

УТВЕРЖДЕНО  
решением Совета директоров  
ООО «СЕЛЛ-Сервис»  
«27» июня 2024 г.  
(Протокол № 2 от 27.06.2024 г.)

**ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ  
ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«СЕЛЛ-СЕРВИС»**

г. Новосибирск, 2024 г.

## Оглавление

1. Общие положения .....	3
2. Подходы к Внутреннему контролю и Управлению рисками .....	3
2.1. Цели и задачи Системы внутреннего контроля и управления рисками.....	3
2.2. Принципы функционирования Системы внутреннего контроля и управления рисками.....	4
2.3. Ограничения Системы внутреннего контроля и управления рисками .....	6
2.4. Риск-аппетит .....	6
2.5. Подходы к Классификации рисков .....	7
3. Компоненты Системы внутреннего контроля и управления рисками.....	8
3.1. Виды компонентов .....	8
3.2. Корпоративное управление и культура Управления рисками .....	9
3.3. Стратегия и постановка целей .....	9
3.4. Эффективность деятельности (выявление и оценка Рисков реализации стратегии и целей) ...	10
3.5. Контрольная среда.....	14
3.6. Контрольные процедуры .....	16
3.7. Анализ и пересмотр. Мониторинг .....	17
3.8. Информация, коммуникации .....	19
3.9. Отчетность .....	19
4. Участники системы внутреннего контроля и управления рисками .....	22
4.1. Уровни Системы внутреннего контроля и управления рисками .....	22
4.2. Функции Участников СВКиУР, субъектов контроля.....	22
4.3. Взаимодействие в рамках СВКиУР .....	26
5. Заключительные положения .....	28
Приложение 1.....	29
Приложение 2.....	32
Приложение 3.....	34

## 1. Общие положения

- 1.1. Настоящая Политика в области внутреннего контроля и управления рисками Общества с ограниченной ответственностью «СЕЛЛ-Сервис» (далее – Политика) разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Общества с ограниченной ответственностью «СЕЛЛ-Сервис» (далее – Общество), с учетом принципов, определенных в Кодексе корпоративного управления, (рекомендован к применению письмом Банка России от 10.04.2014 г. № 06-52/2463), а также российских и международных стандартов и рекомендаций международных профессиональных организаций в области управления рисками и внутреннего контроля (в части, не противоречащей действующему законодательству Российской Федерации).
- 1.2. Настоящая Политика устанавливает правила организации Системы внутреннего контроля и управления рисками Общества (далее - СВКиУР):
  - устанавливает цели, задачи, принципы функционирования СВКиУР;
  - определяет уровни и состав Участников СВКиУР; их обязанности, полномочия и порядок взаимодействия;
  - является основой для разработки внутренних методологических распорядительных документов, регламентирующих процесс организации СВКиУР.
- 1.3. Целью настоящей Политики является внедрение и поддержание функционирования эффективной СВКиУР, соответствующей международной практике и способствующей достижению целей деятельности Общества.
- 1.4. Действие настоящей Политики распространяется на всю деятельность Общества.
- 1.5. Настоящая Политика обязательна для исполнения всеми Участниками СВКиУР.
- 1.6. Совет директоров Общества несет ключевую ответственность за осуществление надзора над внутренним контролем и управлением Рисками.
- 1.7. Контроль за исполнением требований Политики возлагается на Генерального директора Общества. Генеральный директор Общества и его заместители несут ответственность за все аспекты развития культуры и системы управления Рисками.

## 2. Подходы к Внутреннему контролю и Управлению рисками

### 2.1. Цели и задачи Системы внутреннего контроля и управления рисками

#### 2.1.1. Виды целей Общества:

- (1) **стратегические цели** (обеспечение эффективного функционирования Общества, его устойчивости к изменениям во внутренней и внешней среде, выполнение миссии Общества);
- (2) **операционные цели** (результативность и эффективность финансово-хозяйственной деятельности, достижение операционных и финансовых результатов, экономичное и производительное использование ресурсов, обеспечение сохранности активов);
- (3) **цели комплаенс** (соблюдение законов и иных нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность Общества, в том числе соответствие требованиям охраны труда, промышленной, информационной, экологической и личной безопасности);
- (4) **цели в области подготовки отчетности** (своевременная подготовка достоверной, прозрачной, соответствующей установленным требованиям внутренней и внешней финансовой и нефинансовой отчетности).

#### 2.1.2. Цели СВКиУР:

- (1) **Цель Управления рисками** - повышение эффективности деятельности Общества в целом в результате интеграции Управления рисками с процессами:
  - стратегического планирования,
  - бизнес-планирования,
  - принятия управленческих решений,
  - инвестиционного планирования и проектного управления,
  - мотивации персонала.

Управление рисками направлено на выявление, управление и контроль Событий, которые могут негативно влиять на достижение целей Общества.

- (2) **Цель Внутреннего контроля** - обеспечение Разумной уверенности в достижении целей Общества в области операционной деятельности, подготовки отчетности и соблюдения всех обязательств Общества.

Внутренний контроль предполагает организацию Управления рисками в первую очередь на процессном и операционном (транзакционном) уровнях деятельности Общества.

### 2.1.3. Задачи СВКиУР:

- (1) развитие культуры Управления рисками Общества (Риск-ориентированная культура); укрепление доверия инвесторов и других заинтересованных лиц;
- (2) определение и формирование методологических подходов к Управлению рисками и Внутреннему контролю в Обществе;
- (3) формирование методологической базы для функционирования СВКиУР:
  - регламентирование и стандартизация процессов Управления рисками и Контрольных процедур;
  - совершенствование локальных нормативных актов Общества в части включения и/или совершенствования процессов Управления рисками и Контрольных процедур на всех уровнях управления;
- (4) поддержка систематических и непрерывных процессов Идентификации и Оценки рисков (в процессе стратегического (операционного) планирования, принятия управленческих решений, при осуществлении бизнес-процессов), влияющих на достижение целей Общества;  
разработка способов Реагирования на риск (в том числе программ реагирования на События, регламентов процессов локализации последствий Событий), Мониторинг рисков и выполнение Мероприятий по управлению рисками;  
систематизация и накопление информации о потенциальных и реализовавшихся рисках в Обществе;
- (5) повышение эффективности Управления рисками, совершенствование процессов принятия решений по Реагированию на риски; повышение эффективности использования ресурсов на Мероприятия по управлению рисками и выполнение Контрольных процедур;
- (6) определение Риск-аппетита, Предельно допустимого уровня риска;  
снижение влияния Рисков до уровня Риск-аппетита;
- (7) разработка и совершенствование Контрольных процедур (в том числе направленных на предупреждение и противодействие коррупции, пресечение мошенничества) для своевременного Реагирования на риски; надлежащее и своевременное выполнение Контрольных процедур;
- (8) распределение полномочий по Управлению рисками и Внутреннему контролю между Участниками СВКиУР; обеспечение построения организационной структуры Общества с учетом принципа разделения обязанностей между Участниками СВКиУР;
- (9) обеспечение целостности и прозрачности отчетности Общества по Управлению рисками и Внутреннему контролю; информирование органов управления Общества о Рисках, в том числе о Ключевых рисках и Мероприятиях по их снижению;
- (10) создание условий для своевременного формирования достоверной внутренней и внешней финансовой и нефинансовой отчетности, а также иной информации, подлежащей раскрытию в соответствии с законодательством;
- (11) создание надежной информационной среды для планирования деятельности и принятия управленческих решений; обеспечение процессов принятия управленческих решений информацией о рисках, связанных с принимаемыми решениями;
- (12) обеспечение эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности Общества, эффективности управления активами и пассивами, экономичного использования ресурсов;
- (13) обеспечение сохранности активов Общества;
- (14) контроль за соблюдением законов и других нормативных правовых актов, применимых к деятельности Общества, а также локальных нормативных актов, внутренних политик, регламентов и процедур Общества;
- (15) адаптация и обеспечение соответствия СВКиУР Общества состоянию внешней и внутренней по отношению к Обществу среды, а также ее адекватности организационной и корпоративной структуре и масштабам деятельности Общества.

### 2.2. Принципы функционирования Системы внутреннего контроля и управления рисками

Принципами функционирования СВКиУР в Обществе являются:

- (1) **принцип непрерывности и комплексности** - СВКиУР функционирует на постоянной основе и охватывает все направления хозяйственной деятельности на всех уровнях управления Общества;

- (2) **принцип интегрированности** - СВКиУР является неотъемлемой частью корпоративного управления, интегрированной во все бизнес-процессы Общества, в том числе процессы планирования, бюджетирования, принятия ключевых управленческих решений для обеспечения осуществления мер Реагирования на риски с целью их устранения или минимизации;
- (3) **принцип единства методологической базы** - СВКиУР обеспечивает методологическое единство и согласованное функционирование процессов Общества в области Управления рисками, в том числе посредством разработки единых для всего Общества подходов и стандартов;
- (4) **принцип целеполагания (формулирование целей)** - СВКиУР является частью системы принятия и реализации решений органами управления Общества в рамках достижения целей Общества, и направлена на определение событий и факторов, влияющих на их достижение;  
результаты анализа и Оценки рисков используются при разработке и формировании стратегии, а также иных целей Общества, указанных в п. 2.1.1 настоящей Политики;
- (5) **принцип Риск-ориентированности (приоритизация)** - приоритизация усилий по совершенствованию СВКиУР производится с учетом значимости Рисков, присущих тому или иному направлению деятельности Обществ;  
снижение неблагоприятных последствий и (или) вероятности, в первую очередь, производится в отношении Ключевых рисков, реализация которых происходит (может произойти) с наибольшей Вероятностью и влечет наибольшие потери для Общества, как материальные, так и нематериальные;
- (6) **принцип сбалансированности и экономической целесообразности** - СВКиУР должна соответствовать размерам и организационной структуре Общества, а также объему решаемых задач;  
Контрольные процедуры и функции по Управлению рисками должны быть обеспечены ресурсами и полномочиями для их выполнения, которые должны быть обоснованы экономическим эффектом от снижения уровня Рисков;
- (7) **направление информации** - движение информации о рисках для принятия решений осуществляется от более низких уровней управления к более высоким;  
решения по минимизации рисков, а также контроль Управления рисками распространяется от более высоких уровней управления к более низким;
- (8) **принцип четкого распределения обязанностей и полномочий** - каждый сотрудник Общества одной из своих задач видит Управление рисками и Внутренний контроль в рамках своей компетенции, знаний и имеющейся информации; эффективное функционирование СВКиУР Общества обеспечивается за счет распределения обязанностей и закрепления ответственности за выполнение Контрольных процедур, Мероприятий по управлению рисками между работниками Общества на всех уровнях управления, при этом исключается дублирование и совмещение функций;  
с целью исключения или снижения Риска ошибки и/или мошенничества не допускается закрепление за одним участником функций в области Управления рисками и Внутреннего контроля;
- (9) **принцип разделения уровней принятия решений** - решения об Управлении рисками принимаются различными Участниками СВКиУР в зависимости от Значимости рисков и направлений хозяйственной деятельности Общества; информационное обеспечение системы Управления рисками дает возможность своевременно и в полном объеме информировать о Рисках лиц, принимающих решения;
- (10) **принцип взаимодействия и коллегиальности** - действия Участников СВКиУР в достижении целей осуществляются согласовано; выполнение Мероприятий по управлению рисками и Контрольных процедур, влияющих на деятельность нескольких структурных подразделений Общества (кросс-функциональные задачи), основывается на совместно принимаемых решениях;
- (11) **принцип ответственности** - все Участники СВКиУР в рамках своей компетенции несут ответственность за соблюдение подходов и стандартов по Управлению рисками, в том числе:
  - за Идентификацию, Оценку и непрерывный Мониторинг рисков;
  - разработку и внедрение необходимых мероприятий по Управлению рисками, их применение в рамках своей компетенции;
  - непрерывный мониторинг эффективности Мероприятий по управлению рисками;
- (12) **принцип структурированности и адаптации** – СВКиУР структурирована и регламентирована, обеспечивает своевременность и полноту предоставления информации о Рисках и Контрольных процедурах в Обществе; СВКиУР регулярно совершенствуется, что позволяет обеспечить гибкость и эффективность подходов к Управлению рисками в зависимости от изменений во внутренней и/или внешней для Общества среде;

- (13) **принцип разумной уверенности** - осуществляемые Мероприятия по управлению рисками считаются эффективными, если они позволяют снизить Риск до приемлемого уровня; в этом случае все предпринятые в рамках СВКиУР действия в совокупности обеспечивают получение Разумной уверенности в достижении целей и решения задач Общества;
- (14) **контроль эффективности Управления рисками** - осуществляется путем мониторинга Ключевых индикаторов рисков (далее - КИР), разрабатываемых для каждой приоритетной области Управления рисками.

### 2.3. Ограничения Системы внутреннего контроля и управления рисками

СВКиУР направлена на обеспечение Разумной уверенности в достижении целей Общества, при этом Общество допускает наличие определенных ограничений, влияющих на эффективность ее функционирования, в том числе:

#### (1) Особенности организации корпоративного управления в Обществе.

Ряд вопросов корпоративного управления выходят за рамки СВКиУР, но могут оказывать непосредственное влияние на ее функционирование. Неэффективные процессы разработки стратегии и (или) постановки целей, неэффективная работа Совета директоров и (или) исполнительных органов ограничивают возможности СВКиУР.

