

УТВЕРЖДЕНО  
Решением Совета директоров  
ПАО «ДВМП» от 04.04.2019 г.  
(Протокол № 5/19 от 05.04.2019 г.)

**ПОЛОЖЕНИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ  
ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА  
«ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО»**

г. Москва  
2019 г.

## Содержание

1.	Общие положения.....	3
2.	Термины.....	3
3.	Цели и задачи системы управления рисками.....	4
4.	Принципы функционирования системы управления рисками.....	5
5.	Участники системы управления рисками.....	6
6.	Этапы процесса управления рисками.....	9
	Приложение 1. Блок- схема бизнес-процесса по управлению рисками.....	13

## 1. Общие положения

- 1.1. Положение по управлению рисками ПАО «ДВМП» (далее - «**Положение**») разработано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, рекомендациями международных стандартов риск-менеджмента, Уставом ПАО «ДВМП», Кодексом корпоративного управления, рекомендованным Банком России, с целью создания и поддержания функционирования эффективной системы по управлению рисками (далее – «**СУР**») в ПАО «ДВМП» (далее – «**Общество**») и его Подконтрольных юридических лицах, входящих в Группу компаний FESCO (далее, совместно – «**Группа**»).
- 1.2. Положение определяет цели, задачи, основные принципы и единые подходы организации и функционирования СУР в Группе, а также устанавливает требования к методам, правилам и подходам, применяемым для целей управления рисками.
- 1.3. Положение является основополагающим документом, определяющим политику в области организации управления рисками в Группе. Требования Положения обязательны к применению всеми структурными подразделениями, филиалами и сотрудниками Общества, а также рекомендованы к применению Подконтрольными лицами Общества.
- 1.4. Настоящее Положение является основой для разработки иных внутренних методологических и распорядительных документов, регламентирующих процесс организации и функционирования СУР в Группе.
- 1.5. Решениями органов управления Подконтрольных лиц в соответствии с корпоративными процедурами в действие вводятся внутренние нормативные документы в области управления рисками, разработанные на основе и не противоречащие настоящему Положению.
- 1.6. Настоящее Положение и все изменения к нему (по мере необходимости) утверждаются решением Совета директоров ПАО «ДВМП».

## 2. Термины

№	Термин/сокращение	Определение
1	База рисков	Информационная база, содержащая актуальную информацию о статусе всех идентифицированных рисках Группы и мероприятиях по их управлению.
2	Владелец процесса (бизнес-процесса, подпроцесса)	Руководящий сотрудник, несущий ответственность за результат и эффективность процесса и обладающий полномочиями для распоряжения необходимыми ресурсами (персонал, инфраструктура, информационная поддержка и т.д.).
3	Группа FESCO (Группа)	ПАО «ДВМП» и его Подконтрольные юридические лица.
4	Дивизион	Совокупность компаний Группы, как определено соответствующим внутренним документом Общества.
5	Емкость риска (RC - Risk Capacity)	Максимальный уровень риска, который компания в состоянии принять для того, чтобы добиться поставленных целей.
6	Индикатор риска	Показатель показывающий тенденцию изменения факторов риска и/или самих рисков.
7	Ключевые параметры бюджета	Ключевыми параметрами бюджета, используемыми для целей данного Положения, являются: периметр консолидации, курсы валют, темп инфляции, основные процентные ставки LIBOR, MOSPRIME и иные целевые показатели бюджета.
8	Компании Группы	Юридические лица, входящие в Группу, за исключением ПАО «ДВМП».
9	Методология	Настоящее Положение и иные внутренние нормативные документы, обеспечивающие функционирование СУР в Группе.
10	Общество	ПАО «ДВМП».
11	Подконтрольные лица Общества	Юридические лица, в которых Общество имеет право прямо или косвенно распоряжаться в силу участия в подконтрольной организации и (или) на основании договоров доверительного управления имуществом, и (или) простого товарищества, и (или) поручения, и (или) акционерного соглашения, и (или) иного соглашения, предметом которого является осуществление прав, удостоверенных акциями (долями) подконтрольной организации, более 50 процентами голосов в высшем органе управления

