствии с настоящим разделом Политики.

- b) предварительное рассмотрение изменений и дополнений к Политике;
- c) предварительное рассмотрение предложений по совершенствованию действующих в Компании процедур внутреннего контроля и управления рисками;
- d) участие в выработке рекомендаций по управлению рисками.

7.4. Полномочия Ревизионной комиссии в области внутреннего контроля и управления рисками:

- a) осуществление периодического контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Группы, деятельностью органов управления и должностных лиц компаний, входящих в Группу, путём документальных и фактических проверок законности, экономической обоснованности и эффективности их действий, а также соответствия их действий законодательству и внутренним документам;
- b) участие в оценке эффективности СВК и УР путём составления акта и/ или заключения, в котором содержатся основные выводы о результатах проверок, перечисляются выявленные нарушения и рекомендации по их устранению.

7.5. Полномочия Единоличного исполнительного органа в области внутреннего контроля и управления рисками:

- a) руководство текущей финансово-экономической и хозяйственной деятельностью Общества;
- b) обеспечение финансово-хозяйственной эффективности деятельности Общества;
- c) разработка предложений по стратегии Общества и обеспечение реализации стратегии Общества;
- d) подготовка и представление на рассмотрение Совета директоров отчётов о деятельности Общества и компаний Группы (бизнес-план, бюджет, отчёты по финансовым и операционным результатам и иные), в соответствии с компетенциями Правления и учредительными документами компаний Группы.
- e) обеспечивает организацию СВК и УР;
- f) утверждает локальные нормативные в области СВК и УР;
- g) обеспечивает применение и соблюдение локальных нормативных актов в области СВК и УР всеми Субъектами СВК и УР;
- h) рассматривает результаты работы ДВКиУР в части внутреннего контроля, в том числе результаты проведенных внутренних проверок и предложения по устранению выявленных недостатков, изменению (оптимизации) текущих процессов;
- i) рассматривает согласованные владельцами бизнес-процессов планы корректирующих мероприятий по устранению недостатков СВК;
- j) устанавливает ответственность руководителей и структурных подразделений за невыполнение решений в области внутреннего контроля и управления рисками.

7.6. Полномочия и обязанности ДВА в области внутреннего контроля и управления рисками:

- a) контроль соблюдения СВК и УР посредством проведения независимых проверок в соответствии с утвержденным планом Аудита;
- b) оценка эффективности СВК и УР в рамках проведенных проверок;

- c) внесение предложений по устранению выявленных недостатков, изменению (оптимизации) текущих процессов на рассмотрение органов управления Компанией;
- d) проверка реализации согласованных мер по устранению недостатков СВК и УР;
- e) оказывает консультационную помощь при разработке регламентов (стандартов) осуществления СВК и УР.

7.7. Полномочия и обязанности ДВКиУР в области внутреннего контроля и управления рисками:

- a) разработка и координация внедрения планов развития СВКиУР;
- b) разработка методологии в области управления рисками и внутреннего контроля, методологическая поддержка в рамках развития системы внутреннего контроля и управления рисками;
- c) выявление и мониторинг рисков, в том числе методическая поддержка Владельцев бизнес-процессов по самостоятельному выявлению, анализу и оценке рисков, обучение Субъектов СВК и УР;
- d) координация и участие в разработке комплекса мер, направленных на снижение уровня рисков, контроль выполнения;
- e) анализ и разработка предложений по совершенствованию бизнес-процессов, включая разработку и внедрение контрольных процедур, унификацию и автоматизацию, внедрение принципов управления рисками в рутинные текущие процессы Компании;
- f) исполнение контрольных процедур, закреплённых за ДВКиУР соответствующими локальными нормативными актами;
- g) координация внедрения СВК и УР во всех структурных подразделениях Компании;
- h) разработка и актуализация методик оценки (включая количественную и качественную оценку) различных категорий рисков, в т.ч. финансовых, операционных, рыночных и т.д.;
- i) разработка методологии в части определения риск-аппетита, контроль соблюдения риск-аппетита;
- j) подготовка и предоставление руководству периодической консолидированной отчетности по управлению рисками, подготовка и поддержание в актуальном состоянии матрицы рисков;
- k) формирование отчетности о состоянии и недостатках СВК и УР, определение требований к документированию процесса управления рисками в Компании, внедрение специальных информационных систем по регистрации и мониторингу рисков;
- l) внедрение специальных информационных систем по регистрации и мониторингу выполнения установленных контрольных процедур и выявленных недостатков СВК и УР;
- m) координация процесса самооценки эффективности управления рисками;
- n) содействие в разработке процедур и мероприятий по совершенствованию СВК и УР;
- o) проверка соблюдения настоящей Политики и принятых в связи с ней локальных нормативных актов Субъектами СВК и УР;

