

**УТВЕРЖДЕНО**  
**Решением Совета директоров**  
**Акционерного общества «АЛМАР-алмазы Арктики»**  
**Протокол № 6 от «25» февраля 2022 года**

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**О ПОЛИТИКЕ В ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**  
**АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «АЛМАР-АЛМАЗЫ АРКТИКИ»**

**Российская Федерация**  
**г. Якутск**  
**2022**

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

### **1.1. Назначение**

Политика акционерного общества «АЛМАР-алмазы Арктики» в области организации управления рисками и внутреннего контроля (далее - Политика) устанавливает цели, задачи, принципы функционирования систем управления рисками и внутреннего контроля Общества и распределение обязанностей и полномочий субъектов систем управления рисками и внутреннего контроля в рамках системы корпоративного управления.

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

Термин «Общество» включает акционерное общества «АЛМАР-алмазы Арктики» (далее - АО «АЛМАР», Общество, Эмитент).

### **1.2. Область действия**

Настоящая Политика обязательна для исполнения работниками структурных подразделений Общества. Распорядительные, локальные нормативные и иные внутренние документы Общества не должны противоречить настоящей Политике.

### **1.3. Период действия и порядок внесения изменений**

Настоящая Политика является локальным нормативным документом постоянного действия.

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

Изменения и дополнения в Политику могут быть внесены по инициативе следующих лиц и органов: Совет директоров Общества, Комитет по аудиту Совета директоров, Генеральный директор Общества.

## **2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

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

**Влияние** - отклонение от ожидаемого параметра.

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

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

**Система управления рисками (СУР)** - совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного управления рисками

финансово-хозяйственной деятельности Общества.

**Управление рисками** - процесс, осуществляемый Советом директоров, руководителями и работниками на всех уровнях управления, включающий в себя выявление, идентификацию и оценку рисков, их ранжирование, а также воздействие на риски для обеспечения разумной гарантии достижения целей Общества.

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

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

**Внешняя среда** - внешние условия, в которых Общество работает и достигает своих целей. Внешние условия характеризуются культурной, социальной, политической, правовой, регулирующей деятельностью, экономической, конкурентной, природной и иными сферами деятельности Общества на международном, национальном, региональном или местном уровне. Кроме того, внешняя среда характеризуется ключевыми критериями и тенденциями, которые могут оказать влияние на достижение целей Общества, а также взаимоотношениями с внешними заинтересованными сторонами, восприятием ими риска и значимостью для Общества этих внешних заинтересованных лиц.

**Внутренняя среда** - внутренние условия, в которых Общество работает и достигает своих целей, включая управление, организационную структуру, обязанности и подотчётность, ключевые политики, цели и задачи, а также стратегию их достижения, ресурсные возможности и знания, информационные процессы, информационные потоки и процессы принятия решений, взаимоотношения с внутренними заинтересованными сторонами, восприятие ими риска и значимостью для Общества этих внутренних заинтересованных лиц, корпоративную культуру, стандарты, руководящие принципы и иные документы регламентирующие деятельность Общества.

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

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

**Отдел внутреннего контроля (ОВК)** – подразделение или отдельное должностное лицо Общества, на которое возложены функции управления рисками, внутреннего контроля, координация, методологическое обеспечение и разработка планов развития СУР и СВК.

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

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

**Анализ риска** - процесс изучения природы и характера риска - анализа причин, источников и места возникновения, включает в себя установление причинно-следственных связей опасного события с его источниками и последствиями.

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

**Источник риска (фактор риска)** - объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации обладают возможностью вызывать риск (повышение риска). Источник

риска может быть материальным или нематериальным.

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

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

**Последствие** - результат события, влияющий на цели. На современном этапе развития СУР - последствие риска - степень негативного воздействия риска или размер потенциального ущерба, к которому может привести реализация риска.