		подконтрольной организации либо право назначать (избирать) единоличный исполнительный орган и (или) более 50 процентов состава коллегиального органа управления подконтрольной организации.
12	Процесс, бизнес-процесс, подпроцесс	Совокупность взаимосвязанных задач и/или мероприятий и/или действий, направленных на получение заданного результата, имеющего ценность для Общества.
13	Реализация риска	Наступление события/состояния, имеющего негативное влияние на деятельность и достижение целей Общества.
14	Риск	Следствие влияния неопределенности или обстоятельств на достижение целей Общества. Риск может быть представлен в виде отклонения от ожидаемого (планируемого) результата по причине наступления какого-либо события, имеющего ненулевую вероятность (возможного события). При этом, такое отклонение может иметь как негативное, так и позитивное влияние на цели Группы.
15	Причина риска	Источник возникновения риска: обстоятельства, состояние внутренней и/или внешней среды, несущие в себе возможность реализации риска.
16	Риск-аппетит (RA – Risk Appetite)	Мера риска, которую участник (участники) СУР готов принять (считает для себя допустимым, оправданным, приемлемым или неприемлемым) при реализации функций, в рамках своей компетенции, по достижению целей Группы. Риск-аппетит представляет собой приемлемый (комфортный) уровень риска, на который ориентируется участник СУР при принятии решения о способе управления рисками.
17	Риск-аппетит по видам риска	Показатель риск-аппетита, декомпозированный по выбранным видам риска.
18	Риск-аппетит по дивизионам (RA <sub>d</sub> )	Показатель риск-аппетита, декомпозированный по дивизионам Группы.
19	Система управления рисками (СУР)	Совокупность компонентов (культура, компетенции, методология, практики, ресурсы), методов и процессов по управлению рисками, интегрированных в стратегическое планирование и операционное управление компаний Общества и направленных на достижение целей Общества.
20	Структурное подразделение	Подразделение утвержденной организационной структуры ПАО «ДВМП».
21	Фактор риска (риск-фактор)	Внешние или внутренние условия, способствующие наступлению события, несущего негативное или позитивное влияние на цели Группы.
22	Функциональная валюта	Валюта, используемая в основной экономической среде, в которой компания Группы осуществляет свою деятельность, зарабатывает и использует основную часть своих денежных средств.

### 3. Цели и задачи системы управления рисками

- 3.1. Основная цель СУР - обеспечение успешного функционирования компаний Группы и принятия эффективных решений руководством компаний Группы в условиях риска и неопределенности.
- 3.2. Поставленная цель достигается посредством создания и обеспечения функционирования СУР, охватывающей все направления деятельности, ключевые бизнес-процессы и уровни управления Группы. Задачами СУР являются:
- обеспечение разумной уверенности в достижении стратегических и операционных целей Общества;
  - обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и экономичного использования ресурсов;
  - выявление рисков и управление такими рисками;
  - обеспечение сохранности активов Общества;
  - обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности;

- контроль соблюдения законодательства, а также внутренних политик, регламентов и процедур Общества.
- 3.3. Для решения задач СУР в Обществе вводится должность руководителя направления по управлению рисками в составе Департамента внутреннего аудита Общества, задачами которого являются:
- общая координация процессов управления рисками;
  - разработка методологических документов для обеспечения процесса управления рисками;
  - организация обучения работников Общества по управлению рисками;
  - анализ совокупности рисков Общества и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;
  - формирование сводной отчетности по рискам;
  - осуществление оперативного контроля за процессом управления рисками подразделениями Общества и в установленном порядке подконтрольными обществами;
  - подготовка и информирование Совета директоров и исполнительных органов Общества об эффективности процесса управления рисками, а также по иным вопросам, предусмотренным данным Положением.
- 3.4. Для решения задач, связанных с обеспечением соответствия деятельности Общества и компаний Группы требованиям, налагаемым на нее российским и зарубежным законодательством, иными обязательными для исполнения регулирующими документами, а также созданием механизмов анализа, выявления, оценки комплаенс-рисков и управления указанными рисками в Обществе, создается подразделение по комплаенс-контролю в составе Дирекции по юридическим вопросам.

