

УТВЕРЖДЕНО
Решением Совета директоров
Публичного акционерного общества
«Мобильные ТелеСистемы»
15 декабря 2017 года, Протокол 265

ПОЛИТИКА
«ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»
ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»

1.1. Общие положения

Настоящая Политика Интегрированного управления рисками Группы ПАО «МТС» (далее – МТС, Компания) разработана с учетом общепринятых концептуальных основ управления рисками (документы: «Управление рисками организации. Интегрированная модель», «Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance» Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея, COSO; Международный стандарт ISO 31000 «Риск-менеджмент - Принципы и руководства»). Интегрированное управление рисками является неотъемлемой частью операционного управления, стратегического, бизнес-, бюджетного, коммерческого и инвестиционного планирования и представляет собой комплекс мер, осуществляемый на всех уровнях управления.

1.2. Цели интегрированного управления рисками

Интегрированное управление рисками нацелено на обеспечение разумной гарантии достижения стратегических целей Компании и поддержание уровня риска Группы МТС в пределах, приемлемых для менеджмента Компании.

Основными принципами осуществления процесса управления рисками являются:

- *Принцип интегрированности.* Предусматривает системный подход к управлению всеми типами рисков, присущих бизнесу МТС, по всей организационной структуре и географии присутствия Группы МТС. Поддерживается межфункциональное взаимодействие и координация структурных подразделений по управлению рисками вне рамок их специализаций, а также учет взаимного влияния рисков разных подразделений. Обеспечивается единый канал информирования менеджмента Компании по всему спектру рисков для гарантирования полноты, качества и сопоставимости предоставляемой информации для каждого из уровней принятия решения.
- *Принцип непрерывности.* Заключается в реализации на регулярной основе комплекса упорядоченных процедур управления рисками.
- *Принцип обоснованности.* Предусматривает анализ соотношения затрат на снижение оценки риска к потенциальному ущербу от их реализации.

1.3. Задачи интегрированного управления рисками

В задачи интегрированного управления рисками входит построение и поддержание эффективных механизмов по выявлению и систематическому анализу рисков Компании, обязательному учету значимых рисков при принятии управленческих решений, распределению ответственности за управление рисками, разработки мероприятий по управлению рисками, мониторингу рисков и эффективности их управления, накоплению знаний в области интегрированного управления рисками.

1.4. Концепция интегрированного управления рисками

В процессе интегрированного управления рисками Группы МТС применяется системный подход к управлению всеми типами рисков, присущих бизнесу Группы МТС, по всей организационной структуре и географии присутствия Группы МТС. Поддерживается межфункциональное взаимодействие и координация структурных подразделений по управлению рисками вне рамок их специализаций, а также учет взаимного влияния рисков разных подразделений. Обеспечивается единый канал информирования менеджмента Компании по всему спектру рисков для гарантирования полноты, качества и сопоставимости предоставляемой информации для каждого из уровней принятия решения.

1.5. Распределение ответственности в рамках интегрированного управления рисками

Любой сотрудник Компании, основываясь на имеющейся профессиональной информации, опыте и специфике выполняемой работы должен заблаговременно известить Отдел управления рисками Корпоративного Центра Группы МТС об известных ему рисках через непосредственного руководителя или напрямую по адресу горячей линии, чтобы Компания смогла своевременно отреагировать на риск. Недопустимо сокрытие информации о риске.

Отдел управления рисками Корпоративного Центра Группы МТС (ОУР КЦ) отвечает за разработку методик оценки рисков, регулярный сбор информации и подготовку отчетности с результатами данной оценки для Комитета по рискам при Президенте (далее – Комитет по рискам) и менеджмента Компании. ОУР КЦ также осуществляет оперативный контроль процесса и обеспечивает межфункциональное взаимодействие подразделений в рамках интегрированного управления рисками в Компании. Межфункциональное взаимодействие с владельцами рисков в Дочерних компаниях (ДК) обеспечивают координаторы рисков в ДК.

Владельцы рисков – руководители функциональных подразделений, на достижение целей которых влияют риски. Владельцы отвечают за анализ, оценку, исполнение мероприятий по управлению рисками и отчетность по мероприятиям в рамках процесса интегрированного управления рисками.

Комитет по рискам принимает коллегиальные решения в области интегрированного управления рисками.

Эффективность процесса управления рисками оценивает **Блок по внутреннему контролю и аудиту**, в том числе данная информация представляется на рассмотрение Комитета по аудиту при Совете директоров МТС (далее – Комитет по аудиту).

Комитет по аудиту осуществляет контроль за эффективностью управления рисками, а также за оценкой процедур, используемых Группой МТС для выявления основных рисков и оценки соответствующих процедур контроля с целью определения их достаточности и эффективности.

