

# Управление рисками

Проекты «Ростелекома» в области цифровизации медицинских услуг создают новые возможности по повышению качества и доступности оказываемой медицинской помощи.

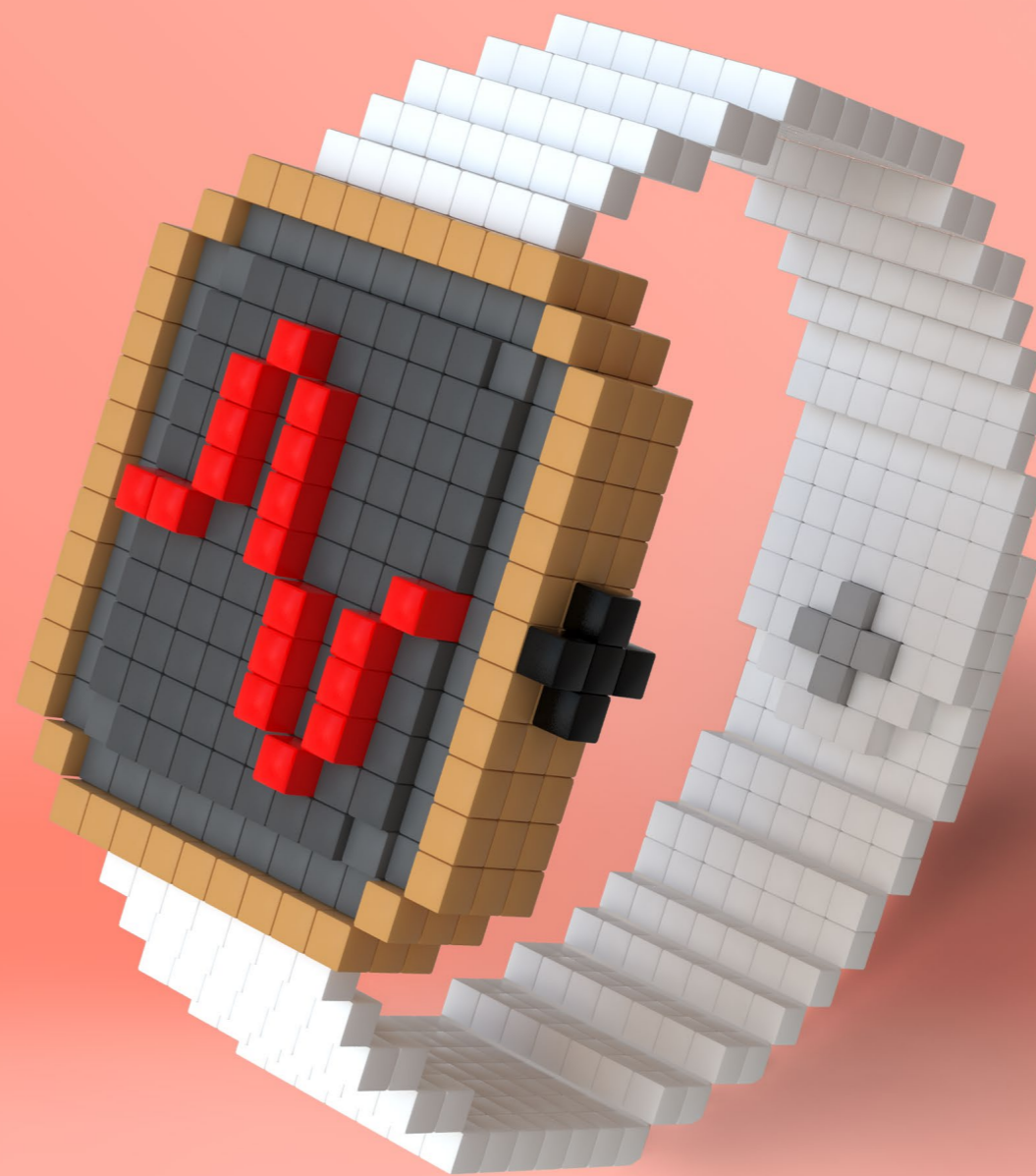
## 3 134

Медицинские организации обеспечены высокоскоростным интернетом в 2017 году

- 134 Система управления рисками
- 135 Участники процесса управления рисками
- 136 Управление рисками в 2017 году
- 137 Ключевые риски
- 138 Планы по управлению рисками

Система управления рисками «Ростелекома» тесно интегрирована в бизнес процессы компании и функционирует в полном соответствии с требованиями и рекомендациями международных и российских регулирующих органов и организаций.