- p) в рамках своих компетенций проведение мониторинга и анализа законодательства РФ, планируемых изменений с точки зрения влияния на деятельность Компании, информирование руководства Компании и подразделений о новых требованиях;
- q) участие совместно с Дирекцией по персоналу и другими заинтересованными подразделениями в развитии у сотрудников Компании ключевых управленческих компетенций, связанных с внутренним контролем и управлением рисками, проведение сотрудникам обучения по осуществлению оценки рисков на базе сформированной методологической базы;
- r) участие совместно с Дирекцией по персоналу и другими заинтересованными подразделениями в продвижении СВК и УР, как элемента корпоративной культуры Компании.

7.8. Полномочия и обязанности ДКПО в области внутреннего контроля и управления рисками:

- a) выявление, оценка, управление и мониторинг Юридических и Комплаенс-рисков;
- b) внедрение процедур по минимизации Юридических и Комплаенс рисков, разработка коммуникаций и информационных материалов по тематике минимизации Комплаенс рисков;
- c) мониторинг эффективности процедур по минимизации Комплаенс рисков;
- d) организация разработки корректирующих мероприятий в случае обнаружения нарушений законодательства, Кодекса деловой этики и рекомендуемого поведения или иных локальных нормативных актов Компании о соблюдении соответствующих требований в области Комплаенс;
- e) подготовка рекомендаций руководству Компании для целей устранения Юридических и Комплаенс-рисков;
- f) мониторинг законодательства РФ, касающегося деятельности Компании, прогнозирование изменений и нового регулирования деятельности Компании, информирование о новых требованиях и возможных последствиях руководства Компании и ее заинтересованных подразделений в сфере Комплаенс;
- g) рассмотрение, согласование и разработка локальных нормативных актов в сфере Комплаенс;
- h) проверка добросовестности контрагентов с целью устранения рисков возбуждения против Компании административных, имущественных, налоговых, уголовных разбирательств со стороны государственных органов и организаций;
- i) организация и контроль исполнения сотрудниками Компании системы Комплаенса, мониторинг изменений законодательства РФ (в том числе о защите конкуренции в целях исключения рисков нарушения соответствующих норм);
- j) организация и контроль исполнения Кодекса деловой этики Компании, осуществление мониторинга соблюдения процедур по предотвращению конфликта интересов, консультирование сотрудников Компании по правилам деловой этики, предотвращению и разрешению конфликта интересов;
- k) подготовка ответов на запросы государственных органов и организаций по направлению своей деятельности;
- l) организация работы и участие в профильных комитетах Компании;