#### **4. Принципы функционирования системы управления рисками**

##### 4.1. Ключевые принципы функционирования СУР в Группе:

- *привязка к целям* – управление рисками планируется и осуществляется исходя из стратегических, операционных и иных целей и направлено на их эффективное достижение в условиях неопределенности;
- *непрерывность* – управление рисками осуществляется на постоянной основе, в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности и принятия управленческих решений;
- *интеграция и прозрачность* – СУР является неотъемлемой частью корпоративного управления и бизнес-процессов Общества. Оценка качества работы СУР может быть проведена как с помощью внутреннего, так и внешнего аудита;
- *осведомленность участников СУР* – руководство Общества, руководители и работники структурных подразделений Общества должны быть своевременно осведомлены о рисках, связанных с выполняемыми (курируемыми) ими бизнес-процессами и с планируемыми к реализации проектами;
- *разумная степень формализации и документирования* – уровень формализации и документирования СУР должен отвечать требованиям внутренних нормативных документов Общества, однако эффективность процесса функционирования СУР имеет приоритет над формальным описанием;
- *непрерывная адаптация и развитие* – управление рисками должно развиваться и совершенствоваться с учетом изменений во внешней и внутренней среде;
- *разумное распределение ответственности и полномочий* – ответственность и полномочия между участниками СУР распределяются таким образом, чтобы с одной стороны обеспечить максимальную степень выполнения задач СУР, а с другой, чтобы участники не тратили ресурсы на неэффективную работу, издержки по которой превышают ценность достигаемых в рамках СУР результатов;
- *существенность и целесообразность* – принятие решений о реагировании на риски осуществляется исходя из оценки рисков и с учетом соотношения затрат и выгод от реализации мер реагирования на риски, а также других факторов, определяющих целесообразность принятия указанных мер;
- *обучение и мотивация* – обучение работников, вовлеченных в процессы управления рисками, действующей методологии и практикам управления рисками. Система мотивации предполагает поощрение за участие в управлении рисками.
- *единство методологической базы* – методологические подходы в области управления рисками едины для всех компаний Группы, определены настоящим Положением и иными внутренними и нормативными документами, выпущенными во исполнение настоящего Положения.

##### 4.2. Все участники СУР должны руководствоваться вышеуказанными принципами.

## 5. Участники системы управления рисками.

5.1. Участники СУР и их функции определяются согласно Таблице 1.

