

УТВЕРЖДЕНО  
Приказом  
Заместителя Генерального  
директора по финансам  
ООО «РТК-Сервис»  
Приказ №1355-ОД  
от «23» октября 2025 г

**Положение об интегрированной системе управления рисками  
ООО «РТК-Сервис»**

**(Редакция 2)**

**г. Краснодар  
2025 год**

## Содержание

|                                                                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. НАЗНАЧЕНИЕ.....</b>                                                                                                                            | <b>3</b>  |
| <b>2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....</b>                                                                                                                      | <b>3</b>  |
| 2.1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ .....                                                                                                                        | 3         |
| 2.2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ .....                                                                                                                        | 3         |
| 2.3. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....                                                                                                          | 4         |
| <b>3. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ОБЩЕСТВА .....</b>                                                                                                  | <b>8</b>  |
| 3.1. ЦЕЛИ ОБЩЕСТВА.....                                                                                                                              | 8         |
| 3.2. КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ СУР .....                                                                                                         | 9         |
| 3.3. РЕСУРСЫ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СУР .....                                                                                                 | 10        |
| 3.4. ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКА .....                                                                                                                       | 11        |
| 3.4.1. Классификация Рисков.....                                                                                                                     | 11        |
| 3.4.2. Учет Рисков в деятельности Общества.....                                                                                                      | 12        |
| 3.5. ОЦЕНКА РИСКОВ .....                                                                                                                             | 13        |
| 3.6. ОЦЕНКА РИСК-АППЕТИТА .....                                                                                                                      | 13        |
| 3.7. МЕТОДИКА РАСЧЕТА РИСК-АППЕТИТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИМИТАЦИОННОГО<br>МОДЕЛИРОВАНИЯ .....                                                            | 14        |
| 3.8. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСК .....                                                                                                                       | 15        |
| 3.8.1. Стратегии реагирования на Риски, используемые в Обществе .....                                                                                | 15        |
| 3.8.2. Мероприятия по Управлению рисками .....                                                                                                       | 16        |
| 3.9. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ТРЕХ ЛИНИЙ ЗАЩИТЫ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....                                                                             | 18        |
| 3.10. МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....                                                                                                    | 21        |
| 3.10.1. Модель Ключевых индикаторов рисков.....                                                                                                      | 21        |
| 3.11. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....                                                                                                   | 24        |
| <b>4. УЧАСТНИКИ СУР И ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ .....</b>                                                                                                 | <b>25</b> |
| 4.1. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА.....                                                                                                                  | 25        |
| 4.2. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОБЩЕСТВА .....                                                                                                             | 25        |
| 4.3. КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ОБЩЕСТВА .....                                                                                                    | 25        |
| 4.4. РИСК-МЕНЕДЖЕР .....                                                                                                                             | 25        |
| 4.5. ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ .....                                                                                                      | 26        |
| 4.6. ВЛАДЕЛЕЦ РИСКА .....                                                                                                                            | 26        |
| 4.7. ВЛАДЕЛЕЦ МЕРОПРИЯТИЯ .....                                                                                                                      | 27        |
| 4.8. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВЛАДЕЛЬЦА РИСКА, ВЛАДЕЛЬЦА МЕР РЕАГИРОВАНИЯ И РИСК-<br>МЕНЕДЖЕРА .....                                                           | 27        |
| <b>5. ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ С ДРУГИМИ<br/>ПРОЦЕССАМИ .....</b>                                                                     | <b>28</b> |
| <b>6. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПИСЯМИ.....</b>                                                                                                                   | <b>30</b> |
| <b>7. ХРАНЕНИЕ И АРХИВИРОВАНИЕ .....</b>                                                                                                             | <b>30</b> |
| <b>8. РАССЫЛКА И АКТУАЛИЗАЦИЯ.....</b>                                                                                                               | <b>30</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1 ФОРМАТ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....</b>                                                                                         | <b>31</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2 ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ДАННЫХ ДЛЯ<br/>ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТА ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ<br/>РИСКАМИ ОБЩЕСТВА .....</b> | <b>31</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3 МЕТОДИКА СКОРИНГА РИСКОВ/ КЛЮЧЕВЫХ ГИПОТЕЗ .....</b>                                                                                 | <b>31</b> |

## **1. Назначение**

Настоящее Положение об интегрированной системе управления рисками ООО «РТК-Сервис» (далее – Положение) является локальным нормативным актом ООО «РТК-Сервис» и устанавливает ключевые принципы и подходы к управлению Рисками в ООО «РТК-Сервис» (далее – Общество), концепцию построения системы управления рисками (далее – СУР), ее цели и задачи, распределение ответственности между участниками СУР и характер их взаимодействия.

Настоящее Положение не рассматривает принципы и подходы по организации, построению и функционированию Системы внутреннего контроля (далее по тексту – СВК).

Действие настоящего Положения не распространяется на внутренний контроль в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ), включая оценку Рисков, осуществляемую в рамках реализации внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ.

Настоящее Положение вводится в действие с даты его утверждения взамен Положения об интегрированной системе управления Рисками ООО «РТК-Сервис» (Редакция 1), утверждённого Приказом ООО «РТК-Сервис» от 15.01.2024 № 24-ОД.

## **2. Общие положения**

### **2.1. Область применения**

Требования данного Положения распространяются на все структурные подразделения Общества.

### **2.2. Нормативные ссылки**

В данном Положении использованы ссылки на следующие нормативные документы:

- ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- ГОСТ Р 58771-2019 «Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Технологии оценки риска»;
- ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент Риска. Принципы и руководство»;
- ГОСТ Р ИСО 31073-2024 «Менеджмент риска. Словарь»;
- ИСО 31000-2018 «Международный стандарт «Менеджмент риска - руководство»;
- Кодекс корпоративного управления (письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»);
- Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками Федерального агентства по управлению государственным имуществом;
- Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах»;
- Положение о Комитете по управлению рисками ООО «РТК-Сервис».

### 2.3. Термины, определения и сокращения

Для целей Положения в нем используются следующие термины и сокращения:

**OIBDA (Operating income before depreciation and amortization)** – операционная прибыль до вычета износа основных средств и амортизации нематериальных активов – показатель, отражающий состояние бизнеса Компании, включая способность финансировать капитальные вложения и обслуживать долг.

**Актуализация рисков** – переоценка ранее выявленных рисков, т.е. определение актуальности и уровня существенности выявленных рисков Общества.

**АНО ДПО «ИСАР»** – Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Институт стратегического анализа рисков управленческих решений».

**Бизнес-процесс (БП)** – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

**Валовая выручка** - количество денежных средств или иных благ, получаемое компанией за определённый период её деятельности, в основном за счёт продажи товаров или услуг своим клиентам.

**Вероятность риска** – формализованная оценка возможности наступления рискового события в течение рассматриваемого периода.

**Владелец мероприятия** – работник Общества, несущий в соответствии с настоящим Положением и (или) иными внутренними документами Общества персональную ответственность за осуществление конкретной меры реагирования на риск.

**Владелец риска** – работник Общества, отвечающий в соответствии с настоящим Положением и иными внутренними документами Общества за управление конкретным Риском и достижение запланированных значений ключевых показателей риска, в том числе за счет координации действий Владельцев мероприятий.

**Влияние (последствие) риска** – оценка ожидаемого воздействия рискового события на финансовые результаты и натуральные показатели деятельности Общества, а также его репутацию.

**Риск-менеджер** – работник Общества, в обязанности которого входит организация и координация управления рисками в Обществе, а также контроль выполнения функциональных обязанностей в рамках управления рисками всеми участниками СУР.

**Избежание Риска** – стратегия реагирования на риск, предусматривающая прекращение деятельности и/или корректировку цели, подверженной риску.

**Интегрированная система управления рисками (СУР) Общества** – набор взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс, в рамках которого Совет директоров, руководство, риск-менеджер и работники Общества, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении рисков и управлении рисками в рамках осуществления деятельности Общества.

**Карта гарантий** - схема взаимодействия субъектов системы управления рисками и внутреннего контроля и иных заинтересованных сторон, осуществляющих мониторинг и оценку системы внутреннего контроля по отдельным направлениям

деятельности. Определяет сферы ответственности в отношении всей совокупности рисков (портфель рисков) и отдельных категорий рисков (профиль рисков) Общества.

**Ключевой показатель эффективности** – периодически рассчитываемые ключевые показатели эффективности деятельности работника, группы работников, проектной команды/ проектного офиса, отдельных структурных подразделений, а также всего Общества в целом, используемые для определения степени достижения цели бизнес-процесса или проекта путем сопоставления фактических результатов с целевым значением или с соответствующими данными прошлого периода.

**Ключевой индикатор Риска** (Key Risk Indicator, KRI) – индикатор, направленный на выявление негативных тенденций факторов Риска с целью раннего предупреждения и оповещения о возможном наступлении Риска и (или) взаимосвязанный с рисковым событием и отражающий результативность стратегии управления риском, реагирования на риск и мероприятий, разработанных Обществом с целью снижения вероятности риска и его последствий.

**Ключевая гипотеза (сценарий)** – наиболее вероятный сценарий возможного развития (реализации) риска.

**Комитет по управлению рисками** – коллегиальный орган, призванный обеспечить объективность суждений в процессе управления рисками, должный уровень контроля над результатами управления рисками и координацию деятельности всех подразделений и сотрудников, вовлеченных в процесс управления рисками. Порядок работы Комитета по управлению рисками определяется Положением о Комитете по управлению рисками.

