

УТВЕРЖДЕНО  
Решением Совета  
директоров  
АО «ЦС «Звездочка»  
Протокол № 434  
« 27 » июля 2021г.

**Политика управления рисками  
и внутреннего контроля АО «ЦС «Звездочка»**

## Содержание

1	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	3
1.1	НАЗНАЧЕНИЕ.....	3
1.2	ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ.....	3
2	ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ.....	4
3	ФУНКЦИОНАЛ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	8
3.1	ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	8
3.2	ОГРАНИЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	8
4	ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	9
4.1	РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	9
4.2	РИСК-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.....	9
4.3	РИСК-ОРИЕНТИРОВАННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.....	10
4.4	РИСК-ОРИЕНТИРОВАННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА.....	10
4.5	ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РИСК-АППЕТИТА.....	10
4.6	РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	10
4.7	ВЫЯВЛЕНИЕ РИСКОВ НА ПОСТОЯННОЙ ОСНОВЕ.....	11
4.8	ОЦЕНКА РИСКОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩЕСТВЕННОСТИ.....	11
4.9	ПРИОРИТИЗАЦИЯ РИСКОВ.....	11
4.10	РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСКИ.....	11
4.11	РЕАЛИЗАЦИЯ КОНТРОЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР.....	12
4.12	ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОГО ВЗГЛЯДА НА РИСКИ.....	12
4.13	АНАЛИЗ И АКТУАЛИЗАЦИЯ.....	13
4.14	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	13
4.15	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ И ТЕХНОЛОГИЙ.....	13
4.16	ИНФОРМИРОВАНИЕ О РИСКАХ И ВНУТРЕННЕМ КОНТРОЛЕ.....	13
4.17	ОТЧЕТНОСТЬ ПО РИСКАМ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ.....	14
5	УЧАСТНИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ, ИХ РОЛИ, ОБЯЗАННОСТИ, ПОЛНОМОЧИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ.....	14
5.1	УЧАСТНИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	14
5.2	РОЛИ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	14
5.3	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И РАЗГРАНИЧЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В РАМКАХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	16
5.4	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	20
6	НОРМАТИВНАЯ БАЗА, ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ ФУНКЦИОНАЛ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	21

## **1. Общие положения.**

### **1.1 Назначение.**

Политика управления рисками и внутреннего контроля АО «ЦС «Звездочка» (далее – Политика) является документом, регламентирующим систему управления рисками и внутреннего контроля (далее - СУРиВК) в АО «ЦС «Звездочка».

Политика устанавливает:

- цели и задачи СУРиВК в АО «ЦС «Звездочка» (далее - Общество);
- принципы функционирования СУРиВК в Обществе;
- ограничения СУРиВК в Обществе;
- распределение прав, ролей и обязанностей, взаимодействие и ответственность участников СУРиВК в Обществе;
- подходы к оценке эффективности функционирования СУРиВК.

Политика распространяется на все подразделения головной организации, обособленные подразделения, филиалы и представительства АО «ЦС «Звездочка».

Настоящая Политика является открытым, публичным документом Общества, доступным для ознакомления всеми работниками Общества.

Политика является локальным нормативным актом постоянного действия.

Политика утверждается советом директоров Общества.

### **1.2 Внесение изменений и дополнений.**

1.2.1 Подразделением, ответственным за разработку и актуализацию Политики является подразделение, ответственное за организацию управления рисками и внутренний контроль АО «ЦС «Звездочка».

1.2.2 Инициаторами внесения изменений и дополнений в Политику могут выступать:

- совет директоров Общества;
- единоличный исполнительный орган Общества;
- руководитель подразделения, ответственного за организацию управления рисками и внутренний контроль Общества.

1.2.3 Изменения и дополнения к Политике утверждаются решением совета директоров Общества.

1.2.4 Изменения в Политику вносятся в случаях изменения законодательства РФ, организационной структуры или полномочий участников СУРиВК, корпоративной системы внутренних коммуникаций, бизнес-процессов и т.п., совершенствования рекомендаций и стандартов в области управления рисками и внутреннего контроля

1.2.5 Если в результате внесения изменений в законодательство Российской Федерации отдельные разделы настоящей Политики вступают с ним в противоречие, Политика применяется в части, не противоречащей законодательству Российской Федерации.

1.2.6 Актуализация целей СУРиВК в соответствии с текущим уровнем развития, потребностями Общества и практиками в сфере управления рисками осуществляется по мере необходимости.

1.2.7 Актуализация задач СУРиВК, а также оценка их соответствия текущему уровню развития и потребностям Общества осуществляется по мере необходимости.

## 2. Термины, определения, сокращения.

**Бизнес-процесс (процесс)** – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности (операций), приводящих к достижению поставленной цели и представляющих ценность для внутреннего и/или внешнего потребителя.

**Бизнес-цели** - измеримые шаги, которые предпринимает Общество для реализации своей стратегии и программ развития.

**Внешние заинтересованные стороны** - любые стороны, не являющиеся непосредственно вовлеченными в деятельность Общества, но влияющие на деятельность Общества или на репутацию, бренд и доверие к Обществу. Являются частью условий ведения деятельности.

**Внешняя среда** - условия и факторы, возникающие независимо от деятельности Общества и оказывающие существенное воздействие на способность реализовать стратегию, программы развития и достигать бизнес-целей Общества.