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

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

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

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

**Оценка риска** - определение (измерение) вероятности или последствий риска, сопоставление измерений с критериями риска с целью принятия решения о необходимости воздействия на риск и установления приоритета воздействия на риск.

**Отношение к риску** - степень приемлемости риска для Общества.

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

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

**Неприятие риска** - отношение к риску, выраженное в неприемлемости риска для Общества.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Реестр рисков** - установленная в Обществе форма записи информации о выявленных рисках.

**Портфель рисков** - разумно полная, структурированная, ретроспективная информация по всему спектру рисков, выявленных Обществом.

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

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

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

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

**Операционный риск** - риск, связанный с решением текущих каждодневных задач.

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

**ЮЛ** - юридические лица.

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

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

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

**Внутренний аудит** - деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленная на совершенствование работы организации. Внутренний аудит помогает Обществу достичь поставленных целей, в том числе используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления

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

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

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

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

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

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

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

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

В Обществе внедряется и функционирует система управления рисками и системы внутреннего контроля (далее по тексту – СУР и СВК) с целью обеспечения:

- объективного, справедливого и ясного представления о текущем состоянии и перспективах развития Общества;
- целостности и прозрачности отчетности Общества;
- разумной уверенности в достижении поставленных перед Обществом целей;
- высокого уровня доверия акционеров и инвесторов к органам управления Общества;
- защиты прав и законных интересов акционеров;
- защиты капиталовложений и активов и удержание рисков в допустимых пределах;
- разумности и приемлемости принимаемых Обществом рисков.

Эффективное функционирование СУР и ВК позволяет обеспечить надлежащий контроль финансово-хозяйственной деятельности Общества.

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

Задачами СУР и СВК являются:

- ✓ обеспечение разумной уверенности в достижении целей Общества;
- ✓ обеспечение объективного, справедливого и ясного представления о текущем состоянии и перспективах развития Общества, целостности и прозрачности отчетности Общества, разумности и приемлемости принимаемых Обществом рисков;
- ✓ выявление, анализ и оценка рисков и управление такими рисками;
- ✓ обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и экономичного использования ресурсов;
- ✓ обеспечение сохранности активов;
- ✓ контроль соблюдения законодательства, а также внутренних политик, регламентов и процедур Общества;
- ✓ обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности;
- ✓ создание механизмов контроля за подготовкой и предоставлением бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности Общества;
- ✓ создание надежной информационной основы в части СУРиВК для планирования деятельности и принятия взвешенных (с учетом риска и существующего внутреннего контроля) управленческих решений;
- ✓ создание механизмов внутреннего контроля, направленных на эффективное функционирование бизнес-процессов, посредством снижения рисков бизнес-процессов, и реализацию бизнес-проектов Общества;
- ✓ предотвращение неправомερных, недобросовестных действий работников Общества и третьих лиц в отношении её активов;

- ✓ предотвращение вовлечения Общества в коррупционную деятельность и корпоративное мошенничество;
- ✓ обеспечение эффективности контрольных процедур, нацеленных на снижение рисков вовлечения Общества в коррупционную деятельность и корпоративного мошенничества в Обществе;
- ✓ совершенствование инфраструктуры и процесса управления рисками и внутреннего контроля Общества, формирование корпоративной культуры управления рисками;
- ✓ содействие своевременной адаптации Общества к изменениям внешней и внутренней среды;
- ✓ создание механизмов контроля эффективности процессов обеспечения безопасности Общества, в том числе экономической безопасности, информационной безопасности и защиты ресурсов, в целях обеспечения сохранности активов Общества;
- ✓ содействие устойчивому развитию, повышению уровня корпоративного управления, продвижению Общества для обеспечения роста инвестиционной привлекательности и снижения репутационных рисков.

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

В основе функционирования СУР и СВК лежат следующие принципы:

– *Принцип открытости.*

Внутренняя среда представляет собой атмосферу открытого и заинтересованного восприятия исполнительным органом Общества информации о риске и оперативного реагирования.