Мы своевременно выявляем ключевые риски и нейтрализуем их влияние или последствия.



## Система управления рисками

Риск-ориентированный подход при принятии бизнес-решений в «Ростелекоме» осуществляется на стратегическом и операционном уровнях.

Стратегические риски отражаются в Программе управления рисками<sup>69</sup>, которая содержит:

- » перечень и возможные сценарии реализации стратегических рисков;
- » ключевые индикаторы стратегических рисков и их пороговых значений;
- » мероприятия для управления стратегическими рисками.

Операционные риски учитываются в текущей деятельности, при разработке продуктов и услуг, а также при реализации иных проектов компании. Они отражаются в проектной документации, типовых реестрах рисков, в скоринговых моделях по различным направлениям деятельности и фиксируются в текущей отчетности по бизнес-процессам.

Система управления рисками компании организована и функционирует в полном соответствии с требованиями и рекомендациями, содержащимися в международных и российских стандартах по управлению рисками, и учитывает методические указания регулирующих органов и организаций<sup>70</sup>.

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

- » Устав общества;
- » 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.

<sup>(69)</sup> Утверждается советом директоров компании.

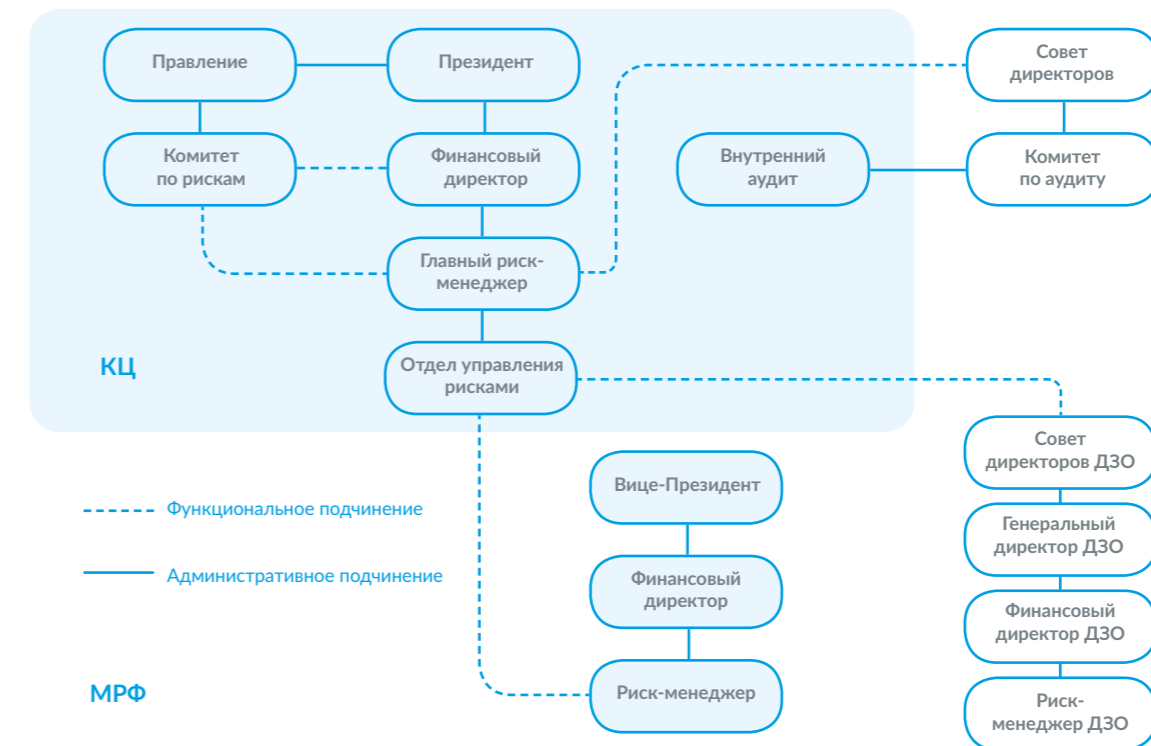
<sup>(70)</sup> ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», Кодекс корпоративного управления Банка России, Методические указания Росимущества по подготовке положения о системе управления рисками и др.