- m) разработка предложений по оптимизации и усовершенствованию бизнес процессов Компании, участие в анализе новых проектов, продуктов и услуг Компании на предмет возможных правовых и Комплаенс-рисков для Компании;
- n) организация обучения и консультирование сотрудников Компании по направлению своей деятельности;
- o) анализ информационных систем и разработка технических заданий для построения системы Комплаенс;
- p) формирование отчётности по вопросам Комплаенс, а также по обязательным или добровольно принятым на себя требованиям по направлению своей деятельности;
- q) участие во взаимодействии Компании с контрольно-надзорными органами;
- r) предоставление консультаций, указаний, методической помощи структурным подразделениям Компании по вопросам Комплаенс;
- s) предоставление указаний и рекомендаций по осуществлению каких-либо действий или воздержания от каких-либо действий должностными лицами с целью минимизации рисков Комплаенс;
- t) разработка и/или согласование проектов локальных нормативных актов, организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность Компании и ее структурных подразделений, а также внесение предложений структурным подразделениям о разработке соответствующих документов или их отмене с целью предотвращения Комплаенс-рисков;
- u) инициация и проведение в соответствии с установленным в Компании порядком проверок по фактам нарушения сотрудниками Компании действующего законодательства и Кодекса деловой этики;
- v) проведение в рамках своей компетенции мониторинга и анализа законодательства РФ, планируемых изменений с точки зрения влияния на деятельность Компании, информирование руководства Компании и подразделения о новых требованиях.

7.9. **Полномочия и обязанности Дирекции по безопасности** в области внутреннего контроля и управления рисками:

- a) обеспечение бесперебойного функционирования независимой горячей линии (Линия справедливости) для сотрудников Компании (поиск фрода, конфликтов интересов и неэтичного поведения руководителей, информации о реализовавшихся и новых рисках);
- b) проведение внутренних расследований (ревизий) и служебных проверок с целью выявления нарушений и/или злоупотреблений и оценки потенциальных и реальных рисков мошенничества;
- c) мониторинг, выявление, анализ операционных, экономических и рисков информационной безопасности в рамках существующих и/или разрабатываемых и модифицируемых бизнес-процессах, продуктах;
- d) формирование отчётности по результатам расследований (ревизий) и служебных проверок;
- e) подготовка рекомендаций и принятие мер для устранения выявленных рисков мошенничества, злоупотреблений и рисков информационной безопасности;
- f) разработка, внедрение требований и процессов обеспечения информационной безопасности;
- g) участие в разработке методик установления различных контролей безопасности;

- h) участие в разработке, рассмотрении и согласовании локальных нормативных актов в сфере информационной безопасности, по обеспечению безопасности и эффективности бизнес-процессов включая их стандартизацию, унификацию и автоматизацию;
- i) поддержка внедрения риск-ориентированного подхода по вопросам безопасности и контролей безопасности во всех структурных подразделениях Компании;
- j) организация работы и участие в профильных комитетах Компании;
- k) методологическая поддержка субъектов СВК в рамках развития системы контролей безопасности;
- l) исполнение контрольных процедур, закреплённых за ДБ соответствующими локальными нормативными актами;
- m) проведение проверки соблюдения сотрудниками норм законодательства РФ в сфере обращения с персональными данными, данными составляющими коммерческую тайну, локальных нормативных актов, распорядительных документов Компании, предоставление рекомендаций и требований соблюдения соответствующих документов;
- n) разработка рекомендаций по изменению бизнес-процессов в Компании в случае обнаружения их уязвимости;
- o) разработка рекомендаций и контроль обеспечения мер безопасности всех объектов Компании, доступа в служебные помещения, доступ к учетным и другим системам Компании, базам данных, электронной почте;
- p) проведение аудитов информационной безопасности, качественную и/или количественную оценку рисков информационной безопасности;
- q) внедрение специализированных средств обеспечения информационной безопасности, информационные системы по регистрации и мониторингу выполнения контрольных процедур;
- r) формирование системы отчетности о состоянии рисков, контролей безопасности и реализации Стратегии информационной безопасности;
- s) участие совместно с Департаментом по управлению персоналом и другими заинтересованными подразделениями Компании в продвижении информационной безопасности как элемента корпоративной культуры;
- t) участие в анализе новых проектов, продуктов и услуг Компании на предмет возможных рисков;
- u) предоставлять рекомендации, консультации, методологическую и практическую помощь структурным подразделениям Компании по вопросам безопасности;
- v) разработка проектов локальных нормативных актов, вносить структурным подразделениям предложения о разработке соответствующих документов или об их отмене;
- w) в рамках своих компетенций проводить мониторинг и анализ законодательства РФ, планируемых изменений с точки зрения влияния на деятельность Компании, информировать руководство Компании и подразделения о новых требованиях;
- x) взаимодействие с государственными, контрольно-надзорными органами и организациями, включая предоставление интересов Компании и формирование ответов на поступающие запросы.