**Внутренние заинтересованные стороны** - совет директоров Общества, руководство и работники Общества.

**Внутренний контроль** - процесс, осуществляемый советом директоров, руководством, и другими работниками Общества, направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении бизнес-целей, связанных с операционной деятельностью, подготовкой отчетности и комплаенс.

**Внутренняя среда** - среда, которая определяет технические и организационные условия работы Общества и является результатом управленческих решений, оказывающим существенное воздействие на способность реализовать стратегию, программы развития и достигать целей Общества.

**Возможность** - действие или потенциальное действие, которое приводит к созданию или изменению бизнес-целей.

**Выявление рисков** - анализ процессов, внешней и внутренней среды с целью выявления всех возможных рисков, которые могут оказать влияние на выполнение поставленных бизнес-целей.

**Данные** - информация, которая либо не имеет заранее определенной структуры, либо не организована в установленном порядке.

**Программа развития** – внутренний программный документ, содержащий перечни средств и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение бизнес-целей развития организации, определенных стратегией ее развития, к поставленным срокам с указанием объема и источников их

финансирования, включающий значение текущих и ожидаемых результатов деятельности Общества.

**Добор риска** - принятие повышенного риска с целью улучшения эффективности деятельности.

**Допустимое отклонение** – диапазон приемлемых результатов, связанных с достижением бизнес-целей.

**Емкость риска** - максимальный объем риска, который Общество может абсорбировать при реализации стратегии и программ развития.

**Заинтересованные стороны** - стороны, которые имеют личную заинтересованность или законную материальную заинтересованность в деятельности Общества.

**Избегание риска** - отказ от мероприятий/действий, вызывающих тот или иной риск.

**Категории риска** – наименование группы рисков, объединенных по определенному принципу.

**Комитет Совета директоров (по аудиту, по рискам, по стратегическому планированию)** – коллегиальный орган, образованный из членов Совета директоров, функции, порядок и взаимодействия с органами Общества которого закреплены локальным нормативным актом Общества.

**Компетентность** – обладание определенными знаниями и опытом деятельности, позволяющими выносить объективные суждения и принимать точные решения в рамках должностных и иных полномочий.

**Комплаенс** – система внутреннего контроля, позволяющая управлять комплаенс-рисками - рисками привлечения к ответственности компаний. Основана на системном предварительном контроле за событиями, которые могут привести к несоблюдению установленных требований и обязательств.

**Комплексный взгляд на риски** – подход, предоставляющий совету директоров и руководству Общества возможность рассмотреть виды, существенность и взаимозависимость рисков и их влияние на эффективность деятельности Общества по отношению к его стратегии, программам развития и бизнес-целям.

**Контрольные процедуры (средства контроля)** - действия, установленные распорядительными документами и локальными нормативными актами Общества, которые помогают обеспечить исполнение указаний руководства по снижению рисков препятствующим достижению целей. Контрольные процедуры осуществляются на всех уровнях Общества, на различных стадиях и этапах процессов.

**Культура** - (корпоративная культура, основные ценности Общества) - это набор определенных правил, в соответствии с которым организована деятельность Общества и происходит взаимодействие с заинтересованными сторонами (убеждения, отношения, желаемое поведение и важность понимания риска). Культура поддерживает реализацию миссии Общества.

**Лимит** – накладываемое количественное ограничение.

**Локальные нормативные акты (ЛНА)** – организационные, распорядительные и иные внутренние документы.

**Мероприятие (мера) по управлению риском** – действие, осуществляемое Обществом в отношении выявленного риска в рамках выбранного способа реагирования, которое позволяет устранить риск или снизить текущий уровень риска. В случае если в качестве способа реагирования на риск выбрано «принятие риска», мероприятие по управлению риском не разрабатывается.

**Миссия** - основная цель существования Общества.

**Общество** – акционерное общество «Центр судоремонта «Звездочка» (АО «ЦС «Звездочка»).

**Организационная структура** - схема, последовательно отражающая взаимоотношения между руководящим составом и персоналом, дает четкое представление ответственности за принятие управленческих решений.

**Отчетность по рискам** – форма информирования, которая предполагает предоставление сведений заинтересованным сторонам о рисках.

**Оценка рисков** - процесс анализа выявленных рисков с целью определения уровня воздействия и вероятности риска.

**Передача риска** - действия по снижению существенности риска посредством передачи или перераспределения части риска.

**Подразделение, ответственное за внутренний аудит** – структурное подразделение Общества, осуществляющее оценку систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления Общества и выявляющее операции и события, препятствующие эффективному достижению Обществом поставленных целей.

**Подразделение, ответственное за организацию управления рисками и внутренний контроль** – структурное подразделение Общества, осуществляющее организацию и обеспечение эффективной деятельности СУРиВК в Обществе.

**Приоритетность риска** - свойство риска, влияющее на очередность реализации мероприятий по реагированию.

**Приоритизация рисков** - ранжирование рисков в порядке приоритета на основе установленных показателей приоритетности.

**Принятие риска** - намеренное подвергание Общества риску в пределах риск-аппетита для достижения бизнес-целей.

**Профиль риска** – комбинация набора количественных и качественных показателей, позволяющих описать и измерить риск.

**Разумная уверенность** – подход, согласно которому управление рисками и внутренний контроль направлены на обеспечение уверенности в достижении целей Общества с вероятностью, близкой к 100%, но не могут дать абсолютных гарантий достижения целей в силу действия неподконтрольных факторов рисками.