Таблица 1. Участники СУР и их функции

Участник СУР	Функции участника СУР
Совет директоров (СД) ПАО «ДВМП»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение принципов и подходов к организации системы управления рисками.</li> <li>• Утверждение общей политики в области управления рисками.</li> <li>• Утверждение величины Риск-аппетита на плановый период (год).</li> <li>• Утверждение карты рисков.</li> <li>• Утверждение планов мероприятий по управлению рисками, превышающими размер утвержденного риск-аппетита.</li> <li>• Рассмотрение на ежегодной основе результатов анализа и оценки функционирования СУР.</li> </ul>
Комитет по аудиту (КА) Совета директоров ПАО «ДВМП»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предварительное рассмотрение и подготовка рекомендаций по следующим вопросам, выносимым на рассмотрение Совета директоров:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение принципов и подходов к организации управления рисками.</li> <li>- Утверждение общей политики в области управления рисками.</li> <li>- Утверждение величины Риск-аппетита на плановый период (год).</li> <li>- Утверждение карты рисков.</li> <li>- Утверждение плана мероприятий по управлению рисками, превышающими размер утвержденного риск-аппетита.</li> <li>- Рассмотрение на ежегодной основе результатов анализа и оценки функционирования СУР, выдача рекомендаций по ее улучшению.</li> </ul> </li> </ul>
Правление ПАО «ДВМП»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ежеквартально рассматривает и согласовывает для вынесения на СД карту рисков Общества.</li> <li>• Рассматривает и утверждает величину риск-аппетита по дивизионам и видам риска в пределах величины Риск-аппетита, определенной решением Совета директоров.</li> <li>• Рассматривает качество спланированных мероприятий (достаточность, сроки выполнения, спланированные ресурсы) по управлению рисками, в отношении рисков, превышающих величину <math>RA_d</math>, либо рисков, в отношении которых у владельцев бизнес-процессов недостаточно ресурсов и полномочий.</li> <li>• Принимает решения по перераспределению ресурсов и полномочий, необходимых для управления рисками в отношении рисков, превышающих риск-аппетит дивизиона.</li> <li>• По решению Председателя Правления рассматривает планы и результаты управления рисками в Обществе до рассмотрения на КА и СД.</li> </ul>
Президент ПАО «ДВМП»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивает организацию и функционирование СУР.</li> <li>• Утверждает необходимые инструкции, методики и регламенты по управлению рисками.</li> <li>• Обеспечивает выполнение решений Совета директоров в области организации системы управления рисками.</li> <li>• Утверждает необходимое количество риск-координаторов и экспертов по рискам.</li> </ul>
Департамент внутреннего аудита ПАО «ДВМП»	<p>Осуществляет оценку эффективности системы управления рисками, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводит проверку достаточности и зрелости элементов системы управления рисками для эффективного управления рисками (цели и задачи, инфраструктура, организация процессов, нормативно-методологическое обеспечение, взаимодействие структурных подразделений в рамках системы управления рисками, отчетность).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводит проверку полноты выявления и корректности оценки рисков руководством Общества на всех уровнях его управления.</li> <li>• Проводит проверку эффективности контрольных процедур и иных мероприятий по управлению рисками, включая эффективность использования выделенных на эти цели ресурсов.</li> <li>• Проводит анализ информации о реализовавшихся рисках (выявленных по результатам внутренних аудиторских проверок нарушениях, фактах недостижения поставленных целей, фактах судебных разбирательств).</li> </ul>
Вице-президент, курирующий соответствующий дивизион	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивают организацию и функционирование СУР по возглавляемому дивизиону.</li> <li>• Обеспечивает утверждение необходимых инструкций, методик и регламентов по управлению рисками в компаниях Группы, входящих в соответствующий дивизион.</li> </ul>
Подразделение комплаенс-контроля в составе Дирекции по юридическим вопросам ПАО «ДВМП»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществляет необходимые мероприятия, связанные с обеспечением соответствия деятельности Общества и компаний Группы требованиям, налагаемым российским и зарубежным законодательством, иными обязательными для исполнения регулирующими документами, а также созданием механизмов анализа, выявления, оценки комплаенс-рисков и управления указанными рисками.</li> </ul> <p>Функции подразделения комплаенс-контроля в составе Дирекции по юридическим вопросам ПАО «ДВМП» определяются соответствующим Положением о подразделении и иными локальными нормативными актами Общества.</p>
Руководитель направления по управлению рисками Департамента внутреннего аудита ПАО «ДВМП»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществляет общую координацию внедрения и функционирования СУР в структурных подразделениях Общества и компаниях Группы.</li> <li>• Осуществляет мониторинг функционирования СУР в части идентификации, оценки и выполнения мероприятий по управлению рисками.</li> <li>• Разрабатывает методологию для процесса управления рисками и вносит предложения по её изменению.</li> <li>• Консолидирует информацию по идентифицированным рискам и соблюдению риск-аппетита по всем компаниям Группы.</li> <li>• Осуществляет анализ портфеля рисков и выработку предложений по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками.</li> <li>• Разрабатывает для Правления и СД ПАО «ДВМП» предложение по величине риск-аппетита по Группе, дивизионам и видам риска.</li> <li>• Содействует интеграции элементов СУР в операционные регламенты и процедуры принятия решений.</li> <li>• Проводит обучающие тренинги.</li> <li>• Формирует и доводит позицию по рискам, выносимым на Правление, а также по ключевым процедурам принятия решений.</li> <li>• Ежеквартально формирует сводную карту корпоративных рисков и выносит её на Правление и СД.</li> <li>• Формирует сводную отчётность по рискам и информирует Президента, Правление, Комитет по аудиту и Совет директоров Общества по вопросам управления рисками.</li> <li>• Принимает участие в разработке КПЭ по управлению рисками.</li> <li>• Оценивает результаты работы риск-координаторов и экспертов по рискам.</li> </ul>
Владельцы процессов – сотрудники Общества и/или компаний Группы,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводят идентификацию рисков и оценку последствий реализации рисков курируемого процесса.</li> <li>• Совместно с риск-экспертами заполняют и поддерживают в актуальном состоянии паспорта рисков.</li> </ul>