#### (2) Субъективность суждений.

Решения в отношении Рисков принимаются на основе человеческого суждения, с учетом временных ограничений, на основе имеющейся в распоряжении информации, подверженной искажению со стороны работников и в условиях внутреннего и внешнего давления (сроков, требований, высоких ключевых показателей эффективности).

#### (3) Внешние события.

СВКиУР не способна обеспечить Разумную уверенность в достижении целей, когда внешние события могут оказать значительное воздействие на достижение целей и это воздействие не может быть уменьшено до приемлемого уровня (например, существенные изменения политической обстановки в стране или законодательства). В этих ситуациях СВКиУР может лишь обеспечить Разумную уверенность в том, что Общество осведомлено о прогрессе или отсутствии такового в достижении таких целей.

#### (4) Сбои СВКиУР.

Сбои могут быть вызваны различными факторами, в том числе:

- неверным толкованием Участниками СВКиУР внутренних документов, законодательства Российской Федерации, требований регулирующих органов, условий договоров;
- ошибками работников, в том числе по причине небрежности, недостаточной компетентности;
- невозможностью полного устранения Риска несовершенства процессов, технологий, моделей.

#### (5) Сознательное нарушение (обход) СВКиУР.

Участники СВКиУР могут совершать преднамеренные действия (в том числе в результате сговора) с целью:

- сокрытия (искажения) данных о Рисках и Мероприятиях по управлению рисками;
- нарушения выполнения Мероприятий по управлению рисками;
- невыполнения Мероприятий по управлению рисками (в том числе Контрольных процедур);
- и (или) совершения правонарушений.

#### (6) Отсутствие персональной ответственности исполнительного органа и (или) работников Общества (помимо гражданской, административной, уголовной, дисциплинарной) за реализацию конкретных проектов, осуществляемых Обществом.

### 2.4. Риск-аппетит

- (1) Риск-аппетит является величиной риска, которая, по мнению Совета директоров, считается приемлемой для Общества или его дочерних Обществ (далее – ДО) в процессе реализации целей. Это означает, что Риск-аппетит соответствует ресурсам Общества, которыми Совет директоров готов пожертвовать в случае наступления рискованного События.
- (2) **Ограничения и допущения при определении Риск-аппетита:**
  - Риск-аппетит должен соответствовать ключевым стратегическим целям;
  - Риск-аппетит формулируется посредством обозначения четких, понятных, исключающих двусмысленность толкования ориентиров для принятия решений, но не подробных инструкций к действию;

- Риск-аппетит пересматривается на регулярной основе (как минимум ежегодно) для оценки его соответствия текущей ситуации с учетом изменений внешней и внутренней среды, готовности Общества принимать Риск за прошедшее время, пересмотра стратегии, бизнес-планов, ключевых показателей деятельности Общества;
  - Риск-аппетит каскадируется на все уровни принятия решений.
- (3) Риск-аппетит может быть выражен качественно и (или) на основе количественных показателей<sup>1</sup>. Риск-аппетит привязан к возможности выполнения обязательств Обществом и его ДО. Совет директоров Общества определяет показатели деятельности Общества, в отношении которых определяется Риск-аппетит:
- а) **количественные показатели**, например:
    - стратегические (показатели стратегии, CAPEX, прочее);
    - финансовые (ЕБИТДА, выручка, валовая прибыль, чистая прибыль, оборачиваемость дебиторской задолженности, прочее);
    - операционные (оборотность товарных запасов, количество, средняя стоимость единицы продукции, средний чек, доля логистических издержек на единицу продукции, доля затрат на персонал на выручку, доля брака, доля неликвида, прочее);
  - б) **качественные показатели**, например:
    - стратегические (новый ассортимент, которые следует или не следует внедрять, поставщики и кредитные организации, с которыми стоит или не стоит работать, регионы и страны присутствия);
    - операционные (программное обеспечение, серверное оборудование, дефицит ИТ кадров и прочих узких специалистов, репутационные риски, прочее).

Совет директоров Общества утверждает по выбранным показателям взаимосвязанный со стратегией и целями (в том числе на очередной период бизнес-планирования, среднесрочную или долгосрочную перспективу) Риск-аппетит и Предельно допустимый уровень риска.

- (4) Генеральный директор Общества в соответствии с принципом разделения уровней принятия решений определяет подход к каскадированию утвержденного Риск-аппетита (Предельно допустимого уровня риска) по уровням организационной структуры Общества и обеспечивает его реализацию, то есть для каждого из уровней устанавливается свой Риск-аппетит.
- (5) На основе Риск-аппетита Генеральный директор Общества принимает решения в отношении Событий: принимать конкретный риск События или работать над его снижением.

В исключительных случаях при превышении уровня Риск-аппетита, Риск может приниматься, если мероприятия, направленные на его снижение, экономически неэффективны, либо несут в себе еще большие Риски. Также, недостижение уровня Риск-аппетита снизу не означает отсутствие необходимости снижать Риск, если это экономически эффективно или может привести к положительному эффекту.

## 2.5. Подходы к Классификации рисков

При Идентификации риски группируются в соответствии с Классификацией рисков Общества, закрепленной в методологической базе СВКиУР.

Ключевым основанием для Классификации рисков Общества и его ДО являются их функциональные области деятельности.

### (1) Классификация рисков по приоритетным направлениям деятельности Общества:

- **Риски операционной деятельности** (потеря или недоступность офисов, отсутствие специалистов, сбой работы электросетей, нарушение схемы логистики, прочее);
- **Риски финансовой деятельности** (сокращение бюджета, потеря финансирования, хищение или ненадлежащее использование финансовых средств, кассовые разрывы, прочее);
- **Риски ценообразования** (изменение покупательской способности денег, рост затрат, изменение налогового законодательства, прочее);

<sup>1</sup> Качественное выражение Риск-аппетита применяется, если он не имеет четких количественных показателей, то есть представляет собой общее заявление о том, что допустимо, приемлемо или неприемлемо для Общества в процессе реализации своей миссии и достижения поставленных целей (например, целевые показатели безопасности, качества и взаимодействия с клиентами).

Количественные показатели определяются с учетом стратегии, бизнес-целей, анализа прошлых и текущих целевых показателей, и выражаются посредством целевого показателя / диапазона значений / верхнего или нижнего предела. Примером могут служить финансовые и операционные показатели деятельности Общества.

- **Риски корпоративного управления** (нарушение порядка корпоративных действий, несоответствие наличия и качества работы органов управления и контролирующих органов Общества нормам Устава и Положениям, прочее);
- **Риски правовой деятельности** (нарушение контрактов, несоблюдение основных положений законодательства, штрафы за несоблюдение нормативных актов);
- **Риски инвестиционной деятельности** (падение стоимости инвестиционного актива; изменение покупательской способности денег; политическая ситуация; отклонение от планового срока окупаемости, прочее);
- **Риски организационного развития и управления персоналом** (потеря основных сотрудников (увольнения, уход на пенсию), несчастные случаи с участием сотрудников, отсутствие единства на уровне руководителей, отсутствие навыков /опыта /квалификаций);
- **ИТ-риски** (потеря интернет и телефонной связи, уничтожение важных данных (или к ним невозможно получить доступ), вирусные атаки на основное программное обеспечение, сбой аппаратного обеспечения, прочее);
- **Риски управления безопасностью** (недобросовестные контрагенты или конкуренты, рейдерский захват, хищения, раскрытие коммерческой информации, прочее);
- **Репутационные риски** (негативная информация в СМИ, уровень обслуживания ниже ожидаемого, потеря доверия со стороны заинтересованных сторон из-за различных недостатков/нарушений, прочее);

(2) **Иные типы Классификации рисков:**

- **По процессам** (комиссионное вознаграждение, контракты, управление кадрами);
- **По организационной структуре** (отделы, отдельные проекты, прочее);
- **По операционным программам** (1С: Управление торговлей, CRM-система, прочее);

Типы Классификаций и категории относящихся к ним Рисков утверждаются Советом директоров Общества. В них вносятся изменения по мере развития Общества, изменения его целей и задач.

### 3. Компоненты Системы внутреннего контроля и управления рисками

#### 3.1. Виды компонентов

Общество стремится систематизировать деятельность в области Внутреннего контроля и Управления рисками для упрощения мониторинга и совершенствования СВКиУР, отслеживания динамики изменений СВКиУР с учетом изменения внешней бизнес-среды и внутренних потребностей Общества.

**К компонентам Управления рисками относятся<sup>2</sup>:**

- корпоративное управление и культура Управления рисками;
- стратегия и постановка целей (учет Рисков при их определении);
- эффективность деятельности (выявление и оценка Рисков реализации стратегии и целей);
- анализ и пересмотр практики Управления рисками;
- информация, коммуникации и отчетность в отношении Рисков.

Надлежащее функционирование каждого из компонентов Управления рисками способствует повышению устойчивости Общества, а именно, помогает выявлять не только факторы Риска, но и изменения (возможности), которые могут оказать влияние на результаты деятельности Общества, и определять необходимость внесения изменений в стратегию.

**К компонентам Внутреннего контроля относятся<sup>3</sup>:**



<sup>2</sup> Согласно концепции Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдвэя COSO «Управление Рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (2017 г.)

<sup>3</sup> Согласно концепции Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдвэя COSO «Внутренний контроль. Интегрированная



- Контрольная среда (стандарты, процессы, действия исполнительных органов по Внутреннему контролю);
- Оценка Рисков (реализовать стратегию и цели Общества);
- Контрольные процедуры (средства контроля) (мероприятия по снижению Рисков);
- информация и коммуникации (каналы обмена информацией об Управлении рисками и Контрольных процедурах);
- мониторинг (процедуры мониторинга).

Внутренний контроль позволяет Обществу фокусироваться на достижении поставленных целей (п. 2.1.1 настоящей Политики), соблюдая при этом требования законодательства Российской Федерации, иные нормативно-правовые акты и внутренних документов, а интеграция с Управлением рисками обеспечивает реализацию Риск-ориентированного подхода при принятии управленческих решений на всех уровнях управления.

### 3.2. Корпоративное управление и культура Управления рисками<sup>4</sup>

Корпоративное управление и культура - основа Управления рисками.

Общество формирует культуру Управления рисками (Риск-ориентированную культуру), поддерживаемую в отношении всех бизнес-процессов Общества и отражающую:

- **основные ценности Общества<sup>5</sup>** - комплекс единых убеждений и установок Общества, характеризующих порядок Оценки риска во всех видах деятельности Общества начиная от разработки и реализации стратегии до повседневных операций;
- **важность понимания Риска сотрудниками Общества:** формирование риск-культуры, разделяемой всеми работниками Общества - основополагающий фактор при обеспечении эффективного Управления рисками с целью реализации стратегии и достижения бизнес-целей Общества; должное понимание и восприятие Рисков и СВКиУР работниками Общества формируется стилем управления органов управления Общества;
- **желаемое поведение в отношении Управления рисками;**
- **модель принятия решений органами управления и работниками Общества.**

Риск-ориентированная культура также зависит от факторов, влияющих на контрольную среду (см. п. 3.5)

Стиль управления органов управления Общества должен:

- формировать поведенческую среду;
- демонстрировать приверженность основным ценностям Общества, подходам к Управлению рисками при принятии решений;
- повышать уровень информированности всех Участников СВКиУР относительно реализуемой Обществом настоящей Политики;
- обеспечивать условия и поддерживать взаимодействие Участников СВКиУР (открытая коммуникация);
- обеспечивать осуществление надзорных функций за Управлением рисками;
- развивать и повышать компетенцию работников (обучение, управление стрессом и давлением), совершенствовать систему мотивации (вознаграждение эффективной деятельности).

Уровень зрелости Риск-ориентированной культуры определяется общностью целей, ценностей, этических норм и терминологии; их единообразным пониманием и применением; ориентированностью на обучение; своевременной, открытой и честной коммуникацией; признанием ценности эффективного Управления рисками; индивидуальной и коллективной ответственностью.

### 3.3. Стратегия и постановка целей<sup>6</sup>

При определении стратегии и постановке целей деятельности Общества Совет директоров учитывает внешние и внутренние факторы, которые могут повлечь за собой риски, а Риск-аппетит Совет директоров устанавливает во взаимосвязи со стратегией Общества и отдельными направлениями (проектами) Общества.

модель» (2013 г.).

<sup>4</sup> Компоненту «Корпоративное управление и культура» соответствуют элементы структуры управления Рисками, описанной в ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент Риска. Принципы и руководство», — «Лидерство и приверженность», «Проектирование и разработка».

<sup>5</sup> Корпоративные ценности, этические принципы, ожидаемые модели поведения работников Общества, влияющие на функционирование СВКиУР определяются Кодексом этики и служебного поведения работников Общества.

<sup>6</sup> Компоненту «Стратегия и постановка целей» соответствует элемент структуры управления Рисками, описанной в ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент Риска. Принципы и руководство», — «Адаптация».

При этом осуществляется Идентификация и Оценка Рисков/Возможностей, которые возникнут для Общества вследствие принятия соответствующих целей, с указанием возможных отклонений от запланированных показателей.

Риски требуют реагирования на них со стороны Общества. Возможности учитываются в процессе формирования стратегии и определения целей Общества.