**Реестр рисков** - документ, содержащий информацию о рисках, возникающих в процессе осуществления Обществом своей деятельности.

**Риск** – вероятное событие, которое может оказать влияние на реализацию стратегии, программ развития и достижение бизнес-целей.

**Риск-аппетит** – предельно допустимый уровень рисков, к которому Общество стремится или готово поддерживать.

**Ревизионная комиссия** – орган, осуществляющий контроль финансово-хозяйственной деятельности Общества.

**Роль** – род, характер и степень участия участника СУРиВК в деятельности по управлению рисками и выполнению контрольных процедур.

**Руководство** – единоличный исполнительный орган Общества и руководители структурных подразделений.

**Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК)** – совокупность процессов управления рисками и внутреннего контроля, осуществляемых субъектами Системы управления рисками и внутреннего контроля на базе существующей организационной структуры, внутренних политик и регламентов, процедур и методов управления рисками и внутреннего контроля, применяемых в АО «ЦС «Звездочка» на всех уровнях управления и в рамках всех функциональных направлений.

**Снижение риска** - действия, направленные на снижение вероятности наступления/последствий рискового события до определенного уровня;

**Совет директоров Общества** – орган, осуществляющий общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом об акционерных обществах и Уставом Общества к компетенции Общего собрания акционеров Общества.

**Средства контроля** – действия, предусмотренные локальными нормативными актами Общества, и связанные с выполнением контрольных процедур путем разделения обязанностей и разграничения прав доступа, авторизации (согласование, утверждение документов/операций), осуществления контроля сохранности активов, сверки данных, оценки эффективности процессов и обеспечивающие разумную уверенность в достижении целей Общества.

**Стратегия (стратегия развития)** – документ, утверждаемый органами управления Общества, содержащий четко сформулированные и измеримые цели развития организации, информацию о ее текущем положении в отрасли, целевой финансовой бизнес-модели и стратегических инициативах, стоящих перед Обществом, на период не менее 5 лет.

**Стресс-тестирование** – форма тестирования, которая используется для определения устойчивости системы в условиях превышения пределов нормального функционирования.

**Суждение** – профессиональная оценка всех имеющихся объективных факторов, способных повлиять на принятие решения в условиях неопределенности.

**Существенность риска** – степень влияния риска на достижение бизнес-целей Общества.

**Сценарий** – альтернативная стратегия, отличающаяся от стратегии долгосрочными целями и путями достижения бизнес-целей.

**Управление рисками** - процесс, связанный с принятием управленческих решений, который направлен на максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий реализации рисков.

**Эффективность** – соотношение результата и затрат ресурсов на достижение результата.

### **3. Функционал системы управления рисками и внутреннего контроля.**

#### **3.1 Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля.**

##### **3.1.1 Цели СУРиВК:**

- совершенствование процессов принятия решений, стратегического планирования, целеполагания и осуществления операционной деятельности с учетом рисков;

- обеспечение разумной уверенности в достижении целей, установленных стратегией развития судостроительной промышленности, стратегией развития Общества и программ развития Общества, связанных с операционной деятельностью, подготовкой отчетности и комплаенс.

##### **3.1.2 К задачам СУРиВК относятся:**

- формирование корпоративной культуры управления рисками, развитие риск-ориентированного подхода, предполагающего принятие решений в рамках финансово-хозяйственной деятельности с учетом рисков и контролей;

- своевременное и полное информирование и аналитическое обеспечение процессов принятия управленческих решений, а также стратегического и операционного планирования деятельности;

- внедрение и совершенствование процессов и процедур управления рисками и внутреннего контроля;

- развитие комплаенс-функции в рамках функциональных направлений в целях контроля соблюдения законодательства, внутренних нормативных документов и норм деловой этики;

- обеспечение информационного обмена, установление необходимых форм отчетности о рисках и внутреннем контроле, информирование заинтересованных сторон Общества о рисках и внутреннем контроле.

#### **3.2 Ограничения системы управления рисками и внутреннего контроля.**

СУРиВК направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении целей Общества.

Деятельность в рамках СУРиВК ограничивается:

- деятельностью Общества по основным функциональным направлениям;

- требованиями совета директоров Общества;

- требованиями субъектов внешней среды Общества.

Допускается снижение эффективности функционирования СУРиВК вследствие:



- необходимости актуализации целей, определенных в качестве исходных условий для осуществления процессов управления рисками и внутреннего контроля;
- дополнительной проработки вопросов, обусловленных выбором мероприятий и средств контроля, направленных на управление рисками;
- отсутствия требуемого количества информации необходимого качества, недостаточности статистических данных для осуществления оценки рисков с требуемой для Общества степенью точности, асимметричности информации;
- существования источников риска, в отношении которых невозможно и/или нецелесообразно применение иных стратегий, кроме принятия риска и др.;
- противоправных (в том числе преступных) действий (бездействий) работников, сговора двух и более человек с целью преднамеренного нарушения средств контроля.

#### **4. Принципы функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля.**

СУРиВК в Обществе состоит из взаимосвязанных и взаимодополняющих принципов.

##### **4.1 Роль совета директоров в процессе управления рисками и внутреннего контроля.**

4.1.1 Совет директоров определяет принципы и подходы к организации СУРиВК в Обществе.

