

Управление рисками

Система управления рисками «Ростелекома» позволяет эффективно моделировать, оценивать и минимизировать риски, характерные для деятельности компании. Система выстроена в полном соответствии с требованиями международных и российских регуляторов. Для дальнейшего повышения надежности системы компания внедряет проекты по ее автоматизации.

Система управления рисками

Система управления рисками в «Ростелекоме» направлена на обеспечение эффективных действий руководства в условиях неопределенности и связанных с ней рисков и использование выявляемых возможностей для достижения стратегических целей.

Управление рисками осуществляется в соответствии с требованиями и рекомендациями международных и российских стандартов. Компания в текущем режиме актуализирует внутренние документы, регламентирующие управление рисками.

Ключевые внутренние документы, регламентирующие процессы управления рисками в «Ростелекоме»:

- › Устав;
- › Политика управления рисками;
- › Положения о совете директоров и комитете по аудиту совета директоров;

- › Положение об интегрированной системе управления рисками;
- › Положение о комитете по управлению рисками правления;
- › Процедура управления рисками.

Управление рисками основывается на системе четких, ясных и измеримых целей компании, формулируемых акционерами и руководством. Совет директоров ежегодно утверждает Программу управления рисками, а также осуществляется ежеквартальный мониторинг ее реализации.

Программа управления рисками включает:

- › перечень и возможные сценарии реализации стратегических рисков;
- › ключевые индикаторы стратегических рисков и их пороговые значения;
- › мероприятия по управлению стратегическими рисками.

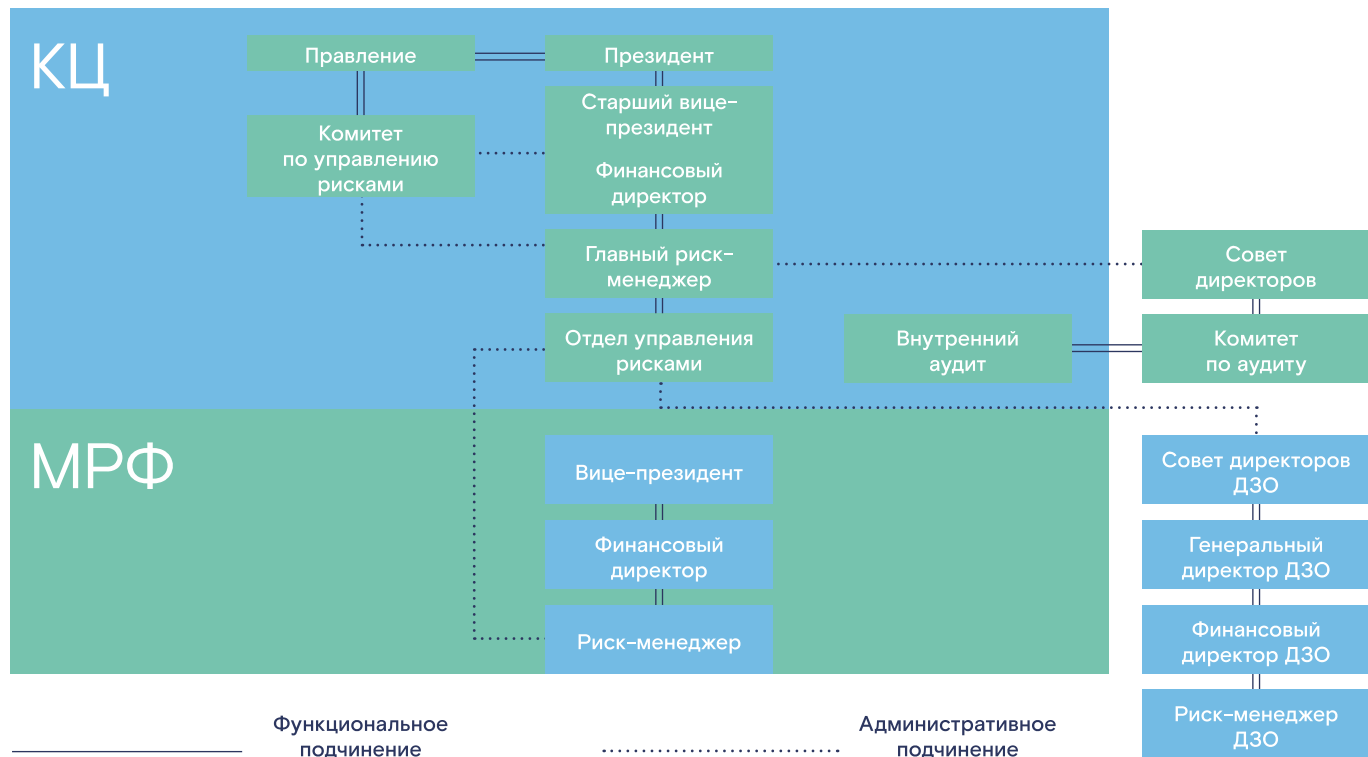
Компания учитывает операционные риски при осуществлении текущей деятельности и создании продуктов и услуг. Для мониторинга и оперативного принятия решений разрабатываются и автоматизируются панели риск-индикаторов бизнес-процессов. В частности, в 2018 году была разработана и автоматизирована панель риск-индикаторов по процессу закупочной деятельности.