**Кросс-функциональный риск** – риск, в процесс управления которым вовлечены разные структурные подразделения.

**Передача (перераспределение) риска** – стратегия реагирования на риск, в рамках которой уменьшение вероятности и/или влияния риска обеспечивается за счет передачи или иного распределения части или риска целиком.

**План действий (мероприятий) по управлению рисками** – совокупность мероприятий по управлению рисками (мер реагирования на риски), направленных на обеспечение разумной гарантии достижения стратегических целей и целей операционной деятельности Общества. Меры реагирования должны соответствовать критериям SMART, т.е. быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными, иметь срок выполнения и проектный характер.

**Последующее воздействие** – тип стратегии реагирования на риск, предусматривающий воздействие на последствия реализации рискового события.

**Предупреждающее воздействие** – тип стратегии реагирования на риск, предусматривающий воздействие на причины риска (риск-факторы).

**Принятие Риска** – стратегия реагирования на риск, в рамках которой не предусматривается каких-либо специальных действий в отношении определенного риска, Общество принимает на себя устранение возможных последствий наступления рисковой ситуации и готово к покрытию убытков за свой счет.

**Процесс управления рисками Общества (Управление рисками)** – скоординированные действия по управлению Обществом с учетом риска, направленные на обеспечение разумной уверенности достижения стратегических целей Общества, целей операционной деятельности Общества, соблюдения законодательных требований и представления достоверной отчетности, в рамках которого Совет директоров, руководство, риск-менеджер и работники Общества,

каждый на своем уровне, участвуют в выявлении рисков и управлении рисками в рамках осуществления деятельности Общества.

**Программа управления рисками** – внутренний документ Общества, содержащий перечень стратегических рисков и рисков корпоративного уровня, ключевые индикаторы рисков, планы действий по управлению рисками, а также иную информацию, необходимую для управления данными рисками Общества в течение года. Формат Программы управления рисками представлен в [Приложении №1](#) настоящего Положения.

**Риск** – эффект, оказываемый неопределенностью на цели Общества, где цели могут содержать различные аспекты (финансовые, технологические и другие) и различные уровни (стратегические, организационные, проектные, процессные и другие). Риск может оказывать как негативное воздействие (потери), так и позитивное воздействие (возможности) на цели Общества (развитие компании с учетом использования преимуществ, создаваемых неопределенностью).

**Риск-аппетит** (приемлемая величина риска) - виды и величина рисков в широком смысле, которые Общество готово принять в процессе реализации своих целей.

**Риски бизнес-процесса (Операционные риски)** – риски, возникающие в ходе осуществления ежедневной/регулярной операционной деятельности и влияющие на эффективное и результативное использование ресурсов (риски бизнес-процессов, риски неоптимальности или сбоев систем, ошибок персонала при осуществлении операционной деятельности и т.п.).

**Риски корпоративного уровня** - риски, влияющие на наиболее значимые (корпоративные) цели Общества, как правило, относящиеся к нескольким бизнес-процессам и требующие регулярного мониторинга со стороны Совета директоров и Руководства Общества.

**Риск-фактор (Фактор риска, Рискообразующий фактор)** – обстоятельство или событие, являющееся причиной возникновения риска.

**Руководство Общества** – Генеральный директор, Руководители непосредственного подчинения Генеральному директору.

**Система внутреннего контроля (СВК)** – система организационных мер, совокупность методик, инструкций, а также контрольных процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Советом директоров, руководством и работниками Общества для обеспечения надлежащего ведения хозяйственной деятельности: для обеспечения финансовой устойчивости Общества, достижения оптимального баланса между ростом стоимости его активов, прибыльностью и рисками, для упорядоченного и эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства, выявления, исправления и предотвращения нарушений, своевременной подготовки достоверной финансовой отчетности и, тем самым, повышения инвестиционной привлекательности.

**Снижение/предупреждение риска** - стратегия реагирования на риск, подразумевающая активное воздействие на риск со стороны Общества путем уменьшения вероятности его наступления и/или снижения потенциального ущерба в случае наступления рискованного события до приемлемого уровня.

**Стратегия реагирования на риск** – способы реагирования на риск: принятие, избегание, передача или снижение/предупреждение риска.

**Стратегические риски** – риски, возникающие на уровне принятия стратегических решений и влияющие на цели, предусмотренные долгосрочной программой развития и стратегией Общества.

**Существенность риска** – формализованная оценка риска, указывающая на степень его влияния на результаты и цели деятельности Общества, с возможным учетом вероятности по экспертному мнению владельца риска. По уровню существенности риски Общества делятся на три группы: существенные, умеренные и несущественные.

Для оценки существенности применяется методика скоринга рисков/ ключевых гипотез, [Приложение № 3](#) к настоящему документу.

**Существенные риски** – риски, реализация которых может привести к существенным отклонениям ключевых показателей эффективности Общества от плановых значений, краткосрочным перерывам деятельности Общества, падению кредитных и корпоративных рейтингов Общества, негативному освещению Общества в региональных и местных СМИ.

**Три линии защиты** – модель, которая призвана координировать процессы управления рисками и внутреннего контроля за счет четкого определения и разграничения соответствующих функций и обязанностей.

1-я линия защиты – это структурные подразделения, которые являются владельцами БП (Бизнес-процессов) и несут ответственность за исполнение КП (Контрольной процедуры), призванных минимизировать риски (операционная функция);

2-я линия защиты – это структурные подразделения, отвечающие за определение стандартов, разработку и внедрение методологии, а также координацию действий в области управления рисками, включая соответствующие процессы, технологии и культуру (поддерживающая функция);

3-я линия защиты – это подразделение, которое предоставляет независимые и объективные гарантии, направленные на совершенствование СУРиВК и корпоративного управления Общества (независимая функция).

**Управляемость** – характеристика риска, отражающая способность Общества влиять на причины возникновения риска (риск-факторы), вероятность риска и (или) последствия риска.

**Характеристики SMART** – качественные характеристики мер реагирования на Риски: конкретный (Specific) – ясный и однозначно определенный; измеримый (Measurable) – поддающийся количественной оценке; достижимый (Achievable) – реалистичный; значимый (Relevant) – связанный с задачами Общества в целом; ориентированный во времени (Time-bounded).

**Общество** – ООО «РТК-Сервис».

**СВК** – Система внутреннего контроля.

**СУР** – Интегрированная система управления рисками.

### 3. Процесс управления рисками Общества

Схема Процесса управления рисками Общества представлена на рис.1.

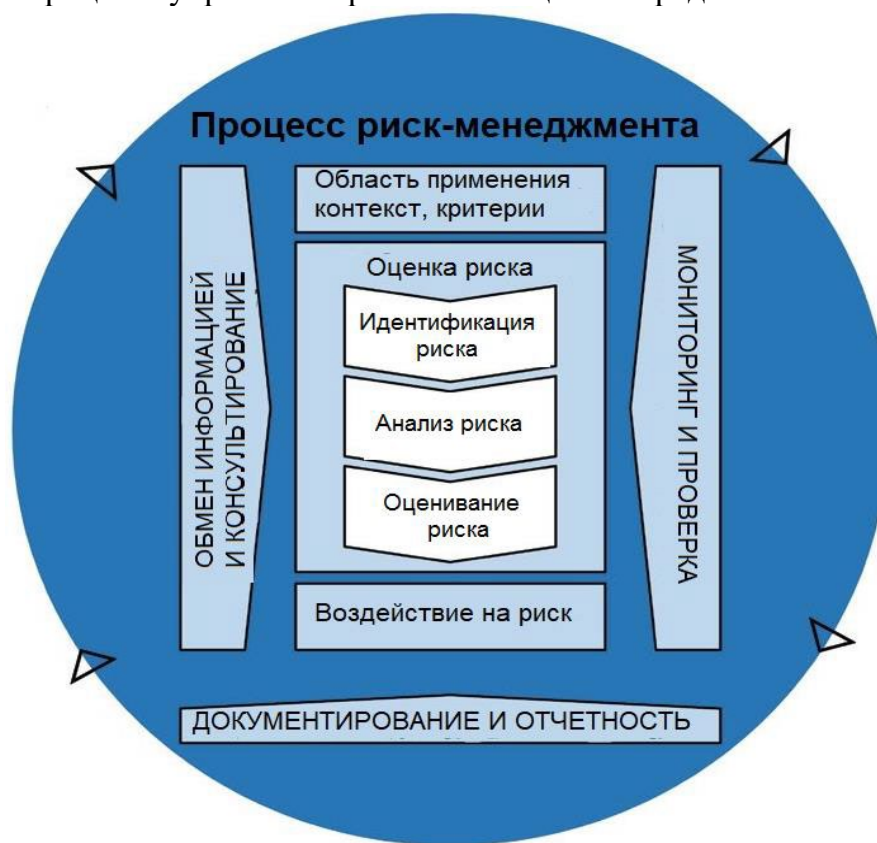


Рис. 1 Схема Процесса управления рисками Общества

#### 3.1. Цели Общества

Управление рисками основывается на системе четких, ясных и измеримых целей Общества, формулируемых Руководством Общества.

При выявлении Рисков Риск-менеджер тестирует угрозы достижения формализованных целей и задач на стратегическом, корпоративном, проектном/продуктовом и операционном уровнях.

Стратегические цели – это цели высокого уровня, соотнесенные с миссией и стратегическим видением развития Общества. Они отражают выбор Руководством Общества подхода, которого Общество будет придерживаться в процессе создания стоимости для заинтересованных сторон. Стратегические цели Общества формально закрепляются в утверждаемых Советом директоров долгосрочной программе развития и/или стратегии Общества на пятилетний период.