4.1.2 Совет директоров Общества принимает необходимые и достаточные меры для того, чтобы убедиться, что действующая в Обществе СУРиВК соответствует определенным принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.

4.1.3 Совет директоров рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности СУРиВК и при необходимости дает рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения советом директоров вопросов эффективности СУРиВК предоставляются акционерам в составе годового отчета Общества.

##### **4.2 Риск-ориентированная организационная структура.**

4.2.1 Организационная структура Общества обеспечивает возможность осуществления управления рисками и внутреннего контроля, поддержания соответствия деятельности основным ценностям.

4.2.2 Организационная структура определяется исходя из стратегии Общества, программ развития и бизнес-целей.

### **4.3 Риск-ориентированная корпоративная культура.**

4.3.1 В Обществе внедрена корпоративная культура осведомленности о рисках, внутреннем контроле и важности риск-аппетита.

4.3.2 Корпоративная культура влияет на применяемые в Обществе методы и способы выявления, оценки, реагирования на риски и реализации контрольных мероприятий.

4.3.3 Общество запрещает любую форму преследования в отношении любых лиц, которые добросовестно информируют о нецелесообразном или чрезмерном принятии риска и/или принимают участие в реализации контрольных мероприятий.

4.3.4 К работникам Общества, которые участвуют в неправомерном преследовании, применяются дисциплинарные взыскания.

### **4.4 Риск-ориентированная кадровая политика.**

4.4.1 Общество определяет потребность в человеческих ресурсах, необходимых для реализации процессов управления рисками и внутреннего контроля на всех уровнях управления.

4.4.2 Общество разрабатывает планы на случай непредвиденных обстоятельств для распределения обязанностей, имеющих важное значение для управления рисками и внутреннего контроля, определяет план преемственности для ключевых руководителей, проводит обучение, индивидуальную подготовку и инструктирование кандидатов.

### **4.5 Определение и использование риск-аппетита.**

4.5.1. Совет директоров Общества определяет риск-аппетит на основе стратегии развития Общества и программ развития Общества.

4.5.2 Общество обеспечивает реализацию функционала работников, согласованность процессов и осуществление информационного обмена для успешной реализации стратегии и программ развития с учетом риск-аппетита.

### **4.6 Риск-ориентированный стратегический менеджмент.**

4.6.1 Стратегия Общества и программы развития соответствует основным ценностям и учитывает риск-аппетит.

4.6.2 При разработке стратегии Общество формирует стратегические сценарии и выявляет риски каждого сценария, формируя профиль риска.

4.6.3 Совет директоров и руководство Общества учитывают профиль риска и риск-аппетит при принятии решения о выборе наилучшего сценария.

4.6.4 Бизнес-цели устанавливаются в соответствии с риск-аппетитом Общества с учетом имеющихся ресурсов.

4.6.5 Общество устанавливает допустимое отклонение от поставленных бизнес-целей для мониторинга эффективности деятельности.

#### **4.7 Выявление рисков на постоянной основе.**

4.7.1 Общество выявляет риски, влияющие на реализацию стратегии, программы развития и достижение бизнес целей. По результатам мероприятий по выявлению рисков формируется (актуализируется) реестр рисков.

4.7.2 Риски могут быть структурированы в отдельные категории.

4.7.3 Риски выявляются в рамках всех функций на всех уровнях. Процесс выявления рисков интегрирован в деятельность всех структурных подразделений Общества.

#### **4.8 Оценка рисков и определение существенности.**

4.8.1 Оценка выявленных рисков осуществляется с целью определения существенности каждого из них для достижения бизнес-целей Общества.

4.8.2 Риски оцениваются по воздействию и вероятности.

Подходы к оценке рисков могут быть количественными и (или) качественными.

4.8.3 В Обществе учитывается уровень существенности выявленных рисков с целью принятия решений о ресурсах, необходимых для функционирования в пределах риск-аппетита. С целью оценки существенности рисков устанавливаются показатели существенности и их пороговые значения.

4.8.4 При оценке рисков принимается во внимание и снижается эффект предвзятости.

4.8.5 Оценка существенности рисков проводится на регулярной основе, но не реже одного раза в год.

#### **4.9 Приоритизация рисков.**

4.9.1 Общество приоритизирует риски с целью определения способов реагирования на риски и распределения ресурсов для управления ими.

4.9.2 Приоритетность рисков определяется по установленным критериям (адаптивность к риску, сложность риска, скорость воздействия риска, устойчивость влияния риска, восстановление после реализации риска) с учетом риск-аппетита.

4.9.3 Приоритизация рисков проводится на регулярной основе, но не реже одного раза в год.

#### **4.10 Реагирование на риски.**

4.10.1 Для выявленных рисков руководство Общества принимает решения о способах реагирования, учитывая существенность, приоритет риска, условия ведения деятельности, бизнес-цели.

4.10.2 К способам реагирования относятся - принятие риска, избегание риска, добор риска, снижение риска, передача риска.

4.10.3 Вышеуказанные способы реагирования применяются в рамках существующих условий деятельности, принятых целей и риск-аппетита. В случаях, когда уровень риска оказывается слишком высоким, а способы

реагирования на риски неприемлемыми, Общество может пересмотреть стратегию, программы развития и бизнес-цели.

4.10.4 После выбора способа реагирования на риск руководство Общества определяет мероприятия по реагированию на риск.