– *Принцип вероятностной оценки.*

Внутренние и внешние события, способные оказать влияние на достижение поставленных целей, классифицируются на риски и возможности. При выявлении рисков осуществляется оценка рисков. При выявлении возможностей исполнительный орган Общества учитывают их в процессе постановки стратегических целей.

– *Принцип митигации.*

Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и влияния с целью определения действий, которые необходимо предпринять. При выявлении рисков разрабатываются мероприятия по устранению рисков или снижению негативных последствий до приемлемого уровня.

– *Принцип адекватного реагирования на риск.*

Осуществляется выбор метода реагирования на риск – отказ (уклонение) от риска, принятие (удержание), воздействие на риск (управление риском) или передача риска, разрабатывая ряд мероприятий, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем риска.

– *Принцип риск-ориентированности и цикличности.*

Процесс подготовки и осуществления контрольных процедур основан на комбинации риск-ориентированного и циклического подхода.

– *Принцип оперативности.*

Необходимая информация определяется, фиксируется и передается в такой форме и в такие сроки, которые позволяют работникам выполнять их функциональные обязанности.

– *Принцип мониторинга.*

Общество регулярно осуществляется анализ совокупности рисков и формируется сводная отчетность по ним.

Осуществляется оперативный контроль за процессом управления рисками структурными подразделениями Общества.

– *Принцип непрерывности.*

Система внутреннего контроля функционирует на постоянной основе.

– *Принцип интеграции.*

Система внутреннего контроля является неотъемлемой частью системы корпоративного управления в Обществе.

– *Принцип комплексности.*

Система внутреннего контроля охватывает все направления деятельности Общества и все бизнес-процессы на всех уровнях управления.

– *Принцип функциональности.*

Распределение ответственности по управлению рисками в соответствии с разделением функциональных обязанностей в Обществе.

– *Принцип оптимальности.*

Объем и сложность процедур внутреннего контроля, применяемых в Обществе, являются необходимыми и достаточными для выполнения задач и достижения целей системы внутреннего контроля в Обществе.

– *Принцип разумного подхода к регламентации.*

Общество стремится регламентировать основные процедуры внутреннего контроля таким образом, чтобы объемы документирования и формализации были достаточны для эффективного функционирования системы внутреннего контроля.

– *Принцип своевременности сообщения.*

Информация о выявленных рисках и отклонениях от утвержденных планов и процедур своевременно предоставляется лицам, уполномоченным принимать соответствующие решения.

– *Принцип профессионализма и компетентности.*

Лица, осуществляющие процедуры внутреннего контроля, должны обладать достаточными знаниями и навыками для осуществления мероприятий по внутреннему контролю, а также непрерывно повышать свою квалификацию.

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

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

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

– Риски относятся к будущему, обладающему сложно прогнозируемыми и весьма неопределёнными, с точки зрения развития, свойствами.

– Ограничения внешней среды: управление осуществляется в отношении определённого набора рисков, часть из которых находится вне пределов контроля со стороны органов управления и исполнительного органа Общества. Кроме того, существуют сложно поддающиеся управлению риски - когда Общество не может воздействовать на источники и факторы риска, и, следовательно, не может оказывать влияние на вероятность наступления и последствия их реализации.

– Ограничения внутренней среды, которые включают:

а) отсутствие достаточного количества статистических данных для оценки рисков с требуемой степенью точности;

б) отсутствие достаточных условий и механизмов для эффективного информационного обмена;

в) наличие человеческого фактора в процессе управления рисками и внутреннего контроля: отсутствие достаточного уровня компетенции, недобросовестное исполнение обязанностей, ошибочное толкование нормативно-правовых актов, неверный выбор средств контроля, субъективность суждений;

г) ограничение ресурсов (сил и средств) и связанная с этим необходимость учитывать затраты и выгоды при принятии решений по реагированию на риск.

