

Утверждено
решением Совета директоров
ПАО «МегаФон»

(Протокол № 346(410) от 20.02.2021)

Approved
by the Resolution of the Board of Directors
of MegaFon PJSC

(Minutes No. 346(410) dated 20.02.2021)

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

**Risk Management and Internal Control
System Policy**

Москва, 2021 г.

Moscow, 2021

1. Общие положения

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»). ПАО «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.

1. General and scope

This Policy sets forth the approaches to risk management and internal control, it is a company-wide document, and shall cover MegaFon PJSC as well as its 100% subsidiaries (hereinafter the "Company"). MegaFon PJSC encourages its affiliates and subsidiaries with less than 100% interest to follow these approaches by including them in their Policies.

The Policy is prepared in accordance with the current laws of the Russian Federation, the international risk management standard ISO 31000:2018, the recommendations of the international professional risk management and internal control organizations, including the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

The detailed description of the risk management process (approach to identification, assessment, classification of risks, interaction of stakeholders, risk appetite) and of the internal control development process, the basic terms and definitions are described in the risk management methodology and in the internal control methodology.

2. Risk management and internal control objectives.

The company is exposed to external and internal factors, which affect pursuing its objectives. It is necessary to properly manage risks, i.e. identify, assess, and treat them, to ensure achievement of the objectives. When making decisions, managers consider the associated risks one way or another but, if this is not done in a consistent manner, the likelihood increases to overlook a risk, assess it incorrectly or make the wrong decision. Risk management is an integral part of the Company management process and should not be isolated from managerial decision-making.

Internal control (hereinafter also referred to as the "IC") aimed at mitigating risks by introducing and performing control procedures is used at the Company as one of the main components of risk management.

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

Control procedures include, inter alia, approvals, authorizations, verifications, performance reports, safeguarding of assets, segregation of duties.

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

The risk management and internal control system (hereinafter also the "RMICS") is aimed at ensuring reasonable assurance of achieving the following objectives of the Company:

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

1. Strategic and operational objectives.
2. Compliance of the operations with the laws and internal regulations.
3. Reliability of financial, tax and other reporting.

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.

The RMICS should be the integral part of operation of each business unit of the Company and should be integrated into its culture and business processes. An effective RMICS is one of the components of the Company's success enabling to create the proper basis for more effective decision-making, increases the likelihood of achieving business objectives and compliance with the internal and external requirements, reduces the risks of claims and fines by the regulators as well as of errors in the external and internal reporting. Ultimately, it influences the financial results of the Company, increases its value, credibility in the eyes of the shareholders, investors, and creditors.

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

Despite the ambition to ensure reasonable assurance in achieving the Company's objectives, uncontrollable factors always exist, therefore it is impossible to provide the 100% guarantee of their achievement.

3. Принципы управления рисками и внутреннего контроля.

4. Risk management and internal control principles.

СУРиВК в Компании базируется на нескольких принципах:

The RMICS at the Company is based on several principles:

- 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;

- embedding in corporate governance and decision-making;
- part of the management commitments and organizational processes, including strategic planning and project management;
- continuous structured operation;
- protection of the Company's value;

- 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.
- contribution to achievement of the Company's objectives as well as to continuous improvement of its business processes;
- consideration of the uncertainty factor in decision-making and risk assessment;
- use of accurate, complete, and reliable information from the best sources available, including historical reports, experts judgements, forecasts, statistics, based on the constant exchange of information among the RMICS stakeholders;
- consideration of the human and cultural factors, analysis of the intentions of persons able to contribute to or hinder achievement of the Company's goals;
- transparency, involvement, and consideration of the opinions of all stakeholders of the risk management and internal control process;
- a dynamic and responsive to change process;
- the process is optimal for costs and benefits, formalized to the necessary degree and is taken into account when preparing the Company's internal regulations.

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:
 - определение принципов и подходов к организации СУРиВК и утверждение настоящей политики;
 - контроль деятельности исполнительных органов Компании, в том числе по поддержанию функционирования эффективной СУРиВК.
- 2) Аудиторский комитет Совета директоров:
 - контроль за надежностью и эффективностью СУРиВК;
 - рассмотрение отчетов по рискам и комплаенс, в том числе отчетов о функционировании СУРиВК;
 - оценка эффективности СУРиВК, в том числе в отношении соблюдения требований и практик финансового и управленческого учета, подготовка предложений по совершенствованию.
- 3) Генеральный директор:

4. Risk management and internal control stakeholders.

Risk management and internal control shall be carried out at all business units and at all levels of the Company as well as in all projects and business processes.