7.10. Полномочия и обязанности Владельцев бизнес-процессов, продуктов, Владельцев рисков в области внутреннего контроля и управления рисками:

Владелец бизнес-процесса, отвечающий за реализацию и результаты бизнес-процесса, является владельцем всех рисков, идентифицированных в рамках бизнес-процесса. Бизнес-процесс может выполняться с использованием продуктов. Владельцы продуктов несут ответственность перед владельцем бизнес-процесса за выявление рисков, влияющих на цели бизнес-процесса, внедрению мер по их снижению в рамках продукта. Роль Владельца в рамках бизнес-процесса, продукта:

- a) выполнение контрольных процедур в соответствии с возложенными на них должностными обязанностями;
- b) выявление, анализ и оценка рисков в рамках своих бизнес-процессов, продуктов;
- c) обеспечение разработки и внедрения мер по снижению рисков в бизнес-процессе, продукте;
- d) разработка, формализация контрольных процедур, обеспечение эффективности и достаточности контрольных процедур в рамках своих бизнес-процессов;
- e) самостоятельная оценка эффективности контрольных процедур, которые выполняются в их структурных подразделениях;
- f) изменение бизнес-процессов, продуктов или процесса принятия решений на основе информации о рисках;
- g) информирование ДВКиУР и руководства о реализации риска, возможных ошибках/недостатках, которые привели или могут привести к потенциальным негативным событиям.

Роль Владельца риска закрепляется за руководителем, который несёт ответственность за достижение целей и показателей деятельности Компании, на которые влияет риск. Если риск влияет на один бизнес-процесс, то Владельцем риска является Владелец бизнес-процесса. Если риск носит комплексный характер, охватывающий разные области деятельности и бизнес-процессы (кросс-функциональный риск), то могут быть назначены несколько Владельцев риска, которые взаимодействуют между собой в целях эффективного управления риском в интересах Компании. Роль Владельца рисков:

- a) идентификация, оценка и управление риском;
- b) обеспечение разработки и внедрения мер по снижению риска;
- c) распределение ресурсов, необходимых для управления риском;
- d) обеспечение процесса принятия решений на основе информации о рисках;
- e) обеспечение выполнения планов мероприятий по устранению риска.

7.11. Полномочия и обязанности Риск – координаторов:

- a) содействие Владельцу рисков в процессе идентификации, оценки и управления риском, разработка и контроль выполнения мероприятий по управлению риском;
- b) координирование деятельности по управлению риском, взаимодействие с Владельцами бизнес-процессов, влияющие на риск;
- c) участие в процессе принятия решений с учётом рисков;

- d) подготовка отчётов, предоставлении соответствующей информации о рисках и статусе реализации компенсирующих контрольных процедур направленных на митигации рисков.

Задачи и функционал Владельца риска и риск координатора в разрезе компонентов СУР представлены в Приложении №2.

7.12. Полномочия работников Компании в области внутреннего контроля и управления рисками:

- a) содействие менеджменту и руководству структурных подразделений Компании в управлении рисками, в том числе в вопросах выявления, оценки, разработки мероприятий по управлению рисками, формирование отчетности по рискам;
- b) внесение предложений по устранению выявленных недостатков, изменению (оптимизации) текущих процессов на рассмотрение органов управления Компанией;
- c) проходить обучение в области управления рисками и внутреннего контроля.