#### 3.4. Эффективность деятельности<sup>7</sup> (выявление и оценка Рисков реализации стратегии и целей)

- (1) Эффективность деятельности Общества зависит от эффективности процесса Управления рисками.
- (2) Все управленческие решения Общества (в том числе, связанные с формированием финансового плана и бюджета, бизнес-процессами) принимаются с учетом установленного Риск-аппетита.
- (3) В процессе Управления рисками Участники СВКиУР:
  - Идентифицируют, Оценивают и приоритизируют Риски по уровню их возможного влияния (существенности) с учетом установленного Риск-аппетита;
  - определяют способы Реагирования на Ключевые риски и соответствующие Мероприятия по управлению рисками (то есть действия по Снижению (сокращению) Рисков, включая Контрольные процедуры), а также затраты, необходимые на их осуществление;
  - определяют требования в отношении Контрольных процедур, обеспечивающих надлежащую и своевременную реализацию выбранных способов Реагирования на Ключевые риски; выполняют Контрольные процедуры.
- (4) Методологии определения Рисков (в том числе Предельно допустимого уровня Риска) и используемых методов Оценки рисков утверждаются локальными нормативными актами Общества. В них определяются требования к составу, форматам предоставления информации в Реестре Рисков, содержатся указания по его составлению, процедурам Идентификации и Оценки рисков.

##### 3.4.1. Процесс Управления рисками: Идентификация Рисков

- (1) Первоначальное выявление Риска осуществляется структурными подразделениями Общества и включает процедуры получения и анализа информации о Риске, позволяющей произвести его описание, Классификацию и учет.

При Идентификации риска формируется следующая информация:

- лицо, предоставляющее информацию по Риску;
- наименование Риска;
- описание Риска (в том числе его Классификация, Оценка Неотъемлемого риска, Оценка Остаточного риска для Рисков Значимого уровня);
- источники Риска;
- подразделение Общества, к которому относится Риск, потенциальный Владелец (Совладелец) риска;
- Ключевые индикаторы риска.

В том числе для определения источников Риска производится:

- анализ внутренних и внешних Факторов рисков/Событий, которые могут привести к возникновению Рисков;
- прогнозирование возможных изменений внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на деятельность Общества;
- выявление взаимосвязей Факторов Риска.

Ответственные сотрудники Подразделения внутреннего контроля и управления рисками (далее – ПВКиУР) (координаторы) группируют Идентифицированные риски в Реестры Рисков, которые дополняются при осуществлении последующих этапов Управления Рисками.

Форма Реестра рисков определяется внутренними локальными актами. Пример формы приведен в Приложении 2 к настоящей Политике.

- (2) Общество определяет периодичность Инвентаризаций рисков. В рамках Инвентаризации Владельцы (Совладельцы) рисков анализируют Реестр рисков на предмет его полноты, при этом осуществляется переоценка ранее выявленных Рисков (определение актуальности и Значимости уровня рисков, находящихся в Реестре рисков).

В процессе Инвентаризации рисков в Реестр рисков включаются выявленные дополнительные Риски. Ранее выявленные Риски могут быть исключены при условии прекращения действия

<sup>7</sup> Компоненту «Эффективность деятельности» соответствует элемент структуры управления Рисками, описанной в ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент Риска. Принципы и руководство», — «Внедрение».

Факторов рисков или если Факторы рисков не могут привести к реализации Рисков.

Каждый работник Общества сообщает своему руководителю (или ответственному сотруднику ПВКиУР) о новом, ранее не выявленном Риске, если существуют признаки его наличия, о предполагаемых Последствиях (включая информацию об имевших место случаях реализации Риска). Руководитель (или ответственный сотрудник ПВКиУР) анализирует полученную информацию и осуществляет действия по включению нового Риска в Реестр рисков.

### 3.4.2. Процесс Управления рисками: Оценка Рисков

- (1) Для каждого Идентифицированного риска Владелец (Совладелец) риска (либо группа Участников СВКиУР) производит Оценку Неотъемлемого риска: Вероятности и Последствий его реализации (степени потенциального влияния на достижение целей и решение задач Общества).

Критерии и шкалы оценки Вероятности и Последствий реализации Риска определяются локальным нормативным актом Общества.

- (2) Вероятность реализации Риска - мера возможности (шанс) того, что произойдет Событие (см. определение «События» в п. 2). Вероятность определяется в качественном отношении (высокая, средняя, прочее), и в количественном (в процентах, с указанием частоты возникновения события).

Вероятность является экспертной величиной, определяемой следующим образом:

- если Событие скорее всего произойдет в течение ближайшего года, вероятность принимается на уровне 90%;
- если Событие скорее всего не произойдет в течение ближайшего года, вероятность рассчитывается как округление до целого результата формулы:

$$(1 / \text{частота реализации События в годах}^8) * 100\%$$

Значения Вероятности для различной частоты реализации События, рассчитанная для 5 - балльной шкалы определяются по 5 - балльной шкале. Пример определения вероятности приведен в Таблице 1.

Таблица 1: Пример шкалы для определения Вероятности риска

Качественный показатель Вероятности, балл	Значение, %	Частота реализации События	
		Частота, лет	Пояснение частоты возникновения События
1 (крайне мало вероятно)	1-7%	15	Событие будет происходить не чаще 1 раза в 15 лет
2 (мало вероятно)	7-20%	5 - 15	Событие скорее всего будет происходить 1 раз в 5-15 лет
3 (возможно)	20-50%	2 - 5	Событие скорее всего будет происходить 1 раз в 2-5 лет
4 (вероятно)	50-90%	частота нижней границы интервала - 2	Событие скорее всего произойдет в течение 2-го года
5 (очень вероятно)	>90%	> 90%	Событие скорее всего произойдет в ближайшем году

- (3) Определяют два типа Последствия реализации Риска:
- Финансовые Последствия оцениваются относительно одного или нескольких финансовых показателей (например, EBITDA, прибыль, прочее);
  - Нефинансовые Последствия оцениваются относительно одного или нескольких качественных показателей (влияние на репутацию Общества, нанесение ущерба здоровью людей, воздействие на окружающую среду, нормативно-правовое воздействие, воздействие на задачи / достижение целей Общества / выполнение работ, прочее).

**Последствия определяются на основе сценарного анализа следующим образом:**

- а) Для каждого Риска строится минимум три сценария (пессимистичный, оптимистичный и базовый, прочее), которые являются несовместными, то есть не могут происходить одновременно.
- б) Для каждого из сценариев определяются показатели степени потенциального влияния Риска (например, ущерба): финансовые показатели – расчетным образом в рублях, выбранные качественные показатели – экспертно в баллах.

<sup>8</sup> Частота реализации события, измеряемая в годах = количеству лет, в течение которых Событие происходит один раз. Например, частота События, происходящего раз в 5 лет = 5

Баллы по выбранным качественным показателям определяются по 5 - балльной шкале. Пример шкалы для влияния на репутацию Общества приведен в Таблице 2.

Таблица 2: Репутационная шкала для оценки Последствий реализации Риска

Балльная оценка	Интерпретация
1	Реализация Риска практически не повлияет на репутацию
2	Реализация Риска приведет к ухудшению репутации и незначительному оттоку клиентов
3	Реализация Риска существенно повлияет на репутацию, повлечет существенный отток потребителей
4	Реализация Риска значительно повлияет на репутацию, что снизит кредитный рейтинг, снизит оценку стоимости Общества на 5-15%
5	Реализация Риска значительно снизит кредитный рейтинг, снизит оценку стоимости Общества более чем на 15%

с) Для определения Последствий показатели степени потенциального влияния Риска сценариев взвешиваются.

Весом сценария выступает условная Вероятность (в процентах) наступления именно данного сценария в случае, если Риск реализовался. Она устанавливается экспертно. Так как сценарии несовместны, сумма всех условных Вероятностей для сценариев должна составить 100%.

**Последствие (степень потенциального влияния Риска)** – это средневзвешенный показатель, рассчитываемый как математическое ожидание распределения финансовых / качественных показателей степени потенциального влияния Риска по всем сценариям по формуле:

$$\sum_{i=1}^n X_i * R_i$$

где:

i – номер сценария,

X<sub>i</sub> – вероятность реализации сценария i,

R<sub>i</sub> – степень потенциального влияния Риска при реализации сценария i,

степень выражается финансовыми (в рублях) или качественными (в баллах) показателями.

Пример расчета Последствий (степени потенциального влияния Риска) в Таблице 3.

Таблица 3: Пример расчета Последствий (степени потенциального влияния Риска)

Сценарий	Вероятность сценария, %	Влияние на финансовый показатель (Y), руб.	Средневзвешенное влияние показателя Y, руб.	Влияние на качественный показатель (Z), балл	Средневзвешенное влияние показателя Z, балл
Сценарий 1	X <sub>1</sub> %	Y <sub>1</sub>	X <sub>1</sub> *Y <sub>1</sub>	Z <sub>1</sub>	X <sub>1</sub> *Z <sub>1</sub>
Сценарий 2	X <sub>2</sub> %	Y <sub>2</sub>	X <sub>2</sub> *Y <sub>2</sub>	Z <sub>2</sub>	X <sub>2</sub> *Z <sub>2</sub>
Сценарий 3	X <sub>3</sub> %	Y <sub>3</sub>	X <sub>3</sub> *Y <sub>3</sub>	Z <sub>3</sub>	X <sub>3</sub> *Z <sub>3</sub>
...	...	...	...	...	...
Итого	100%	=	$= \sum_{i=1}^n X_i * Y_i$	=	$= \sum_{i=1}^n X_i * Z_i$

Рекомендуется использовать два-три финансовых и два-три качественных показателя.

Таким образом Идентифицированный риск имеет:

- одну оценку Вероятности,
- и несколько оценок Последствий (степени потенциального влияния Риска) по двум типам показателей: финансовые (два-три показателя) и качественные (два-три показателя).

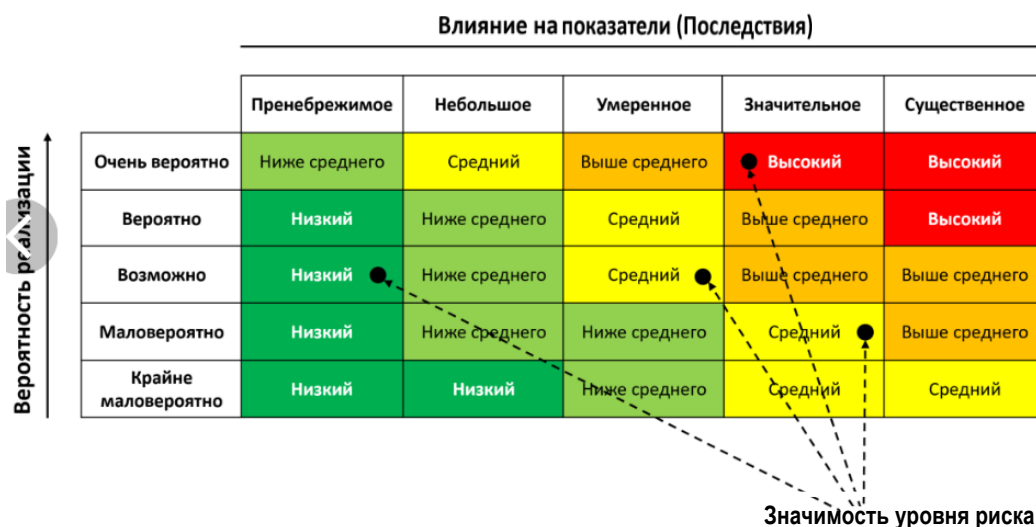
(4) Для определения степени влияния Последствий реализации Риска полученные показатели Последствий по каждому Идентифицированному риску соотносятся с критериями, закрепленными в локальных нормативных актах, тем самым определяется степень потенциального влияния Риска на показатели (влияние существенное, значительное, умеренное, небольшое, пренебрежимое).

Пример определения степени влияния Риска на показатели представлен в Приложении 3 к настоящей Политике.

(5) Для определения Значимости уровня риска полученные показатели Вероятности и степени влияния Риска на показатели по каждому Идентифицированному Риску соотносятся с критериями (шкалами), закрепленными в локальных нормативных актах, в результате чего формируется Карта

рисков в табличном или графическом формате (пример Карты рисков приведен на Рисунке 1).  
Локальные нормативные акты, содержащие критерии Значимости уровня риска и типовые Мероприятия по управлению рисками с высоким уровнем Значимости утверждаются не реже 1 (одного) раза в год.

**Рисунок 1:** Пример Карты рисков



- (6) Для Рисков с высоким уровнем Значимости с учетом возможных Мероприятий по управлению рисками (то есть действий по Снижению (сокращению) Рисков, включая Контрольные процедуры) Оценивается потенциально возможный Остаточный риск (способом, аналогичным пп. 3.4.2 (1)-(4)) и затраты ресурсов, необходимых для его достижения.

Остаточный риск = Неотъемлемый риск после Реагирования на риск

Если информация об эффективности способов Реагирования на риск отсутствует, тогда

Остаточный риск = Неотъемлемый риск

Риски, Остаточный уровень которых превышает Предельно допустимый уровень риска Общества, являются Ключевыми. Таковыми также могут быть признаны Риски, по которым Советом директоров Общества принято решение о признании Риска Ключевым на основании иных критериев.

