

Утверждено  
решением Наблюдательного совета  
ПАО АЭК «Динамо» 31 августа 2018 г.  
(протокол № ЗНС от 05 сентября 2018 г.)

**Политика управления рисками и внутреннего контроля  
Публичного акционерного общества  
Акционерная электротехническая компания «Динамо»**

г. Москва, 2018 г.

## **Раздел I. Общие положения**

1.1. Политика управления рисками и внутреннего контроля Публичного акционерного общества Акционерная электротехническая компания «Динамо» (далее - Политика) устанавливает общие подходы к управлению рисками, возникающими в процессе достижения Публичным акционерным обществом Акционерная электротехническая компания «Динамо» (далее – Общество) целей своей деятельности.

Политика определяет цель и задачи, принципы управления рисками Общества, классификацию рисков Общества, основные термины и определения, используемые в области управления рисками Общества, а также элементы системы управления рисками Общества, в том числе ключевые процессы и организационную структуру управления рисками Общества.

1.2. Политика разработана на основе законодательства Российской Федерации и международных стандартов в области управления рисками.

## **Раздел II. Цель и задачи управления рисками**

2.1. Достижение Обществом целей своей деятельности может быть затруднено, если вследствие влияния неопределенности во внешней или внутренней среде наступят события, которые приведут к нарушениям бизнес-процессов Общества, ущерб его деловой репутации, а также к финансовым потерям и другим негативным последствиям.

2.2. Цель управления рисками Общества заключается в разработке и реализации комплекса мер, способствующих достижению целей деятельности и выполнению функций Общества в условиях неопределенности.

2.3. Цель управления рисками Общества достигается посредством решения следующих основных задач:

- разработка и реализация комплекса мер, направленных на снижение негативного влияния неопределенности на достижение целей деятельности Общества до допустимых (приемлемых) уровней;
- предотвращение (минимизация) по возможности финансовых потерь Общества;
- достижение эффективной адаптации процессов управления рисками Общества к бизнес-процессам Общества;
- обеспечение соответствия системы управления рисками Общества состоянию внутренней и внешней среды и ее адекватности организационной структуре и масштабам деятельности Общества;
- развитие риск-культуры в Обществе.

## **Раздел III. Принципы управления рисками**

Управление рисками Общества осуществляется на основе следующих принципов:

- ответственность и полномочия - руководство Общества, руководители и работники структурных подразделений Общества несут ответственность за управление рисками Общества в соответствии с предоставленными им полномочиями;
- совершенствование деятельности - управление рисками Общества направлено на постоянное повышение эффективности его деятельности, оптимизацию бизнес-процессов и организационной структуры Общества, обеспечивающих достижение целей деятельности Общества;
- интеграция в бизнес-процессы - управление рисками Общества является неотъемлемой частью его бизнес-процессов, в том числе принятия управленческих решений;
- осведомленность - руководство Общества, руководители и работники структурных подразделений Общества должны быть своевременно осведомлены о рисках Общества, связанных с выполняемыми (курируемыми) ими бизнес-процессами Общества и с планируемыми к реализации новыми операциями и проектами, что предполагает

предварительное проведение идентификации и оценки соответствующих рисков;

- существенность и целесообразность - принятие решений о реагировании на риски Общества осуществляется исходя из уровня рисков и с учетом соотношения затрат и выгод от реализации мер реагирования на риски, а также других факторов, определяющих целесообразность принятия указанных мер;

- предотвращение, выявление и управление конфликтами интересов - в Обществе реализуется комплекс мер по предотвращению, выявлению и управлению конфликтами интересов, которые могут возникнуть в деятельности Общества, в том числе посредством разделения полномочий;

- ясное выражение неопределенности - система управления рисками Общества обеспечивает количественное и (или) качественное определение уровня рисков Общества на основе информации (исторических данных, прогнозов, экспертных оценок и другой информации), позволяющей наиболее объективно определить уровень риска с учетом возможных ограничений, связанных с ее использованием в конкретной ситуации;

- непрерывность - процессы управления рисками Общества выполняются на постоянной основе, обеспечивая руководство Общества, руководителей и работников структурных подразделений Общества актуальной информацией о рисках Общества и управлении ими;

- обучение и мотивация - в Обществе обеспечивается прохождение работниками, вовлеченными в процессы управления рисками Общества, обучения современным стандартам и практикам управления рисками, и применение мер мотивации, предполагающих отсутствие наказания за своевременное информирование о рисках, риск-событиях и предложениях по реагированию на них и стимулирующих работников Общества эффективно выполнять обязанности по управлению рисками.