д) сговор двух и более человек, предполагающий преднамеренные действия работников



Общества по саботажу средств контроля.

### **3.5. Процессы системы управления рисками и системы внутреннего контроля.**

Управление рисками и внутренний контроль является непрерывным циклическим процессом, реализуемым в Обществе.

Цикл СУР и СВК представляет собой последовательность взаимосвязанных этапов, в рамках которых на периодической основе реализуются следующие процессы:

- определение целевых ориентиров СУР и ВК (перечня типовых рисков, допустимых уровней риска, целевых показателей оценки влияния рисков);
- выявление рисков с учетом подконтрольных и неподконтрольных факторов;
- оценка и приоритизация рисков и риск-факторов;
- планирование и реализация мероприятий по реагированию на риски, включая контрольные процедуры;
- мониторинг и контроль рисков и риск-факторов;
- формирование отчетности по управлению рисками и внутреннему контролю; оценка эффективности СУР и ВК.

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

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

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

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

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

### **3.7. Продукты системы управления рисками и системы внутреннего контроля.**

В рамках реализации этапов цикла СУР и ВК формируются (актуализируются) ключевые результаты цикла СУР и ВК (продукты системы).

Продукты системы управления рисками и внутреннего контроля:

- целевые ориентиры СУР и ВК;
- паспорта типовых рисков;
- карты критических рисков Общества;
- планы мероприятий по управлению типовыми рисками и риск-факторами;
- планы мероприятий по управлению критическими рисками;
- отчеты о функционировании СУР и ВК Общества;
- отчетность по рискам в рамках управленческих форм функциональных (бизнес) направлений (в т.ч. информация о рисках в рамках Отчетов об исполнении бизнес-планов, отчетности о ходе реализации проектов);
- раскрытие информации по управлению рисками и внутреннему контролю в рамках Годового отчета и иных отчетов, в которых в рамках законодательства предусмотрено указание такой информации.

#### 4. СУБЪЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ. ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

4.1. Управление рисками и внутренний контроль осуществляются на всех уровнях организации и подразумевают вовлечение всех органов управления и работников Общества (субъекты СУР и СВК), роли и функции которых разграничены и в то же время дополняют друг друга.

Компетенция субъектов СУР и СВК в области управления рисками и внутреннего контроля:

<b>Совет директоров</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ определение принципов и подходов к организации в Обществе управления рисками и внутреннего контроля, в том числе утверждение внутренних документов Общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля;</li><li>▪ утверждение Положения о внутреннем аудите, определяющего цели, задачи и функции внутреннего аудита;</li><li>▪ оценивает, как финансовые, так и нефинансовые риски, которым подвержено Общество;</li><li>▪ утверждение и пересмотр величины риск-аппетита, карт критических рисков и планов мероприятий по управлению критическими рисками;</li><li>▪ ежегодно рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля, и при необходимости дает рекомендации по её улучшению;</li><li>▪ рассматривает отчёты внутреннего аудита об эффективности СУР и СВК;</li><li>▪ рассматривает результаты внешней независимой оценки эффективности СУР и СВК</li></ul>
<b>Комитет по аудиту Совета директоров</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ рассмотрение и формирование для последующего предоставления Совету директоров заключения в отношении результатов оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля, предложения (рекомендации) по совершенствованию организации управления рисками и внутреннего контроля на основании отчета о результатах проведения структурным подразделением внутреннего аудита внутренней оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля и/или отчета о результатах проведения внешним экспертом<sup>1</sup> внешней оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля;</li><li>▪ рассмотрение и формирование заключения в отношении риск-аппетита и его показателей до их представления на утверждение Совету директоров;</li><li>▪ контроль за надежностью и эффективностью системы управления рисками и внутреннего контроля и системы корпоративного управления, включая оценку эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля Общества, практики корпоративного управления, и подготовка предложений по их совершенствованию;</li><li>▪ содействие поддержанию эффективного взаимодействия и открытого диалога между структурными подразделениями, ответственными за организацию управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита в Обществе, в том числе в рамках</li></ul>

<sup>1</sup> Под экспертом подразумевается организация или индивидуальный предприниматель, оказывающие подобные услуги.