- 134 Система управления рисками
- 135 Участники процесса управления рисками
- 136 Управление рисками в 2017 году
- 137 Ключевые риски
- 138 Планы 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 блок управления рисками	Построение, мониторинг функционирования и поддержание в рабочем состоянии системы управления рисками <sup>71</sup>
Подразделения и сотрудники компании	Управление рисками в соответствии с закрепленными за ними функциональными обязанностями

Схема взаимодействия участников системы управления рисками Группы «Ростелеком»



<sup>(71)</sup> Подробное описание представлено в разделе «Корпоративное управление».

## Управление рисками в 2017 году

Мероприятия по управлению рисками «Ростелекома» в 2017 году выполнялись в соответствии с планом компании, благодаря чему реализация рисков не превысила утвержденный риск-аппетит.

Для эффективного управления рисками и развития культуры управления рисками в 2017 году были проведены ежеквартальные очные заседания комитетов по управлению рисками на уровне корпоративного центра и МРФ, проведено обучение управлению рисками в корпоративном центре, МРФ и ДЗО.

Для повышения эффективности функционирования системы управления рисками в компании реализованы следующие основные мероприятия:

- » разработан новый метод расчета риск-аппетита и оценки рисков реализации бюджета компании, в основе которого лежит имитационное моделирование ключевых финансовых показателей компании через статистику отклонений основных влияющих на них факторов;
- » применен новый порядок классификации рисков по 7 типовым источникам их возникновения: рынок (клиенты и конкуренты), финансы, законодательство, ИТ, кадры, технологии и контрагенты;
- » внедрена модель ключевых индикаторов рисков, направленная на выявление и фиксацию фактов и причин отклонений в достижении целевых показателей объектов контроля;
- » проведена актуализация внутренних документов, регламентирующих работу системы управления рисками (подготовлены новые редакции Положения о системе управления рисками и Процедуры управления рисками);
- » внедрен top-down подход к формированию Программы управления рисками: программа на 2018 год сформирована по принципу «чек-листа» потенциальных сценариев реализации рисков, определенных с учетом тенденций реализации рисков компании в течение 2017 года и актуальных рисков телекоммуникационного сектора на 2018 год по оценкам международных экспертов.

Система управления рисками «Ростелекома» в 2017 году успешно прошла сертификацию на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»<sup>72</sup>.

<sup>(72)</sup> Сертификат соответствия от 22.12.2017 per. № РОСС RU.ИС79.К00122.

134	Система управления рисками
135	Участники процесса управления рисками
136	Управление рисками в 2017 году
137	Ключевые риски
138	Планы по управлению рисками