4.10.5 Способы и мероприятия по реагированию на риски определяются с учетом условий ведения деятельности, анализа затрат и выгод, процесса приоритизации рисков, риск-аппетита, существенности риска, ожиданий заинтересованных сторон.

4.10.6 Общество может решить превысить риск-аппетит если считает, что эффект от нахождения за пределами риск-аппетита является предпочтительнее.

#### **4.11 Реализация контрольных процедур.**

4.11.1 Разработка или актуализация контрольных процедур являются одним из видов мероприятий по реагированию на риск.

4.11.2 Контрольные процедуры могут обеспечивать достижение одной или более целей Общества, относящихся к операционной деятельности, подготовке отчетности и комплаенс.

4.11.3 Внедрение контрольных процедур осуществляется во всех бизнес-процессах Общества посредством:

- регламентации бизнес-процессов и формализации контрольных процедур по результатам анализа бизнес-процессов;
- разделения обязанностей и закрепления ответственности по выполнению контрольных процедур за конкретными структурными подразделениями и работниками.

4.11.4 В основе разработки и осуществления контрольных процедур лежат принципы риск-ориентированности и оптимальности.

Общество стремится к оптимальному балансу комплекса мер реагирования и контрольных процедур и величины риска, т.е. избегает «избыточного» контроля и управления.

4.11.5 Контрольные процедуры могут быть предварительными или последующими, неавтоматизированные или автоматизированные, проводиться в виде авторизации, утверждения и визирования операций, согласования документов, проверок, сверок, оценки эффективности деятельности и иных видах в зависимости от реализуемых полномочий и поставленных задач.

4.11.6 Выполнение контрольных процедур осуществляется работниками Общества в соответствии с ЛНА. В случаях, когда разделение обязанностей практически невозможно, владелец риска выбирает и разрабатывает альтернативные контрольные процедуры.

#### **4.12 Формирование комплексного взгляда на риски.**

4.12.1 Комплексный взгляд на риски позволяет Обществу определить соответствие профиля риска установленному риск-аппетиту.

4.12.2 Степень внедрения комплексного подхода при анализе рисков зависит от уровня интеграции управления рисками со стратегией и программами развития (от минимального до полного внедрения);

4.12.3 С целью комплексного анализа рисков, Общество может проводить стресс-тестирование рисков своей деятельности. Результаты стресс-тестирования доводятся до единоличного исполнительного органа Общества.

#### **4.13 Анализ и актуализация.**

4.13.1 Анализ рисков, процедур внутреннего контроля и эффективности деятельности проводится Обществом на регулярной основе.

4.13.2 В случае отклонений результатов деятельности Общества от бизнес-целей Общество может реализовать ряд корректирующих мероприятий - пересмотреть корпоративную культуру, существенность рисков, приоритетность рисков, мероприятия по реагированию на риски, риск-аппетит.

4.13.3 Объем корректирующих мероприятий согласовывается с величиной отклонения фактически достигнутого результата от бизнес-целей, важностью бизнес-целей, затратами и выгодами, связанными с реализацией мероприятий по реагированию на риски.

#### **4.14 Совершенствование управления рисками и внутреннего контроля.**

Общество стремится к постоянному совершенствованию управления рисками и методов внутреннего контроля для повышения эффективности и полезности управления рисками и внутреннего контроля на всех уровнях.

#### **4.15 Использование информации и технологий.**

4.15.1 Информационная инфраструктура Общества обеспечивает принятие решений с учетом рисков. В качестве входных данных применяются исторические и фактические данные, а также прогнозные ожидания.

Информация должна быть доступной, корректной, актуальной, защищенной, сохраняемой, достаточной, своевременной, достоверной, проверяемой.

4.15.2 С целью принятия решений с учетом рисков Общество учитывает развитие технологий в части хранения и анализа данных.

#### **4.16 Информирование о рисках и внутреннем контроле.**

4.16.1 Общество осуществляет эффективную коммуникацию с целью передачи информации о рисках, внутреннем контроле, стратегии, программах развития и бизнес-целях внутренним и внешним заинтересованным сторонам.

4.16.2 Информация о СУРиВК, распространяемая в Обществе, включает в себя:

- методологические документы, способствующие выполнению работниками своих обязанностей по управлению рисками и внутреннему контролю;

- информацию о ролях и обязанностях работников при выполнении процесса управления рисками и реализации контрольных процедур;

- информацию о значимости, важности и преимуществах эффективного процесса управления рисками и внутреннего контроля;

- информацию по вопросам, имеющим существенное значение для управления рисками и внутреннего контроля, включая информацию о недостатках, ухудшении ситуации, несоблюдении требований.

#### **4.17 Отчетность по рискам и внутреннему контролю.**

4.17.1 Отчетность по рискам и внутреннему контролю может подготавливаться на всех уровнях управления.

4.17.2 Отчетность по рискам и внутреннему контролю, направляемая совету директоров Общества, содержит информацию о взаимосвязи между стратегией, программами развития, бизнес-целями, рисками и эффективностью деятельности.

### **5. Участники системы управления рисками и внутреннего контроля, их роли, обязанности, полномочия и взаимодействие.**

#### **5.1 Участники системы управления рисками и внутреннего контроля.**

5.1.1 СУРиВК Общества состоит из субъектов, роли которых разграничены в зависимости от их участия в процессах разработки, внедрения и мониторинга эффективности СУРиВК.