- (7) По результатам проведенной Оценки рисков также могут осуществляться следующие мероприятия:
- проведение Оценки рисков с учетом взаимосвязанности Рисков и Факторов рисков;
  - дополнительный контроль Владельцем (Совладельцем) риска корректности оценки Ключевых рисков.
- (8) Результаты Оценки рисков (Неотъемлемого и Остаточного), Значимости уровня рисков заносятся в Реестр рисков и предоставляются в ПВКиУР.
- (9) Результаты Оценки рисков пересматриваются Владельцами Рисков не реже 1 (одного) раза в год.

### 3.4.3. Процесс управления рисками: Реагирование на риски

- (1) По результатам оценки выявленных рисков Генеральный директор Общества определяет способ Реагирования на риск, обеспечивает реализацию Мероприятий по управлению рисками. Реагирование на риски направлено на приведение Уровня Рисков в пределы Риск-аппетита посредством реализации Мероприятий по управлению рисками с учетом выбранного способа (или комбинации) Реагирования.
- (2) Приоритетным является Реагирование на Ключевые риски. Общество должно Реагировать на Ключевые риски так, чтобы свести к минимуму негативное Влияние рисков и максимально использовать имеющиеся Возможности для достижения установленных целей Общества.
- (3) **Реагирование на риск** - совокупность целенаправленных воздействий на Риск, включающих, в том числе следующие способы:
- Уклонение от риска (избежание / исключение риска), отказ от мероприятий / деятельности, в

результате которых возникает риск, отказ от потенциальных источников риска (например, замена пожароопасных видов работ на пожаробезопасные);

- Снижение (сокращение) риска - реализация мероприятий, осуществление действий, направленных на уменьшение Уровня риска (например, Контрольных процедур);
- Перераспределение (передача) риска – разделение риска с другой стороной или сторонами (например, заключение договора страхования, передача процесса в аутсорсинг);
- Принятие (сохранение / удержание) риска - отсутствие действий, применяемых при других способах реагирования на риск, самострахование, хеджирование;

(4) При выборе способа Реагирования на риск должны учитываться:

- доступные варианты воздействия на Вероятность и Последствия риска;
- Риски, которые могут возникнуть в результате применения выбранного способа Реагирования на риск;
- соотношение затрат и выгод, обусловленное возможностью выбора различных способов Реагирования на риск, в том числе их сочетаний;
- наличие у Общества возможностей по выделению ресурсов, необходимых для реализации предпочтительных способов Реагирования на Ключевые риски;
- возможность реализовать рассматриваемый способ Реагирования на риск в сроки, обеспечивающие эффективное Управление риском;
- соответствие Остаточного уровня риска, достигаемого в результате реализации способа Реагирования на риск, Риск-аппетиту.

#### 3.4.4. Процесс управления рисками: Разработка и реализация Мероприятий по управлению рисками

(1) Мероприятия по управлению рисками - действия по снижению (сокращению) Риска (включая Контрольные процедуры), осуществляемые с целью обеспечения достаточной уверенности в том, что Остаточный уровень риска не превысит Предельно допустимый уровень. Основой для их разработки и внедрения является выбранный на основании определения Значимости уровня рисков способ Реагирования на риски. Мероприятия по управлению рисками разрабатываются в отношении всех Ключевых рисков.

(2) При разработке Мероприятий по управлению Рисками Владельцы (Совладельцы) рисков (и/или ПВКиУР) должны определить цели и ожидаемые результаты внедрения Мероприятий с указанием основных этапов и сроков их реализации, необходимых ресурсов.

(3) Мероприятия по управлению рисками должны учитывать требования законодательства, иных нормативно-правовых актов, локальных нормативных актов Общества.

(4) Ресурсы и бюджет для реализации Мероприятий по управлению рисками оцениваются, обосновываются Владельцами (Совладельцами) рисков и выделяются в соответствии с установленным порядком и процедурами планирования и формирования бюджета Общества, а в отношении Рисков по инвестиционным проектам - как часть утверждения проекта с учетом процесса, в рамках которого принимаются решения.

(5) Сведения о Мероприятиях по управлению рисками заносятся в отчетность о Рисках в установленном порядке и содержат следующую информацию:

- лицо и подразделение, ответственное за выполнение мероприятия;
- срок, периодичность выполнения мероприятия;
- бюджет на выполнение мероприятия;
- статус выполнения мероприятия;
- фактический срок выполнения мероприятий;
- ссылка на документы, подтверждающие факт выполнения мероприятий;
- Остаточный риск после выполнения комплекса мероприятий.

#### 3.5. Контрольная среда

(1) **Контрольная среда** - совокупность стандартов, процессов, структур, действий органов управления Общества, направленных на:

- установление и поддержание эффективного функционирования Внутреннего контроля в Обществе,
- понимание важности Внутреннего контроля на всех уровнях организации для достижения поставленных целей.

(2) **Факторы, влияющие на формирование Контрольной среды:**

**а) Философия и стиль управления**

Стиль управления органов управления Общества формирует должное понимание и восприятие системы Внутреннего контроля и поддерживают выполнение Контрольных процедур.

Наиболее эффективной является Контрольная среда, при которой органы управления подчеркивают важность Внутреннего контроля, руководители структурных подразделений реализуют Контрольные процедуры, а работники понимают значение Внутреннего контроля и готовы участвовать в нем.

**б) Корпоративная культура и этические ценности**

В Обществе утверждён и применяется Кодекс этики и служебного поведения работников Общества, который отражает корпоративные ценности, этические принципы и определяет ожидаемые модели поведения работников Общества, влияющие на функционирование системы Внутреннего контроля.

Общество придерживается принципа непринятия коррупции в любых формах ее проявления при осуществлении всех видов деятельности, в связи с чем, в Обществе утверждена Антикоррупционная политика.

Внедрены стандарты поведения и мероприятий, развивающих культуру Внутреннего контроля, формирующих у работников понимание их роли в Системе внутреннего контроля и влияния результатов их деятельности на результативность работы Общества.

**с) Организационная структура и распределение полномочий и ответственности**

За каждым сотрудником Общества закреплена личная ответственность за функцию Внутреннего контроля в рамках его должности, компетенции, знаний и имеющейся информации. Эффективный Внутренний контроль обеспечивается за счет распределения обязанностей и закрепления ответственности за выполнение Контрольных процедур между работниками Общества на всех уровнях, при этом исключается дублирование и совмещение функций, которые потенциально могут вызвать внутренний конфликт интересов, а также угрозу непрерывности и безопасности бизнес-процессов.

С целью исключения или снижения Риска ошибки и / или мошенничества не допускается закрепление за одним участником функций в области Управления рисками и Внутреннего контроля. Выполнение мероприятий Контрольных процедур, влияющих на деятельность нескольких структурных подразделений Общества, основывается на совместно принимаемых решениях.

**д) Цели деятельности**

Система Внутреннего контроля обеспечивает (в том числе проводит мониторинг обеспечения) разумную уверенность в достижении целей Общества в области операционной деятельности, подготовки отчетности и соблюдения всех обязательств Общества.

Индивидуальные цели работников и структурных подразделений Общества должны соответствовать и согласовываться с целями Общества.

Осуществляется контроль показателей деятельности, стимулов и вознаграждений в целях усиления подотчетности за результаты.

**е) Нормативная и методологическая база**

Разработана, поддерживается в актуальном состоянии нормативная и методологическая база в области Внутреннего контроля (оформленная внутренними документами и локальными нормативными актами), в том числе внедрена унифицированная отчетность по Внутреннему контролю.

Основные положения Контрольной среды Общества отражены в документах (стандартах), определяющих:

- стратегию, цели и ценности Общества;
- этические ценности и правила поведения сотрудников Общества (Кодекс деловой этики Общества);
- организационную структуру Общества, в том числе место и роль её подразделений, уровни принятия решений, штатное расписание;
- должностные инструкции, устанавливающие полномочия и ответственность сотрудников;
- положения о подразделениях, определяющие функции подразделений Общества, полномочия и ответственность их руководителей;
- кадровую политику, устанавливающую подходы к найму, обучению и развитию персонала Общества, критерии оценки результатов деятельности, систему оплаты труда сотрудников

Общества;

– отчетность по Внутреннему контролю.

f) **Ресурсы**

Выделяются ресурсы на создание необходимых условий для эффективной организации Контрольных процедур.

g) **Компетентность и развитие работников**

Определены требования к квалификации и опыту работников, необходимые для выполнения ими своих обязанностей, позволяющие эффективно выполнять Контрольные процедуры, своевременно внедрять новые средства контроля. Общество демонстрирует приверженность к привлечению, развитию и удержанию компетентных сотрудников.

В рамках программ профессионального развития и повышения квалификации работников проводится регулярное обучение, оценка, пересмотр требований к работникам в соответствии с изменениями потребностей Общества.

h) **Внешний контроль**

Участники (единственный участник) Общества демонстрируют независимость от органов управления и руководителей структурных подразделений и осуществляют регулярное наблюдение и надзор за их деятельностью, а также за развитием Системы внутреннего контроля в Обществе.

i) **Соответствие принципам функционирования Системы внутреннего контроля**

Система внутреннего контроля также соответствует иным принципам функционирования Системы внутреннего контроля, отраженным в п. 2.2 настоящей Политики.

(3) Контрольная среда является основой остальных компонентов процесса Внутреннего контроля Общества, определяя его характер и структуру.

### 3.6. **Контрольные процедуры**

(1) Контрольные процедуры - один из основных видов воздействия на Риски.

**Контрольные процедуры** - это регламентированные постоянные или периодические мероприятия, действия работников Общества и (или) операции информационных систем, осуществляемые на различных уровнях организационной структуры Общества и направленные на выявление определенных нарушений заданных параметров выполнения бизнес-процессов Общества, уменьшение Вероятности реализации Рисков, препятствующих достижению целей Общества, и (или) минимизацию величины Риска как угрозы.

(2) **Выполнение Контрольных процедур осуществляется на всех уровнях управления.**

Содержание Контрольных процедур зависит от уровня управления и функциональной направленности, разрабатывается структурными подразделениями Общества (Владельцами (Совладельцами) Контрольных процедур) в соответствии с целями и задачами Общества и устанавливается локальными нормативными актами Общества. Обязанности по разработке, документированию, внедрению, выполнению, мониторингу Контрольных процедур определяются в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников Общества.

(3) **Контрольные процедуры могут быть:**

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

(4) **Контрольные процедуры включают Средства контроля, в том числе:**

- согласование - одобрение документов работниками различных структурных подразделений и уровней управления, наделенными соответствующими полномочиями;
- авторизацию - получение работниками разрешения на совершение операции;
- разграничение полномочий и ротация обязанностей - возложение полномочий по составлению документов, санкционированию (авторизации) сделок и операций и отражению их результатов в бухгалтерском учёте на разных лиц на ограниченный период с целью уменьшения рисков возникновения ошибок и злоупотреблений;
- надзор, обеспечивающий оценку достижения поставленных целей или показателей – оценка правильности осуществления сделок и операций, выполнения учётных операций, точности



составления бюджетов (смет, планов), соблюдения установленных сроков составления бухгалтерской (финансовой) отчетности;

- сверку - проверка полноты, точности, непротиворечивости и корректности информации, полученной из разных источников, в том числе контроль отсутствия расхождений между статьями бухгалтерского учета, учетными системами, данных учета Общества и контрагентов;
- арифметический контроль - проверка арифметической правильности расчетов, в том числе подсчет контрольных сумм в финансовых, бухгалтерских и иных документах;
- анализ отклонений - оценка степени достижения поставленных целей и выполнения планов на основе сравнения фактических показателей деятельности с плановыми показателями, прогнозами, данными предыдущих периодов, результатами деятельности конкурентов;
- физический контроль сохранности активов - ограничение физического доступа к активам, помещениям, документам, надлежащее оборудование мест хранения активов, заключение договоров материальной ответственности;
- инвентаризацию - выявление и описание фактического наличия и качественных характеристик активов и обязательств с целью обеспечения достоверности бухгалтерского учета и сохранности активов;
- общие и специализированные процедуры информационных технологий (компьютерные контроли) - контроль доступа, целостности данных, внесения изменений в информационно-управляющие системы.

**(5) Общество использует:**

- автоматические Контрольные процедуры, выполняемые информационной системой без участия сотрудников (прежде всего – контроль доступа);
- полуавтоматические Контрольные процедуры, которые выполняются информационной системой Общества, однако инициируются или завершаются сотрудниками вручную;
- ручные Контрольные процедуры, которые выполняются сотрудниками Общества вне информационных систем.

(6) Если работник Общества обладает информацией о недостатке либо неэффективности Контрольных процедур по Ключевым рискам, он должен незамедлительно сообщить об этом своему непосредственному руководителю.

(7) Если работник умышленно не соблюдает настоящую Политику и не выполняет Контрольные процедуры, за которые он является ответственным, к данному работнику может быть применено дисциплинарное взыскание в соответствии с требованиями правовых актов Общества и законодательства Российской Федерации.