Совет Директоров Компании действует напрямую или через свои комитеты, в пределах своей компетенции, решает задачи по оценке политических, финансовых и иных рисков, влияющих на деятельность Компании. Совет директоров МТС делегирует Комитету по аудиту МТС контроль за эффективностью управления рисками, а также проводит рассмотрение отчетов Комитета по аудиту.

Президент ПАО «МТС», Вице-президенты ПАО «МТС», Директора Бизнес-единиц/Дочерних компаний обязаны учитывать значимые риски Группы МТС при принятии оперативных решений, стратегическом, бизнес-, бюджетном, коммерческом и инвестиционном планировании.

1.6. Классификация рисков

Классификация рисков, принятая в Компании, используется для организации эффективного процесса выявления рисков. В Компании выделены следующие категории для идентификации рисков:

- *Стратегические* - риски, которые включают в себя, возможные изменения конъюнктуры рынка в долгосрочном периоде и могут оказать воздействие на общекорпоративную стратегию, стратегию в области ИТ, бизнес-стратегию, организационную структуру.
- *Операционные* - риски прямого или косвенного ущерба Компании, возникающие в результате основной операционной деятельности Компании (разработка и продвижение продуктов и услуг, CRM, управление маркетингом, развитие и поддержка работоспособности сети), а также риски в поддерживающих операционных процессах (финансовая функция, управление персоналом, создание и поддержка внутренних ИТ систем, управление безопасностью).
- *Риски бизнес-среды* - риски воздействия внешней среды на бизнес Компании (политические, правовые и социальные системы).
- *Соответствие требованиям* – риски, связанные с соблюдением внешних (регуляторы, лицензирование) и внутренних требований.
- *Подготовка отчетности* – риски, связанные с точностью и полнотой определения системы показателей, формированием, анализом и раскрытием данных финансовой отчетности.

1.7. Ранжирование рисков

Ранжирование рисков осуществляется по финансовой оценке, при необходимости может также учитываться репутационная составляющая.

1.8. Методы управления рисками

Для управления рисками в Компании используются следующие методы:

- *Уклонение от риска* – уклонение/избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска является исключительным способом покрытия рисков и используется в случаях, когда стоимость воздействия на риск слишком высока, либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также, когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне.
- *Сокращение риска* - контроль и предупреждение риска, как способ управления рисками, подразумевает собственное удержание риска при активном воздействии на него со стороны Компании. Мероприятия направлены на превентивное снижение вероятности наступления рисковомого события и/или снижения потенциального ущерба от наступления рисковомого события до приемлемого уровня, соответствующего риск-аппетиту Компании. Сокращение риска является приоритетным направлением работы Компании в области управления рисками.
- *Принятие риска* - принятие риска без воздействия на него, как способ покрытия риска, применяется в случаях, когда уровень риска находится на приемлемом для Компании уровне или воздействие на этот риск невозможно или экономически неэффективно.
- *Передача риска* - передача риска осуществляется в случаях, когда воздействие на него со стороны Компании невозможно или экономически не оправдано, а уровень риска превышает допустимый для Компании уровень. Передача риска

осуществляется при помощи страхования, хеджирования, передачи функций на аутсорсинг и т.д.

1.9. Интеграция риск менеджмента в процессы принятия решений

Процесс управления рисками является неотъемлемой частью всех процессов Компании. В частности, интегрирован в процессы разработки политик, стратегического, бизнес-, бюджетного, коммерческого и инвестиционного планирования, в процессы управления изменениями, в процесс закупочных процедур.

Риск-ориентированный подход в стратегическом планировании направлен на:

- *Идентификацию рисков, связанных с различными состояниями внешней среды;*
- *Анализ и учет ключевых рисков в рамках выбранного макро-сценария;*
- *Идентификацию существенных рисков, сопряженных с реализацией стратегии, но не приводящих к ее пересмотру, и разработку Дополнительных мероприятий по управлению данными рисками.*

Риск-ориентированный подход в бизнес-планировании и бюджетировании направлен на анализ и учет рисков, связанных с недостижением основных финансовых КПЭ.

Риск-ориентированный подход в инвестиционном планировании направлен на анализ и учет проектных рисков, связанных с недостижением основных показателей эффективности проектов.

Риск-ориентированный подход в процессах коммерческого планирования направлен на анализ и учет рисков неэффективности новых продуктов и услуг в терминах недостижения целевых показателей соответствующих продуктов и услуг.

Риск-ориентированный подход в процессе закупочных процедур направлен на анализ и учет рисков при выборе поставщиков.

1.10. Внешние коммуникации

Ключевые риски компании раскрываются в разделах по рискам для внешней отчетности, в частности, в квартальных отчетах для ЦБ РФ, а также в разделе «3-D» отчета по форме 20-F для Нью-Йоркской фондовой биржи.