

УТВЕРЖДЕНО
Решением Совета директоров ПАО «МегаФон»
Протокол № 308 (372) от 29.05.2019

**Политика по организации системы управления рисками и
внутреннего контроля**

ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ.....	3
2.	ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	3
3.	ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	4
4.	УЧАСТНИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	5
5.	КОМПОНЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	9
6.	РИСК-АППЕТИТ И ПРИЕМЛЕМЫЙ УРОВЕНЬ РИСКА.....	11
7.	СТРАТЕГИЯ СУРВИВК И РАЗВИТИЕ РИСК-КУЛЬТУРЫ	11

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящая Политика устанавливает общие подходы к управлению рисками и внутреннему контролю, является общекорпоративным документом и распространяется на ПАО «МегаФон», а также его дочерние компании с долей участия 100% (далее – Компания). МегаФон рекомендует своим зависимым и дочерним компаниям с долей участия менее 100% руководствоваться данными подходами, отразив их в своих Политиках.

Политика разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, международным стандартом в области управления рисками ISO 31000:2018, рекомендациями международных профессиональных организаций в области управления рисками и внутреннего контроля, в том числе Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдуэя (COSO).

Детальное описание процесса управления рисками (подход к выявлению, оценке, классификации рисков, взаимодействию участников, риск-аппетиту), процесса построения внутреннего контроля, основные термины и определения описаны в методологии по управлению рисками и методологии по организации внутреннего контроля.

2. ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Компания подвержена воздействию внешних и внутренних факторов, влияющих на достижение ее целей, для обеспечения выполнения которых необходимо правильно управлять рисками, т.е. своевременно их выявлять, оценивать и воздействовать на них. При принятии решений менеджеры так или иначе задумываются о сопутствующих рисках, но если это делается недостаточно системно, то повышается вероятность не обратить внимание на какой-либо риск, неправильно его оценить или принять неверное решение. Управление рисками является неотъемлемой частью управления Компанией и не должно быть изолировано от принятия управленческих решений.

В качестве одного из основных элементов по управлению рисками в Компании применяется внутренний контроль (далее также ВК), который нацелен на снижение рисков посредством внедрения и выполнения контрольных процедур.

К контрольным процедурам относятся, в частности, согласования, разрешения, проверки, отчеты о деятельности, мероприятия по сохранению активов, разделение обязанностей.

Система управления рисками и внутреннего контроля (далее также СУРиВК) направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении следующих целей Компании:

1. Стратегические и операционные цели;
2. Соответствие деятельности законодательству и внутренним нормативным документам;
3. Достоверность финансовой, налоговой и другой отчетности;

СУРиВК должна являться неотъемлемой частью функционирования каждого подразделения Компании и должна быть интегрирована в ее культуру и бизнес-процессы. Наличие эффективной СУРиВК – одна из составляющих успеха Компании, что позволяет установить хорошую основу для более эффективного принятия решений, повышает вероятность достижения бизнес-целей и соответствия внутренним и внешним требованиям, снижает риски претензий и штрафов от контролирующих органов, а также ошибок во внешней и внутренней отчетности. В конечном итоге это влияет на финансовые результаты Компании, увеличивает ее стоимость, повышает доверие к ней со стороны акционеров, инвесторов, кредиторов.

Несмотря на стремление обеспечить разумную уверенность в достижении целей Компании, всегда есть неподконтрольные факторы, в связи с которыми нельзя дать гарантии 100% их достижения.

3. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

СУРиВК в Компании базируется на нескольких принципах:

- интеграция в корпоративное управление и принятие решений;
- часть обязательств руководства и организационных процессов, включая стратегическое планирование и управление проектами;
- непрерывное структурированное функционирование;
- защита стоимости Компании;
- содействие достижению целей Компании, а также постоянному улучшению ее бизнес-процессов;

- учет фактора неопределенности при принятии решений и оценке рисков;
- использование точной, полной и достоверной информации из наилучших доступных источников, включая отчеты за прошедшие периоды, аналитические материалы, прогнозы, статистику, на основе постоянного обмена информацией среди участников СУРиВК;
- принятие во внимание человеческих и культурных факторов, анализ намерений лиц, которые могут способствовать или мешать достижению целей Компании;
- прозрачность, вовлечение и учет мнений всех участников процесса управления рисками и внутреннего контроля;
- динамичный и адаптивный процесс;
- процесс оптимальный в соотношении «затраты – экономический эффект», формализованный в необходимой степени и принимаемый во внимание при разработке внутренних нормативных документов Компании.

4. УЧАСТНИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Управление рисками и внутренний контроль осуществляются во всех подразделениях и на всех уровнях Компании, а также во всех проектах и бизнес-процессах.

Роли участников:

- 1) Совет Директоров (Аудиторский комитет Совета директоров):
 - определение принципов и подходов к организации СУРиВК и утверждение настоящей политики;
 - оценка эффективности СУРиВК, в том числе в отношении соблюдения требований и практик финансового и управленческого учета, подготовка предложений по совершенствованию.

Компетенции Аудиторского Комитета Совета директоров закреплены в положении об Аудиторском Комитете.

- 2) Генеральный директор/Правление:

- обеспечение создания и поддержания эффективной СУРиВК, контроль выполнения решений Совета директоров в области организации СУРиВК;
- распределение полномочий, обязанностей и ответственности между руководителями подразделений за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля, в том числе через Комитет по рискам;
- утверждение требований к структуре управления рисками и внутреннего контроля, форматам отчетности посредством утверждения внутренних нормативных документов по управлению рисками и внутреннему контролю;
- рассмотрение и принятие решений по вопросам управления рисками и внутреннего контроля, в т.ч. предварительное рассмотрение и подготовка проектов решений по вопросам, относящимся к компетенции Совета директоров;
- развитие культуры управления рисками и внутреннего контроля, «тон сверху» об их важности.

3) Руководители подразделений:

- обеспечение функционирования элементов СУРиВК в бизнес-процессах и проектах в рамках имеющихся полномочий и возложенных обязанностей, включая:
 - выявление, оценку, согласование и мониторинг рисков;
 - разработку, согласование, обеспечение выполнения и мониторинг мероприятий по управлению рисками, в т.ч. контрольных процедур, .
- проведение регулярной самооценки эффективности СУРиВК;
- предоставление регулярной отчетности по рискам и контролям;
- выделение ресурсов, в случае необходимости, для принятия оперативных мер по управлению рисками или для снижения негативных последствий реализовавшихся рисков;
- оптимизация бизнес-процессов с целью уменьшения уровня рисков;
- использование информации о рисках при формировании целей и бюджета подразделения;

- обеспечение поддержания документации по СУРиВК в актуальном состоянии (описание рисков, мероприятий, контролей и др. информации);
- устранение недостатков в СУРиВК по результатам внутренней и внешней оценки;
- информирование Координатора по УР/ВК от подразделения о возникающих изменениях в бизнес-процессах/проектах/рисках/ контролях;
- обеспечение риск-ориентированного подхода в работе подразделения.

4) Сотрудники, в т.ч. исполнители контролей:

- выявление и мониторинг уровня рисков в рамках возложенных обязанностей, в т.ч. в бизнес-процессах/ проектах, за которые отвечают;
- выполнение утвержденных мероприятий по управлению рисками, в т.ч. своевременное и качественное выполнение контрольных процедур;
- устранение недостатков по результатам внутренней и внешней оценки эффективности СУРиВК (в т.ч. тестирования и мониторинга контролей);
- соблюдение требований применимого законодательства и внутренних нормативных актов в зоне функциональной ответственности, предусмотренной должностными обязанностями.