<p>имеющие в распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса и несущие ответственность за результат процесса.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разрабатывают план мероприятий по управлению выявленными рисками.</li> <li>• Определяют индикаторы риска и лиц ответственных за их мониторинг.</li> <li>• Перераспределяют необходимые ресурсы для управления рисками в рамках имеющихся полномочий и бюджета.</li> <li>• В пределах своей компетенции инициируют изменения в процессах и регламентной базе с целью включения элементов СУР в повседневную операционную деятельность.</li> <li>• Обеспечивают поддержание в актуальном состоянии информации в своей части, содержащейся в Базе рисков.</li> </ul>
<p>Вице-президент по финансам ПАО «ДВМП»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организует проведение финансовой оценки рисков, идентифицированных в Обществе и компаниях Группы, по принадлежности.</li> </ul>
<p>Риск-координатор (Вице-президент или лицо, уполномоченное им)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контролируют исполнение мероприятий по управлению рисками в пределах своей компетенции.</li> </ul>
<p>Эксперты по рискам – сотрудники Общества и/или компаний Группы, уполномоченные единоличным исполнительным органом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивают методическую поддержку владельцам процессов в части применения методологии СУР на практике.</li> <li>• Обеспечивают контроль соблюдения методологии, последовательности и эффективности этапов по управлению рисками, включая процедуры по идентификации, оценке и определению способа управления каждым риском в компаниях Группы.</li> <li>• Организуют и проводят необходимые групповые и индивидуальные коммуникации («мозговые штурмы», консультации и т.д.) в рамках идентификации рисков, оценки рисков, разработки мероприятий по управлению рисками и т.д.</li> <li>• Проводят обучение по вопросам управления рисками для сотрудников компаний Группы.</li> <li>• Готовят отчетность по рискам по запросу бизнес-подразделений и выступают на рабочих встречах / планерках по вопросам управления рисками.</li> <li>• Самостоятельно или совместно с владельцами процессов заполняют и поддерживают в актуальном состоянии паспорта рисков.</li> <li>• Поддерживают в актуальном состоянии информацию в Базе рисков по вверенным видам риска, процессам (подпроцессам), подразделениям или компании Группы.</li> <li>• Верифицируют внесенную информацию Базу рисков по вверенным видам риска, процессам (подпроцессам), подразделениям, компаниям Группы или проекту.</li> <li>• Вносят предложения руководителю направления по управлению рисками по изменению любых компонентов СУР.</li> <li>• Вносят предложения владельцам процессов по изменению процессов и регламентной базы с целью включения элементов СУР в повседневную операционную практику.</li> </ul>
<p>Иные сотрудники - все сотрудники Общества и/или компаний Группы</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентифицируют риски в рамках своей деятельности в соответствии с должностными инструкциями и требованиями внутренних нормативных документов.</li> <li>• Своевременно информируют непосредственных руководителей о новых рисках, а также о случаях, когда исполнение мероприятий по управлению рисками по каким-либо причинам стало невозможным и/или требуется корректировка в связи с изменениями внутренних и внешних условий деятельности Группы.</li> <li>• Вносят предложения по улучшению / повышению эффективности операционных процессов компании.</li> <li>• Участвуют в управлении рисками в рамках своих компетенций.</li> </ul>



## 6. Этапы процесса управления рисками

6.1. Управление рисками состоит из следующих основных этапов:

*(А) идентификация риска*, который включает в себя первичное определение рисков в бизнес-процессах, создание паспорта риска и разработку индикаторов риска;

*(В) оценка риска*, который включает в себя финансовую или экспертную оценку влияния риска на цели Общества, а также сравнение полученной оценки с установленным уровнем Риск-аппетита;

*(С) разработка, реализация и контроль мероприятий по управлению риском* – этап, на котором принимается решение о способе и методах управления в отношении каждого риска;

*(D) мониторинг и отчетность*, который включает в себя регулярный контроль индикаторов риска, исполнения плана мероприятий по управлению риском и подготовку отчетов для структурных подразделений и органов управления Общества.