#### **Раздел IV. Классификация рисков**

4.1. В деятельности Общества возникают различные виды рисков, реализация которых способна препятствовать достижению целей деятельности Общества:

4.1.1. Нефинансовые риски - следующие риски, возникающие в деятельности Общества в результате влияния внутренних и внешних факторов:

а) стратегический риск - риск недостижения целей деятельности вследствие ошибок (недостатков) при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Общества, или их несвоевременного принятия, в том числе вследствие неучета (недостаточного учета) или несвоевременного реагирования на внешние факторы, угрожающие финансовой стабильности Общества;

б) репутационный риск - риск ущерба деловой репутации Общества вследствие негативного восприятия его финансового положения, качества продукции (работ, услуг) или характере его деятельности акционерами, деловыми партнерами и контрагентами;

в) операционный риск - риск негативных последствий для Общества вследствие нарушений бизнес-процессов Общества, недостаточной эффективности бизнес-процессов и организационной структуры Общества, действий (бездействия) работников Общества, сбоев в работе оборудования, а также вследствие влияния внешних факторов, препятствующих достижению целей деятельности Общества.

К операционным рискам Общества относятся, в том числе:

- комплаенс-риск - риск негативных последствий для Общества вследствие несоблюдения требований, обязательных для исполнения Обществом в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами;

- риски проектов - риски нереализации проектов Общества или недостижения их целей вследствие ошибок (недостатков) при выполнении проектов и влияния внешних факторов.

4.1.2. Финансовые риски - риски, связанные с финансовым состоянием, ликвидностью и платежеспособностью компании:

а) кредитный риск - риск неисполнения должником финансовых обязательств или неблагоприятного изменения их стоимости вследствие ухудшения способности должника исполнять такие обязательства;

б) рыночный риск - риск изменения рыночной стоимости финансовых активов и инструментов, связанный с изменением конъюнктуры финансового рынка;

в) риск ликвидности - риск неспособности своевременно исполнить финансовые обязательства или своевременно реализовать финансовые активы или инструменты;

г) инфляционный риск - риск возможности обесценивания денежных активов, а также доходов и прибыли предприятия в связи с ростом инфляции.

4.2. Риски Общества могут концентрироваться на отдельных компонентах - на контрагентах Общества, видах финансовых активов Общества, отраслях экономики, географических регионах и других компонентах, характеризующихся наличием однородных риск-факторов.

4.3. Риски Общества могут затрагивать как отдельные бизнес-процессы Общества, так и ряд бизнес-процессов в целом.

4.4. Различные виды рисков Общества могут быть взаимосвязаны между собой, реализация одного риска может изменять уровень или приводить к реализации других рисков.

## **Раздел V. Элементы системы управления рисками**

5.1. Для реализации цели, задач и принципов управления рисками Общества функционирует система управления рисками Общества, включающая следующие взаимосвязанные элементы:

- процессы управления рисками;
- организационную структуру управления рисками;
- нормативные и иные акты Общества, регулирующие вопросы управления рисками Общества, в том числе содержащие методологию управления рисками Общества;
- риск-культуру;
- ресурсы, обеспечивающие управление рисками (в том числе кадровые, финансовые ресурсы, ИТ-обеспечение).

5.2. Необходимым условием эффективного функционирования системы управления рисками Общества является ее периодический пересмотр с учетом изменений во внутренней и внешней среде, подходах Общества к управлению рисками, результатов мониторинга и оценки системы управления рисками Общества.