Корпоративные цели - наиболее значимые (корпоративные) цели Общества, как правило, относящиеся к нескольким Бизнес-процессам, и требующие регулярного мониторинга со стороны Совета директоров и Руководства Общества.

Проектные/продуктовые цели – это цели, присущие конкретному проекту или продукту, которые реализуются Обществом.

Операционные цели отражают конкретные условия ведения бизнеса, функционирования отрасли и экономического окружения, в которых Общество осуществляет свою деятельность. Операционные цели Общества формально закрепляются в регламентах Бизнес-процессов и документации, разрабатываемой при реализации отдельных проектов Общества.

Целью Процесса управления рисками Общества является создание и защита стоимости. Процесс управления рисками Общества является неотъемлемой частью процессов управления Обществом и принятия решений, интегрирован в структуру, деятельность и процессы Общества и улучшает производительность, стимулирует инновации и способствует достижению целей Общества.

Управление рисками не может гарантировать полного достижения Обществом всех целей, а также выявления и снижения абсолютно всех Рисков. На деятельность Общества в области Управления рисками влияют следующие объективные ограничения:

- неопределенность будущих событий;
- ограничения внешней среды – возможность наступления событий, на вероятность и последствия которых Общество не может воздействовать;
- ограничения внутренней среды – отсутствие достаточных статистических данных, необходимых для полной и точной оценки Риска, отсутствие достаточных условий и механизмов для эффективного информационного обмена, субъективность суждений при выборе Стратегии реагирования на риск, ограниченность ресурсов и иные факторы.

### **3.2.           Ключевые принципы организации СУР**

- Системность. Функционирование СУР основывается на системном подходе, позволяющем обеспечивать интеграцию Управления рисками в корпоративное управление, своевременную и качественную идентификацию, оценку Рисков и выполнение контрольных процедур, формализованных во внутренних документах Общества.

- Соответствие стратегии. Ключевые направления развития СУР должны соответствовать целям, задачам и стратегии компаний Общества. В целях реализации указанного принципа в Обществе организуется непрерывный процесс обмена информацией и консультаций между подразделениями, координирующими процессы стратегического планирования и подразделениями, координирующими Управление рисками.

- Непрерывность функционирования и интеграция в управление. СУР функционирует на постоянной основе непрерывно, является неотъемлемой частью системы принятия решений в компаниях Общества на всех уровнях корпоративного управления. Управление рисками воспринимается как часть процесса управления Обществом, а именно: стратегического, оперативного и бизнес-планирования, управления эффективностью деятельности, руководства операционной деятельностью, контроля. Управление рисками используют при разработке и формировании стратегии и бизнес-плана компаний Общества, бюджета, функциональных планов структурных подразделений, коммерческих и иных проектов.

- Открытое обсуждение Рисков. Управление рисками предполагает открытость обсуждения Рисков как внутри Общества, так и с участниками и инвесторами. Все Работники должны участвовать в выявлении и оценке Рисков. Для стимулирования всеобщего участия руководство всех уровней должно способствовать установлению позитивной и доброжелательной атмосферы. Открытое, честное обсуждение Рисков ведет к более обоснованному принятию решений, как в рамках структурного подразделения, так и со стороны высшего

менеджмента и участников. Выявление и обсуждение Рисков всегда должно трактоваться как позитивный фактор.

- **Ответственность.** За каждым Риском должен быть закреплен Владелец риска, который несет ответственность за управление соответствующим Риском перед органами управления Общества. Индивидуальные цели Владелец рисков, координаторов и ответственных руководителей могут включать цели в области Управления рисками. Все работники обязаны соблюдать установленные в компаниях Общества процедуры и нормы по Управлению рисками, требования настоящего Положения и иных локальных нормативных актов в области Управления рисками.

- **Превентивный подход к Управлению рисками:**

- ✓ предвидение негативных ситуаций вместо реагирования на них после возникновения;
- ✓ работа с первопричинами (источниками, факторами) Риска, а не над проявляющимися симптомами;
- ✓ подготовка планов реагирования на негативные события заранее, до возникновения таких событий;
- ✓ использование понятного, структурированного и воспроизводимого процесса решения проблем, вызванных возникновением Риска;
- ✓ применение превентивных мер везде, где это целесообразно.

- **Кросс-функциональность и эффективные коммуникации.** Управление рисками, затрагивающими несколько направлений деятельности (несколько бизнес-процессов), либо деятельность нескольких структурных подразделений, основывается на постоянном обмене внутри компаний Общества информацией о Рисках, а также коллегиальных решениях, принимаемых совместно на основании информации, имеющейся у различных структурных подразделений. В указанных целях на постоянной основе действует Комитет по управлению рисками.

- **Качество информации.** При принятии решений с учетом Рисков необходимо учитывать ограничения и допущения источников данных или используемых методов моделирования и оценки Рисков, а также возможную субъективность мнения экспертов, на котором основывается оценка Рисков.

- **Эффективность.** СУР функционирует с учетом необходимости достижения установленных целей с использованием наименьшего объема ресурсов или достижения наилучшего результата деятельности Общества с использованием заданного объема ресурсов».

### **3.3. Ресурсы и технологическое обеспечение СУР**

Обеспечение соответствия ресурсной и технологической базы системы управления Рисками целям и задачам, включая:

- развитие знаний и навыков работников ООО «РТК-Сервис», участвующих в процессах внедрения, поддержания и развития СУР и/или несущих ответственность за методологическое обеспечение и эффективность Управления рисками;

- повышение информированности и вовлеченности сотрудников и руководства ООО «РТК-Сервис», путем проведения обучения и мероприятий по самооценке уровня зрелости СУР;

- внедрение и/или улучшение технологий, используемых при внедрении, поддержании и развитии СУР, в т. ч. программное обеспечение и системы

автоматизации Процесса управления рисками Общества, таких как анализ и оценка Рисков, выявление и оценка контрольных процедур, мониторинг СУР и контроль устранения выявленных недостатков контрольных процедур (как дизайна, так и операционной эффективности) и т.д.

### **3.4. Идентификация Риска**

Целью выявления Рисков является идентификация полного набора Рисков, способных повлиять на деятельность Общества, и их систематизация. Перечень потенциальных Рисков Общества формируется с учетом анализа всех стратегических, корпоративных и операционных целей Общества, а также внутренней и внешней среды в Обществе, и обновляется на регулярной основе. Выявление Рисков осуществляется Руководством Общества и работниками структурных единиц Общества. Сбор, обработка, анализ, систематизация полученной информации по выявленным Рискам производится Риск-менеджером Общества.

Для выявленных Рисков на основе анализа Риск-факторов Руководством Общества при методологической поддержке риск-менеджера формулируются Ключевые гипотезы (сценарии) реализации Рисков, для которых затем определяются Ключевые индикаторы Рисков, используемые для мониторинга динамики Рисков<sup>1</sup>.

При выявлении Рисков Общества учитываются определенные ниже виды классификации Рисков и методы их систематизации.

#### **3.4.1. Классификация Рисков**

Классификация Рисков Общества осуществляется в целях надлежащей адресации Рисков на нужный уровень принятия решений (в соответствии с их приоритетностью) и в целях закрепления ответственности за Риск в соответствии с функциональной компетентностью Владельца риска.

При разработке собственного классификатора Рисков Общества учитываются, в том числе, следующие виды классификации Рисков:

- По категории целей Общества, которые затрагивает Риск:
- ✓ **Стратегические риски** – Риски, возникающие на уровне принятия стратегических решений и влияющие на цели высокого уровня (стратегические), соотнесенные с долгосрочной программой развития и стратегией Общества.
- ✓ **Риски корпоративного уровня** - Риски, влияющие на наиболее значимые (корпоративные) цели Общества, как правило, относящиеся к нескольким бизнес-процессам, и требующие регулярного мониторинга со стороны Совета директоров и Руководства Общества.
- ✓ **Риски бизнес-процессов (Операционные риски)** – Риски, возникающие в ходе осуществления ежедневной/регулярной операционной деятельности и влияющие на эффективное и результативное использование ресурсов (Риски бизнес-процессов, Риски неоптимальности или сбоев систем, ошибок персонала при осуществлении операционной деятельности и т.п.).
- ✓ **Проектные/продуктовые риски** – Риски, возникающие в ходе реализации проекта / внедрения продукта и влияющие на цели проекта / продукта.
- По источнику возникновения:

---

<sup>1</sup> См. раздел 3.5

- ✓ **Рыночные Риски** – Риски, связанные с неопределенностью рыночной конъюнктуры: колебание цен на продукты/услуги, неудовлетворенность клиентов качеством оказываемых услуг, замедление темпов роста рынков продуктов и услуг, высокая конкуренция и т.п.
- ✓ **Финансовые Риски** – Риски, связанные с распределением ресурсов в условиях неопределенности, а также с потерей денежных средств и капитала: валютный риск, процентный риск, риск ликвидности, экономические санкции, ухудшение качества управления оборотным капиталом, и т.п.
- ✓ **Правовые Риски** – Риски возникновения убытков и (или) ущерба деловой репутации вследствие нарушения условий заключенных договоров, несоблюдения законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства, внутренних документов, в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных и контрольных органов, правовых ошибок при осуществлении деятельности (например, неправильные юридические консультации или неверное составление документов, в том числе при рассмотрении спорных вопросов в судебных органах), несовершенства правовой системы (например, противоречивость законодательства, отсутствие правовых норм по регулированию отдельных вопросов, возникающих в деятельности Общества).
- ✓ **Инфраструктурные Риски** – Риски, связанные с невозможностью обеспечить наиболее приемлемый уровень сопровождения и развития информационных систем, нарушением конфиденциальности, целостности и достоверности информации, потерей доступности ИТ-инфраструктуры, сбоями информационных систем, недостаточно быстрым развитием информационных систем в условиях стремительного роста объема обрабатываемых данных и т.п.
- ✓ **Кадровые Риски** – Риски, связанные с нехваткой ключевого персонала, зависимостью от отдельных специалистов, недостаточной компетентностью работников, возможностью недобросовестных действий персонала (мошенничество, иное несанкционированное поведение), неэффективностью системы мотивации работников и т.п.
- ✓ **Технологические Риски** – Риски, связанные с соблюдением технологии и обеспечением непрерывности производства работ/оказания услуг, аварийностью, соблюдением отраслевых технических нормативных требований.
- ✓ **Риски логистики и снабжения** – Риски, связанные с невыполнением контрагентами обязательств, низкой финансовой устойчивостью контрагентов, санкциями в отношении ключевых контрагентов, нанесением ущерба Обществу в процессе оказания услуг и т.п.