### 3.7. Анализ и пересмотр<sup>9</sup>. Мониторинг

#### 3.7.1. Оценка и мониторинг эффективности СВКиУР

(1) Общество ежегодно в ходе Мониторинга СВКиУР проводит анализ практики Управления рисками и Внутреннего контроля, направленный на:

- оценку надежности и эффективности СВКиУР, качества ее содействия реализации стратегии Общества и достижению поставленных целей, оценку выполнения поставленных перед СВКиУР задач (в том числе, выявление недостатков СВКиУР, их причин, фактических и/или возможных последствий);
- информирование органов управления Общества о недостатках СВКиУР, определение направлений совершенствования СВКиУР;
- организацию контроля полноты и своевременности устранения выявленных нарушений, отклонений и недостатков в функционировании СВКиУР.

(2) Мониторинг СВКиУР осуществляется путем самооценок, внутренних и внешних оценок в порядке, определенном стандартами и прочим локальными нормативными актами, распорядительными, организационными и иными внутренними документами Общества:

- Самооценка эффективности СВКиУР проводится Владельцами (Совладельцами) рисков и Владельцами (Совладельцами) Контрольных процедур. Результаты самооценки эффективности СВКиУР учитываются при составлении отчетности по Рискам и Внутреннему контролю. При этом СВКиУР предоставляет методологическую поддержку в ходе проведения самооценки эффективности СВКиУР;

<sup>9</sup> Компоненту “Анализ и пересмотр” соответствуют элементы структуры управления рисками, описанной в ГОСТ Р ИСО 31000-2019 “Менеджмент риска. Принципы и руководство”, — “Оценка эффективности” и “Улучшение”.

- Внутренняя оценка эффективности СВКиУР осуществляется подразделением внутреннего аудита (внутренним аудитором) Общества, ее результаты направляются в ПВКиУР. Требования к проведению внутренней оценки СВКиУР устанавливаются локальными нормативными актами Общества;
  - Внешняя оценка эффективности СВКиУР (с привлечением независимых экспертов) проводится по решению органов управления Общества с целью получения независимого мнения о состоянии СВКиУР в порядке, установленном локальным нормативным актом Общества.
- (3) ПВКиУР своевременно доводит информацию о выявленных недостатках СВКиУР до субъектов СВКиУР надлежащего уровня, в зависимости от значимости недостатков. ПВКиУР обобщает результаты самооценки. Предоставляет результаты самооценки и внутренней оценки по запросу Совету директоров (Комитету по аудиту), Генеральному директору, участникам (единственному участнику) Общества.
- (4) Совет директоров (Комитет по аудиту) Общества не реже 1 (одного) раза в год рассматривает результаты анализа и оценки эффективности функционирования СВКиУР. Совет директоров Общества предпринимает все необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в Обществе СВКиУР соответствует определенным Советом директоров принципам и подходам к её организации и эффективно функционирует.
- (5) По результатам мониторинга СВКиУР с целью обеспечения ее последовательного, непрерывного и интегрированного развития ежегодно формируется План работ по развитию СВКиУР, включающий мероприятия по:
- совершенствованию процессов Управления рисками и Внутреннего контроля (применение новых методов и практик, разработка и актуализация стандартов в области Управления рисками и Внутреннего контроля, прочее);
  - организации взаимодействия и обмена информацией в рамках СВКиУР (обучение работников Общества, развитие инфраструктуры СВКиУР, прочее).
- (6) Результаты оценки надежности и эффективности СВКиУР используются при подготовке раздела в Годовом отчете и Отчете в области устойчивого развития Общества, отражающего вопросы Управления рисками и Внутреннего контроля.

### 3.7.2. Мониторинг Рисков, Мероприятий по управлению рисками, Контрольных процедур

- (1) Мониторинг рисков заключается в контроле над Уровнем риска.
- (2) Общество разрабатывает и внедряет процессы, обеспечивающие Мониторинг рисков, мониторинг статуса Мероприятий по управлению рисками и контроль за своевременным и эффективным выполнением данных мероприятий, а также мониторинг выполнения Контрольных процедур.
- (3) Мониторинг осуществляется путем актуализации на регулярной основе (ежеквартально) информации о Рисках и их Оценке, проверки выполнения Мероприятий по управлению рисками и Контрольных процедур в целях обеспечения достаточной гарантии того, что:
- Риски компенсированы способами Реагирования, Мероприятиями по управлению рисками и Контрольными процедурами;
  - Мероприятия по управлению рисками выполняются в срок и в достаточном объеме;
  - Контрольные процедуры обеспечивают эффективное снижение Уровня рисков;
  - средства, выделенные на Мероприятия по управлению рисками и Контрольные процедуры, затрачены эффективно;
  - при Оценке рисков учтены существенные изменения Факторов риска, произошедшие в течение отчетного периода.

Организация Мониторинга осуществляется с соблюдением следующих требований: приоритет Ключевых рисков и поддержание актуальной информации в отчетности по Управлению рисками.

- (4) Мониторинг Владельцами (Совладельцами) рисков осуществляется в форме самооценки, включающей постоянный надзор за исполнением Мероприятий по управлению рисками, а также Мониторинг Ключевых рисков, пересмотр оценок рисков при наличии оснований для пересмотра; Мониторинг Владельцами (Совладельцами) Контрольных процедур осуществляется в форме самооценки, включающей постоянный надзор за выполнением Контрольных процедур и/или устранением недостатков в Контрольных процедурах;
- (5) Случаи Реализации риска регистрируются и анализируются Владельцами (Совладельцами) рисков. Информация о Реализации рисков используется для корректировки Оценки риска и определения достаточности Мероприятий по управлению риском и Контрольных процедур. При необходимости Владельцы (Совладельцы) рисков разрабатывают и осуществляют мероприятия, направленные на смягчение Последствий реализации риска, а Владельцы Контрольных процедур - дополнительные

Контрольные процедуры.

### 3.8. Информация, коммуникации<sup>10</sup>

- (1) Для организации, обеспечения, осуществления Управления рисками и Внутреннего контроля Общество использует информацию как из внешних, так и из внутренних источников. Основным источником информации являются информационные системы Общества. Качество хранимой и обрабатываемой в них информации может существенно влиять на управленческие решения Общества, эффективность Внутреннего контроля.

На основе полученной информации осуществляется:

- подготовка отчетности о Рисках и компонентах Управления рисками: Культуре и Эффективности деятельности Общества;
  - прогнозирование ситуаций, которые могут помешать реализации стратегии и достижению целей Общества.
- (2) Необходимая информация определяется, фиксируется и передаётся в такой форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять их функциональные обязанности.

Информирование осуществляется в разрезе Рисков, динамики изменения Уровней рисков, эффективности и статуса Мероприятий по управлению рисками, Контрольных процедур, реализовавшихся рисков и понесенных убытков, а также информации о возможных изменениях во внешней и внутренней среде, способных повлиять на достижение поставленных целей Общества.

При этом обеспечивается:

- полнота, своевременность, достоверность и точность этой информации;
- сотрудники Общества осведомлены на достаточном уровне о Рисках, относящихся к сфере их ответственности, об отведённой им роли и задачах по осуществлению Внутреннего контроля и управлению Рисками;
- правильная адресация информации;
- оптимальная форма и содержание информации;
- выполнение требований к конфиденциальности данных.

Сроки предоставления, порядок обмена информацией, требования к ее содержанию и/или формам предоставления отчетов о Рисках и выполнению Контрольных процедур, об оценке эффективности СВКиУР, порядок хранения указанных документов определяются локальными нормативными актами Общества.

- (3) Общество внедряет эффективные средства обмена информацией и информационные технологии, которые позволяют создать условия для эффективной реализации управленческих функций, дают возможность органам управления и работникам принимать своевременные и обоснованные решения, выполнять свои должностные обязанности, в том числе в области управления Рисками и Внутреннего контроля. Общество обеспечивает создание эффективных каналов обмена информацией, включая вертикальное и горизонтальное взаимодействие между Участниками СВКиУР, а также взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами (клиенты, поставщики, регулирующие органы и участники (единственный участник) Общества).

- (4) Информационно-технологическое обеспечение СВКиУР включает:

- сформированную методологическую базу;
- формализованное описание процессов Управления рисками и Контрольных процедур;
- формализованные в локальных нормативных актах Общества требования к алгоритмам расчета, сценарному моделированию, методам Оценки рисков; требования к сбору, накоплению, хранению и структурированию информации о Рисках, конфиденциальности и информационной безопасности.

- (5) Информационно-технологическое обеспечение СВКиУР и построение информационных ресурсов СВКиУР осуществляется Участниками СВКиУР с учетом соотношения затрат и выгод.

### 3.9. Отчетность

#### 3.9.1. Нормативные документы и стандарты

Нормативная база СВКиУР строится на основе положений настоящей Политики, согласуется и не противоречит ей.

<sup>10</sup> Компоненту “Информация, коммуникация и отчетность” соответствует элемент структуры управления рисками, описанной в ГОСТ Р ИСО 31000-2019 “Менеджмент риска. Принципы и руководство”, — “Проектирование и разработка”.

В Таблице 4 представлен обязательный<sup>11</sup> перечень документации СВКиУР и ее назначение.

Таблица 4: Обязательный перечень нормативной базы СУР

Документ	Назначение документа
Политика в области Внутреннего контроля и Управления Рисками	Основные принципы организации, реализации и контроля процессов Внутреннего контроля и Управления рисками.
Классификатор рисков, Классификатор Контрольных процедур	Описание областей Рисков, которые конкретизируются посредством детализации информации об объектах, подверженных данным Рискам, субъектах влияния Рисков, сроках, нормативных актах, проектах, контрагентах и другой релевантной информацией, дающей полное понимание рассматриваемой рискованной области. Классификатор Контрольных процедур.
Положение о Риск-аппетите и порогах принятия решения	Формализация Риск-аппетита, порогов разделения уровней принятия решений о Рисках.
Методические рекомендации по Управлению рисками и Внутреннему контролю	Описание подходов и методик проведения процедур Идентификации, Оценки рисков, разработки Мероприятий по управлению рисками. Описание подходов и методик Контрольных процедур.
Регламент Управления рисками, Регламент Внутреннего контроля	Описание порядка сроков, ответственных по проведению процедур Управления рисками и Контрольных процедур.
Отчетные формы по Управлению рисками и Внутреннему контролю	Формы информации и отчетности о Рисках, Контрольных процедурах, формируемых Участниками СВКиУР. Формы отчетности для заинтересованных сторон.

### 3.9.2. Отчеты

Отчетность СВКиУР:

- обеспечивает решение задач Внутреннего контроля и Управления рисками,
- предназначена для полноценного и прозрачного обмена информацией о Рисках и Контрольных процедурах, и информирования в сжатом формате лиц, принимающих решения.

В таблице 5 представлен базовый перечень отчетных документов и их назначение.

Таблица 5: Отчетные документы СВКиУР

Документ	Заполняет	Назначение документа
Реестр рисков	ответственный сотрудник ПВКиУР	Перечень Рисков с ключевой информацией по ним, а также информацией по Контрольным процедурам
Паспорт риска	Подразделения (Владельцы рисков) совместно с ответственным сотрудником ПВКиУР (при необходимости)	Документ, описывающий всю необходимую информацию по риску. Состоит из следующих основных разделов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• - Информация о риске;</li> <li>• - Мероприятия по управлению рисками, в т.ч. Контрольные процедуры и их статус;</li> <li>• - реализовавшиеся Риски;</li> <li>• - Процедуры реагирования на рисковое Событие.</li> </ul>
Карта рисков	ответственный сотрудник ПВКиУР	Табличное или графическое отображение Значимости уровня Рисков
Карта Контрольных процедур	ПВКиУР, подразделение внутреннего аудита (внутренний аудитор)	Таблица перечня Контрольных процедур
Презентации для Генерального директора, Совета директоров	ПВКиУР, подразделение внутреннего аудита	Презентационные материалы с основной информацией по Рискам и статусу процесса Управления рисками, статусу Контрольных процедур; текущими и предстоящими задачами в данных областях; оценке эффективности СВКиУР

### 3.9.3. Оценка эффективности Управления рисками и Ключевые индикаторы рисков

(1) Оценка эффективности Управления рисками в Обществе осуществляется на основании:

- анализа динамики изменения Оценки рисков;
- анализа целостности и полноты действий по снижению Рисков;
- динамики изменения Ключевых индикаторов риска (КИР).

(2) КИР представляют собой количественные показатели, характеризующий Фактор (источник) Риска, его Последствия, при этом в общем случае не являясь его оценкой. КИР охватывают различные виды

<sup>11</sup> Перечень нормативных документов СВКиУР может дополняться другими необходимыми документами.

показателей деятельности организации. Выбор КИР должен быть основан на оценке и контроле опасных событий таким образом, чтобы была связь между отбираемыми индикаторами на стадии сбора данных и опасными событиями на стадии оценки и управления.