ЗАДАЧИ И ФУНКЦИОНАЛ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Этапы СУР	Высшее руководство	ДВКиУР	ДКПО	ДБ	ДВА	Комитет по аудиту	Владельцы рисков	Риск-координаторы
Корпоративное управление и культура	Создание позитивной внутренней среды. Установление «тона сверху».	Организация и координация работ по построению СУР. Разработка методики оценки риска, определения риск-аппетита и приемлемого уровня риска в отдельных функциональных областях, внедрение риск-ориентированного подхода для основных бизнес-процессов.	Организация и координация работ по построению СУР в соответствии с корпоративными и процедурами, применительно к Юридическим и Комплаенс рискам.	На основе общей концепции интеграция рисков по информационной безопасности и рисков мошенничества в СУР.	Регулярная оценка эффективности системы управления рисками. Оценка методики определения риск-аппетита и приемлемого уровня риска. Рекомендации и консультации.	Осуществление контроля за надёжностью и эффективностью функционирования системы управления рисками.	Эскалация информации о рисках при принятии решений на вышестоящих организационных уровнях и трансляция решения по управлению рисками на нижестоящие уровни управления.	
Стратегия и постановка целей	Анализ достижимости стратегических целей. Анализ соответствия стратегических КПЭ операционным	Рассмотрение рисков с точки зрения взаимосвязи со стратегическим и операционным и целями.	Анализ Юридических и Комплаенс-рисков во взаимосвязи со стратегическим и	Анализ киберрисков и рисков мошенничества на предмет взаимосвязи со стратегией и	Аудит стратегических целей, анализ операционных целей на соответствие стратегии и на соответствие с	Рассмотрение и представление предложения относительно результатов выявления, анализа и оценки рисков	Принятие решений с учетом рисков, разработка и внедрение мероприятий по управлению рисками,	Содействие владельцу рисков в выявлении и оценке рисков, влияющих на выполнение целей

Этапы СУР	Высшее руководство	ДВКИУР	ДКПО	ДБ	ДВА	Комитет по аудиту	Владельцы рисков	Риск-координаторы
	целям. Постановка задач, способствующих достижению стратегических КПЭ Компании. Декомпозиция стратегических целей на операционные.	Разработка подхода к риск-аппетиту	операционным и целями.	операционным и целями.	годовыми целями Компании.	и возможностей в рамках разработки и актуализации стратегии, предложенных стратегических решений с учетом рисков и мероприятий по управлению стратегическим и рисками.	документирование рисков, связанных с принимаемыми решениями	
Эффективность деятельности	Определение плана мероприятий по управлению рисками. Организация текущего мониторинга в ходе обычной управленческой деятельности (например, анализ КПЭ, план-факт, прогноз и т.д.) Рассмотрение отчётности по статусам выполнения митигирующих мероприятий.	Периодический мониторинг и проверки системы управления рисками. Подготовка отчётности по эффективности УР. Подготовка мер по совершенствованию СУР. Мониторинг выполнения рекомендаций по снижению рисков. Выработка или консультации при выработке	Периодический мониторинг Юридических и Комплаенс-рисков. Подготовка отчетности по Комплаенс-рискам. Подготовка мер по совершенствованию СУР в части Юридических и Комплаенс-рисков. Мониторинг выполнения мероприятий. Подготовка или консультации	Подготовка мер по совершенствованию СУР в части рисков информационной безопасности и рисков мошенничества. Мониторинг выполнения мероприятий. Подготовка или консультации при подготовке мероприятий. Разработка методики/подхода к оценке и оценка Системы	Оценка процесса СУР. Мониторинг выполнения мероприятий. Анализ адекватности выбранных мероприятий и их выполнения в ходе отдельных аудиторских проверок. Рекомендации по улучшению Системы управления рисками по результатам аудитов.	Содействие Совету директоров в выполнении надзора за эффективным управлением рисками Компании. Обеспечение независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита.	Осуществление оперативного мониторинга уровня рисков, фактов реализовавшихся рисков и статуса исполнения мероприятий. Интеграция результатов мониторинга в процесс осуществления бизнес-деятельности.	Предоставление рекомендаций/ заключения по принятию решений с учетом рисков и возможностей, разработке мероприятий по управлению рисками.