Классификация Рисков используется в рамках процесса идентификации и приоритизации Рисков по направлениям деятельности, а также в целях систематизации Рисков Общества.

#### **3.4.2. Учет Рисков в деятельности Общества**

Риски достижения стратегических целей Общества, а также реализации задач и инициатив, предусмотренных долгосрочной программой развития и стратегией Общества, учитываются в соответствующих разделах данных документов.

Стратегические риски и Риски корпоративного уровня Общества отражаются в формируемой Руководством Общества при методологической поддержке Риск-менеджера Программе управления рисками на очередной год. При формировании Программы управления рисками может быть использована методика скоринга Рисков/ Ключевых гипотез ([Приложение № 3](#)). Программа управления рисками утверждается Советом директоров Общества и содержит перечень Рисков, оказывающих влияние на стратегические и корпоративные цели Общества, сценарии реализации данных Рисков, Ключевые индикаторы рисков с указанием пороговых значений (болевых порогов) для обеспечения мониторинга Управления рисками, а также учитывает реализуемые в Обществе мероприятия<sup>2</sup>, в рамках которых обеспечивается управление данными Рисками.<sup>3</sup>

Риски бизнес-процесса (Операционные риски) Общества учитываются в разрезе Бизнес-процессов и (или) направлений деятельности Общества. Данные Риски учитываются в составе документации по Бизнес-процессу.

Риски проектов /продуктов отражаются в составе документации при разработке продуктов/услуг и реализации проектов, в том числе, при подготовке технико-экономических обоснований проектов; при разработке скоринговых моделей и реестров Рисков.

Стратегические риски и Риски корпоративного уровня Общества на год отражаются в Карте гарантий, в рамках которой обеспечивается оценка текущего распределения задач и ресурсов Владельцев рисков и служб контроля.

### **3.5. Оценка Рисков**

Оценка Риска – это полный процесс идентификации, анализа и оценивания Риска.

Оценку Риска следует проводить систематически, итеративно и совместно, опираясь на знания и мнения заинтересованных сторон. При оценке необходимо использовать наилучшую доступную информацию, дополняя ее при необходимости данными дополнительных исследований, а также результатами анализа Бизнес-процессов, осуществляющегося в рамках организации СВК.

Процесс оценки Рисков организуется Риск-менеджером Общества с привлечением работников структурных подразделений Общества.

Для целей оценки Рисков рекомендуется использовать имитационное моделирование с применением специальных программных продуктов (Model Risk, Тамага и др.), а также, при невозможности применения имитационного моделирования – экспертное мнение Владельцев рисков.

### **3.6. Оценка Риск-аппетита**

Риск-менеджером не реже 1 раза в год одновременно с процедурой плановой актуализации Программы управления рисками на очередной год определяется уровень Риск-аппетита на год по Валовой выручке и OIBDA с применением метода оценки Рисков реализации годового бюджета Общества на базе имитационного моделирования Валовой выручки и OIBDA Общества с использованием диапазонов отклонений на основании экспертного мнения.

---

<sup>2</sup> См. раздел 3.4. Положения

<sup>3</sup> В качестве примера и образца формата Программы управления Рисками в Приложении 1 представлена Программа управления Рисками Группы компаний «Ростелеком» на 2025 год

Рассчитанный Риск-менеджером уровень Риск-аппетита утверждается Советом директоров Общества.

Дополнительно, для учета Риск-аппетита на разных уровнях принятия решений, Комитетом по управлению рисками могут быть определен подход к его каскадированию по уровням организационной структуры Общества, а также даны рекомендации для определения по отдельным Рискам измеримых и контролируемых метрик отклонения от целей бизнеса, а именно:

- толерантность к Риску (допустимый уровень Риска) - отклонение от конкретной цели, которое Общество и заинтересованные стороны готовы принять в рамках воздействия неподконтрольных Обществу обстоятельств;
- лимиты на Риск - пороговые значения Рисков, связанные с конкретными показателями (например, Ключевыми индикаторами риска).

### **3.7. Методика расчета Риск-аппетита с использованием имитационного моделирования**

Прогноз моделируемых показателей и их вероятное распределение осуществляет Риск-менеджер Общества с использованием разработанной собственными силами финансовой модели, которая является неотъемлемой частью расчета Риск-аппетита.

Основными моделируемыми величинами для расчета Риск-аппетита являются Валовая выручка и OIBDA.

Расчет Риск-аппетита включает следующие этапы:

- Формирование финансовой модели расчетов. Финансовая модель отображает алгоритм расчета моделируемых величин (Валовая выручка и OIBDA).
- Выявление основных факторов изменения ключевых параметров финансовой модели – величин, изменение которых оказывает влияние на значения Валовой выручки и OIBDA. Финансовая модель и основные факторы могут меняться в зависимости от изменений целей Общества и появления новых Факторов риска. Конечный формат модели и список Факторов риска определяет Риск-менеджер.
- Определение диапазонов отклонений от плановых показателей бюджета Общества на основании экспертного мнения Владельца риска (в том числе основанного на статистических данных).
- На основе алгоритма финансовой модели и диапазона возможных отклонений по каждому из факторов рассчитывается вероятное распределения для каждой из моделируемых величин (Валовая выручка и OIBDA). При расчете распределения используется метод Монте-Карло – численный метод решения математических задач при помощи моделирования случайных величин. Число расчетов при формировании вероятного распределения не должно быть менее 5000 вычислений.
- Расчет Риск-аппетита (Рисунок 2):
  - ✓ Наложение предусмотренного бюджетом<sup>4</sup> значения показателя на график вероятного распределения показателя, полученный при моделировании.
  - ✓ Уровнем Риск-аппетита по показателю является значение диапазона от минимальной границы распределения до предусмотренного бюджетом значения данного показателя.

---

<sup>4</sup> либо проектом бюджета, если бюджет на плановый период не утвержден на момент расчета Риск-аппетита

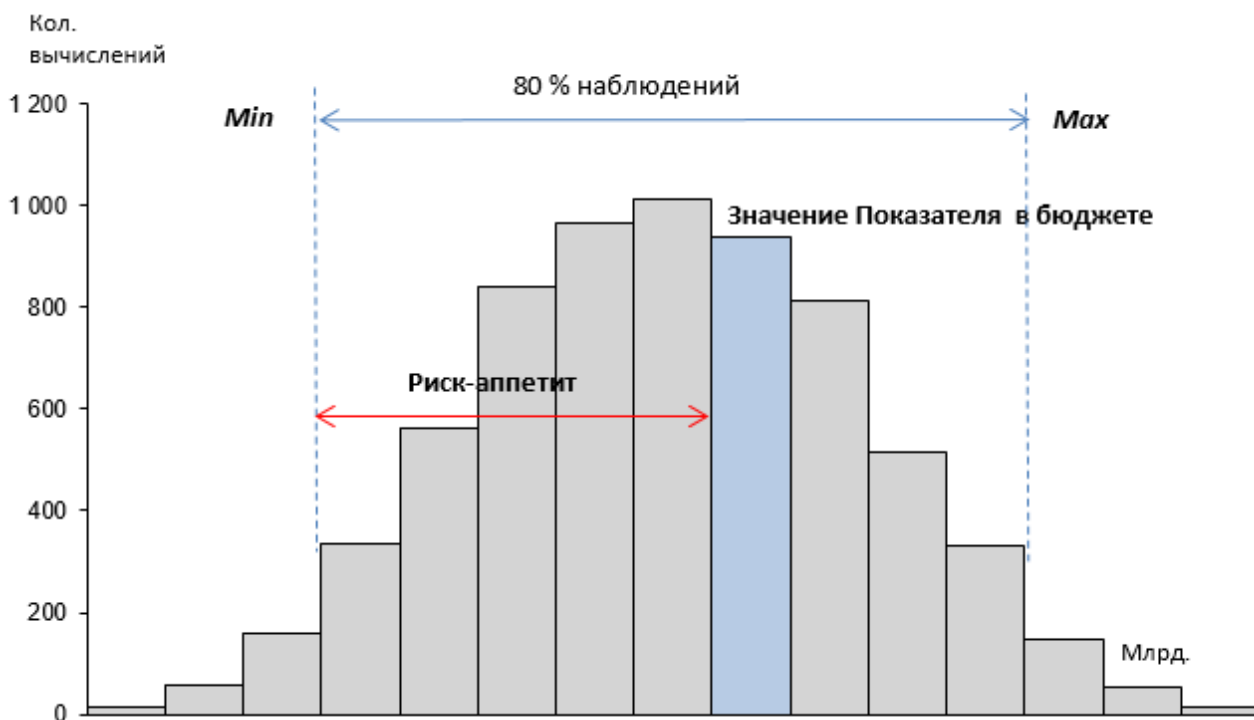


Рис. 2 Расчет Риск-аппетита

### 3.8. Воздействие на Риск

Этап воздействия на Риск включает выбор возможных стратегий реагирования на Риск и разработку мероприятий по Управлению рисками. Целью данного этапа является разработка, согласование и утверждение стратегий и планов действий по Управлению рисками, а также определение ресурсов, необходимых для их выполнения.