The stakeholders' roles:

- 1) The Board of Directors:
 - determining the principles and approaches to the RMICS and approval hereof;
 - control over activities of the Company's executive bodies, including support of effective RMICS operation.
- 2) The Audit Committee of the Board of Directors:
 - control over RMICS reliability and efficiency;
 - review of risks and compliance reports, including reports on RMICS operation;
 - assessing the RMICS effectiveness, including compliance with the financial and management reports requirements and practices, provision of recommendations for their improvements.
- 3) CEO:

- осуществление оперативной деятельности по управлению Компанией, обеспечение и контроль реализации решений коллегиальных органов управления, в том числе в части СУРиВК;
- принятие решений и издание приказов в части поддержания эффективного функционирования СУРиВК;
- постановка задач по развитию СУРиВК;
- выполнение функции Председателя Правления, организация его работы;
- развитие культуры управления рисками и внутреннего контроля, «тон сверху» об их важности.

4) Правление:

- обеспечение создания и поддержания эффективной СУРиВК, контроль выполнения решений Совета директоров в области организации СУРиВК;
- рассмотрение, утверждение и контроль мероприятий по совершенствованию СУРиВК;
- распределение полномочий, обязанностей и ответственности между руководителями подразделений за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля;
- формирование предложений в отношении величины приемлемого уровня риска в отношении новых проектов, продуктов, услуг, бизнес-линий, рынков и его соотнесения с риск-аппетитом по направлениям и в целом по Компании;
- определение требований к структуре управления рисками и внутреннего контроля, форматам отчетности;
- 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;
- рассмотрение документов Компании (в т.ч. стратегии и бюджета) с учетом рисков;
- рассмотрение состояния и динамики ключевых рисков Компании не реже чем раз в квартал, принятие по ним решений, утверждение мероприятий по управлению с учетом риск-аппетита;
- формирование единого подхода к управлению комплаенс-рисками;
- развитие культуры управления рисками и внутреннего контроля, «тон сверху» об их важности.

5) Руководители подразделений:

- carrying out operational activities to manage the Company, ensuring and monitoring implementation of decisions of collegial management bodies, including in terms of RMICS;
- making decisions and issuing orders related to maintaining effective operation of RMICS;
- setting RMICS development tasks;
- acting as Chairman of the Management Board, organization of its work;
- development of risk management and internal control culture, "tone on the top" about their importance.

4) Management Board:

- ensuring development and maintenance of an effective RMICS, monitoring implementation of the resolutions of the Board of Directors concerning RMICS;
- reviewing, approval and control of actions to improve RMICS;
- assigning powers, obligations, and liability to the heads of business units in relation to certain risk management and internal control procedures;
- creating proposals on size of acceptable risk level related to new projects, products, services, lines of business, markets and mapping it to the risk appetite per areas and in general for the Company;
- determining the requirements concerning the risk management and internal control structure, reporting formats;
- considering and making decisions on risk management and internal control issues, including preliminary consideration and preparation of draft resolutions on the issues within the competence of the Board of Directors;
- reviewing the Company's documents (including the strategy and budget) assuming the risks;
- reviewing status and dynamics of key risks of the Company minimum on quarterly basis, taking decisions on them, approving measures to control them assuming the risk appetite;
- developing the single approach to the compliance.
- developing the risk management and internal control culture, the tone on the top about their importance.