## Ключевые риски

Пять наиболее значительных рисков для «Ростелекома» в течение 2017 года

Рейтинг 2017	Риск	Описание риска и возможные последствия	Меры реагирования	Управляемость в 2017 году
1	Отсутствие ресурсов для обеспечения соответствия требованиям новых законодательных актов	Компании необходимо заранее аккумулировать средства в целях обеспечения соответствия требованиям законодательных актов, вступающих в действие в период 2017–2018 годов (пакет Яровой, Закон о безопасности критической информационной инфраструктуры). При этом в условиях отсутствия четко определенных требований и оценки необходимых затрат реализация данной задачи находится в зоне существенного риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Оценка объема инвестиций, необходимых для обеспечения соответствия законодательным требованиям;</li> <li>» мониторинг изменений законодательства;</li> <li>» взаимодействие с партнерами по рынку, участие в профильных рабочих группах</li> </ul>	Низкая
2	Негативное изменение / нарушение применимого законодательства	Поскольку существенная часть деятельности «Ростелекома» находится под регулированием государственных органов, пересмотр законодательства и иных документов, регулирующих отдельные виды услуг и условия хозяйственной деятельности отрасли связи, не в пользу компании является основным правовым риском компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Мониторинг изменений законодательства РФ;</li> <li>» взаимодействие с регулирующими органами;</li> <li>» разработка компенсирующих мер реагирования</li> </ul>	Низкая
3	Отсутствие ожидаемой отдачи от аренды и продажи объектов недвижимости компании	Компания владеет на праве собственности значительным количеством объектов недвижимости, содержание части которых может оказаться для компании неэффективным. В условиях сжатия рынка аренды и продажи недвижимости возможен простой объектов, высвобожденных в ходе оптимизационных мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Аудит технических площадей;</li> <li>» гибкая ценовая политика;</li> <li>» высвобождение площадей в соответствии с программой модернизации сети доступа</li> </ul>	Средняя
4	Неготовность / невостребованность новых продуктов и услуг	Несвоевременный вывод на рынок или некорректный фокус при разработке таких инновационных продуктов и услуг связи компании, как сервисы на базе облачных технологий, услуги IoT, геоданных, IP VPN, телевидения, MVNO и др., могут привести к недостижению целевых показателей новых услуг и невозможности получения плановой выручки	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Стратегия, направленная на развитие новых услуг;</li> <li>» деятельность продуктовых офисов;</li> <li>» оптимизация бизнес-процесса создания и внедрения новых продуктов</li> </ul>	Высокая
5	Падение доходов по услуге ОТА в сегменте B2C опережающими темпами в результате мобильного и IP-замещения	«Ростелеком» продолжает испытывать усиление конкуренции в сегменте B2C российского рынка услуг фиксированной голосовой связи, что может оказать негативное влияние на удержание или увеличение рыночной доли и клиентской базы и привести к снижению операционной прибыли. Рынок данных услуг имеет естественный тренд падения в связи с изменением поведенческих характеристик абонентов в сторону использования новых цифровых технологий	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Модернизация телефонной инфраструктуры;</li> <li>» реализация комплекса мероприятий по удержанию абонентов</li> </ul>	Средняя

## Планы по управлению рисками

В 2018 году «Ростелеком» планирует продолжить развивать систему управления рисками:

- » расширять перечень ключевых индикаторов рисков совместно с владельцами бизнес-процессов в целях регулярной актуализации Программы управления рисками и обеспечения мониторинга рисков операционного уровня;
- » наращивать компетенции риск-менеджмента в бизнесе;
- » развивать культуру управления рисками;
- » выстраивать эффективные коммуникации риск-менеджмента с бизнесом, в том числе на уровне МРФ.

В 2018 году останутся актуальными для «Ростелекома»:

- » риски дефицита средств на соблюдение норм и требований законодательства;
- » риски сокращения доходов от предоставления услуг фиксированной связи;
- » риски неспособности обеспечить своевременный вывод на рынок новых продуктов и услуг.

В Программе управления рисками Группы «Ростелеком» на 2018 год<sup>73</sup> также учтены риски в сфере ИТ-технологий, кибербезопасности и защиты целостности данных. Они входят в число наиболее существенных рисков, с которыми компаниям телекоммуникационной отрасли предстоит столкнуться в ближайшие годы.

Основные риски «Ростелекома» на 2018 год определены исходя из обновленной стратегии компании, анализа реализации рисков в течение 2017 года и на основе прогнозов ведущих международных экспертов по ключевым рискам телекоммуникационного сектора на 2018 год.