#### 3.8.1. Стратегии реагирования на Риски, используемые в Обществе

Общество применяет следующие методы Управления рисками:

- **Принятие риска** – применяется в случае, если все доступные способы снижения Риска не являются экономически целесообразными по сравнению с ущербом, который может нанести реализация Риска, Руководство Общества осведомлено о наличии данного Риска и его характеристиках и осознанно не предпринимает каких-либо мер по воздействию на Риск.
- **Избежание риска** – реализуется путем прекращения определенного вида деятельности (отказ от проекта, уход с определенного рынка).
- **Передача (перераспределение) риска** – в зависимости от характера деятельности, важности связанной с Риском операции и ее финансовой значимости определяется один из механизмов Передачи риска, в том числе: страхование, Передачу рисков партнерам в рамках создания совместного предприятия или объединения, аутсорсинг, диверсификацию деятельности Общества и хеджирование.
- **Снижение/предупреждение риска** – активное воздействие на Риск со стороны Общества посредством мероприятий, направленных на превентивное снижение Вероятности риска и/или снижения потенциального ущерба от наступления рискового события до приемлемого уровня, в том числе путем:

- ✓ предупреждающего воздействия на Риски (воздействие на причины возникновения Рисков (Риск-факторы), в том числе за счет реализации комплексных проектов и функционирования продуктовых офисов, оптимизации влияющих на Риски бизнес-процессов, внедрения инструментов Риск-менеджмента, включая разработку мероприятий по Управлению рисками, учет Рисков при приоритизации проектов и принятии решений о целесообразности их реализации и т.п.);
- ✓ последующего воздействия на Риски (воздействие на последствия реализации Рисков), в том числе за счет проведения внутреннего аудита, внедрения системы отчетности, разработки планов по обеспечению непрерывности бизнеса и преодолению кризиса и т.п.

Факторы, которые необходимо учитывать при выборе метода Управления рисками включают:

- законодательные ограничения;
- влияние на достижение целей Общества / Бизнес-процесса;
- соотношение затрат и выгод от принятого решения;
- наличие необходимых ресурсов;
- достижение приемлемого уровня Риска (Риск-аппетита);
- соответствие нормативным (регуляторным) документам.

### **3.8.2. Мероприятия по Управлению рисками**

Мероприятия по Управлению рисками разрабатываются и применяются только в отношении Стратегических рисков и Рисков корпоративного уровня, включенных в Программу по управлению рисками, Управление Рисками бизнес-процессов (Операционными рисками) осуществляется в рамках операционной деятельности структурных подразделений.

Для Рисков, включенных в Программу управления рисками, определяются Владельцы рисков, которые согласуют сформулированные совместно с Риск-менеджером Сценарии (гипотезы) реализации Рисков и Ключевые индикаторы рисков, используемые для мониторинга Рисков.

Для Рисков бизнес-процессов (Операционных рисков) Владельцами рисков являются владельцы Бизнес-процессов, если иное решение не принято органами управления или Комитетом по управлению рисками.

Для Рисков проектов Владельцами риска являются Заказчики проектов если иное решение не принято органами управления.

В Программе управления рисками могут учитываться действующие в Обществе мероприятия, в рамках которых обеспечивается управление Стратегическими рисками и Рисками корпоративного уровня.

Также данные мероприятия могут рассматриваться и учитываться в составе кейсов, выносимых на рассмотрение Комитетом по рискам или формироваться и реализовываться на уровне структурных подразделений.

Управление Рисками бизнес-процессов (Операционными рисками) осуществляется путем внедрения процедур Риск-менеджмента в процессы планирования, принятия решений и реализации Бизнес-процессов путем проведения сквозного анализа Бизнес-процессов в рамках СВК (экспертиза, утверждение панелей Ключевых индикаторов рисков и т.п.).

Все мероприятий по каждому Бизнес-процессу должны быть сформированы с учетом их выполнения Тремя линиями защиты (источник информации – дорожная карта развития СУРиВК, отчеты аудиторов по итогам проверок за предыдущий год, результаты анализа СВК, экспертное суждение ответственных за риск-менеджмент и внутренний контроль).

При необходимости для Рисков, включенных в Программу управления рисками, имеющих отрицательную динамику Ключевых индикаторов риска на протяжении 2 (двух) отчетных кварталов по решению Комитета по управлению рисками Владелец риска формирует (при методологической поддержке Риск-менеджера) кейс с мерами реагирования, которые утверждаются на Комитете по управлению рисками.

При необходимости для Рисков, которые были выявлены или их оценка по результатам моделирования выросла в течение года или имеется негативная динамика Ключевых индикаторов риска, Риск-менеджером совместно с Владелец риска может быть принято решение о допустимости контроля индикаторов красной и желтой зон в динамике без формирования отдельных кейсов и разработки планов мероприятий. Комитетом по управлению рисками утверждается разработка Планов действий по управлению рисками, направленных на снижение ущерба и/или Вероятности рисков, на основании рассмотренных кейсов. Мероприятия, включаемые в Планы действий по управлению рисками, должны соответствовать характеристикам SMART. Меры реагирования на Риски должны отвечать принципу экономической целесообразности – стоимость внедряемых мероприятий не должна превышать ожидаемое снижение ущерба от реализации Риска.

При определении достаточности покрытия Риска мерами реагирования на этапе их разработки необходимо учитывать:

- **Управляемость Риска:** меры реагирования должны быть направлены на управляемые факторы и последствия Риска.
- **Стратегию управления Риском:** меры реагирования должны соответствовать выбранной стратегии реагирования и покрывать Риск-факторы.
- **Риск-аппетит:** степень воздействия мер реагирования должна соответствовать Риск-аппетиту.
- **Бюджет мер реагирования:** бюджет мер реагирования не должен превышать эффект от их воздействия, при необходимости дополнительного финансирования Владелец риска и/или ответственный за исполнение меры реагирования на Риск выносит данный вопрос на уровень Комитета по управлению рисками, затраты на реализацию мероприятий сравниваются с ожидаемым эффектом снижения Риска.
- **Данные об отклонениях Ключевых индикаторов рисков** и реализации Рисков: меры реагирования должны актуализироваться с учетом причин, вызвавших отклонения Ключевых индикаторов рисков и реализацию Рисков.
- **Данные о достаточности мер реагирования** в прошедших периодах.

Оценка исполнения мероприятий осуществляется на основе оценки степени достижения ожидаемого результата в установленные сроки. Результаты оценки фиксируются в отчетах об исполнении Программы управления рисками.