#### **Категории КИР:**

- **Косвенные индикаторы**  
Позволяют судить об изменении Уровня риска посредством отслеживания Фактов и Событий, косвенно свидетельствующих о возможности реализации опасного События. Они могут включать ошибки или погрешности. Например, выявленное посредством Внутреннего контроля количество платежных операций может не соответствовать количеству проведенных платежей.
  - **Причинно-следственные индикаторы**  
Показатели, которые напрямую связаны с первопричинами опасных Событий, таких как простой или превышение стоимости запланированных работ или услуг.
  - **Индикаторы эффективности управления**  
Показатели, обеспечивающие текущий мониторинг исполнения регламентов или контроль соблюдения установленных нормативов (к таким показателям возможно отнести: долю поставщиков, использующих зашифрованную передачу данных; сумму средств, оплаченных поставщикам, не прошедшим процедуру аккредитации; прочее).
  - **Индикаторы объема (неотъемлемые показатели Риска)**  
Они одновременно являются ключевыми показателями эффективности и являются КИР. Данные показатели позволяют отслеживать изменение измеримых показателей, а также воздействовать на повышение Вероятности и/или Влияния определенного опасного События, например, величину убытков от мошенничества. Индикаторы объема часто связаны с несколькими видами Риска в процессе деятельности одной бизнес-единицы.
- (3) КИР разрабатываются структурными подразделениями - Владельцами рисков, и утверждаются Генеральным директором Общества. Перечень КИР должен подвергаться периодическому анализу и пересмотру. Необходимо выделять наиболее приоритетные индикаторы и исключать менее значимые.

#### **Требования при формировании КИР**

- **Актуальность**  
Индикаторы должны иметь непосредственное отношение к объекту Мониторинга, должны быть взаимосвязаны с конкретным воздействием каждого Риска на определенные процессы организации. КИР предоставляет руководителям структурных подразделений информацию как о текущем уровне воздействия Риска, так и об уровне воздействия Риска с течением времени.
  - **Измеримость**  
Индикаторы должны быть количественно измеримы (например, число дней, работников, денежная величина, процент, коэффициент, продолжительность или значение из заданного рейтинга или шкалы), причем точность должна быть максимально высокой.
  - **Прогнозируемость**  
Индикаторы риска могут быть основаны на прогнозируемых (отражают характер будущих ожидаемых изменений), предшествующих и текущих данных.
  - **Простота контроля**  
Данные, используемые для индикаторов, должны быть простыми (в интерпретации и контроле) и недорогими, но при этом эффективными, качественными.
  - **Проверяемость**  
Помимо того, что индикаторы должны быть доступными в понимании и интерпретации, они должны быть просты в проверке. Для эффективного управления их аудит должен осуществляться на ранних стадиях. ПВКиУР должны с определенной периодичностью производить проверки Ключевых индикаторов риска на своевременность предоставления, достоверность данных, актуальность каждого индикатора.
  - **Сопоставимость**  
Для определения приемлемости индикатора необходимо сравнить его уровень с эталоном / или базовым уровнем / или с данными конкурентов / прочее.
- (4) В целях закрепления ответственности за достижение целевых значений КИР они могут быть установлены в качестве Ключевых показателей эффективности руководителей структурных подразделений и подразделений.
- (5) Контроль над корректностью расчета КИР осуществляют ПВКиУР.

#### 4. Участники системы внутреннего контроля и управления рисками

##### 4.1. Уровни Системы внутреннего контроля и управления рисками

- (1) Управление рисками и Внутренний контроль осуществляются на всех уровнях организации и подразумевают вовлечение всех органов управления и работников Общества (участники СВКиУР). Роли и функции Участников СВКиУР разграничены с учётом их статуса участия в процессах функционирования и мониторинга результативности СВКиУР, и в то же время дополняют друг друга.
- (2) Уровни СВКиУР соответствуют уровням управления Общества и целям операционного управления.
  - а) Уровни принятия решений по Рискам и Внутреннему контролю, осуществлению соответствующих мероприятий:
    - Совет директоров Общества;
    - Генеральный директор Общества;
    - Руководители функциональных подразделений.Для каждого из уровней СВКиУР существует Лимит на риск, который является пороговой величиной Риска, при превышении которого решение по Риску передается на уровень выше согласно следующим принципам:
    - с уровня руководителей функциональных подразделений принятие решения передается на уровень Генерального директора Общества;
    - с уровня Генерального директора Общества принятие решения передается на уровень Совета директоров Общества.
  - б) Уровень координации - Подразделение по внутреннему контролю и управлению рисками (ПВКиУР) Общества.
  - в) Уровень внутреннего контроля состояния и эффективности СВКиУР:
    - Владельцы (Совладельцы) рисков и Владельцы (Совладельцы) Контрольных процедур;
    - подразделение внутреннего аудита (внутренний аудитор) Общества.
- (3) Кроме Внутреннего контроля состояние и эффективность СВКиУР оценивают также внешние независимые структуры:
  - Ревизионная комиссия (Ревизор) Общества,
  - Аудиторская организация (индивидуальный аудитор).

##### 4.2. Функции Участников СВКиУР, субъектов контроля

###### (1) Совет директоров:

- утверждает настоящую Политику, изменения к ней, иные внутренние документы Общества в области Внутреннего контроля и Управления рисками, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено законодательством Российской Федерации или Уставом Общества к компетенции Общего собрания участников Общества или Генерального директора Общества;
- обеспечивает интеграцию СВКиУР во все организационные процессы Общества, в том числе в разработку политик Общества, в процессы стратегического и бизнес-планирования, в процесс управления изменениями<sup>12</sup>;
- определяет восприятие СВКиУР работниками Общества;
  - определяет показатели деятельности Общества, в отношении которых определяется Риск-аппетит; утверждает и пересматривает Риск-аппетит и Предельно допустимый уровень риска по выбранным показателям взаимосвязанным со стратегией и целями;
- рассматривает и контролирует Мониторинг наиболее существенных (Ключевых) Рисков, которым подвержено Общество;
- рассматривает не реже 1 (одного) раза в год вопросы организации, функционирования, надежности и эффективности Управления рисками и Внутреннего контроля, рассматривает результаты самооценки и оценки (внутренней и внешней с привлечением независимых экспертов) СВКиУР и вырабатывает рекомендации по ее улучшению;
- определяет ключевые показатели эффективности Генерального директора, руководителей структурных подразделений, ключевых работников Общества с учетом результатов оценки эффективности Внутреннего контроля и Управления рисками;

<sup>12</sup> Эффективность осуществления Советом директоров Общества его функций, связанных с защитой интересов участников Общества и Управлением рисками, обеспечивается путем включения в состав Совета директоров Общества независимых директоров.

- осуществляет контроль деятельности Генерального директора в части реализации Политики в области внутреннего контроля и управления рисками, соблюдения уровня Риск-аппетита; рассматривает отчеты Генерального директора Общества об организации и функционировании СВКиУР;
- организует внутренний аудит Общества; утверждает годовой риск-ориентированный план внутренних аудиторских проверок;
- утверждает решения о назначении, освобождении от должности, а также определяет вознаграждения руководителя подразделения внутреннего аудита.

**(2) Комитет Совета директоров по аудиту:**

- предварительно рассматривает до утверждения Советом директоров Общества проект Политики в области Внутреннего контроля и Управления рисками Общества, а также вносимых изменений в нее;
- готовит заключения в отношении Риск-аппетита и его показателей до их представления на утверждение Совету директоров Общества;
- анализирует перечень и характер Ключевых рисков, а также их влияние на достижение целей Общества; рассматривает способы Реагирования на риск;
- взаимодействует с Генеральным директором Общества для обсуждения эффективности Контрольных процедур, рассмотрения существенных недостатков Внутреннего контроля и планов по их устранению, выявления Ключевых рисков и их индикаторов, осуществления анализа Мероприятий по управлению рисками;
- осуществляет контроль за надежностью и эффективностью Внутреннего контроля и Управления рисками, в том числе в части установления процедур по Идентификации, Оценке, Управлению и Мониторингу рисков;
- инициирует (по мере необходимости, при изменении процедур и (или) применимых регуляторных требований) оценки надежности и эффективности Управления рисками и Внутреннего контроля;
- рассматривает отчеты Генерального директора Общества об организации и функционировании СВКиУР; заключения и материалы проверок внутреннего аудита по вопросам, связанным с Управлением рисками и Внутренним контролем, оценки надежности и эффективности Управления рисками и Внутреннего контроля; заключения по итогам внешней оценки эффективности Управления рисками и Внутреннего контроля; готовит предложения по совершенствованию организации Внутреннего контроля и Управления рисками;
- анализирует результаты выполнения разработанных Генеральным директором Общества мероприятий по совершенствованию Внутреннего контроля и Управления рисками;
- оценивает необходимость пересмотра настоящей Политики;
- осуществляет контроль полноты и достоверности финансовой и иной отчетности Общества;
- осуществляет контроль независимости и объективности внутреннего аудита;
- предварительно рассматривает и дает рекомендации для принятия решений Советом директоров Общества в отношении иных вопросов, указанных в пункте 4.2.(1).

**(3) Генеральный директор:**

- обеспечивает организацию и функционирование эффективной СВКиУР; обеспечивает выполнение решений Совета директоров Общества в области организации Внутреннего контроля и Управления рисками;
- распределяет полномочия, обязанности и ответственность между находящимися в его ведении и (или) курируемыми руководителями структурных подразделений Общества в области Внутреннего контроля и Управления рисками;
- утверждает локальные нормативные акты Общества в области Внутреннего контроля и Управления рисками, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено к компетенции Совета директоров Общества, в том числе методологические и регламентирующие документы по Управлению рисками и Внутреннему контролю, документы о назначении Владельцев (Совладельцев) рисков и Владельцев (Совладельцев) Контрольных процедур из числа структурных подразделений Общества;
- согласовывает программу развития СВКиУР; рассматривает отчеты об его исполнении;
- интегрирует Внутренний контроль и Управление рисками в процессы реализации целей Общества;
- рассматривает отчеты руководителей, ответственных за организацию и осуществление



Внутреннего контроля и Управления рисками, о функционировании СВКиУР; осуществляет рассмотрение результатов самооценки, внешней и внутренней оценки состояния и эффективности СВКиУР;

- определяет подход к каскадированию утвержденного Советом директоров Риск-аппетита (и Предельно допустимого уровня риска) по уровням организационной структуры Общества, то есть для каждого из уровней устанавливается свой Риск-аппетит (Лимит на риск);
  - утверждает Реестр рисков, способы Реагирования на риски, планы Мероприятий по управлению рисками и Контрольным процедурам; обеспечивает реализацию Мероприятий по управлению рисками и Контрольных процедур;
  - инициирует оценку эффективности Внутреннего контроля и Управления рисками; рассматривает результаты Мониторинга рисков и выполнения Мероприятия по управлению рисками и Контрольных процедур;
  - утверждает бюджет на Мероприятия по управлению рисками и Контрольные процедуры;
  - разрешает кросс-функциональные (выполняемые одновременно несколькими функциональными подразделениями) задачи по Внутреннему контролю и Управлению рисками;
  - обеспечивает организацию функционирования внутренней информационной системы и каналов обмена информацией в Обществе;
  - оказывает содействие Подразделению внутреннего аудита (внутреннему аудитору) во взаимодействии со структурными подразделениями Общества в процессе проведения внутренних аудиторских проверок;
  - осуществляют представление на рассмотрение Совета директоров Общества ежегодного отчета об организации, функционировании СВКиУР.
- (4) **Структурные подразделения** (в том числе руководителей функциональных подразделений, являющийся Владельцами (Совладельцами) рисков и Владельцами (Совладельцами) Контрольных процедур):
- интегрируют Управление рисками и Внутренний контроль в процессы реализации целей Общества, в том числе в реализуемые ими бизнес-процессы;
  - выявляют Риски, осуществляют своевременное и полное формирование информации по Рискам; создают и обеспечивают функционирование эффективных каналов обмена информацией;
  - осуществляют своевременную Идентификацию и Оценку рисков;
  - осуществляют разработку и выполнение Мероприятий по снижению Рисков, внедряют и выполняют Контрольные процедуры; обеспечивают соответствие применяемых мер целям и задачам Общества;
  - осуществляют Оценку и обоснование ресурсов и бюджетов, необходимых для реализации Мероприятий по управлению рисками и Контрольных процедур;
  - осуществляют Мониторинг рисков, мониторинг выполнения Мероприятий по управлению рисками и Контрольных процедур; обеспечивают своевременное информирование Генерального директора Общества о результатах мониторинга;
  - разрабатывают предложения по определению Предельно допустимых уровней риска для отдельных рисков, установлению Лимитов на риск и направляют их в ПВКиУР;
  - обеспечивают эффективное взаимодействие с ПВКиУР в части документов и отчетности, формируемой в рамках процесса Внутреннего контроля и Управления рисками;
  - Владельцами (Совладельцами) рисков и Владельцами (Совладельцами) Контрольных процедур в порядке, определенном локальными нормативными актами Общества, проводят самооценку эффективности СВКиУР; отражают результаты самооценки эффективности СВКиУР при составлении отчетности по Внутреннему контролю и Управлению рисками;
  - направляют ПВКиУР и органам управления Общества предложения по совершенствованию процессов Управления рисками и Контрольных процедур, в том числе по разработке мероприятий по внедрению рекомендаций, полученных от ПВКиУР или подразделения внутреннего аудита (внутреннего аудитора) Общества.
- (5) **ПВКиУР:**
- обеспечивает координацию процессов Внутреннего контроля и Управления рисками;
  - контролирует исполнение поручений органов управления Общества по Внутреннему контролю и Управлению рисками;
  - консультирует (обучает, информирует, разъясняет) структурные подразделения, Владельцев рисков и Владельцев Контрольных процедур по методологии, подготовке и формированию