- 134 Система управления рисками
- 135 Участники процесса управления рисками
- 136 Управление рисками в 2017 году
- 137 Ключевые риски
- 138 **Планы по управлению рисками**

### Ключевые риски компании на 2018 год

Группа рисков	Изменение к 2017 году	Риск (источник)	Сценарий	Управляемость в 2017 году	Меры реагирования
Рыночные	=	1. Отсутствие динамики в реконструкции рынка по ценам, развязывание ценовых войн по ряду регионов (клиенты). 2. Усиление динамики по снижению выручки от услуг ОТА-телефонии (клиенты, конкуренты). 3. Захват рынков конкурентами (конкуренты)	1. В2С: Остановка процессов реконструкции рынка. 2. В2С: Темпы падения выручки по ОТА превышают ожидания, учтенные при планировании. 3. В2С, В2В/Г: Потеря конкурентного преимущества по новым продуктам из-за высокого time-to-market продуктов, вызванного длительными процедурами интеграции новых продуктов в текущий ИТ-ландшафт	Средняя	Мероприятия по повышению клиентской лояльности и предоставления полного пакета услуг. Развитие новых услуг и сервисов на базе продуктовых офисов
Финансовые	▼	4. Распределение ресурсов в условиях неопределенности будущих изменений в ТМТ-секторе (финансы и бизнес-планирование)	4. Снижение рентабельности проектов из-за непрогнозируемого появления новых конкурентов на рынке за время их реализации. 5. Превышение плановых сроков реализации проектов из-за длительных сроков согласования со стороны внешних заказчиков, вендоров, срывов сроков подрядчиками. 6. В2Г: Рост оборачиваемости дебиторской задолженности из-за задержки принятия работ госзаказчиками	Средняя	Приоритизация проектов с учетом применимых риск-факторов по типам проектов. Централизация компетенций по претензионной работе. Учет критериев риска в моделях при планировании проектов. Регулярные проверки аудитора. Совершенствование процессов согласования, закупок и контроля реализации проектов
Законодательные	=	5. Неблагоприятные изменения и нарушения законодательства	7. Дефицит средств на обеспечение финансирования, необходимого для соблюдения норм/требований законодательства, вступающих в действие в 2018 году (закон о безопасности критической информационной инфраструктуры, пакет Яровой)	Низкая	Мониторинг изменений законодательства; взаимодействие с партнерами по рынку, участие в профильных рабочих группах
ИТ	▲	6. Нарушения целостности и достоверности информации (ИТ)	8. Рост числа инцидентов кибербезопасности в технической инфраструктуре «Ростелекома». 9. Рост объема обрабатываемых данных, защита данных, миграция данных в облачные сервисы или управление данными в разнородных системах опережают скорость интеграции «Ростелекомом» своих внутренних ИТ-систем	Высокая	Реализация проектов в сфере кибербезопасности и информационной защиты сети и внутренних сервисов. Приоритизация развития внутренних ИТ-систем с учетом внедрения целевой архитектуры; Учет при планировании рисков, связанных с критичностью оказываемых компанией внутренних сервисов и внешних услуг

(73) Протокол № 12 совета директоров от 25 декабря 2017 года.