**3.9. Взаимодействие Трёх линий защиты в Процессе управления рисками**

**Таблица 1**

| <b>Этапы<br/>Процесса<br/>управлен<br/>ия<br/>рисками</b> | <b>Стратегичес<br/>кие риски</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Корпоративные<br/>риски</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Риски бизнес-<br/>процессов<br/>(Операционные<br/>риски)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Риски<br/>проектов</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Идентифи<br>кация<br>Риска                                | <p>Источник данных о Рисках: Утверждённая Стратегия Общества.</p> <p>Линии защиты, участвующие в процессе: 1 и 2 (риск-менеджер, ответственный за ВК).</p> <p>Результат процесса: Риск идентифицирован и зафиксирован владельцем БП; Перечень Рисков (сценариев) и Ключевых индикаторов рисков в ПУР (формирует риск-менеджер); Карта гарантий (формирует ответственный за ВК на основе ПУР).</p> | <p>Источник данных о Рисках: Утвержденный бизнес-план Общества, результаты аудиторских проверок, внешние (макроэкономическое, политические, законодательные, конкурентные и др.) факторы.</p> <p>Линии защиты, участвующие в процессе: 1 и 2 (риск-менеджер, ответственный за ВК).</p> <p>Результат процесса: Риск идентифицирован и зафиксирован владельцем БП; Перечень Рисков (сценариев) и Ключевых индикаторов рисков в ПУР (формирует риск-менеджер); Карта гарантий (формирует ответственный за ВК на основе ПУР).</p> | <p>Источник данных о Рисках: Утверждённая модель БП Общества, внутренние (результаты аудиторских проверок, результаты анализа БП ответственным за ВК), внешние (макроэкономические, политические, законодательные, конкурентные и др.) факторы.</p> <p>Линии защиты, участвующие в процессе: 1 и 2 (риск-менеджер, ответственный за ВК).</p> <p>Результат процесса: Риск идентифицирован и зафиксирован владельцем БП; Риск-менеджер: вынесение кейса для рассмотрения на Комитете по рискам;</p> | <p>Источник данных о Рисках: Паспорт проекта и финансовая модель проекта (при её наличии).</p> <p>Линии защиты, участвующие в процессе: 1 и 2 (риск-менеджер, ответственный за ВК).</p> <p>Результат процесса: Риск идентифицирован и зафиксирован владельцем БП Перечень Рисков (формирует риск-менеджер).</p> |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Перечень<br/>Операционных<br/>рисков и<br/>Ключевых<br/>индикаторов<br/>рисков<br/>(формирует риск-менеджер,<br/>ответственный за<br/>ВК).</p> <p>Включение<br/>идентифицирован<br/>ного Риска в<br/>периметр анализа<br/>БП<br/>ответственным за<br/>ВК.</p>                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Оценка<br>Рисков | <p>Источник<br/>данных о<br/>Рисках:<br/>утверждённая<br/>Стратегия<br/>Общества;<br/>перечень<br/>Рисков<br/>(сценариев) в<br/>ПУР.</p> <p>Линии<br/>защиты,<br/>участвующие<br/>в процессе: 1<br/>и 2 (риск-менеджер).</p> <p>Результат<br/>процесса:<br/>Проведена<br/>оценка Риска<br/>владельцем<br/>БП<br/>Анализ<br/>напряжённост<br/>и Стратегии с<br/>учётом</p> | <p>Источник данных о<br/>Рисках:<br/>Утверждённый<br/>бизнес-план<br/>Общества;<br/>перечень Рисков<br/>(сценариев) в ПУР.</p> <p>Линии защиты,<br/>участвующие в<br/>процессе: 1 и 2<br/>(риск-менеджер).</p> <p>Результат<br/>процесса:<br/>Риск<br/>идентифицирован<br/>и зафиксирован<br/>владельцем БП<br/>Анализ<br/>напряжённости<br/>бизнес-плана с<br/>учётом Рисков –<br/>отклонение КПЭ<br/>(формирует риск-менеджер).</p> | <p>Источник данных<br/>о Рисках:<br/>Утвержденная<br/>модель БП<br/>Общества,<br/>внутренние и<br/>внешние<br/>факторы.</p> <p>Линии защиты,<br/>участвующие в<br/>процессе: 1 и 2<br/>(риск-менеджер,<br/>ответственный за<br/>ВК).</p> <p>Результат<br/>процесса:<br/>Риск<br/>идентифицирован<br/>и зафиксирован<br/>владельцем БП<br/>Риск-менеджером:<br/>включение<br/>результатов<br/>оценки Риска в<br/>состав кейса для</p> | <p>Источник<br/>данных о<br/>Рисках:<br/>Паспорт<br/>проекта и<br/>финансовая<br/>модель<br/>проекта (при<br/>её наличии).</p> <p>Линии<br/>защиты,<br/>участвующи<br/>е в процессе:<br/>Риск<br/>идентифици<br/>рован и<br/>зафиксирова<br/>н<br/>владельцем<br/>БП<br/>1 и 2 (риск-менеджер).</p> <p>Результат<br/>процесса:<br/>Отчёт о<br/>Рисках</p> |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | Рисков – отклонение КПЭ (формирует риск-менеджер).                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | рассмотрения на Комитете по рискам<br>Проведение количественной и качественной оценки идентифицированных Рисков в рамках анализа БП ответственным за ВК.                                                                                                                                         | (формирует риск-менеджер).                                                                                                                                                                                                                             |
| Оценка Риск-аппетита              | <p>Источник данных о Рисках: ПУР и бизнес-план Общества.</p> <p>Линии защиты, участвующие в процессе: 2 (риск-менеджер)</p> <p>Результат процесса: Оценка Риск-аппетита по Выручке и по OIBDA</p>                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Не применимо                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Не применимо                                                                                                                                                                                                                                           |
| Мероприятия по управлению Рисками | <p>Источник данных о Рисках: утверждённая Стратегия Общества; перечень Рисков (сценариев) в ПУР.</p> <p>Линии защиты, участвующие в процессе: 1, 2 (риск-менеджер и ответственный за ВК) и 3.</p> <p>Результат процесса: План мероприятий по</p> | <p>Источник данных о Рисках: Утверждённый бизнес-план Общества; перечень Рисков (сценариев) в ПУР.</p> <p>Линии защиты, участвующие в процессе: 1, 2 (риск-менеджер и ответственный за ВК) и 3.</p> <p>Результат процесса: План мероприятий по результатам рассмотрения кейсов на Комитете по управлению рисками</p> | <p>Источник данных о Рисках: Утверждённая модель БП Общества, внутренние и внешние факторы, кейс для рассмотрения на Комитете по Рискам</p> <p>Линии защиты, участвующие в процессе: 1, 2 (риск-менеджер и ответственный за ВК) и 3.</p> <p>Результат процесса: ОУР: утверждение мероприятий</p> | <p>Источник данных о Рисках: Паспорт проекта и финансовая модель проекта (при её наличии).</p> <p>Линии защиты, участвующие в процессе: 1 и 2 (риск-менеджер).</p> <p>Результат процесса: Рекомендации по ограничению воздействия возможных Рисков</p> |

|  |                                                                                              |                            |                                                                                                                                                       |                            |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|  | результатам рассмотрения кейсов на Комитете по управлению рисками (формирует риск-менеджер). | (формирует риск-менеджер). | Комитетом по рискам.<br><br>Согласование с бизнесом мероприятий, разработанных по результатам оценки полноты покрытия Риска контрольными процедурами. | (формирует риск-менеджер). |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|

### **3.10. Мониторинг Процесса управления рисками**

Целью мониторинга Процесса управления рисками является контроль статуса Рисков и оценка достижения желаемого результата от внедрения мер реагирования.

Мониторинг Процесса управления рисками включает контроль динамики изменения характеристик Рисков (мониторинг Рисков) и контроль эффективности реализации Мероприятий по управлению рисками.

Мониторинг Стратегических рисков и Рисков корпоративного уровня осуществляется на основе анализа значений Ключевых индикаторов рисков, предусмотренных Программой управления рисками на отчетный год не реже одного раза в квартал.

Мониторинг Операционных рисков обеспечивается в рамках анализа панелей Ключевых индикаторов рисков, формируемых Риск-менеджером Общества для отдельных Бизнес-процессов, а также с использованием других предусмотренных Риск-менеджментом инструментов не реже одного раза в квартал.

Мониторинг статуса реализации Мероприятий по управлению рисками осуществляется Риск-менеджером. В целях подтверждения фактического исполнения мероприятий Риск-менеджер запрашивает у Владельцев мероприятий необходимые подтверждающие документы. По результатам мониторинга Управления рисками могут быть откорректированы реализуемые мероприятия или разработаны дополнительные.

Риск-менеджер не реже, чем 1 раз в квартал, отчитывается о результатах мониторинга Управления рисками перед Комитетом по управлению рисками и Советом директоров Общества.

Отчет об исполнении Программы управления рисками формируется в соответствии с Порядком организации представления данных для подготовки отчета об исполнении Программы управления рисками ([Приложение №2](#)).

#### **3.10.1. Модель Ключевых индикаторов рисков**

Для мониторинга Рисков, а также оценки эффективности управления ими используется модель Ключевых индикаторов рисков, назначением которой является выявление и фиксация фактов и причин отклонений в достижении целевых показателей объекта контроля (управления).

Модель Ключевых индикаторов рисков представляет собой перечень целевых показателей объекта контроля (управления), Рисков, Ключевых гипотез, а также Ключевых индикаторов рисков, сигнализирующих о наступлении рискового события.

Объектом контроля (управления) может выступать деятельность Группы, Общества или деятельность, реализуемая в рамках отдельного Бизнес-процесса.

Алгоритм разработки модели Ключевых индикаторов рисков и источников данных представлен в Таблице 2:

**Таблица 2**

**Алгоритм разработки модели Ключевых индикаторов рисков и источников данных**

| <b>№</b> | <b>Этапы</b>                                                                                           | <b>Источники данных</b>                                                                                                                                                                         |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Определение целевых показателей и требований к результатам деятельности объекта контроля (управления)  | Определяются в соответствии с корпоративными документами (Долгосрочная программа развития и стратегия Общества, ключевые показатели эффективности Бизнес-процессов и структурных подразделений) |
| 2        | Определение Рисков, влияющих на достижение целевых показателей и требований к результатам деятельности | Определяются в соответствии с корпоративными документами по Управлению рисками (Программа управления рисками) и с учетом экспертного мнения Риск-менеджера Общества                             |
| 3        | Определение Риск-факторов и сценариев отклонений                                                       | Определяются в соответствии с корпоративными документами по Управлению рисками (Программа управления рисками) и с учетом экспертного мнения Риск-менеджера Общества                             |
| 4        | Определение Риск-индикаторов (в том числе критических значений индикаторов)                            | Разрабатываются в соответствии с данными, содержащимися в ключевых корпоративных документах, а также оперативных данных по направлениям деятельности:                                           |
| 5        | Определение способов расчета и источников данных                                                       |                                                                                                                                                                                                 |

Ключевым принципом при разработке модели Ключевых индикаторов рисков является ориентация на целевые показатели деятельности объекта управления (ключевые показатели эффективности Общества, структурных подразделений) как основы для определения индикаторов.

Для каждого целевого показателя формируется набор Рисков и Ключевых гипотез. Ключевая гипотеза представляет собой последовательность действий, явлений, которая приводит к реализации Риска. Перечень Ключевых гипотез

формируется на основе анализа Риск-факторов (источников Риска), согласно которым определяется причина не достижения целевых показателей объекта управления.

Ключевая гипотеза (сценарий Риска) описывается следующими показателями:

- Индикатор Риска – показатель, по которому отслеживается реализация Ключевой гипотезы.

- Показатели (данные) для расчета индикаторов Рисков – это результат деятельности Общества, событий внешнего мира, выступающие базой для определения значения индикатора. Значение показателя может быть определено на основе статистики предыдущих периодов или прогноза показателя на плановый период на основе данных из внешних источников и информационных систем Общества.

- Критическое значение индикатора Риска – максимально возможное отклонение показателя за период от базового значения, превышение которого соответствует реализации Ключевой гипотезы в полном объеме. Определяется по методологии, согласованной с Владелльцем риска.

- Фактическое значение индикатора Риска – значение показателя на конец отчетного периода (месяц/квартал/год).