5) Координаторы по УР/ВК от подразделений:

- координация процесса управления рисками и внутреннего контроля по подразделению/бизнес-процессу/проекту;
- мониторинг исполнения мероприятий по управлению риском, качества выполнения и документирования контрольных процедур;
- координация и методологическая поддержка работ по выработке критериев для определения риск-аппетита подразделения (совместно с подразделением управления рисками);
- подготовка материалов по рискам на рассмотрение соответствующего органа управления рисками: Владельца рисков/ функционального Комитета/Управляющего комитета проекта/ Комитета по рискам;

- подготовка предложений по улучшению управления рисками соответствующего подразделения/ бизнес-процесса, проекта;
- обеспечение актуальности описания контрольных процедур и своевременного информирования подразделений по внутреннему контролю и управлению рисками о необходимости внесения изменений в документацию.

6) Подразделение Управления рисками:

- реализация настоящей Политики в части управления рисками;
- организация процесса актуализации рисков Компании, контроль выполнения мероприятий, методологическая поддержка и развитие процесса управления рисками;
- координация работы подразделений по управлению рисками, в т.ч. по выявлению, оценке рисков и разработке мероприятий по их управлению;
- инициирование процесса управления рисками в проектах, стратегическом планировании;
- консолидация данных о всех рисках Компании,
- администрирование автоматизированной среды управления рисками RiskCom;
- подготовка материалов по управлению рисками для Правления, Комитета по рискам, Аудиторского комитета, Совета директоров;
- разработка и реализация мероприятий, направленных на развитие культуры управления рисками, в т.ч. обучение и методологическая поддержка сотрудников;
- разработка и актуализация нормативно-методологических документов по управлению рисками;
- реализация настоящей Политики в части внутреннего контроля Компании (за исключением внутреннего контроля в отношении достоверности финансовой отчетности).

7) Подразделение Внутреннего контроля (в части рисков, связанных с достоверностью финансовой отчетности):

- реализация настоящей Политики в части внутреннего контроля;

- разработка и актуализация нормативно-методологических документов по внутреннему контролю;
- разработка и реализация мероприятий, направленных на развитие культуры внутреннего контроля, в т.ч. обучение и методологическая поддержка сотрудников;
- координация деятельности по поддержанию внутреннего контроля в эффективном состоянии;
- мониторинг качества выполнения и документирования контрольных процедур;
- координация проведения самооценки эффективности внутреннего контроля;
- подготовка материалов по внутреннему контролю для Правления, Аудиторского комитета, Совета директоров;
- администрирование автоматизированной системы SAP GRC Process Control.

8) Комитет по рискам. Комитет по рискам является главным коллегиальным органом управления рисками, обеспечивает:

- участие руководства Компании в процессе управления рисками;
- рассмотрение состояния и динамики ключевых рисков Компании, принятие по ним решений, утверждение мероприятий по управлению с учетом риск-аппетита;
- рассмотрение и утверждение результатов актуализации рисков, риск-профиля Компании;
- рассмотрение, утверждение и контроль мероприятий по совершенствованию СУРиВК.
- формирование единого подхода к управлению комплаенс-рисками;

Для управления некоторыми видами рисков могут создаваться отдельные комитеты.

9) Внутренний аудит осуществляет независимую оценку надежности и эффективности СУРиВК, в т.ч. отдельных компонентов, процессов, проектов, в соответствии с Положением о внутреннем аудите, утвержденным Советом директоров Компании.

5. КОМПОНЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

СУРиВК включает в себя следующие компоненты, которые обеспечивают основу для ее эффективного функционирования:

Корпоративная культура и контрольная среда – совокупность стандартов, процессов и структур, в том числе этических ценностей Компании. Совет директоров и высшее исполнительное руководство задают «тон сверху» относительно важности СУРиВК, включая ожидаемые стандарты поведения и осуществления деятельности, а также контролируют их реализацию. Задача каждого сотрудника Компании – следовать данным стандартам.

Оценка рисков – процесс выявления, анализа и оценивания риска, в т.ч. при определении стратегии и постановке целей. Результатом становится понимание уровня риска и его приемлемости с учетом риск-аппетита. При необходимости корректируются цели и осуществляется управление риском. Подробно процесс оценки рисков описан в методологии по управлению рисками.