Этапы СУР	Высшее руководство	ДВКИУР	ДКПО	ДБ	ДВА	Комитет по аудиту	Владельцы рисков	Риск-координаторы
		мероприятий. Анализ адекватности выбранных мероприятий и контроль их исполнения. Разработка методики/подхода к оценке и оценка СУР.	при подготовке мероприятий. Разработка методики/подхода к оценке и оценка СУР в части Юридических и Комплаенс-рисков.	управления рисками в части рисков ИБ.				
Анализ и пересмотр	Выявление рисков на уровне постановки стратегических целей, декомпозиция их на операционные. Определение ключевых процессов и выявление рисков в этих процессах. Оценка рисков. Определение риск-аппетита Компании. Определение способов реагирования на риск.	Разработка методики идентификации рисков, методологии качественной и количественной оценки рисков. Анализ перечня и структуры рисков Общества, обсуждение с исполнительными органами Общества существенных рисков и их индикаторов, анализ мероприятий по управлению критическими рисками.	Поддержание реестра и матрицы рисков в актуальном состоянии по рискам в своей зоне ответственности и (совместно с ДВКИУР).	Поддержание реестра и матрицы рисков в актуальном состоянии по рискам в своей зоне ответственности . Предоставление владельцу риска информации для проведения качественной или количественной оценки рисков в своей зоне ответственности .	Оценка методики идентификации рисков и рисков на этапе годового планирования и в ходе отдельных аудиторских проверок. Оценка методики реагирования на риск и ее применения в ходе проводимых аудиторских проверок.		Идентификация , анализ и оценка рисков в ходе повседневной деятельности и в процессе принятия решений на их уровне. Своевременная и полная актуализация реестра рисков в рамках своей функциональной области. Внесение предложений по устранению выявленных недостатков, изменению (оптимизации)	содействие владельцу рисков в рамках процесса управления рисками, актуализация реестра рисков. Внесение предложений по устранению выявленных недостатков, изменению (оптимизации) текущих процессов на рассмотрение Владелец рисков.

Этапы СУР	Высшее руководство	ДВКИУР	ДКПО	ДБ	ДВА	Комитет по аудиту	Владельцы рисков	Риск-координаторы
		Поддержание реестра и матрицы рисков в актуальном состоянии (совместно с ДКПО и ДБ).					текущих процессов на рассмотрение органов управления Компанией.	
Информация, коммуникация и отчетность	Организация взаимодействия в рамках СУР по всем уровням иерархии и между всеми подразделениями Компании. Организация и поддержание каналов обмена информацией.	Взаимодействие в рамках СУР по всем уровням иерархии и между всеми подразделениями Компании. Разработка обучающих материалов по УР, контроль за прохождением курсов, организация тренингов и семинаров по УР. Подготовка предложений по совершенствованию процедур УР.	Взаимодействие в рамках СУР в отношении Юридических и Комплаенс-рисков по всем уровням иерархии и между всеми подразделениями Компании. Разработка информационных и обучающих материалов в связи с корректирующими мероприятиями по рассмотренным нарушениям.	Анализ и подготовка отчетности по инцидентам. Разработка курсов и других обучающих материалов и мероприятий по повышению осведомленности и снижению рисков ИБ. Организация и проведение периодического тестирования знаний сотрудников по вопросам ИБ.	Подготовка независимой отчетности по эффективности СУР.		Исполнение плана мероприятий по управлению рисками.	Проведение анализа информации по рискам, подготовка консолидированной информации по рискам в ДВКИУР

М.ВидеоЭльдорадо