Ежеквартальные отчеты Программы управления рисками и другие актуальные вопросы в этой области обсуждаются на комитете по управлению рисками при правлении. По итогам обсуждения утверждаются мероприятия по управлению рисками.

Участники процесса управления рисками

Участник	Задачи и ответственность
Совет директоров	Определение принципов функционирования и направлений развития системы управления рисками, общий мониторинг эффективности процесса управления рисками
Комитет по аудиту	Контроль функционирования и выявление недостатков системы управления рисками, выработка рекомендаций совету директоров
Руководство компании	Управление наиболее значимыми рисками и регулярный мониторинг системы управления рисками
Подразделения внутреннего аудита и внутреннего контроля	Оценка эффективности системы управления рисками и выработка рекомендаций по ее совершенствованию
Главный риск-менеджер и подразделения управления рисками	Построение, мониторинг функционирования и поддержание в рабочем состоянии системы управления рисками
Подразделения и сотрудники компании	Управление рисками в соответствии с закрепленными за ними функциональными обязанностями

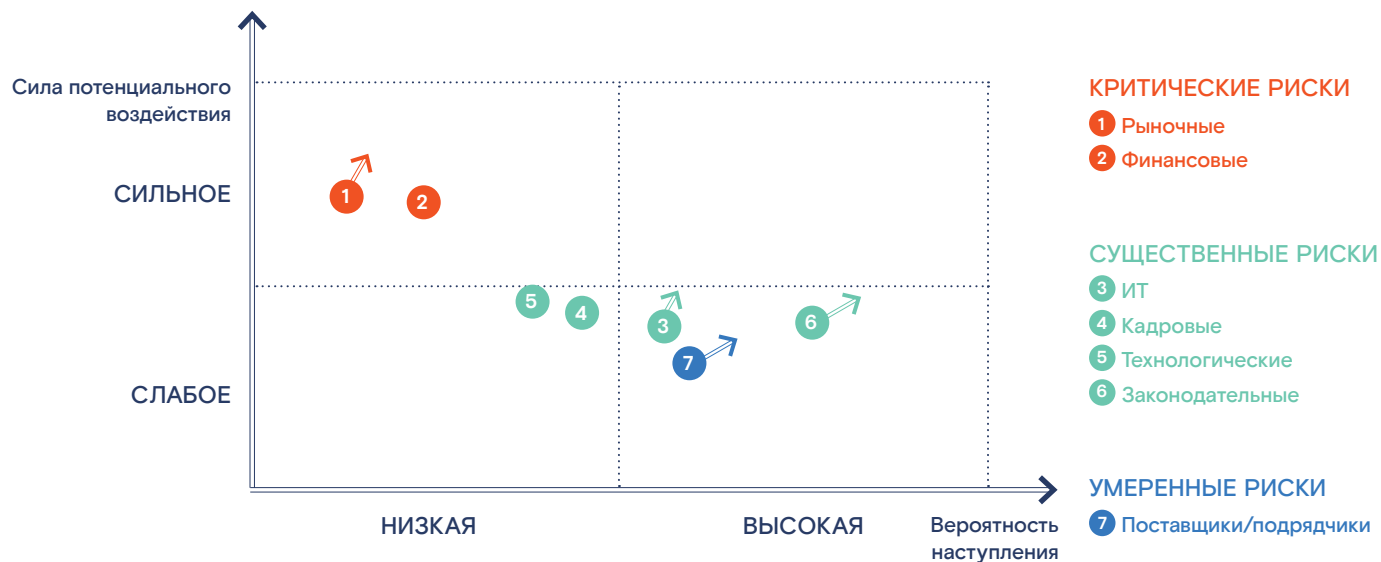
РИСУНОК 21. СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ГРУППЫ «РОСТЕЛЕКОМ»



Риски Группы «Ростелеком»

На карте представлены основные риски «Ростелекома». Точками указаны сила потенциального воздействия и вероятность наступления рисков в 2018 году. Стрелки демонстрируют прогноз изменения значимости рисков в 2019 году.

РИСУНОК 22. КАРТА РИСКОВ



Реализация критических рисков может привести к:

- > недостижению плановых значений ключевых показателей эффективности, предусмотренных Долгосрочной программой развития и Стратегией;
- > длительным перерывам деятельности;
- > резкому падению кредитных и корпоративных рейтингов;
- > негативному освещению в федеральных и международных СМИ.

Реализация существенных рисков может привести к:

- > значительным отклонениям ключевых показателей эффективности;

- > краткосрочным приостановлениям деятельности общества;
- > падению кредитных и корпоративных рейтингов общества;
- > негативному освещению работы общества в региональных и местных СМИ.