5) Heads of business units:

- 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.
- 6) 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.
- 7) Координаторы по УР/ВК от подразделений:
- координация процесса управления рисками и
- ensuring operation of the RMICS components in business processes and projects within the powers available and duties assigned, including:
 - identification, assessment, approval, and monitoring of risks;
 - preparation, approval, enforcement, and monitoring of risk management actions, including control procedures;
 - regular self-assessment of the RMICS effectiveness;
 - submission of regular risks and controls reports;
 - allocation of resources, if necessary, to take prompt risk management measures or to mitigate the negative consequences of the risks materialized;
 - optimization of business processes to decrease the level of risks;
 - use of information about risks in determining the objectives and the budget of the business unit;
 - ensuring updates of the RMICS documentation (description of risks, actions, controls, and other information);
 - remedying the RMICS deficiencies following the internal and external assessment;
 - informing the business unit RM/IC Coordinator about the changing in the business processes/projects/risks/controls;
 - ensuring a risk-based approach to the operation of the business unit.
- 6) The personnel, including the employees responsible for controls:
- identifying and monitoring the level of risks within the duties assigned, including in business processes/projects for which they are responsible;
 - taking the risk management measures approved, including timely and high-quality performance of the control procedures;
 - remedying the deficiencies following the internal and external assessment of the RMICS effectiveness (including testing and monitoring of the controls);
 - complying with the requirements of the applicable laws and internal regulations within their functional responsibilities provided for by their official duties.
- 7) The RM/IC Coordinators of the business units:
- coordinating the risk management and internal control

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/ Правления;
- 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.

8) 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;
- согласование организационно-распорядительных документов по управлению рисками Компании;
- 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, 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

process at the business unit/in a business process/project;

- monitoring completion of the risk management measures, the quality of performance and documentation of the control procedures;
- coordinating and providing methodological support to develop the criteria of the risk appetite of the business unit (jointly with the risk management department);
- preparing information materials concerning risks for consideration by the relevant risk management body: the Risk Owner/ Functional Committee/ Project Steering Committee/ Management Board;
- preparing proposals to improve the risk management of the relevant business unit/ business process, project;
- updating design of the control procedures and timely informing the risk management and internal control departments about the necessity to amend the documentation.

8) The Risk Management Department:

- implementing this Policy in respect to risk management;
- organizing the process of updating the Company's risks, controlling implementation of the risk treatment measures, methodological support and development of the risk management process;
- coordinating the business units risk management processes, including risk identification, assessment, and preparation of treatment plans;
- approval of organization & regulation documents on the Company's risks management;
- initiating the risk management process in projects, strategic planning;
- consolidating the data about all of the Company's risks,
- administrating RiskCom - the automated risk management tool;
- preparing information on risk management for the Management Board, Audit Committee, Board of Directors;
- preparing and implementing the risk management culture development plan, including training and methodological support of the personnel;
- preparing and updating the risk management regulations;
- implementing this Policy in terms of the Company's internal control (except for internal control over the

внутреннего контроля в отношении достоверности финансовой отчетности).

reliability of financial reporting).

9) 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 внутреннего контроля SAP GRC Process Control.

9) The Internal Control Department (in terms of the risks related to the reliability of financial reporting):

- implementing this Policy in respect to internal control;
- preparing and updating the internal control regulations;
- preparing and implementing the internal control development plan, including training and methodological support of the personnel;
- coordinating the activities to maintain an effective internal control;
- monitoring the quality of implementation and documentation of the control procedures;
- coordinating the self-assessment of the internal control effectiveness;
- preparing the information on internal control for the Management Board, Audit Committee, Board of Directors;
- administrating the automated SAP GRC Process Control system.

10) 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.

10) The internal audit shall provide independent assessment of the RMICS reliability and effectiveness, including certain components, processes, projects, in accordance with the Regulations on the Internal Audit approved by the Company's Board of Directors.

5. Компоненты управления рисками и внутреннего контроля.

5. Risk management and internal control components.

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

The RMICS shall include the following components providing the basis for its effective operation:

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.

Corporate culture and control environment means the set of standards, processes, and structures, including the Company's ethical values. The Board of Directors and the top management shall determine the tone at the top regarding the RMICS importance, including the standards of conduct and operation, as well as shall supervise their implementation. The task of each of the Company's employees shall be to follow these standards.

Оценка рисков – процесс выявления, анализа и оценивания риска, в т.ч. при определении стратегии и

Risk assessment means the overall process of risk identification, risk analysis and risk evaluation, including in

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.

setting the strategy and objectives. The result shall be the understanding of the risk level and its acceptability, taking into account the risk appetite. If necessary, the objectives shall be adjusted and the risk shall be managed. The risk assessment process is described in the risk management methodology.