## **Раздел VI. Процессы управления рисками**

6.1. Управление рисками Общества предполагает выполнение цикла следующих ключевых процессов:

- идентификация рисков;
- оценка рисков;
- реагирование на риски;
- мониторинг рисков;
- подготовка отчетности о рисках.

6.2. Неотъемлемой частью всего цикла управления рисками Общества являются коммуникации и консультации.

6.3. Реагирование на риски Общества предполагает сравнение уровней рисков, полученных в результате оценки рисков, с допустимым (приемлемым) уровнем, их приоритизацию (ранжирование) с последующим принятием на данной основе решения о способе, мерах реагирования на риски и необходимых контрольных процедурах.

6.4. В Обществе для реагирования на риски применяются следующие способы:

- принятие риска - применяется в случаях, когда уровень риска находится в пределах допустимого (приемлемого) уровня, а также в иных случаях, когда возможности применения других способов реагирования на риск ограничены и (или) их применение нецелесообразно;
- ограничение (снижение уровня, минимизация) риска - применяется в основном в случаях, когда уровень риска превышает допустимый (приемлемый) уровень;
- перенос (передача) риска - применяется в случаях, сопряженных с непредвиденными значительными финансовыми потерями Общества, которые может и готова взять на себя

сторонняя организация;

- финансирование риска - применяется в случаях, когда для покрытия возможных финансовых потерь Общества предусмотрено создание провизий;

- уклонение от риска (избегание риска) - применяется в случаях, когда уровень риска превышает допустимый (приемлемый) уровень, при этом невозможно и (или) нецелесообразно применение других способов реагирования на риск.

6.5. В отношении принимаемых Обществом рисков, реализация которых способна вызвать нарушения ключевых бизнес-процессов Общества, обеспечивающих достижение целей деятельности Общества, реализуется комплекс мер по обеспечению непрерывности деятельности.

## **Раздел VII. Организационная структура управления рисками**

7.1. Функционирование системы управления рисками Общества осуществляется в рамках ее организационной структуры, имеющей элементы централизованной модели управления рисками.

7.2. Субъектами управления рисками Общества являются:

Наблюдательный совет Общества;

Комитет по управлению рисками и внутреннему контролю Наблюдательного совета Общества;

Генеральный директор и прочие сотрудники – владельцы рисков;

Ревизор Общества;

7.3. Функции субъектов управления рисками Общества.

7.3.1. Все субъекты управления рисками Общества выполняют следующие основные функции по управлению рисками Общества в части, относящейся к их компетенции в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными и иными актами Общества:

принимают решения по вопросам деятельности Общества, контролируют их выполнение;

разрабатывают, рассматривают, согласовывают, утверждают и выполняют нормативные и иные акты Общества, в том числе регулирующие вопросы управления рисками Общества;

подготавливают и рассматривают отчетность о рисках;

содействуют развитию риск-культуры в Обществе.

7.3.2. Наблюдательный совет Общества одобряет изменения в Политику и осуществляет общий контроль за функционированием системы управления рисками Общества.

7.3.3. К задачам Комитета по управлению рисками и внутреннему контролю Наблюдательного совета Общества (далее также - Комитет) относятся:

- общая координация процессов управления рисками;

- разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками;

- организация обучения работников Общества в области управления рисками и внутреннего контроля;

- анализ портфеля рисков Общества и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;

- формирование сводной отчетности по рискам;

- подготовка и информирование Наблюдательного совета и исполнительных органов Общества об эффективности процесса управления рисками, а также по иным вопросам, предусмотренным политикой в области управления рисками и внутреннего контроля.

Для выполнения указанных задач Комитет выполняет следующие функции:

- подготавливает совместно с заинтересованными сотрудниками Общества изменения в Политику и представляет их на рассмотрение и одобрение Наблюдательного совета Общества;

- подготавливает совместно с заинтересованными сотрудниками Общества единую комплексную методологию управления рисками Общества;

- координирует деятельность подразделений Общества по вопросам управления рисками Общества;

- осуществляет мониторинг системы управления рисками Общества;

- информирует руководство Общества о рисках и управлении ими;
- согласовывает нормативные и иные акты Общества, разрабатываемые владельцами рисков по вопросам управления рисками Общества, на предмет их соответствия Политике и единой комплексной методологии управления рисками Общества.