Умеренные риски не оказывают существенного негативного влияния на показатели финансово-хозяйственной деятельности, но требуют мониторинга для своевременного выявления возможного роста уровня их существенности.

Актуальными задачами развития системы управления рисками в 2019 году являются:

- > выявление рисков и разработка мер реагирования;
- > внедрение современных инструментов управления рисками;
- > автоматизация разрабатываемых панелей риск-индикаторов бизнес-процессов для оперативного информирования менеджмента.

ТАБЛИЦА 7. РИСКИ И МЕРЫ РЕАГИРОВАНИЯ

№	Риски в 2018 году	Меры реагирования в 2018 году	Управляемость в 2018 году	Прогноз изменения управляемости в 2019 году	Риски в 2019 году	Планируемые меры на 2019 год
1	<p>Рыночные</p> <p>1. Отсутствие динамики в реконструкции рынка по ценам, развязывание ценовых войн по ряду регионов.</p> <p>2. Усиление динамики по снижению выручки от услуг ОТА-телефонии.</p> <p>3. Захват рынков конкурентами</p>	<p>Разработка новых продуктов и сервисов.</p> <p>Мероприятия, направленные на повышение лояльности клиентов.</p> <p>Мероприятия, обеспечивающие быстрый вывод на рынок новых продуктов с целью захвата рынка</p>	Средняя	↑	<p>Рыночные</p> <p>1. Отсутствие динамики прироста ARPU.</p> <p>2. Усиление динамики оттока абонентов.</p> <p>3. Захват рынков конкурентами</p>	<p>Мероприятия по повышению клиентской лояльности.</p> <p>Развитие новых услуг и сервисов на базе продуктовых офисов</p>
2	<p>Финансовые</p> <p>Распределение ресурсов в условиях неопределенности будущих изменений в ТМТ-секторе</p>	<p>Автоматизация мониторинга отклонений по процессу закупок для оперативного информирования менеджмента и снижения нагрузки на бизнес в ходе контрольных мероприятий. Актуализация нормативных документов по закупкам</p>	Средняя	=	<p>Финансовые</p> <p>Дефицит ресурсов на осуществление инвестиций в развитие бизнеса</p>	<p>Приоритизация проектов с учетом применимых риск-факторов по типам проектов.</p> <p>Учет критериев риска в моделях при планировании проектов.</p> <p>Регулярные проверки аудитора.</p> <p>Совершенствование процессов согласования, закупок и контроля реализации проектов</p>

№	Риски в 2018 году	Меры реагирования в 2018 году	Управляемость в 2018 году	Прогноз изменения управляемости в 2019 году	Риски в 2019 году	Планируемые меры на 2019 год
3	ИТ Нарушение целостности и достоверности информации	Приоритизация проектов в области ИТ. Обеспечение синхронизации разработки проектов управления непрерывностью бизнеса и комплексной системы информационной безопасности целевой технической архитектуры OSS/BSS. Реализация мероприятий в области информационной безопасности	Высокая	↑	ИТ Нарушение целостности и достоверности информации	Реализация проектов в сфере кибербезопасности и информационной защиты сети и внутренних сервисов. Приоритизация развития внутренних ИТ-систем. Учет рисков, связанных с критичностью оказываемых компанией внутренних сервисов и внешних услуг, при планировании
4	Кадровые Нехватка ключевого персонала. Недобросовестные действия персонала	Обеспечение комфортных условий работы и развития сотрудников. Использование современных инструментов поиска и привлечения персонала. Разработка и применение инструментов удержания	Высокая	=	Кадровые Нехватка ключевого персонала. Недобросовестные действия персонала	Повышение привлекательности компании как работодателя. Использование современных инструментов поиска и привлечения персонала. Разработка и применение инструментов удержания. Внедрение новых инструментов обучения

№	Риски в 2018 году	Меры реагирования в 2018 году	Управляемость в 2018 году	Прогноз изменения управляемости в 2019 году	Риски в 2019 году	Планируемые меры на 2019 год
5	Технологические Перерыв в производстве из-за отказов ключевой инфраструктуры	Повышение надежности и развитие сетевой инфраструктуры	Высокая	=	Технологические Перерыв в производстве из-за отказов ключевой инфраструктуры	Проекты модернизации сети доступа для снижения издержек обслуживания и аварийности, развитие систем мониторинга аварийности на сети. Реализация плана импортозамещения
6	Законодательные Неблагоприятные изменения законодательства	Мониторинг изменений законодательства. Оценка потребности в оборудовании, определение комплекса мероприятий для выполнения законодательных требований. Оценка объема инвестиций, необходимых для реализации согласованных мероприятий	Низкая	↑	Законодательные Неблагоприятные изменения законодательства	Мониторинг изменений законодательства. Взаимодействие с партнерами по рынку, участие в профильных рабочих группах
7	Поставщики/подрядчики	Новый риск в Программе управления рисками	Высокая	↑	Срывы сроков, завышение цен, низкое качество работ и услуг со стороны поставщиков или подрядчиков	Совершенствование процессов согласования, закупок и контроля реализации проектов