	<p>проведения оценки надежности и эффективности управления рисками и внутреннего контроля;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ анализ и оценка исполнения политики Общества в области управления рисками и внутреннего контроля;</li> <li>▪ контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Обществом требований законодательства Российской Федерации, а также этических норм, правил и процедур Общества;</li> <li>▪ осуществление предварительного рассмотрения до утверждения Советом директоров проекта Положения, определяющего политику Общества в области организации управления рисками и внутреннего контроля, и вносимых последующих изменений и дополнений;</li> <li>▪ оценка необходимости пересмотра Положения, указанного выше</li> </ul>
<p><b>Исполнительный орган (Генеральный директор)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает создание и поддержание работоспособности эффективной СУР и СВК на основании единых подходов и стандартов;</li> <li>• отвечает за выполнение решений Совета директоров в сфере организации и функционирования СУР и СВК;</li> <li>• утверждает бюджет на мероприятия по управлению рисками и внутреннему контролю в пределах, согласованных решением Совета директоров;</li> <li>• обеспечивает эффективное управление рисками в рамках текущей деятельности Общества;</li> <li>• утверждает регламентирующие и методологические документы по вопросам организации и функционирования СУР и СВК, за исключением документов, утверждение которых отнесено к компетенции Совета директоров;</li> <li>• утверждает целевые ориентиры СУР и СВК, включая перечень типовых рисков, допустимые уровни риска (за исключением величины риск-аппетита), целевые показатели оценки влияния рисков;</li> <li>• распространяет знания и навыки в области управления рисками и внутреннего контроля и развивает культуру управления рисками</li> </ul>
<p><b>Отдел внутреннего контроля или должностное уполномоченное лицо (далее – ОВК)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет своевременное выявление рисков;</li> <li>• заполняет паспорт риска;</li> <li>• выбирает способы реагирования на выявленные риски;</li> <li>• обеспечивает своевременное выполнение мероприятий внутреннего контроля, направленных на управление рисками;</li> <li>• осуществляет регулярный мониторинг рисков;</li> <li>• обеспечивает своевременное информирование исполнительного органа о результатах работы по внутреннему контролю;</li> <li>• обеспечивает эффективное взаимодействие с работниками, должностными лицами Общества, по вопросам внутреннего контроля;</li> <li>• несет ответственность в соответствии со своими функциональными обязанностями за разработку, документирование,</li> </ul>

	<p>внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях деятельности Общества;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• создание и поддержание эффективного функционирования СУРиВК в рамках возглавляемых функциональных (бизнес) процессов, исполнение процедур внутреннего контроля и управления рисками;</li> <li>• внедрение риск-ориентированного подхода в практику операционной деятельности курируемых функциональных (бизнес) процессов, распространение норм и ценностей культуры управления рисками среди работников возглавляемых структурных подразделений;</li> <li>• обеспечение реализации этапов цикла СУР и СВК и формирования ключевых результатов цикла СУР и СВК в соответствии с Положением в рамках возглавляемых функциональных (бизнес) процессов;</li> <li>• реализация мероприятий по управлению рисками функционального (бизнес) процесса, включая контрольные процедуры, и обеспечение контроля их исполнения;</li> <li>• координация действий работников, информационных потоков и ресурсов с целью управления рисками функционального (бизнес) процесса</li> </ul>
<p><b>Работники структурных подразделений - исполнители мероприятий по управлению рисками и внутреннего контроля</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• следование риск-ориентированному подходу к деятельности, включая принятие риск-ориентированных решений и реализацию принципов комплаенс в зоне функциональной ответственности, предусмотренной должностными обязанностями;</li> <li>• учет и мониторинг рисков в повседневной операционной деятельности в рамках исполнения должностных обязанностей, реализация мероприятий по управлению рисками и контрольных процедур и (или) обеспечение контроля их исполнения;</li> <li>• своевременное информирование непосредственных руководителей об изменениях внутренних и внешних условий деятельности, способных привести к изменению степени риска или возникновению новых рисков, а также случаях, когда исполнение мероприятий по управлению рисками стало невозможным или требует корректировки;</li> <li>• несответственность за своевременное информирование непосредственных руководителей о выявлении новых рисков;</li> <li>• несответственность за полноту и своевременность исполнения контрольных процедур по управлению рисками в соответствии с должностными инструкциями и требованиями локальных нормативных документов Общества.</li> </ul>