Воздействие на риск, в т.ч. контрольные процедуры – применение разных способов реагирования на риск с учетом затрат, выгод и приемлемого уровня риска: избегание риска, его принятие или даже повышение его уровня для реализации бизнес-возможностей, устранение причины риска, снижение вероятности и последствий (в т.ч. посредством контрольных процедур), передача риска другой стороне.

Мониторинг и пересмотр – регулярные оценки, которые включают в себя в частности:

- оценку достижения бизнес-целей Компании и их пересмотр при необходимости, с учетом оценки рисков;
- анализ изменений факторов внешней и внутренней среды, которые могут влиять на бизнес-цели и СУРиВК Компании;
- анализ эффективности СУРиВК, внесение изменений при необходимости.

Информация, коммуникация и отчетность – эффективный обмен информацией является важным компонентом СУРиВК. Это непрерывный процесс предоставления и получения необходимой информации как внутри Компании, так и во взаимодействии с внешними сторонами. Посредством коммуникаций осуществляется горизонтальное и вертикальное распространение информации о:

- важности СУРиВК;
- стандартах поведения, ценностях, процедурах, являющихся частью корпоративной культуры и контрольной среды Компании;
- стратегии и бизнес-целях;
- приемлемом уровне рисков;
- эффективности СУРиВК, нарушениях и пр.

Отчетность о рисках, контролях, эффективности деятельности является частью коммуникаций Компании. Форматы и периодичность отчетности определяются внутренними нормативными документами.

6. РИСК-АППЕТИТ И ПРИЕМЛЕМЫЙ УРОВЕНЬ РИСКА

Риск-аппетит – уровень риска, который Компания готова понести в зависимости от ее финансовых и операционных возможностей, стратегии и ожиданий заинтересованных сторон. Уровень риск-аппетита – ориентир для руководства при целеполагании, принятии решений и формировании единого подхода к управлению рисками в Компании. В рамках утвержденного риск-аппетита устанавливается приемлемый уровень рисков Компании.

Утверждения в отношении риск-аппетита могут быть отражены в различных локальных нормативных актах Компании.

В случае если в результате оценки рисков и/или появления новых проектов и/или изменения целей Компании риски превышают установленный риск-аппетит, то Комитет по рискам принимает решение либо о снижении рисков до приемлемого уровня с помощью мероприятий, либо о повышении уровня риск-аппетита.

7. СТРАТЕГИЯ СУРиВК И РАЗВИТИЕ РИСК-КУЛЬТУРЫ

Компания стремится постоянно совершенствовать свою СУРиВК с тем, чтобы, с одной стороны, способствовать успешной реализации стратегии Компании, давая возможность менеджерам осознанно принимать риски и повышая тем самым бизнес-результаты, а с другой – обеспечивать основу для стабильного и непрерывного функционирования бизнеса. На это, в том числе, направлено развитие общей культуры управления рисками в Компании, в основе которой лежит риск-ориентированное мышление сотрудников при принятии решений и учет рисков в бизнес-процессах и проектах. При этом важное значение имеют «тон сверху» от руководства о важности управления рисками и обучение сотрудников.

Стратегия СУРиВК также предполагает:

- постоянную и своевременную адаптацию УР и ВК под изменения бизнеса;
- развитие методик и моделей оценки рисков с целью повышения качества, точности и полноты данных как основы для принятых решений;
- формализацию и актуализацию параметров риск-аппетита, увязывание риск-аппетита и стратегии развития Компании;
- постоянный поиск бизнес-возможностей и вариантов трансформации угроз в возможности, а также поиск наиболее оптимальных способов реагирования на риски;
- совершенствование классификации рисков;
- улучшение коммуникаций по УР и ВК в рамках Компании.

Стратегия СУРиВК может пересматриваться при возникновении изменений во внутренней или внешней среде, при необходимости адаптации к стратегии Компании.