5.1.2 Распределение обязанностей и ответственности между участниками СУРиВК способствует эффективности реализации процесса управления рисками, исключает дублирование функций, обеспечивает согласованность и эффективность реализуемых мероприятий по управлению рисками.

5.1.3 Участниками СУРиВК являются:

- совет директоров Общества;
- ревизионная комиссия Общества;
- единоличный исполнительный орган Общества;
- руководители структурных подразделений Общества;
- подразделение, ответственное за организацию управления рисками Общества и внутренний контроль;
- подразделение, ответственное за внутренний аудит;
- исполнители мероприятий по управлению рисками.

#### **5.2 Роли участников системы управления рисками и внутреннего контроля.**

Участники СУРиВК ввиду реализуемого функционала могут исполнять ряд ролей:

5.2.1 Гарант риска – роль участника системы управления рисками и внутреннего контроля, в соответствии с которой участник СУРиВК несет ответственность за организацию процессов управления рисками и внутреннего контроля.

5.2.2 Координатор по рискам и внутреннему контролю - роль участника системы управления рисками и внутреннего контроля, работник подразделения, ответственного за управление рисками и внутренний контроль в Обществе, обеспечивающий содействие участникам СУРиВК в вопросах управления рисками и внутреннего контроля, подготовки отчетности и координации работы по рискам и внутреннему контролю в структурных подразделениях Общества.

Координатор по рискам и внутреннему контролю в рамках своей компетенции осуществляет:

- методологическую поддержку владельца риска по вопросам управления рисками (в т.ч. по вопросам выявления и оценки рисков, разработки мероприятий по управлению рисками);

- методологическую поддержку владельца и исполнителя контрольных процедур по вопросам внутреннего контроля;

- общую координацию процесса управления рисками и внутреннего контроля (в т.ч. организацию проведения совещаний, сбор и рассылку информации, подготовку отчетности по рискам и внутреннему контролю);

- разработку, внедрение и поддержание в актуальном состоянии контрольных процедур;

- разработку и мониторинг выполнения мероприятий по устранению выявленных недостатков контрольных процедур;

- координацию проведения самооценки СУРиВК.

5.2.3 Эксперт по рискам и внутреннему контролю - роль участника системы управления рисками и внутреннего контроля, в соответствии с которой обладающий необходимыми знаниями и навыками в области управления рисками и внутреннего контроля внутренний или внешний субъект проводит экспертизу СУРиВК и представляет мотивированное заключение. Данный субъект не заинтересован в результате экспертизы СУРиВК и независим от подразделения, ответственного за реализацию СУРиВК в Обществе.

5.2.4 Владелец риска – роль участника системы управления рисками и внутреннего контроля, руководители не ниже начальников структурных подразделений, имеющие ответственность и полномочия по управлению риском, разработке и осуществлению мероприятий по управлению риском, последующему мониторингу.

Владелец риска в рамках своей компетенции обеспечивает выполнение следующих функций:

- обеспечение ресурсами, необходимыми для управления рисками;

- выявление и оценка рисков, разработка мероприятий по управлению рисками;

- при необходимости привлечение к выполнению мероприятий по управлению рисками работников других подразделений (по согласованию с руководителями данных подразделений).

5.2.5 Владелец контрольных процедур – роль участника системы управления рисками и внутреннего контроля, должностное лицо, которое в соответствии со своими должностными обязанностями несет ответственность за обеспечение создания и надлежащее выполнение контрольных процедур.

Владелец контрольных процедур в рамках своей компетенции:

- обеспечивает разработку, формализацию, внедрение, исполнение и непрерывный мониторинг эффективности контрольных процедур;

- инициирует изменения контрольных процедур и локальных нормативных актов, регламентирующих данные контрольные процедуры.

5.2.6 Исполнитель контрольных процедур – роль участника системы управления рисками и внутреннего контроля, работник Общества, непосредственно выполняющий контрольные процедуры.

Исполнитель контрольных процедур в рамках своей компетенции:

- исполняет контрольные процедуры в соответствии с должностными инструкциями и локальными нормативными актами Общества;

- участвует в совершенствовании контрольных процедур;

- предоставляет руководству предложения по внедрению и совершенствованию контрольных процедур;

- своевременно информирует непосредственных и/или вышестоящих руководителей о случаях, когда исполнение контрольных процедур по каким-либо причинам стало невозможным и/или требуется изменение контрольных процедур в связи с изменением внутренней и/или внешней среды.

### **5.3 Ответственность и разграничение полномочий в рамках системы управления рисками и внутреннего контроля.**

Система управления рисками и внутреннего контроля Общества представлена участниками СУРиВК, роли которых разграничены в зависимости от их участия в процессах разработки, внедрения и мониторинга эффективности СУРиВК.

Участники СУРиВК каждого уровня выполняют свой функционал через реализацию прав и обязанностей в рамках компетенции, закрепленной в применимом законодательстве, Уставе Общества и локальных нормативных актах Общества, а также в соответствии с организационными, распорядительными документами, должностными инструкциями положениями о структурных подразделениях.

СУРиВК Общества имеет три уровня управления:

#### **5.3.1 Стратегический уровень управления.**

Совет директоров Общества определяет принципы функционирования и основные направления развития СУРиВК, контроль их реализации,



организацию проведения анализа и оценки эффективности функционирования СУРиВК, оказывая влияние на корпоративную культуру Общества.