Risk treatment, including control procedures means selecting different options for modifying risk taking into account the costs, benefits, and an acceptable level of risk: risk avoidance, its acceptance or even increase in its level to pursue business opportunities, removing the risk source, reduction of the likelihood and consequences (including by control procedures), sharing the risk with another party.

Monitoring and review means regular assessment which includes, inter alia:

- assessment of achieving the Company's business objectives and their revision, if necessary, taking into account risk assessment;
- analysis of changes in the external and internal factors which can impact the Company's business objectives and RMICS;
- analysis of the RMICS effectiveness, making changes, if necessary.

Information, communication and reporting: effective exchange of information is an important component of the RMICS. This is a continuous process of providing and receiving the necessary information both at the Company and in cooperation with external parties. Communication enables horizontal and vertical dissemination of information about:

- the RMICS importance;
- the standards of conduct, values, procedures being part of the Company's corporate culture and control environment;
- the strategies and business objectives;
- the acceptable risk level;
- the RMICS effectiveness, violations etc.

Reporting about the risks, controls, performance is part of the Company's communication. The reporting forms and periodicity shall be set forth by the internal regulations.

6. Risk appetite and acceptable level of risk.

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 утверждённого 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 Правление 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

The risk appetite means the amount of risk, which the Company is willing to take depending on its financial and operational capabilities, strategy, and stakeholder expectations. The risk appetite means the benchmark for the management in goal-setting, decision-making and development of the single approach to risk management at the Company. Within the risk appetite approved, the acceptable level of the Company's risks shall be set forth.

Statements regarding the risk appetite can be provided in various internal regulations of the Company.

If, as a result of risk assessment and/or new projects and/or changes in the Company's objectives, the risks exceed the risk appetite established, the Management Board shall resolve on mitigating the risks to the acceptable level through measures or on increasing the risk appetite level.

7. RMICS strategy and risk culture development.

The Company strives to constantly improve its RMICS to contribute to successful implementation of the Company's strategy, on the one hand, by enabling the managers to consciously accept risks and thereby improving the business results, and to provide the basis for stable and continuous operation of the business, on the other hand. Development of the general risk management culture at the Company which is based on the risk-oriented thinking of employees in decision-making and taking into account risks in business processes and projects is aimed at this, among others. At the same time, the tone at the top from the management concerning the importance of risk management and employee training are of importance.

The RMICS strategy shall also include:

- continuous and timely RM and IC adaptation to the business changes;
- development of risk assessment procedures and models to improve the quality, accuracy, and completeness of the data as the basis for decision-making;
- the formalization and the update of the risk appetite parameters, linking the risk appetite to the Company's development strategy;
- constant search for business opportunities and options to transform threats into opportunities as well as

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.

8. Заключительные положения

Настоящая Политика вступает в силу с даты ее утверждения Советом директоров Общества.

Все вопросы, не урегулированные в настоящей Политике, регулируются Уставом Общества, иными внутренними документами Общества и действующим законодательством Российской Федерации.

В случае противоречия настоящей Политики законодательству Российской Федерации или Уставу Общества, применяются соответствующие положения законодательства Российской Федерации или Устава Общества.

Со дня вступления в силу настоящей Политики утрачивает силу Политика по организации системы управления рисками и внутреннего контроля, утвержденная решением Совета директоров Общества 29.05.2019 (Протокол № 308(372) от 29.05.2019).

search for the optimal methods to respond to risks;

- improvement of the risk classification;
- improvement of the RM and IC communications at the Company.

The RMICS strategy may be reviewed when changes occur in the internal or external environment and if it is necessary to adapt to the Company's strategy.

8. Final Provisions.

This Policy shall come into effect once approved by the Board of Directors of the Company.

All matters not regulated herein are subject to the provisions of the Charter, other internal documents of the Company and current legislation of the Russian Federation.

In case any provisions herein contravene the legislation of the Russian Federation or the Company's Charter, the relevant provisions of the legislation of the Russian Federation or the Company's Charter shall apply.

From the Effective Date of this Policy, the Risk Management and Internal Control System Policy approved by the resolution of the Company's Board of Directors on May 29, 2019 (Minutes № 308(372) dated May 29, 2019) shall become invalid.