- отчетности в области Внутреннего контроля и Управления рисками;
- разрабатывает, согласовывает, актуализирует, внедряет локальные нормативные акты и методические документы Общества по Внутреннему контролю и Управлению рисками;
  - обеспечивает совершенствование и развитие подходов, методов и инструментария процессов Управления рисками и Контрольных процедур;
  - формирует Реестр рисков, определяет и анализирует Ключевые риски, предоставляет результаты анализа органам управления Общества;
  - осуществляет ведение статистики по Риску;
  - анализирует предложения Владельцев (Совладельцев) рисков по определению Предельно допустимого уровня для отдельных рисков; формирует и выносит на рассмотрение Комитета Совета директоров по аудиту предложения по установлению Советом директоров предпочтительного Риск-аппетита (и Предельно допустимого уровня риска);
  - формирует и предоставляет по запросу Генеральному директору Общества предложения по установлению Лимитов для отдельных Рисков и периодичности их пересмотра;
  - формирует предложения о назначении Владельцев (Совладельцев) рисков и Владельцев (Совладельцев) Контрольных процедур из числа структурных подразделений (должностных лиц) Общества;
  - консолидирует информацию, обеспечивает своевременное и полное информирование о Рисках и Контрольных процедурах (в том числе посредством ведения Реестра рисков) всех заинтересованных сторон (в том числе Совета директоров, Генерального директора, участников (единственного участника) Общества);
  - осуществляет обобщение и анализ отчетности структурных подразделений о реализовавшихся Рисках, об использовании установленных Лимитов на риск, о Внутреннем контроле;
  - отслеживает эффективность внедрения и осуществления структурными подразделениями Внутреннего контроля и Управления рисками; формирует сводную отчетность об эффективности Управления рисками и Внутреннему контролю (в том числе по Мониторингу рисков, мониторингу Мероприятий по управлению рисками и Контрольных процедур), предоставляет их по запросу Совету директоров (Комитету по аудиту), Генеральному директору, участникам (единственному участнику) Общества;
  - обобщает планы мероприятий по совершенствованию Управления рисками и Контрольных процедур; обеспечивает подготовку предложений по развитию и повышению эффективности СВКиУР;
  - проводит проверки организации СВКиУР в структурных подразделениях, в том числе контроля за выполнением требований локальных нормативных актов Общества в указанной области. Информировывает органы управления Общества, руководителей структурных подразделений о выявленных недостатках; осуществляет мониторинг работы по устранению недостатков СВКиУР;
  - обобщает результаты самооценки СВКиУР, предоставляет результаты самооценки и внутренней оценки по запросу Совету директоров (Комитету по аудиту), Генеральному директору, участникам (единственному участнику) Общества. Рассматривает отчеты аудиторских организаций (индивидуального аудитора) по вопросам Внутреннего контроля. Осуществляет мониторинг устранения выявленных аудиторской организацией (индивидуального аудитора) недостатков в области Внутреннего контроля;
  - согласовывает информацию структурных подразделений Общества в части Рисков и процессов Внутреннего контроля и Управления рисками в случае ее включения в отчетность, формируемую в соответствии с требованиями законодательства о раскрытии информации.

Деятельность ПВКиУР функционально отделена от деятельности, относимой к функционалу внутреннего аудита и подразделения, осуществляющего функции по обеспечению экономической безопасности. ПВКиУР структурно отделено от подразделений, осуществляющих Управление рисками в рамках своей операционной деятельности.

**(6) Подразделение внутреннего аудита (внутренний аудитор)**

- проводит внутреннюю оценку надежности и эффективности СВКиУР; направляет отчет в ПВКиУР;
- направляет в Совет директоров информацию о деятельности внутреннего аудита в течение отчетного периода, но не реже 1 (одного) раза в год;
- оценивает эффективность корпоративного управления в Обществе;

- выполняет годовой риск-ориентированный план внутренних аудиторских проверок, утвержденный Советом директоров;
- осуществляет оценку эффективности деятельности Общества, соответствия организационной структуры стратегическим целям и бизнес-плану организации;
- предоставляет консультации Совету директоров и Генеральному директору Общества по вопросам управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления;
- предоставляет рекомендации органам управления Общества по совершенствованию СВКиУР;
- руководитель подразделения внутреннего аудита может принимать участие в заседаниях Совета директоров.

**(7) Ревизионная комиссия (Ревизор) Общества**

- выявляет и оценивает Риски, возникающие в процессе финансово-хозяйственной деятельности Общества; своевременно доводит до сведения органов управления Общества и участников Общества результаты осуществлённых проверок (ревизий) в форме заключения или акта; готовит рекомендации по совершенствованию СВКиУР;
- требует созыва заседаний Совета директоров, созыва внеочередного Общего собрания участников Общества в случаях, когда выявленные нарушения в финансово-хозяйственной деятельности или реальная угроза интересам Общества требуют решения вопросов, находящихся в компетенции данных органов управления Общества;
- даёт оценку достоверности данных, включаемых в годовой отчёт Общества и содержащихся в годовой бухгалтерской отчётности Общества;
- фиксирует нарушения нормативно-правовых актов, Устава, положений, правил и инструкций Общества сотрудниками и должностными лицами Общества.

В Таблице 6 кратко представлено распределение ролей и обязанностей участников СВКиУР.

**Таблица 6: Роли и обязанности участников СВКиУР**

Уровень	Участник	Роль
<b>Стратегический</b>	Совет директоров, Комитет по аудиту	Заказчик, гарант
<b>Операционный</b>	Генеральный директор	Организатор
	Структурные подразделения, Работники	Исполнители, Владельцы рисков и Контрольных Процедур
<b>Координационный</b>	ПВКиУР	Методолог, координатор
<b>Внутреннего контроля</b>	Подразделение внутреннего аудита (внутренний аудитор)	Оценка, рекомендации
<b>Внешнего контроля</b>	Ревизионная комиссия (Ревизор)	Оценка, рекомендации

**4.3. Взаимодействие в рамках СВКиУР**

(1) Взаимодействие Участников СВКиУР в рамках процесса Управления рисками и Контрольных процедур на различных уровнях иерархии:

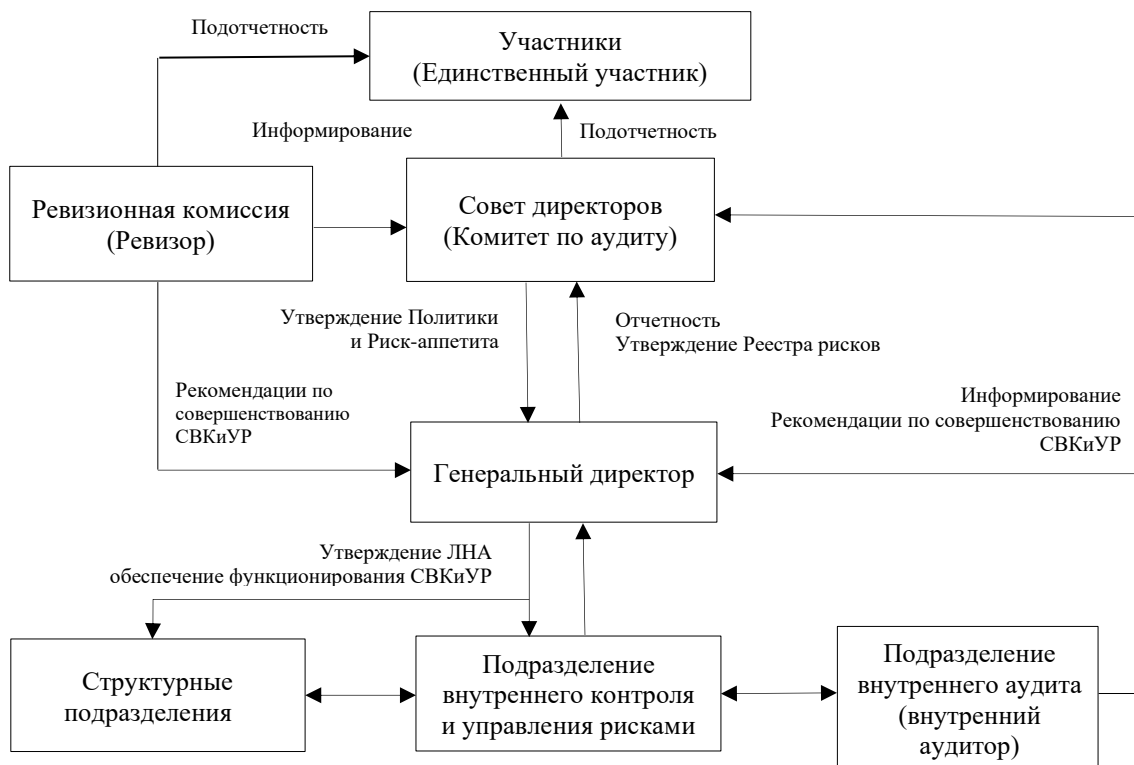
- вертикальное взаимодействие;
- горизонтальное взаимодействие.

Вертикальное взаимодействие в рамках СВКиУР осуществляется с учетом норм, закрепленных в настоящей Политике и в локальных нормативных актах Общества, регулирующих деятельность участников СВКиУР.

Горизонтальное взаимодействие в рамках СВКиУР осуществляется с учетом норм, закрепленных в настоящей Политике и в локальных нормативных актах Общества (далее по тексту – ЛНА), регламентирующих порядок взаимодействия структурных подразделений Общества.

Взаимодействие структурных подразделений Общества в рамках СВКиУР осуществляется в целях решения кросс-функциональных вопросов Управления рисками.

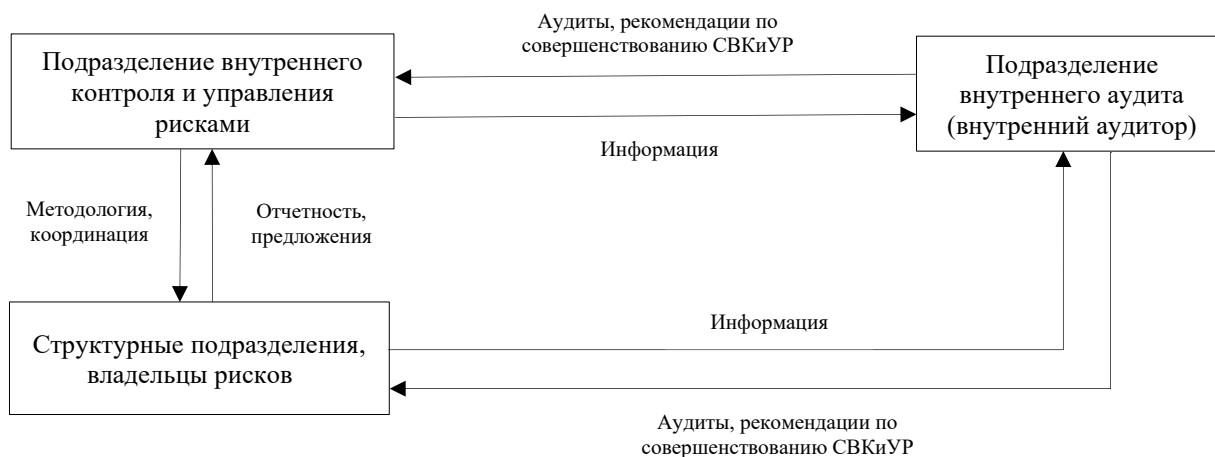
### Вертикальное взаимодействие между Участниками СВКиУР:



### (2) Вертикаль взаимодействия Участников СВКиУР:

- Совет директоров;
- Генеральный директор;
- структурные подразделения;
- ПВКиУР.

### Горизонтальное взаимодействие между структурными подразделениями в рамках и СВКиУР:



### (3) Горизонтальное взаимодействие осуществляется между:

- структурными подразделениями;
- подразделением внутреннего аудита (внутреннем аудитором);
- сотрудниками ПВКиУР;
- Владельцами (Совладельцами) рисков, Владельцами (Совладельцами) Контрольных процедур;

(4) Порядок взаимодействия участников СВКиУР в процессе Управления рисками и при осуществлении Контрольных процедур определяется локальными нормативными актами Общества;

(5) Взаимодействие Общества с внешними заинтересованными сторонами, в том числе с участниками

(единственным участником) Общества, органами государственного надзора, аудиторской организацией (индивидуальным аудитором), банками, страховыми компаниями, инвесторами и иными лицами осуществляется с соблюдением требований действующего законодательства, локальных нормативных актов Общества.

## **5. Заключительные положения**

- 5.1. Настоящая Политика, а также решения о внесении изменений, дополнений в Политику, утверждении Политики в новой редакции, либо о признании Политики утратившей силу утверждаются Советом директоров Общества.
- 5.2. Настоящая Политика подлежит раскрытию на сайте Общества в сети Интернет <https://sell-service.ru/> и может быть размещена на странице в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, используемой Обществом для раскрытия информации, в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о ценных бумагах.
- 5.3. Если в результате изменения законодательства Российской Федерации или Устава Общества отдельные статьи настоящей Политики вступают в противоречие с ними, эти статьи утрачивают силу и до момента внесения изменений в Политику, Политика применяется в части, не противоречащей действующему законодательству Российской Федерации и Уставу Общества.

Приложение 1  
к Политике в области Внутреннего контроля  
и Управления рисками ООО «СЕЛЛ-Сервис»

Утверждено  
решением Совета директоров  
ООО «СЕЛЛ-Сервис»  
«27» июня 2024 г.  
(протокол № 2 от 27.06.2024 г.)

## ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

Термины и сокращения, использованные в Политике в области внутреннего контроля и управления рисками ООО «СЕЛЛ-Сервис», определяются следующим образом:

**Вероятность** – мера возможности того, что произойдет Событие (см. определение «События»). Вероятность определяется в качественном отношении (высокая, средняя и низкая), и в количественном (в процентах, с указанием частоты возникновения события).

**Владелец Контрольных процедур** – должностное лицо Общества, на которое в соответствии с должностными обязанностями или на основании локального нормативного акта Общества возложена обязанность осуществления Контрольных процедур.

**Владелец риска** – должностное лицо Общества, которое в соответствии со своими должностными обязанностями или на основании локального нормативного акта Общества несёт ответственность за управление данным Риском с учётом существующего в Обществе процесса принятия решений по управлению Рисками (например, руководитель подразделения, на стратегические или операционные цели которого оказывает влияние данный риск). Владелец риска отвечает за выявление, оценку, реализацию Мероприятий по управлению риском и Мониторинг управления риском.

**Внутренний контроль** – это процесс, осуществляемый участниками СВКиУР (Совет директоров, Генеральный директор, подразделения и ответственные сотрудники Общества), направленный на обеспечение Разумной уверенности в достижении целей Общества по следующим категориям:

- эффективность и результативность деятельности Общества;
- надёжность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности Общества;
- соблюдение соответствующих законодательных и нормативных актов, учредительных и внутренних распорядительных документов.

Внутренний контроль должен быть адаптирован к структуре Общества - гибко применяться к Обществу (или к конкретным дочернему или зависимому Обществу), отделению, структурному подразделению, операционному подразделению или бизнес-процессу.

**Значимость уровня риска** – качественная характеристика Уровня риска по степени его влияния на достижение поставленных целей и решение задач Общества (низкий, ниже среднего, средний, выше среднего, высокий).

**Идентификация риска** – процесс установления источников Риска - Событий, имеющих отрицательное влияние с точки зрения соответствующих целей Общества; исследование их причин и описание возможных Последствий.

**Инвентаризация рисков** – процедура актуализации сведений о Рисках, содержащихся в Реестре рисков.

**Классификация рисков** – группировка Рисков по определенным классификационным признакам, используемым для структурирования множества рисков.

**Ключевой риск** – Остаточный риск, который превышает Предельно допустимый уровень риска Общества, или по которому принято решение Советом директоров Общества о признании Риска ключевым на основании иных критериев.

**Ключевые индикаторы рисков (КИР)** – количественные показатели источников (факторов) риска.

**Контрольные процедуры** – действия, направленные на обеспечение принятия необходимых мер по снижению Рисков, влияющих на достижение целей Общества.

**Лимиты на риск** – взаимосвязанная иерархическая совокупность показателей, ограничивающих полномочия Владельцев (Совладельцев) рисков по принятию Рисков и обеспечивающая условия, при которых Уровень риска не превышает величину Предельно допустимого уровня риска.

**Мероприятия по управлению рисками** – действия СВКиУР по снижению (сокращению) Риска<sup>13</sup> (включая Контрольные процедуры), осуществляемые с целью обеспечения достаточной уверенности в том, что Остаточный уровень риска не превысит Предельно допустимый уровень.

**Мониторинг рисков** – процесс контроля и пересмотра Уровней риска с целью выявления изменений, в том числе связанных с осуществлением Мероприятий по управлению рисками, с изменением причин, влияющих на уровень Идентифицированного риска. Мониторинг рисков включает систематическое обновление и актуализацию информации о рисках и Мероприятиях по управлению рисками.

**Неотъемлемый риск** – это Риск Общества в случае, если руководство не предпринимает никаких действий для изменения Вероятности его возникновения или Последствий.

**Остаточный риск** – Риск, остающийся после реализации Мероприятий по управлению риском (осуществлению СВКиУР действий по изменению вероятности или степени влияния данного Риска).

**Оценка риска** – процесс, включающий применение качественных или количественных методов для измерения Уровня риска и определения Значимости уровня риска.

**Подразделение по внутреннему контролю и управлению рисками Общества** – структурное подразделение Общества, формирующее политику в области Внутреннего контроля и Управления рисками Общества и его дочерних обществ, осуществляющее методологическое обеспечение ее реализации, а также взаимодействие со структурными подразделениями Общества и дочерними обществами по вопросам Внутреннего контроля и Управления рисками в рамках своей компетенции.

**Последствия риска** (реализации риска) – степень влияния реализации риска на достижение целей Общества (на эффективность и сроки исполнения задач, финансовый результат, репутацию, надежность предоставления услуг, человеческие ресурсы, прочее). Последствия обусловлены Событиями, которые наиболее вероятно наступят после реализации Риска.

**Предельно допустимый уровень риска** – верхняя граница Риск-аппетита.

**Разумная уверенность** – условие, при котором выполнение Контрольных процедур с высокой степенью Вероятности будет обеспечивать своевременную и эффективную минимизацию Рисков в Обществе. Разумная уверенность, не будучи абсолютной в силу присущих СВКиУР ограничений, представляет собой достаточно высокую степень уверенности.

**Реагирование на риск** – совокупность целенаправленных воздействий на Риск, включающих, в том числе следующие способы:

- 1) **Уклонение от риска (избегание/исключение риска)**, отказ от мероприятий/деятельности, в результате которых возникает Риск, отказ от потенциальных источников Риска;
- 2) **Перераспределение (передача) риска** – разделение Риска с другой стороной или сторонами, страхование;
- 3) **Принятие (сохранение / удержание) риска** – отсутствие действий, применяемых при других способах Реагирования на риск, самострахование, хеджирование.
- 4) **Снижение (сокращение) риска** – реализация мероприятий, осуществление действий, направленных на уменьшение Уровня риска (включая Контрольные процедуры);

**Реестр рисков** – база данных, содержащая ключевую информацию о рисках Общества:

- полный перечень Рисков Общества с указанием Владельца (Совладельцев) риска и подразделения Общества, к которому относится Риск;
- описание Риска (в том числе его Оценка и Классификация);
- источники (причины/факторы) Риска;
- Ключевые индикаторы риска;
- итоговая Оценка Остаточного риска;
- внедренные Контрольные процедуры, дополнительные Мероприятия по управлению рисками;
- ответственные за внедрение дополнительных Мероприятий по управлению рисками и срок их внедрения.

**Риск** – возможность того, что произойдет Событие, которое окажет отрицательное воздействие на достижение целей Общества (в том числе стратегических, операционных, прочее).

**Риск-аппетит** (приемлемая величина риска) – виды и величина рисков в широком смысле, которые Общество готово принять в процессе реализации своих целей. Риск-аппетит может быть выражен качественно и (или) на основе количественных показателей<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Способ (d) в определении «Реагирование на риск».

<sup>14</sup> Качественное выражение Риск-аппетита применяется, если он не имеет четких количественных показателей, то есть представляет собой общее заявление о том, что допустимо, приемлемо или неприемлемо для Общества в процессе реализации своей миссии и достижения поставленных целей (например, целевые показатели безопасности, качества и взаимодействия с клиентами).

**Система внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР)** – один из элементов корпоративного управления, являющийся совокупностью организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Обществом для:

- достижения оптимального баланса между ростом стоимости Общества, прибыльностью и Рисками,
- для обеспечения Разумной уверенности в достижении поставленных перед Обществом целей, финансовой устойчивости Общества, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства, Устава и внутренних документов Общества, своевременной подготовки достоверной отчетности.

**Событие** – происшествие/обстоятельство, факт изменения специфического набора условий, действие внешних и внутренних по отношению к Обществу Факторов, оказывающие влияние на достижение поставленных целей Общества. **Влияние** (результат/эффект события) может быть положительным (то есть **Возможность**) или отрицательным (то есть **Риск**) с точки зрения соответствующих целей Общества.

**Совладелец Контрольных процедур** – должностное лицо Общества, разделяющее полномочия по действиям, направленным на обеспечение принятия необходимых мер по снижению Рисков с другими Совладельцами Контрольных процедур. Совладельцы Контрольных процедур назначаются локальным нормативным актом Общества.

**Совладелец риска** – должностное лицо Общества, разделяющее полномочия по управлению риском с Владельцем Риска и другими Совладельцами риска. Совладельцы рисков назначаются локальным нормативным актом Общества.

**Средства контроля** – регламенты и процессы (в том числе автоматизированные), позволяющие выявлять и предупреждать несоответствие объекта Внутреннего контроля установленным требованиям.

**Управление рисками** – непрерывный процесс, осуществляемый СВКиУР, затрагивающий всю деятельность Общества и направленный на:

- определение Событий, которые могут влиять на Общество (то есть могут создать Риски и/или Возможности для достижения целей);
- Оценку и Классификацию Событий (в том числе Рисков) с точки зрения Вероятности их возникновения и Последствий;
- определение надлежащего Реагирования на риски (необходимо ли принять Риск, избегать его, перевести его на других или снизить (контролировать) этот Риск);
- снижение Риска – контроль того, чтобы не был превышен Риск-аппетит Общества;
- предоставление Разумной уверенности в достижении целей Общества.

**Уровень риска** – сочетание Вероятности и Последствий реализации риска.

**Участники системы внутреннего контроля и управления рисками** – определенная учредительными и внутренними распорядительными документами Общества совокупность органов управления, а также подразделений и ответственных сотрудников Общества, выполняющих функции в рамках СВКиУР.

**Фактор риска** – субъект, объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации друг с другом при определенных условиях могут привести к реализации риска.

Приложение 2  
к Политике в области Внутреннего контроля и  
Управления рисками ООО «СЕЛЛ-Сервис»

Утверждено  
решением Совета директоров ООО «СЕЛЛ-Сервис»  
«27» июня 2024 г.  
(протокол № 2 от 27.06.2024 г.)

### Пример формы Реестра Рисков

Таблица 7: Пример формы Реестра рисков (часть 1)

Идентификация опасных событий (рисков)								Анализ риска																	
Владелец (Совладелец) риска		Классификация риска	Краткое наименование опасного события и его описание	Этап жизненного цикла услуги, на котором может возникнуть опасное событие	Причина опасного события	Возможные влияния и последствия опасных событий на деятельность Общества		Предупреждающие средства контроля и методы управления	Средства контроля и методы управления по реагированию на риск и по восстановлению деятельности	Уровень применяемых предупредительных средств контроля и методов управления	Уровень применяемых средств контроля и методов управления по реагированию на риск и по восстановлению деятельности	Критерий значимости уровня риска	Метод оценки и анализа риска	Оценка последствий (ущерба) при реализации опасного события (показатели)				Источник данных для оценки последствий	Вероятность опасного события	Степень потенциального влияния риска на показатели	Критерий значимости уровня риска	Значимость уровня риска (низкий, ниже среднего, средний, выше среднего, высокий)	Ключевые индикаторы риска		
Подразделение	Должность, ФИО					Объект влияния риска	Описание влияния риска							Финансовые (руб.)		Нефинансовые									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Y <sub>1</sub>	...	Z <sub>1</sub>	...	15	16	17	18	19	20	21	





Приложение 3  
к Политике в области Внутреннего контроля  
и Управления рисками ООО «СЕЛЛ-Сервис»

Утверждено  
решением Совета директоров  
ООО «СЕЛЛ-Сервис»  
«27» июня 2024 г.  
(протокол № 2 от 27.06.2024 г.)

**Пример определения степени влияния Риска на показатели (Последствия)**

<b>Степень влияния на показатели (Последствия)</b>	<b>Финансовое</b>	<b>Кадровое</b>	<b>Операционное</b>
<b>Пренебрежимый</b>	Финансовое воздействие ниже xxx руб.	Незапланированная потеря нескольких сотрудников в подразделении, которая может привести к нарушению деятельности подразделения	Ограниченная или минимальная потеря деятельности. Быстро восстанавливаемый перебой в работе.
<b>Небольшой</b>	Материально-финансовое воздействие выше xxx руб., но ниже xxx руб.	Незапланированная потеря нескольких сотрудников одного подразделения, которая может привести к значительному нарушению деятельности данного подразделения.	Значительная потеря деятельности, но ограниченная несколькими видами услуг/отделениями Общества. Быстро восстанавливаемый перебой в работе.
<b>Умеренный</b>	Материально-финансовое воздействие выше xxx руб., но ниже xxx руб.	Незапланированная потеря нескольких ключевых сотрудников, которая оказывает значительное воздействие на деятельность одного или нескольких департаментов.	Значительная потеря деятельности, но ограниченная несколькими видами услуг/отделениями Общества. Медленное восстановление систем.
<b>Значительный</b>	Значительное материально-финансовое воздействие выше xxx руб.	Серьезная травма/ смерть сотрудника.	Невозможность Общества продолжать обычное осуществление деятельности. Значительная потеря деятельности. Повсеместные сбои в предоставлении услуг. Медленное восстановление систем.
<b>Существенный</b>	Значительное материально-финансовое воздействие выше xxx руб.	Серьезная травма/ смерть сотрудника.	Невозможность Общества продолжать обычное осуществление деятельности. Значительная потеря деятельности. Повсеместные сбои в предоставлении услуг. Медленное восстановление систем.