Процесс управления рисками представлен в виде блок-схемы в Приложении 1. Ниже приведено подробное описание каждого из этапов.

### *(А) Идентификация риска*

6.2. Идентификация риска – это процесс выявления и описания элементов риска: факторов риска, последствий реализации рисков, а также классификация выявленных рисков и разработка индикаторов риска.

6.3. Идентификация рисков может проводиться как на постоянной, так и на периодической основе путем:

- визуального наблюдения;
- посредством анализа внешней и внутренней среды: тенденций, фактов, событий, планируемых событий (например проекты законов);
- в ходе контактов с внешними по отношению к Группе лицами (органы власти, банки, контрагенты и т.д.);
- при проведении «мозговых штурмов» по анализу достижимости стратегических и операционных целей, а также целей любых бизнес-процессов (процессов), подпроцессов;
- при проведении аудиторских проверок;
- с помощью опросов, анкетирования сотрудников компаний Группы;
- сбора статистики по событиям/инцидентам;
- иными способами.

6.4. Для целей эффективного управления рисками, риски классифицируются по видам, в зависимости от места, причины их возникновения и влиянию на цели компаний Группы.

6.5. Группа выделяет для себя следующие основные виды рисков:

- **ИТ-риски** – риски, связанные с информационной безопасностью, внедрением и эксплуатацией информационных систем и программных продуктов.
- **Коммерческие риски** – риск убытков, связанных с коммерческой деятельностью, причинами которых являются нестабильность как внешней среды (спрос, действия конкурентов, изменения рынка и т.д.), так и внутренней (качество, цена предоставляемых услуг и т.д.).
- **Операционные риски** – риски, связанные с неэффективностью бизнес-процессов (процессов), подпроцессов, включая технологические риски, экологические риски, риски закупочной деятельности, риски охраны труда, кадровые риски и т.д.
- **Политические риски** – риски, связанные с проводимой внешней и внутренней политикой государств - регионов присутствия Группы (от которых зависит деятельность компаний Группы) и которые могут оказать негативное влияние на функционирование бизнеса Группы.
- **Правовые риски** – риски, связанные с принятием решений уполномоченными органами (включая судебные органы), которые могут повлечь привлечение к ответственности компании Группы и/или их сотрудников.
- **Проектные риски** – риски, связанные с инвестиционной деятельностью Группы и/или по проектам, не являющимися инвестиционными (проектные показатели, выдерживание сроков, соответствие качеству и т.д.).
- **Регуляторные (комплаенс) риски** – риски, возникающие в результате несоблюдения (в том числе несвоевременного или неправильного применения) действующего законодательства, стандартов, предписаний регулирующих/надзорных органов, а также риски применения санкций как к компаниям Группы, так и к контрагентам, которые могут оказать негативное влияние на функционирование

бизнеса. К регуляторным рискам относятся также налоговые риски, связанные с корректностью применения норм налогового законодательства и приводящие к убыткам в виде начисления штрафов, пени и дополнительных налоговых сборов по результатам налоговых проверок.

- **Репутационные риски** – риски, связанные с неблагоприятным восприятием имиджа Группы клиентами, контрагентами, акционерами, деловыми партнерами, сотрудниками, регулирующими органами, иными стейкхолдерами.
  - **Стратегические риски** – риски, связанные с неправильным определением стратегических целей, с не достижением стратегических целей.
  - **Финансовые риски** – риски, связанные с финансовой деятельностью Группы и управлением денежными потоками. К финансовым рискам относятся риски ликвидности, кредитные риски, валютные риски, процентные риски, товарные риски, инфляционные риски, риски нарушения ковенант по договорам и т.д.
  - **Риски экономической безопасности** – риски, связанные с противоправными действиями как сотрудников Группы, так и третьих лиц, направленные на отчуждение активов и (или) ущемлением интересов Группы.
- 6.6. Установленный перечень видов рисков не является исчерпывающим и может изменяться/дополняться в зависимости от деятельности Группы.
- 6.7. Идентификация рисков осуществляется всеми участниками СУР в рамках их функциональных обязанностей. Идентифицированные риски подлежат внесению в Базу рисков.
- 6.8. Результатом этапа идентификации рисков является наличие паспортов всех идентифицированных для Группы рисков в Базе рисков.