7.3.4. Генеральный директор Общества обеспечивает создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, отвечает за выполнение решений Наблюдательного совета Общества в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля.

7.3.5. Ревизор Общества контролирует финансово-хозяйственную деятельность Общества и готовит предложения по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля.

7.3.6. Владельцы рисков осуществляют непосредственное управление рисками Общества (в том числе их идентификацию, оценку и реагирование на риски) в соответствии с Политикой, нормативными и иными актами Общества, в том числе документами, которые могут разрабатываться владельцами рисков в целях регулирования отдельных вопросов управления рисками с учетом специфики их деятельности.

7.4. Формирование Комитета по управлению рисками и внутреннему контролю Наблюдательного совета Общества.

Формирование Комитета осуществляется по решению Наблюдательного совета Общества, который определяет его численный и персональный состав.

В состав Комитета могут входить как члены Наблюдательного совета Общества, так и иные лица, обладающие необходимыми знаниями и навыками. Численность Комитета составляет не менее 3 (трех) членов.

Срок полномочий членов Комитета не может превышать срок полномочий Наблюдательного совета Общества, при этом допускается возможность переизбрания их на новый срок. Комитет может быть досрочно расформирован по решению Наблюдательного совета Общества.

Работой Комитета руководит его Председатель, который назначается Наблюдательным советом Общества на срок полномочий Комитета. Кандидатура Председателя Комитета вносится для назначения Председателем Наблюдательного совета Общества.

## **Раздел VIII. Заключительные положения**

8.1. Политика и изменения к ней подлежат утверждению Наблюдательным советом Общества и вводятся в действие с момента такого утверждения.

8.2. Положения Политики, требующие для введения их в действие разработки и утверждения дополнительных нормативных и иных актов Общества, вступают в силу после утверждения указанных актов в установленном в Обществе порядке.

8.3. Политика может пересматриваться при возникновении изменений во внутренней или внешней среде, изменении подходов Общества к управлению рисками, с учетом результатов мониторинга и независимой оценки системы управления рисками Общества.

## **Основные термины и определения.**

**Бизнес-процесс** - Совокупность взаимосвязанных последовательных действий, выполняемых сотрудниками Общества и направленных на обеспечение целей деятельности Общества.

**Верификация** - Процесс последующей проверки полноты и корректности данных в отношении конкретного риска Общества или риск-события.

**Вероятность** - Возможность реализации риска. Вероятность может быть оценена количественно (в т.ч. в процентах, с указанием частоты реализации риска) или качественно.

**Владелец риска** - Руководство Общества, коллегиальный орган, уполномоченный работник Общества, которые в соответствии с нормативными и иными актами Общества наделены полномочиями и несут ответственность за управление риском Общества.

**Внешняя среда** - Совокупность внешних условий (экономических, правовых, рыночных, социокультурных, политических и других), в которых Общество стремится достичь целей своей деятельности.

**Внутренняя среда** - Совокупность внутренних условий (целей, стратегий, организационной структуры, процессов принятия решений, внутренних взаимосвязей, ИТ-систем и других), направленных на обеспечение достижения Обществом целей своей деятельности.

**Воздействие** - Степень влияния реализации риска на достижение целей деятельности Общества. Воздействие может быть оценено по различным негативным последствиям для Общества, которые могут возникнуть вследствие реализации риска.

**Допустимый (приемлемый) уровень риска** - Уровень риска, который Общество готово принимать на себя, обеспечивая достижение целей своей деятельности.

**Заинтересованная сторона** - Руководство Общества, коллегиальные органы, уполномоченные работники Общества, а также внешние по отношению к Обществу организации и лица, которые могут оказывать влияние или подвергаться воздействию рисков Общества.