#### 5.3.1.1 Совет директоров Общества:

- утверждает внутренние документы Общества, имеющие стратегическое значение, детализирующие цели, определяемые стратегией развития Общества и программами развития, устанавливающие задачи, пути и принципы их решения;

- утверждает внутренние документы Общества (положения, политики), регламентирующие систему управления рисками и систему внутреннего контроля, а также политику в области корпоративного управления;

- рассматривает вопросы функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости дает рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения советом директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе годового отчета Общества.

#### 5.3.2 Операционный уровень управления.

Единоличный исполнительный орган и руководство Общества создают и поддерживают контрольную среду, способствующую эффективной деятельности СУРиВК, обеспечивают внедрение и реализацию программ по совершенствованию СУРиВК.

##### 5.3.2.1 Единоличный исполнительный орган Общества обеспечивает:

- реализацию утверждаемой советом директоров Общества политики в области СУРиВК и формирование эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля;

- реализацию процедур внутреннего контроля;

- утверждение внутренних документов в сфере СУРиВК, принятие которых не отнесено к компетенции совета директоров;

- развитие СУРиВК;

- обеспечение создания и поддержания функционирования эффективной СУРиВК в Обществе.

##### 5.3.2.2 Подразделение, ответственное за организацию управления рисками и внутренний контроль, осуществляет координацию процессов управления рисками и внутреннего контроля, разработку и актуализацию методологической базы в области обеспечения процессов управления рисками и внутреннего контроля.

Подразделение, ответственное за организацию управления рисками и внутренний контроль, исполняет роль координатора по рискам и внутреннему контролю.

Подразделение, ответственное за организацию управления рисками и внутренний контроль, обеспечивает:

- организацию и обеспечение эффективной деятельности системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе;

- повышение эффективности системы внутреннего контроля Общества;

- организацию и координацию процессов управления рисками и внутреннего контроля, обобщение и анализ результатов выполнения мероприятий по управлению рисками и внутреннего контроля;

- формирование сводной отчетности по рискам и внутреннему контролю Общества, выработку предложений о реагировании и перераспределении ресурсов в отношении управления рисками и внутреннего контроля, представление сформированных предложений на рассмотрение совету директоров Общества, единоличному исполнительному органу Общества;

- разработку методических документов в области обеспечения процесса управления рисками и внутреннего контроля Общества, согласование проектов ЛНА Общества, регламентирующих процесс управления рисками и внутреннего контроля;

- участие в подготовке предложений совету директоров Общества, единоличному исполнительному органу Общества, касающихся развития системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе.

- содействие руководителям структурных подразделений в выявлении и оценке рисков;

- обобщение отчетности по рискам и внутреннему контролю, оценку адекватности предложенных мер воздействия на риски;

- разработку проекта параметров риск-аппетита по существенным для Общества рискам; представление обобщенных материалов совету директоров Общества и единоличному исполнительному органу Общества;

- организацию контрольных мероприятий, в части компетенции;

- выполнение иного функционала в области управления рисками и внутреннего контроля, установленного действующими ЛНА Общества.

5.3.2.3 Руководители структурных подразделений исполняют роли владельца риска и владельца контрольных процедур в рамках функционирования СУРиВК и обеспечивают:

- распределение полномочий и ответственности между работниками, находящимися в их административном подчинении, за конкретные направления деятельности в части управления рисками и внутреннего контроля в соответствии с принципом разделения обязанностей;

- развитие единой корпоративной культуры, которая способствует эффективному функционированию СУРиВК, в том числе организацию процесса информирования, обучения и периодического подтверждения работниками знания и понимания норм корпоративной культуры и этических принципов, требований и положений локальных нормативных актов, которые влияют на порядок функционирования СУРиВК;

- осуществление контроля над соблюдением работниками структурных подразделений Общества требований ЛНА, регламентирующих СУРиВК Общества;

- управление рисками в рамках своих компетенций, включая выявление, анализ и оценку рисков, разработку мероприятий по управлению ими, мониторинг и формирование отчетности по рискам;

- разработку, исполнение контрольных процедур и мониторинг выполнения мероприятий по устранению недостатков контрольных процедур;
- проведение самооценки функционирования СУРиВК в процессах, находящихся под их управлением;
- формирование отчетности о рисках и об эффективности контрольных процедур, в том числе своевременное информирование вышестоящего руководства об отклонениях в процессах управления рисками и реализации контрольных процедур.

#### 5.3.2.4 Работники Общества:

- принимают постоянное участие в выявлении и оценке рисков, разработке и выполнении мероприятий по управлению рисками, разработке и выполнении контрольных процедур, реализации программ по совершенствованию СУРиВК;
- осуществляют постоянный контроль бизнес-процессов по направлениям деятельности;
- несут ответственность за эффективное исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками в соответствии с должностными инструкциями и требованиями ЛНА Общества;
- оказывают содействие руководителям структурных подразделений в управлении рисками, в т.ч. в вопросах выявления, оценки, разработки мероприятий по управлению рисками, мониторингу и формированию отчетности по рискам;
- обеспечивают своевременное информирование непосредственных руководителей о новых рисках, а также случаях, когда исполнение контрольных процедур по каким-либо причинам стало невозможным и/или требуется изменение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками в связи с изменениями внутренних и внешних условий функционирования Общества, в том числе разработку и представление на рассмотрение руководству Общества предложений по внедрению контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками в соответствующих областях деятельности;
- принимают участие в проведении самооценки функционирования СУРиВК.