#### **(В) Оценка риска**

- 6.9. Исходя из определения термина «риск», оценка риска представляет собой оценку двух компонентов: вероятности наступления события и последствий для Общества (в виде влияния на цели) в результате наступления события.
- 6.10. Событие может иметь как негативное, так и позитивное влияние на достижение целей Группы. Для оценки отдельного риска необходимо определить негативное влияние события и вероятность его наступления. При оценке совокупного влияния рисков необходимо учитывать, как негативные, так и позитивные влияния отдельных событий, происходящих с различными вероятностями (комбинации событий).
- 6.11. Вероятность наступления события может быть определена объективными и субъективными методами. Приоритетным для Группы признается объективный метод оценки вероятности.
- 6.12. Объективный метод оценки вероятности основан:
- на вычислении частоты, с которой происходят некоторые события. Частота рассчитывается на основе фактических данных, с учетом периодичности процесса;
  - на вычислении вероятности с помощью методов математического моделирования (стохастического, параметрического, исторического);
  - на вычислении вероятности с помощью сценарного анализа, в т.ч. с помощью рыночных котировок, прогнозов государственных органов и т.д.
- 6.13. Субъективный метод оценки вероятности является предположением относительно определенного результата, основывающемся на суждении или личном опыте оценивающего (экспертная оценка).
- 6.14. Экспертная оценка применяется в условиях отсутствия статистики / прогнозов по фактору риска с обязательным определением алгоритма оценки.
- 6.15. Оценка последствия наступления события – это оценка влияния на цели Группы при наступлении или не наступлении события (или комбинации событий).
- 6.16. Оценка влияния выражается как величина отклонения от целевой EBITDA Группы в денежном эквиваленте или как отклонение от иных установленных целевых показателей в результате наступления или не наступления события (или комбинации событий).
- 6.17. Оценка риска, для которой оценка влияния выражена в денежном эквиваленте, называется финансовой оценкой риска.
- 6.18. Валютой, в которой производится финансовая оценка рисков, является валюта финансовой отчетности Группы по МСФО или функциональная валюта. Для финансовой оценки риска используется валютный курс, заложенный в текущем бюджете.

- 6.19. Для рисков, в отношении которых не может быть проведена финансовая оценка (или она крайне затруднительна), используется качественная оценка, которая представляет собой объективное или субъективное мнение участника(-ов) СУР относительно существенности потенциального влияния данного риска на цели Общества или Группы в целом.
- 6.20. Для понимания значимости каждого отдельного риска и всех рисков в совокупности оценка рисков сопоставляется с установленным в Группе уровнем риск-аппетита (RA) и ёмкости риска (RC), а в случае, если они не определены, - с иными выбранными ключевыми параметрами, используемыми в Группе при формировании бюджета.
- 6.21. Риск-аппетит и ёмкость риска представляют собой набор количественных и качественных показателей, устанавливаемых для Общества, Группы в целом и для каждого дивизиона. Риск-аппетит устанавливается также по выбранным видам риска.
- 6.22. При определении величины риск-аппетита учитываются целевые показатели Группы, размер полномочий, установленный для руководителя Общества, руководителей компаний Группы, ключевые параметры бюджета, а также иные параметры и показатели, в том числе, основанные на практиках ведущих российских и иностранных компаний.
- 6.23. Результатом данного этапа является наличие в Базе рисков оценки вероятности и последствий реализации риска по каждому риску, а также, при необходимости, алгоритмы по их оценке и используемые шаблоны.
- 6.24. Период, на который определяется оценка рисков, соответствует периоду на который планируется бюджет Группы.