**Идентификация рисков** - Процесс выявления, составления перечня и описания рисков Общества.

**Карта рисков** - Способ визуального представления профиля рисков Общества, позволяющий осуществить их приоритизацию (ранжирование). Как правило, это двухмерное представление рисков в матрице (5 x 5, 4 x 4 или др.), где на одной оси показано воздействие, а на другой вероятность.

**Ключевые индикаторы риска (КИР)** - Показатели, используемые для обеспечения раннего предупреждения об изменении уровня риска Общества.

**Ключевые индикаторы контроля (КИК)** - Показатели, используемые для оценки эффективности применяемых мер реагирования на риски Общества и контрольных процедур.

**Коммуникации и консультации** - Процесс фиксирования и обмена информацией между

субъектами управления рисками Общества в ходе выполнения процессов управления рисками.

**Контрольные процедуры** - Процедуры, применяемые для обеспечения эффективного реагирования на риски Общества.

**Критерии риска** - Критерии, по которым осуществляется оценка риска и его сравнение с допустимым (приемлемым) уровнем. В качестве критериев риска в Обществе могут применяться вероятность, воздействие, скорость активации риск-события, уязвимость и другие критерии, выбор которых осуществляется с учетом внешней и внутренней среды и требований законодательства, нормативных и иных актов Общества.

**Методология управления рисками** - Совокупность методов, способов и инструментов, применяемых для управления рисками Общества.

**Мониторинг рисков** - Процесс наблюдения за рисками Общества, в том числе за их уровнем, его соответствием допустимому (приемлемому) уровню, внедрением мер реагирования на риски и контрольных процедур, эффективностью данных мер и процедур, а также анализа внешней среды.

**Мониторинг системы управления рисками** - Наблюдение за функционированием системы управления рисками Общества с целью получения информации о наличии и порядке применения установленных в Обществе методов и процедур управления рисками.

**Неопределенность** - Неспособность точно знать что-либо заранее в условиях отсутствия или недостатка информации.

**Непрерывность деятельности** - Способность Общества планировать и применять меры, направленные на обеспечение бесперебойного функционирования (эффективного восстановления) ключевых бизнес-процессов Общества.

**Объект риска** - Бизнес-процесс Общества, материальный или нематериальный актив Общества, подверженный риску.

**Ограничение** - Способ реагирования на риск Общества, при котором реализуются меры по снижению вероятности и (или) воздействия риска Общества с целью приведения его уровня в соответствие с допустимым (приемлемым) уровнем.

**Описание рисков** - Структурированное представление элементов рисков Общества.

**Остаточный риск** - Риск Общества с учетом существующих мер реагирования на него и контрольных процедур.

**Организационная структура управления рисками** - Совокупность используемых в Обществе подходов к организации управления рисками, субъектов управления рисками, их полномочий и взаимосвязей между ними.

**Отчетность о рисках** - Структурированная форма предоставления внутренним или внешним пользователям Общества информации о рисках Общества и управлении ими.

**Оценка риска** - Процесс определения уровня риска Общества с использованием установленных в Обществе критериев риска.

**Перенос (передача) риска** - Способ реагирования на риск Общества, при котором принимается решение о передаче всех или части последствий реализации риска на стороннюю организацию (лицо). Основной формой переноса (передачи) риска является страхование (хеджирование, аутсорсинг).

**Пересмотр системы управления рисками** - Процесс оценки эффективности системы



управления рисками Общества, в том числе используемых подходов и методологии управления рисками Общества, с внесением в нее изменений (при необходимости).

**Подверженность риску** - Возможность реализации риска Общества в отношении конкретного объекта риска Общества.

**Последствие** - Следствие наступления риск-события.

**Принятие риска** - Способ реагирования на риск Общества, при котором принимается решение о сохранении риска на существующем уровне и продолжении мониторинга риска.