Все субъекты СУР и СВК несут ответственность за эффективное функционирование системы, а также за реализацию этапов цикла СУР и СВК в зоне своей функциональной ответственности.

Руководители структурных подразделений и сотрудники Общества должны иметь знания, навыки, информацию и полномочия, необходимые для эффективного функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками. Руководители структурных подразделений и сотрудники Общества несут ответственность в пределах своей компетенции за осуществление контрольных процедур, мероприятий по управлению рисками

и мониторинг их эффективности.

Мониторинг функционирования СУР и СВК осуществляется всеми субъектами СУР и СВК в пределах их компетенции в соответствии с внутренними нормативными документами Общества.

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

Совет директоров Общества должен предпринимать необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в Обществе СУР и СВК соответствует определенным Советом директоров принципам и подходам к организации управления рисками и внутреннего контроля, надежно и эффективно. В связи с этим Совет директоров не реже одного раза в год должен рассматривать вопросы организации, функционирования, эффективности управления рисками и внутреннего контроля. Сведения о результатах рассмотрения Советом директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе годового отчета Общества.

Внутренняя независимая оценка эффективности СУР и СВК осуществляется не реже одного раза в год структурным подразделением внутреннего аудита. Структурное подразделение внутреннего аудита не реже одного раза в год проводит проверку и оценку эффективности СУР и СВК и предоставляет отчетность о результатах проведенной оценки Комитету по аудиту Совета директоров и исполнительному органу Общества.

Внешняя независимая оценка СУР и СВК может осуществляться внешним экспертом с целью получения независимого мнения о состоянии СУР и СВК, эффективности управления рисками и внутреннего контроля в процессе реализации Обществом целей деятельности. Решение о необходимости проведения внешней независимой оценки принимается Советом директоров. Отчёт о результатах оценки эффективности СУР и СВК представляется Комитету по аудиту Совета директоров и исполнительному органу Общества.

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

### **5.1. Принципы интеграции. Подчинённость**

СУР и СВК организованы в соответствии с моделями COSO «Управление рисками организации. Интегрированная модель» 2017 г. и COSO «Интегрированная концепция внутреннего контроля» 2013 г. Указанные модели являются не противоречащими друг другу, взаимозависимыми и взаимодополняемыми друг друга элементами корпоративного управления. В соответствии с назначением обеих систем в структуре подчинённости СУР занимает более высокое положение, является базовым элементом корпоративного управления, направленным на обеспечение разумной уверенности в достижении Обществом поставленных целей и реализацию прав акционеров и инвесторов. В свою очередь, СВК является инструментом СУР для управления риском, снижения его уровня до приемлемого значения посредством реализации мероприятий внутреннего контроля.

### **5.2. Виды контролей**

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

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

экономической безопасности.

**Содержание превентивного контроля:**

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

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

**Содержание текущего оперативного контроля:**

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

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

**Содержание последующего контроля:**

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

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

Исходя из указанных функций, Общество определяет, что СУР ориентирована на превентивный контроль - прогнозирование и предотвращение реализации рисков, имеет стратегическую направленность и, следовательно, в большей степени отвечает запросам Совета директоров и топ-менеджмента, как высших органов управления Обществом. В свою очередь, СВК более ориентирована на текущий и последующий контроль - выявление рисков, связанных с возможными негативными последствиями уже свершившихся событий. В этой связи СВК отвечает запросам исполнительных органов управления Общества и менеджмента среднего звена.