Типы Ключевых индикаторов рисков, возможные для применения:

- Индикатор отклонений план/факт – направлен на мониторинг Рисков срыва сроков реализации проектов, роста капитальных/эксплуатационных затрат и/или снижения эффективности проектов на основе выявления фактических отклонений на отдельных этапах графика реализации, чтобы вовремя устранить несущественные Риски и не допустить крупные потери.

- Индикатор факт/прогноз – направлен на мониторинг превышения фактического числа событий/величины ущерба над ранее установленным лимитом Риска/ожидаемым уровнем Риска. Данный индикатор может включать несколько границ, позволяющих отслеживать критическое значение.

- Индикатор факт отчетного периода/факт предыдущего периода (аналогичного периода прошлого года) – направлен на мониторинг динамики фактического числа событий/величины ущерба. Данный индикатор может включать несколько границ, позволяющих отслеживать критическое значение.

- Индикатор капитала под Риском (Value at risk, VaR) – направлен на отслеживание тренда капитала под Риском (в денежных единицах) по различным объектам в течение времени. Капитал под Риском рассчитывается при наличии достаточной для обоснованного определения Вероятности риска выборки исходных исторических данных с применением методов математического моделирования. Капитал под Риском – это ущерб, который может понести предприятие при условии реализации оцениваемого Риска с учетом его вероятности. Такой индикатор наиболее нагляден для оценки эффективности Управления рисками с экономической точки зрения, так как позволяет в явном виде сопоставить затраты на управление и убыток от возможной реализации Риска.

Возможные 3 вида отклонения от критического значения индикатора представлены в Таблице 3:

Таблица 3

## Виды отклонений индикатора от критического значения индикатора

| № | Виды отклонения                                                                                                             | Интерпретация                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | «Фактическое значение индикатора превышает критическое значение» (красная зона)                                             | Сценарий Риска реализован.<br>Данное отклонение может рассматриваться как факт неэффективности Процесса управления рисками, в случае если Фактор риска является управляемым. Причины отклонения фиксируются в отчете о Рисках. Требуется разработка новых/усиление существующих мероприятий по управлению Риском. Если Риск является внешним требуется анализ его учета при бизнес-планировании в будущем. |
| 2 | «Фактическое значение индикатора ниже эталонного (требуемого) значение, но не достигло критического значения» (желтая зона) | Сценарий Риска не реализован.<br>Данное отклонение сигнализирует о негативном тренде/актуальности Риска. В случае если Риск является управляемым негативный тренд является сигналом для актуализации существующих мер по Управлению риском. Требуется контроль за индикатором для актуализации планов управления Риском в будущем.                                                                         |
| 3 | «Фактическое значение равно/выше эталонного(требуемого) значения» (зеленая зона)                                            | Сценарий Риска не реализован.<br>Данное отклонение сигнализирует об эффективности управления Риском/отсутствии Риска в рассматриваемом периоде планирования. Сигнализирует об отсутствии необходимости разработки новых планов Управления риском.                                                                                                                                                          |

**3.11. Оценка эффективности Управления рисками**

В целях оценки эффективности Управления рисками ежегодно проводится оценка уровня зрелости Управления рисками. Для этого используется модель, предлагаемая АНО ДПО «ИСАР», которая построена на принципах, структуре и процессе ISO 31000:2018.

Модель зрелости Управления рисками АНО ДПО «ИСАР» предназначена для помощи организациям при внедрении Управления рисками во все виды деятельности, включая принятие решений. Она определяет уровни зрелости, в соответствии с которыми организация может измерить свой текущий уровень и определить действия для постоянного улучшения. Общая система оценки основана на подробном вопроснике, который непосредственно связан с определенными компонентами всех элементов структуры Управления рисками и состоит из 3-уровневой шкалы зрелости.

На основании данной модели определяется целевой и фактический уровни зрелости Управления рисками в Обществе.

#### **4. Участники СУР и зоны ответственности**

##### ***4.1. Совет директоров Общества***

- определяет принципы и подходы к СУР в Обществе;
- принимает решения в отношении направлений развития СУР;
- утверждает Программу по управлению рисками на год;
- утверждает корректировку Программы по управлению рисками в течение отчетного года по мере необходимости;
- рассматривает отчеты об исполнении Программы управления рисками по итогам отчетного периода;
- проводит анализ и осуществляет оценку функционирования СУР.

##### ***4.2. Генеральный директор Общества***

- подписывает приказы и распоряжения по вопросам управления Рисками;
- приказом закрепляет функцию Риск-менеджера;
- принимает и утверждает необходимые решения по обеспечению функционирования СУР в рамках своих полномочий и ответственности.

##### ***4.3. Комитет по управлению рисками Общества***

- обеспечивает принятие решений по вопросам Управления рисками Общества;
- обеспечивает мониторинг исполнения мер реагирования и анализ динамики Ключевых индикаторов рисков;
- осуществляет обсуждение предложений по разработке оперативных мер реагирования, направленных на снижение последствий реализации Риска;
- обеспечивает кросс-функциональное взаимодействие структурных подразделений – участников СУР;
- осуществляет совершенствование Процесса управления рисками в Обществе;
- осуществляет предварительное рассмотрение Программы управления рисками, отчетов об исполнении Программы управления рисками.

##### ***4.4. Риск-менеджер***

- обеспечивает построение, мониторинг функционирования и поддержание в рабочем состоянии СУР;
- обеспечивает общую координацию Управления рисками;
- разрабатывает и актуализирует внутренние документы, регламентирующие методологию Управления рискам и порядок взаимодействия подразделений Общества и ДЗО в части Управления рисками;
- осуществляет разработку и пересмотр методологии определения уровня Риск-аппетита Общества;
- осуществляет методологическую поддержку и координацию действий подразделений Общества и ДЗО, связанных с обеспечением функционирования СУР в Обществе, в том числе в части информационного обмена между подразделениями и органами управления Общества;
- осуществляет мониторинг полноты выявления и описания Сценариев Рисков (Ключевых гипотез) и Рисков Общества, корреляцию Сценариев Риска (Ключевых гипотез) с Ключевыми индикаторами рисков, а также контроль полноты и эффективности мероприятий по Управлению рисками;

- обеспечивает подготовку и представление руководству и подразделениям Общества консолидированной информации о результатах Управления рисками в Обществе, а также формирование предложений по повышению эффективности Управления рисками в Обществе;
- выполняет иные функции в соответствии с решениями органов управления Общества и ЛНА.

#### **4.5. Ответственный за внутренний контроль**

- осуществляет взаимодействие и обмен информацией с Риск-менеджментом Общества по вопросам построения и повышения эффективности СУР;
- подготавливает и выносит на рассмотрение Владельцев рисков, Риск-менеджмента и органов управления предложения по реализации мер, направленных на Управление рисками на уровне Бизнес-процессов, в том числе, но не ограничиваясь – о внедрении процедур внутреннего контроля;
- идентифицирует и оценивает Операционные риски в рамках сквозного анализа Бизнес-процессов;
- формирует Карту гарантий с целью выявления областей ненадлежащего охвата и/или дублирования работ в рамках совместной деятельности субъектов СУР.

#### **4.6. Владелец риска**

- обеспечивает согласование и внесение предложений по сформулированным Риск-менеджментом сценариям реализации Рисков;
- обеспечивает определение набора Ключевых индикаторов рисков и их пороговых значений;
- обеспечивает разработку и согласование с Комитетом по управлению рисками стратегии реагирования на Риски и мероприятий по Управлению рисками, содержащих четкое указание основных этапов их реализации и ответственных лиц (Владельцев мероприятий);
- обеспечивает контроль экономической целесообразности реализации предлагаемых мероприятий по Управлению рисками (стоимость мероприятий не должна превышать ожидаемое снижение ущерба от реализации Риска);
- осуществляет контроль достаточности покрытия мерами реагирования Рисков в зоне своей ответственности;
- обеспечивает контроль эффективности Управления рисками в зоне своей ответственности, своевременной и качественной реализации Владельцем мероприятий мер по Управлению рисками;
- обеспечивает поддержание в актуальном состоянии информации о Рисках (включая меры реагирования и значения Ключевых индикаторов рисков, а также верификацию исходных данных, используемых для их расчёта) в зоне своей ответственности и, при необходимости, информирует Риск-менеджера об изменениях; в случае реализации Риска – руководит процессом реализации соответствующих мер последующего воздействия (если они предусмотрены) и обеспечивает своевременное информирование о событии руководства Общества, Риск-менеджера и Комитета по управлению рисками;
- осуществляет контроль и мониторинг внешних и/или внутренних факторов, которые потенциально могут привести к изменению предыдущих результатов

оценки Риска, передачу соответствующей информации Комитету по управлению рисками;