#### 5.3.3 Мониторинг и оценка эффективности.

5.3.3.1 Оценка эффективности функционирования СУРиВК выполняется на основании информации о:

- степени достижения целей и выполнения задач СУРиВК;
- соблюдении принципов функционирования СУРиВК;
- целостности и полноте СУРиВК.

5.3.3.2 Оценка эффективности функционирования СУРиВК и/или выполнения ее отдельных задач выполняется как в рамках текущей деятельности, так и путем проведения специальных исследований и проверок и может быть:

- внутренней самооценкой;

- внутренней независимой оценкой;
- внешней независимой оценкой.

5.3.3.3 Подразделение, ответственное за внутренний аудит осуществляет независимую оценку надежности и эффективности СУРиВК с доведением ее результатов до совета директоров Общества.

Подразделение, ответственное за внутренний аудит, исполняет роль эксперта по рискам и внутреннему контролю.

Подразделение, ответственное за внутренний аудит, в рамках СУРиВК:

- содействует руководству и работникам Общества в разработке и мониторинге исполнения процедур и мероприятий по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля путем оценки надежности и эффективности СУРиВК;

- осуществляет мониторинг внедрения предложений внутренних аудиторов по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля, устранения нарушений и недостатков, выявленных при проведении проверок.

5.3.3.4 Ревизионная комиссия в части независимого мониторинга СУРиВК исполняет роль эксперта по рискам и внутреннему контролю и осуществляет выявление и оценку рисков, возникающих по результатам и в процессе финансово-хозяйственной деятельности.

5.3.3.5 Независимый эксперт по запросу любого из следующих участников СУРиВК: совета директоров, комитета по аудиту (при наличии), единоличного исполнительного органа осуществляет внешнюю независимую оценку СУРиВК.

Периодичность проведения внешней независимой оценки зависит от масштабов деятельности, принимаемых рисков, изменений в организационной деятельности и общего уровня развития, надежности и эффективности СУРиВК.

Результаты внешней независимой оценки СУРиВК предоставляются совету директоров и/или единоличному исполнительному органу для принятия решений о необходимости проведения корректирующих мероприятий.

## **5.4 Взаимодействие в рамках системы управления рисками и внутреннего контроля.**

5.4.1 Взаимодействие во внутренней среде Общества осуществляется:

- по вертикали – взаимодействие между участниками СУРиВК на различных уровнях иерархии организационной структуры СУРиВК, включая взаимодействие СВКиУР с советом директоров и единоличным исполнительным органом.

- по горизонтали - взаимодействие между структурными подразделениями Общества в рамках управления рисками, включая взаимодействие между подразделением, ответственным за организацию управления рисками и внутренний контроль, и структурными подразделениями, осуществляющими операционную деятельность,

взаимодействие между подразделением, ответственным за организацию управления рисками и внутренний контроль, и подразделением, ответственным за внутренний аудит, в рамках обмена информацией о выявленных рисках и эффективности мероприятий по их управлению на уровне бизнес-процессов, подготовки риск-ориентированного плана внутреннего аудита, оценки эффективности СУРиВК.

5.4.2 Взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами:

- взаимодействие с федеральными, региональными и местными органами государственной власти (регулирующими и надзорными органами);
- взаимодействие с контрагентами АО «ЦС «Звездочка»;
- прочее операционное взаимодействие.

## **6. Нормативная база, определяющая функционал системы управления рисками и внутреннего контроля.**

- Конституция Российской Федерации от 12.12.1993.
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ.
- Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;
- Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;
- Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;
- Приказ Росимущества от 20.03.2014 № 86 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Комитетов по аудиту Совета директоров в акционерном обществе с участием Российской Федерации»;
- Приказ Росимущества от 04.07.2014 № 249 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации»;
- Кодекс корпоративного управления, рекомендованный письмом Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463;
- Информация Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» (письмо Минфина РФ от 26.12.2013 № 07-04-15/57289);
- ГОСТ Р 51897-2011 Менеджмент риска. Термины и определения;
- ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство;
- ГОСТ Р 58771-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Технологии оценки риска;

- Стандарты управления рисками Федерации Европейских Ассоциаций Риск Менеджеров (FERMA);
- Руководство международного Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдуэй («COSO» – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности», 2017
- Руководство международного Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдуэй («COSO» – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) «Внутренний контроль. Интегрированная модель», 2013;
- Стратегия развития судостроительной промышленности на период до 2035 года (утверждена Правительством Российской Федерации, распоряжение №2553-р от 28.10.2019);
- Устав акционерного общества «Центр судоремонта «Звездочка», утвержденный общим собранием акционеров АО «ЦС «Звездочка», протокол № 28 от 27 февраля 2019г;
- Положение о Службе внутреннего контроля и управления рисками, утвержденное 16.10.2020 года,
- Положение о Ревизионной комиссии АО «ЦС «Звездочка», утвержденное общим собранием акционеров АО «ЦС «Звездочка», протокол № 5 от 30 марта 2011 г;
- Положение о Службе внутреннего аудита, утвержденное советом директоров АО «ЦС «Звездочка» протокол № 375 от 25 мая 2020 г.

08.07.2021

14-10908