**Приоритизация (ранжирование) рисков** - Процесс определения наиболее значимых рисков Общества с учетом их уровня.

**Присущий риск** - Риск Общества до мер реагирования на него и контрольных процедур.

**Причина** - Явление, действие, непосредственно приводящие к реализации риска Общества.

**Профиль рисков** - Совокупность рисков, присущих Обществу, конкретной функции/направлению деятельности, бизнес-процессу Общества.

**Процесс управления рисками** - Последовательность действий, осуществляемых в рамках деятельности по управлению рисками Общества.

**Реагирование на риск** - Процесс принятия решения о работе с риском Общества. Способы реагирования: ограничение (снижение уровня, минимизация) риска, перенос (передача) риска, финансирование риска, уклонение от риска (избегание риска), принятие риска. Меры реагирования - конкретные действия в рамках реализации указанных способов реагирования на риск.

**Реестр рисков** - Структурированный перечень данных об идентифицированных рисках Общества.

**Риск** - Возможность негативного влияния неопределенности на достижение целей деятельности Общества.

**Риск-аппетит** - Количественный и (или) качественный показатель, определяющий допустимый (приемлемый) уровень риска Общества. Риск-аппетит может быть различным для разных видов рисков Общества, функций/направлений деятельности и бизнес-процессов Общества и может изменяться при изменениях во внутренней и внешней среде.

**Риск-культура** - Совокупность ценностей, убеждений, пониманий, знаний, норм поведения и практик в отношении рисков Общества и управления ими, разделяемых и принимаемых всеми работниками Общества.

**Риск-метрика** - Показатель, характеризующий уровень риска Общества.

**Риск-событие** - Событие, которое привело, могло привести или может привести в будущем к негативным последствиям для достижения целей деятельности Общества. Риск-событие также может привести к возникновению новой неопределенности.

**Риск-фактор (источник риска)** - Деятельность, явление, обстоятельство, которое самостоятельно или в комбинации с другими имеет внутренний потенциал к возникновению или повышению уровня риска Общества.

**Система управления рисками** - Совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих реализацию целей, задач и принципов управления рисками Общества.

**Скорость активации события** - Время с момента наступления риск-события до момента, когда Общество начинает ощущать его последствия.

**Субъекты управления рисками** - Руководство Общества, коллегиальные органы, работники Общества, осуществляющие управление рисками Общества в соответствии с полномочиями, определенными федеральными законами, нормативными и иными актами Общества.

**Тепловая карта рисков** - Карта рисков, на которой риски Общества отображаются при помощи цвета в зависимости от их уровня.

**Угроза (опасность)** - Источник потенциального вреда.

**Уклонение от риска (избегание риска)** - Способ реагирования на риск Общества, при котором принимается решение отказаться от деятельности, сопряженной с риском.

**Управление рисками** - Системный процесс разработки, применения и пересмотра политик, методов, способов и инструментов идентификации, оценки рисков, реагирования на риски и мониторинга рисков Общества в целях достижения его целей деятельности.

**Уровень риска** - Величина риска Общества, определенная с использованием критериев риска в порядке, установленном нормативными и иными актами Общества.

**Финансирование риска** - Способ реагирования на риск Общества, при котором принимается решение о создании провизий под активы (условные обязательства) Общества или провизий на покрытие иных потерь.

**Централизованная модель** - модель, в которой функции по разработке методологии управления рисками и ее применению отнесены к компетенции специально созданного для этих целей структурного подразделения (коллегиального органа, назначенного должностного лица).

**Частота** - Количество случаев наступления событий за определенную единицу времени. Может применяться при разработке и использовании шкалы оценки риска.

**Шкала оценки риска** - Способ определения оценок по различным критериям риска (как правило, вероятности и воздействия), предусматривающий выбор оценки с использованием установленных градаций оценок и соответствующих им описаний.

**Элементы риска** - Риск-факторы (источники риска), риск-события, причины и последствия.

**Эскалация** - Процесс вынесения вопросов, касающихся управления рисками Общества, на рассмотрение руководству Общества, коллегиальным органам, уполномоченным работникам Общества, обладающим необходимыми полномочиями и компетенцией для принятия решения.