С учётом целей, определённых пункте 3.1 Политики, направления деятельности каждой из систем, включая внутренний аудит, выглядят следующим образом:

**1. система управления рисками**

- эффективность и результативность финансово-хозяйственной деятельности.
- Комплаенс.

**2. система внутреннего контроля**

- эффективность и результативность финансово-хозяйственной деятельности.
- предотвращение неправомερных, недобросовестных действий работников Общества и третьих лиц в отношении её активов.

**3. внутренний аудит**

- эффективность и результативность финансово-хозяйственной деятельности.
- достоверность, полнота и своевременность подготовки всех видов отчетности.
- Оценка эффективности функционирования СУР и СВК.

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

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

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

Основными функциями владельцев бизнес-процессов являются:

- ❖ своевременное выявление и оценка рисков, характерных для бизнес-процесса;
- ❖ выбор способов реагирования на такие риски;
- ❖ своевременная разработка, обеспечение ресурсами и организация выполнения контрольных мероприятий по управлению рисками.

❖ Функциями исполнителей мероприятий по управлению рисками являются:

- ❖ своевременно и в полном объёме выполнять мероприятия внутреннего контроля, направленные на управление рисками;

❖ информировать непосредственных руководителей о случаях, когда по каким-либо причинам стало невозможным исполнение и (или) требуется изменение мероприятий по управлению рисками в связи с изменениями внутренних и внешних условий функционирования Общества;

❖ предоставлять информацию о выполнении мероприятий по управлению рисками и (или) причинах их невыполнения владельцам риска и в подразделение по управлению рисками.

**2 линия защиты** - Отдел внутреннего контроля или должностное уполномоченное лицо, функциями которого являются:

❖ Идентификация, анализ рисков всех уровней и видов, обсуждение рисков бизнес-процесса в структурном подразделении (направлении) с владельцем рисков;

❖ Оценка рисков и её обоснование;

❖ Внутренняя независимая оценка эффективности СУР и СВК и подготовка рекомендаций, направленных на повышение эффективности и результативности СУР;

❖ Определение методов реагирования на риски;

❖ Разработка ключевых индикаторов рисков;

❖ Мониторинг рисков;

❖ Анализ причин и факторов реализации рисков;

❖ Совместно с владельцами рисков разработка мероприятий по управлению рисками и мероприятий внутреннего контроля;

❖ Общая координация процессов управления рисками;



- ❖ Разработка и внедрение методологических документов в сфере управления рисками и внутреннего контроля;
- ❖ Организация обучения работников в области СУР и СВК;
- ❖ Контроль за исполнением мероприятий по управлению рисками и внутреннему контролю;
- ❖ Подготовка отчёта и информирование Генерального директора и Совета директоров (Комитета по аудиту) о состоянии СУР и СВК о результатах управления рисками и оценки эффективности СУР и СВК;
- ❖ Формирование ежегодного отчёта об организации и эффективности СУР и СВК.

## **6. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

### **6.1. Элементы системы управления рисками**

Управление рисками является непрерывным и циклическим процессом в составе общей системы корпоративного управления. СУР и СВК включает в себя следующие этапы.

**1 этап. Определение целей**

**2 этап. Контрольная среда**

**3 этап. Идентификация рисков**

**4 этап. Оценка рисков**

**5 этап. Реагирование на риски**

**6 этап. Мониторинг рисков**

### **6.2. Определение целей**

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

Совет директоров Общества формулирует стратегические цели и направления развития Общества.