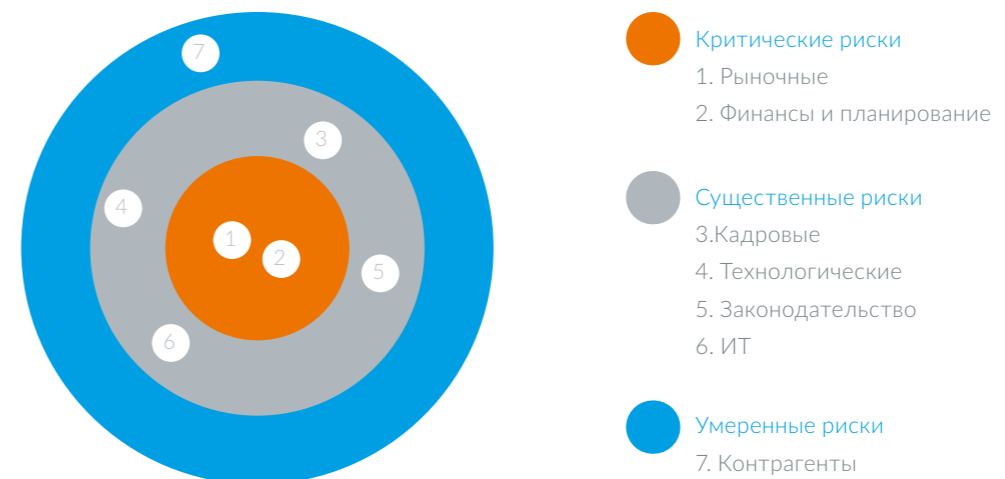
Ключевые риски компании на 2018 год (продолжение)

Группа рисков	Изменение к 2017 году	Риск (источник)	Сценарий	Управляемость в 2017 году	Меры реагирования
Кадровые	▼	7. Нехватка ключевого персонала (кадры) 8. Недобросовестные действия персонала (кадры)	10. Несоответствие рабочей среды требованиям талантливых digital-специалистов и продавцов в B2B и B2C. 11. Задержка комплектования проектных команд по причине дефицита кадров, низкой привлекательности вакансий, низкой эффективности подбора. 12. Недостаточная компетентность персонала в digital-областях. 13. Рост числа запросов со стороны контрольно-надзорных органов в связи с проводимыми в РФ масштабными международными событиями	Высокая	Мероприятия по повышению бренда работодателя. Использование современных инструментов поиска и привлечения персонала. Разработка и применение инструментов удержания. Внедрение новых инструментов обучения цифровых талантов
Технологические	▼	9. Перерыв в производстве из-за отказов ключевой инфраструктуры (технология)	14. Темпы снижения аварийности на сетях «Ростелекома» ниже темпа прироста затрат на инфраструктуру	Высокая	Проекты модернизации сети доступа для снижения издержек обслуживания и аварийности, развитие систем мониторинга аварийности на сети. Реализация плана импортозамещения
Риски контрагентов	▲	10. Перехват M&A проектов партнерами по рынку (контрагенты)	15. Рост конкуренции за наиболее качественные активы на рынке	Средняя	Структурирование процесса слияний и поглощений для оптимизации процедуры и скорости принятия решения по сделке

Оценка существенности риск-сценариев была произведена моделированием по методу Монте-Карло на основе данных о динамике изменения фактических показателей компании за 2016 – 2017 годы. Были учтены 44 наиболее значимых фактора, влияющих на выручку и OIBDA по сегментам, суммарное отклонение составляет 6,2 млрд рублей и 4,5 млрд рублей соответственно.

134 Система управления рисками  
135 Участники процесса управления рисками  
136 Управление рисками в 2017 году  
137 Ключевые риски  
138 **Планы по управлению рисками**

Радар рисков «Ростелекома» на 2018 год



**Критические риски (рыночные и финансовые)** – риски, реализация которых может привести к недостижению плановых значений ключевых показателей эффективности, предусмотренных долгосрочной программой развития и стратегией, к длительным перерывам деятельности, дефолту по обязательствам, резкому падению кредитных и корпоративных рейтингов, негативному освещению в федеральных и международных СМИ.

**Существенные риски (законодательные, ИТ, кадровые, технологические)** – риски, реализация которых может привести к существенным отклонениям ключевых показателей эффективности, краткосрочным перерывам деятельности общества, падению кредитных и корпоративных рейтингов общества, негативному освещению работы общества в региональных и местных СМИ.

**Умеренные риски (риски контрагентов)** – риски, не оказывающие существенного негативного влияния на показатели финансово-хозяйственной деятельности, но требующие мониторинга для своевременного выявления возможного роста уровня их существенности.