***(С) Разработка, реализация и контроль мероприятий по управлению риском***

- 6.25. Мероприятия по управлению рисками подразделяются на предупредительные и компенсирующие.
- 6.26. Предупредительные мероприятия - это действия по минимизации вероятности реализации риска или последствий еще не реализовавшегося риска.
- 6.27. Компенсирующие мероприятия – это действия по минимизации последствий уже реализовавшегося риска.
- 6.28. Мероприятия по управлению рисками планируются с учетом выбранного метода по управлению риском. Основными методами по управлению рисками являются:
  - (1) Снижение риска  
Совокупность мер, направленных на снижение вероятности и/или негативных последствий риска, например: реорганизация бизнес-процессов, изменения процедур контроля, диверсификация и т.д.
  - (2) Передача риска  
Метод, с помощью которого организация передает другой организации осуществление деятельности, сопряженной с риском, или передает сам риск, например: страхование, аутсорсинг, хеджирование и т.д. Передача риска осуществляется в случаях, когда воздействие на него со стороны Общества и (или) компаний Группы невозможно или экономически не оправдано.
  - (3) Повышение риска  
Метод управления рисками, применение которого открывает перед организацией новые возможности (например: выход на новые рынки, сделки слияния/поглощения и т.д.)
  - (4) Исключение риска  
Метод, который означает, что организация полностью прекращает деятельность в той области, которая создает риск, например: отказ от сделки, продажа актива и т.д. Исключение риска используется в случаях, когда стоимость воздействия на риск слишком высока, либо такое воздействие невозможно, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне.
  - (5) Принятие риска  
Метод, который применяется, когда организацию удовлетворяет существующий уровень риска или, когда дополнительные мероприятия по управлению рисками экономически не целесообразны. По итогам принятия риска могут создаваться резервы.
- 6.29. Для каждого идентифицированного риска разрабатывается план мероприятий по его управлению с учетом выбранного метода управления. План мероприятий включает в себя перечень необходимых мероприятий / процедур по управлению данным риском, сроки исполнения / внедрения и ответственных лиц. Отдельными внутренними нормативными документами могут быть уточнены подходы к формированию плана мероприятий. В отношении метода управления риском «принятие риска» указываются существующие мероприятия / процедуры.

- 6.30. В план мероприятий по управлению рисками должна быть четко сформулирована цель каждого мероприятия, указаны измеримые количественные показатели, которые будут достигнуты (в т.ч. прогнозируемая оценка риска после проведения мероприятия). Выполнение мероприятия реально осуществить с учетом имеющихся ресурсов, мероприятия несут конкретную ценность для бизнеса и соответствуют достижению его целей, а также все мероприятия должны иметь конкретные сроки исполнения.
- 6.31. Результатом данного этапа является наличие плана мероприятий по управлению рисками в соответствии с выбранными методами управления, который включает в себя перечень необходимых действий и/или процедур по управлению каждым риском, сроки исполнения и ответственных лиц. Перечень мероприятий отражается в Базе по рискам в привязке к паспортам рисков.
- 6.32. Контроль выполнения и эффективности мероприятий по управлению рисками осуществляют участники СУР согласно своим функциональным обязанностям.
- 6.33. Мероприятия и процедуры по управлению риском включаются в отчетность по рискам.

***(D) Мониторинг и отчетность***

- 6.34. Мониторинг и отчетность представляют собой заключительный этап процесса управления рисками, основной задачей которого является обеспечение прозрачности процесса для всех участников СУР.
- 6.35. На основе информации, содержащейся в Базе рисков, владельцами процессов, риск-экспертами и руководителем направления по управлению рисками, формируются следующие формы отчетности:
- карты рисков по отдельной компании Группы, по дивизиону Группы, в целом по Группе (корпоративная карта существенных рисков), корпоративная карта рисков Группы, превышающих установленный уровень Риск-аппетита;
  - карты рисков по видам рисков в целом по Группе, в разрезе дивизионов Группы;
  - реестр рисков с настраиваемым набором данных;
  - план мероприятий по управлению рисками;
  - отчет о выполнении мероприятий по управлению рисками;
  - статус рисков с учётом фактического значения индикаторов рисков.
- Формы отчетности могут формироваться как по состоянию на дату, так и за период.
- 6.36. Результатом данного этапа является наличие необходимого перечня отчетов по рискам и мероприятиям по их управлению в Группе.
- 6.37. Участники СУР готовят отчетность по рискам в рамках своих функциональных обязанностей по внутренним и внешним запросам.

# Приложение 1. Блок-схема бизнес-процесса по управлению рисками

## Процесс управления рисками