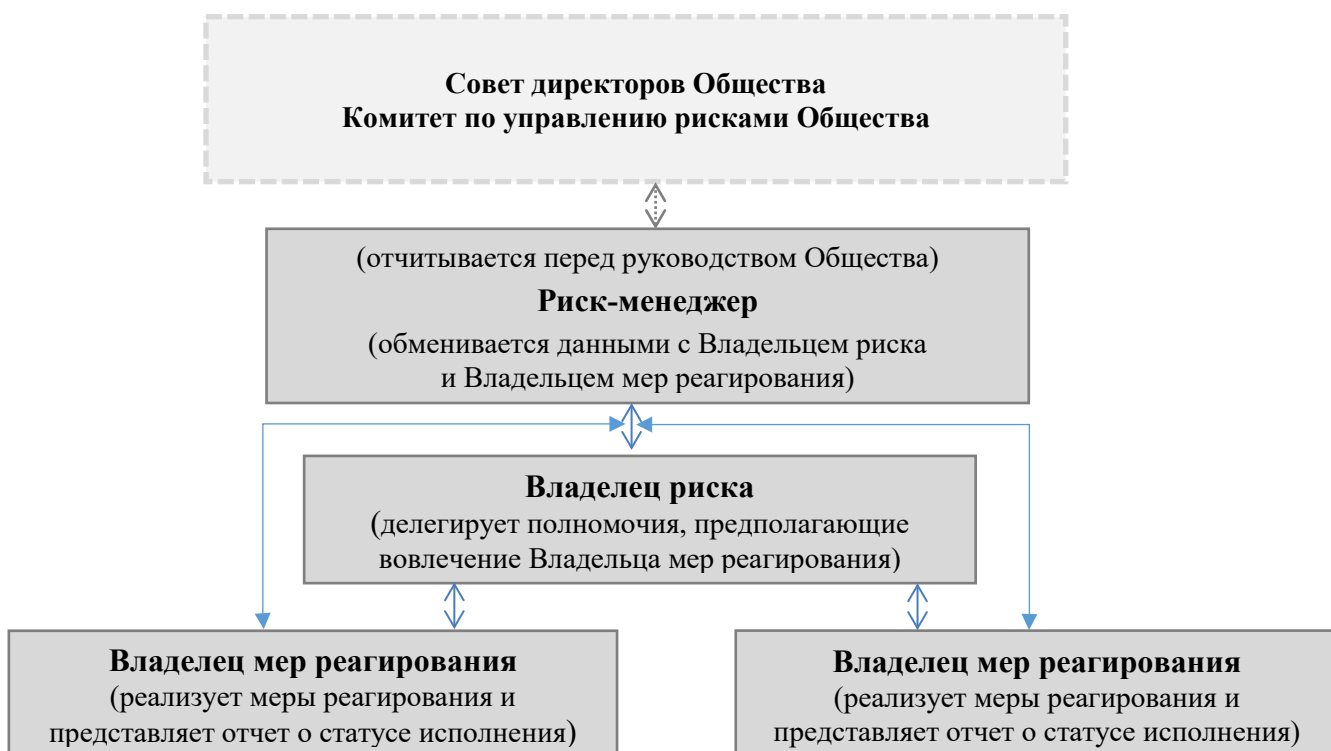
- контролирует своевременность обновления информации, относящейся к Рискам в зоне своей ответственности в соответствующих базах данных.

#### **4.7. Владелец мероприятия**

- принимает участие в разработке и согласовании мероприятий по Управлению рисками (состав и сроки исполнения);
- обеспечивает исполнение мероприятий по Управлению рисками в зоне своей ответственности в части полноты и соблюдения сроков;
- ежеквартально предоставляет отчет об исполнении с указанием статуса реализации мероприятий по Управлению риском Владелцу риска и Риск-менеджеру Общества;
- при наличии отклонений в исполнении мероприятий предоставляет данные о причинах отклонений и корректирующие мероприятия.

#### **4.8. Взаимодействие Владельца риска, Владельца мер реагирования и Риск-менеджера**

Владелец риска и Владелец мер реагирования играют ключевые роли в Процессе управления рисками. Их эффективное взаимодействие между собой и с Риск-менеджером – основа эффективной СУР. Взаимодействие строится по следующей схеме:



## **5. Взаимосвязь Процесса управления рисками с другими процессами**

**Взаимосвязь Процесса управления рисками с процессом стратегического планирования включает следующее (но может не ограничиваться перечисленным):**

- Процесс разработки стратегических планов должен предусматривать выявление и анализ Рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;
- Стратегические планы Общества должны предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального негативного влияния Рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив;
- Программа управления рисками при необходимости может учитывать Риски, способные повлиять на достижение стратегических целей Общества.

**Взаимосвязь Процесса управления рисками с процессом операционного планирования включает следующее (но может не ограничиваться перечисленным):**

- Мероприятия по Управлению рисками должны быть включены в соответствующие операционные планы Общества;
- Временные и административные ресурсы, необходимые для реализации мероприятий по Управлению рисками, должны быть объективно оценены;
- Операционные планы Общества должны обеспечивать выделение необходимых временных и административных ресурсов для выполнения мероприятий по Управлению рисками;
- В случае, когда выполнения мероприятий по Управлению рисками требует привлечения временных или административных ресурсов смежных функциональных подразделений Общества (кросс-функциональные Риски), Владелец риска, при поддержке Риск-менеджера и Комитета по управлению рисками, должен согласовать выделение соответствующих ресурсов с руководителями этих подразделений.

**Взаимосвязь Процесса управления рисками с процессом бюджетирования включает следующее (но может не ограничиваться перечисленным):**

- Планирование целевых показателей бюджета осуществляется с учетом связанных Рисков;
- Временные и административные ресурсы, необходимые для реализации мероприятий по Управлению рисками, должны быть объективно оценены;
- Процессы формирования и утверждения Программы управления рисками и внесения в нее изменений должны осуществляться одновременно с процессами формирования и утверждения бюджета Общества и его корректировки. В частности, это должно выражаться в следующем:
  - ✓ Владелец риска должен убедиться в том, что необходимые финансовые ресурсы для реализации предлагаемых им мероприятий по Управлению рисками включены (или могут быть включены) в бюджет Общества (подразделения);
  - ✓ Риск-менеджер и Владелец риска должны контролировать, чтобы значения Ключевых индикаторов рисков не противоречили Ключевым показателям эффективности, утвержденным в составе бюджета Общества;

- В случае возникновения потребности в финансовых ресурсах для целей Управления рисками, подразделения включают суммы соответствующих затрат при формировании бюджета в планируемые расходы. В случае, если при актуализации Рисков возникает необходимость выделения финансовых ресурсов для управления вновь выявленными Рисками, необходимо рассмотреть в рамках ближайшей корректировки бюджета Общества возможность включения в бюджет необходимого объема ресурсов;

- В случае, когда исполнение Планов действий по управлению рисками требует выделения финансовых ресурсов смежными функциональными подразделениями Общества (кросс-функциональные Риски), Владелец риска, при поддержке Риск-менеджера и Комитета по управлению рисками, должен согласовать выделение соответствующих ресурсов с руководителями этих подразделений.

**Взаимосвязь Процесса управления рисками с процессом мотивации персонала включает следующее (но может не ограничиваться перечисленным):**

- При необходимости, обязанности участников СУР по выполнению всех процедур, предусмотренных для них системой, могут быть формально закреплены в индивидуальных целях руководителей верхнего уровня, и факты выполнения или невыполнения соответствующих обязанностей в течение отчетного периода могут быть увязаны с размером премиального вознаграждения соответствующих участников за указанный период.

**Взаимосвязь Процесса управления рисками с процессом проектного управления включает следующее (но может не ограничиваться перечисленным):**

- Выявление и определение мероприятий по управлению Операционными рисками Общества осуществляются в разрезе направлений деятельности, определенных в соответствии с функционирующей в Обществе корпоративной системой управления проектами.

**Взаимосвязь Процесса управления рисками с планированием и реализацией в Обществе инвестиционных проектов, запуском новых продуктов и инициатив включает следующее (но может не ограничиваться перечисленным):**

- Риск-менеджер привлекается для подготовки заключений по сделкам / решениям органов управления в рамках своей компетенции и взаимодействует с ответственными сотрудниками Общества по ключевым инвестиционным проектам, новым продуктам и инициативам.

## 6. Управление записями

При выполнении данного Положения в подразделениях создаются следующие записи:

Таблица 4

Записи, создаваемые в ходе выполнения Положения

| Наименование записи                                                                       | Ответственность за формирование записи | Формат записи                                 | Место хранения | Срок хранения записи |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------|----------------------|
| Программа управления рисками / Отчеты об исполнении Программы управления рисками Общества | Риск-менеджер                          | <a href="#">Приложение 1</a><br>(электронный) | Сетевой ресурс | 3 года               |
| Оценка уровня зрелости СУР                                                                | Риск-менеджер                          | электронный                                   | Сетевой ресурс | 3 года               |
| Скоринг Рисков/Ключевых гипотез                                                           | Риск-менеджер                          | электронный                                   | Сетевой ресурс | 3 года               |
| Служебная записка о предоставлении данных                                                 | Риск-менеджер                          | Битрикс                                       | Битрикс        | постоянно            |

## 7. Хранение и архивирование

Подлинник данного Положения во время срока действия хранится у Риск-менеджера ООО «РТК-Сервис».

## 8. Рассылка и актуализация

Периодическая проверка данного Положения проводится Риск-менеджером по мере необходимости, но не реже 1 раза в 24 месяца.

Решение об инициации процесса внесения изменений в Положение принимает Риск-менеджер на основании предложений других подразделений, результатов применения Положения в Обществе, анализа зарегистрированных и устраненных несоответствий, а также рекомендаций аудитов.

Актуальная версия утвержденного Положения размещена в Базе знаний портала Общества.

## **Приложение 1 Формат Программы управления рисками**

В приложенном файле в качестве примера и образца формата Программы управления рисками представлена Программа управления рисками Группы компаний «Ростелеком» на 2025 год, утвержденная Советом директоров Общества (протокол заседания Совета директоров от 20.12.2024 № 03).



ПУР 2025  
формат.xlsx

## **Приложение 2 Порядок организации представления данных для подготовки отчета об исполнении Программы управления рисками Общества**



Порядок  
организации представ

## **Приложение 3 Методика скоринга Рисков/ Ключевых гипотез**



Методика скоринга  
рисков.docx