На основании стратегических целей топ-менеджмент определяет тактику их достижения, формулирует тактические цели и средства их достижения - бизнес-проекты. Бизнес-проекты реализуются посредством исполнения основных и вспомогательных бизнес-процессов.

### **6.3. Контрольная среда**

Процесс создания контрольной среды предполагает следующие этапы:

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



#### **6.4. Идентификация рисков**

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

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

Носителем информации об идентифицированном риске является паспорт риска.

Выявляемые риски подлежат классификации (систематизации и группировке). Общество классифицирует и группирует риски по соответствующим признакам.

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

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

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

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

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

Информация о выявленных рисках консолидируется в сводном реестре рисков.

#### **6.5. Оценка рисков**

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

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

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

На основании результатов оценки производится ранжирование рисков. По результатам ранжирования осуществляется приоритизация усилий по их управлению и внедрению необходимых контрольных процедур.

Пересмотр оценки рисков производится на регулярной основе. В общем порядке - 1 раз в год, перед составлением годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности, либо по мере необходимости в случаях существенного изменения условий внешней и (или) внутренней среды.

#### **6.6. Реагирование на риски**

Основными методами управления риском (реагирования на риск) являются:

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

- Воздействие на риск (управление риском) - действия по минимизации риска путём снижения вероятности и (или) последствий и (или) путём устранения источника риска.
- Передача риска - разделение риска с другой стороной.
- Принятие (удержание) риска) - осознанное решение не предпринимать никаких действий по управлению риском, отказу от него либо передаче. При данном методе реагирования Общество принимает потери от реализации риска.

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

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

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

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

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

Мероприятия по управлению рисками могут быть:

- **превентивными** - направленными на устранение источника (фактора) риска, влияющими на источники (факторы), снижение вероятности и (или) последствий риска;
- **чрезвычайными** - направленными на устранение последствий реализовавшихся рисков. Общество признаёт наличие остаточного риска ввиду неустранимой неопределённости относительного будущего, ресурсных и иных ограничений, присущих деятельности Общества в целом.

## **6.7. Мониторинг рисков**

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

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

Мониторинг рисков осуществляется по двум направлениям: в ходе текущей деятельности и путём проведения периодических проверок.

Текущий мониторинг осуществляется в ходе обычной управленческой деятельности, в том числе контроля динамики рисков, отслеживание значений ключевых индикаторов риска.

Периодические проверки с целью оценки и определение состояния рисков и управления рисками осуществляются как путём проведения самооценки менеджментом, владельцами

рисков, подразделением по управлению рисками, так и путём проведения отдельных проверок подразделениями внутреннего аудита.

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

Общество консолидирует информацию о выявленных рисках, ведёт учёт реализовавшихся рисков и анализирует причины, способствовавшие их реализации, информирует заинтересованные стороны о функционировании СУР. Отчётность СУР предназначена для полноценного и прозрачного обмена консолидированной информацией о рисках.

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

Общество осуществляет периодическую оценку текущего состояния эффективности СУР и СВК. Оценка проводится по уровням зрелости на предмет соответствия целевому состоянию.

Формы оценки эффективности СУР и СВК:

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

Самооценка эффективности СУР и СВК осуществляется:

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

✓ Отделом внутреннего контроля или должностным уполномоченным лицом - не реже 1 раза в год, с вынесением отчёта о результатах оценки на рассмотрение Генеральному директору Общества.

Внутренняя независимая оценка эффективности СУР и СВК осуществляется ежегодно ОВК или должностным уполномоченным лицом Общества. Отчёт ОВК или должностным уполномоченным лицом об эффективности СУР и СВК представляется на рассмотрение Совету директоров с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту Совета директоров Общества.

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

## **8. ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ**

8.1. Политика в области организации управления рисками и внутреннего контроля Общества утверждается, изменяется и дополняется решением Совета директоров Общества.

8.2. Настоящая Политика в области организации управления рисками и внутреннего контроля Общества вступает в силу с момента ее утверждения Советом директоров Общества.