

УТВЕРЖДЕНА
Советом директоров ПАО «Русолово»
01.09.2022 г.
(протокол от 01.09.2022 г. №12/2022-СД)

**ПОЛИТИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ
ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «РУСОЛОВО»**

2022 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ | 3 |
| 2. | ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ | 4 |
| 3. | ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ | 8 |
| 3.1. | Цели системы | 8 |
| 3.2. | Задачи системы | 8 |
| 3.3. | Принципы функционирования системы | 9 |
| 3.4. | Ограничения системы | 11 |
| 3.5. | Планирование развития системы | 11 |
| 4. | УЧАСТНИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ | 12 |
| 4.1. | Состав участников | 12 |
| 4.2. | Полномочия участников | 12 |
| 5. | ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ | 16 |
| 6. | АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ | 16 |
| 6.1. | Принципы интеграции. Подчинённость | 16 |
| 6.2. | Виды контролей | 16 |
| 6.3. | Глубина процесса управления рисками и внутреннего контроля | 18 |
| 7. | КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ | 19 |
| 7.1. | Внутренняя контрольная среда | 19 |
| 7.2. | Постановка целей | 20 |
| 7.3. | Идентификация рисков | 20 |
| 7.4. | Оценка рисков | 21 |
| 7.5. | Реагирование на риски | 23 |
| 7.6. | Разработка и реализация мероприятий по управлению рисками | 23 |
| 7.7. | Процедуры внутреннего контроля | 24 |
| 7.8. | Мониторинг рисков и выполнения мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля | 25 |
| 7.9. | Отчетность и обмен информацией в рамках СУР и СВК | 26 |
| 7.10. | Оценка и мониторинг эффективности СУР и СВК | 26 |
| | Приложение № 1. Паспорт риска | 28 |
| | Приложение № 2. Матрица рисков | 29 |

1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Политика управления рисками и внутреннего контроля разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом и локальными нормативными актами ПАО «Русолово» (далее — Общество) с учетом принципов, определенных в Кодексе корпоративного управления (письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52 /2463), Информационным письмом Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 о рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета по аудиту совета директоров (наблюдательного совета) в публичных акционерных обществах, Методическими указаниями по подготовке положения о системе управления рисками, а также международных и российских стандартов и рекомендаций международных профессиональных организаций в области управления рисками и внутреннего контроля.

Настоящая Политика направлена на развитие и совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Русолово» и его дочерних и зависимых обществ (далее – ДЗО) с целью повышения надежности и эффективности ее функционирования, обеспечения достаточных гарантий достижения целей и решения задач ПАО «Русолово» и его ДЗО.

Настоящая Политика определяет единые основные принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, устанавливает компоненты системы управления рисками и внутреннего контроля, ее цели и задачи, а также определяет основные задачи и распределение полномочий участников системы управления рисками и внутреннего контроля.

Дочерние и зависимые общества ПАО «Русолово» на основе настоящей Политики обеспечивают утверждение локального нормативного акта (политики), регламентирующего порядок управления рисками и внутреннего контроля в дочерних и зависимых обществах.

Система управления рисками и внутреннего контроля распространяется на всю деятельность ПАО «Русолово» и его ДЗО, включает все уровни управления и виды деятельности, все риски ПАО «Русолово» и его ДЗО.

Контроль за соблюдением настоящей Политики, поддержанием ее в актуальном состоянии, а также разрешением спорных вопросов в рамках системы управления рисками и внутреннего контроля осуществляет подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю ПАО «Русолово».

Настоящая Политика обязательна для исполнения работниками:

- структурных подразделений ПАО «Русолово»;
- дочерних и зависимых обществ ПАО «Русолово».

Распорядительные, локальные нормативные и иные внутренние документы Общества не должны противоречить настоящей Политике.

Настоящая Политика является локальным нормативным документом постоянного действия.

Политика, а также вносимые в нее изменения и дополнения утверждаются Советом директоров.

Изменения и дополнения в Политику могут быть внесены по инициативе следующих лиц и органов: Совет директоров ПАО «Русолово», Комитет по аудиту Совета директоров, Генеральный директор ПАО «Русолово», менеджмент Общества, Руководитель подразделения, осуществляющего внутренний аудит ПАО «Русолово», Руководитель подразделения, осуществляющего внутренний контроль и управление рисками Общества.

2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Анализ риска – процесс изучения природы и характера риска – анализа причин, источников и места возникновения, включает в себя установление причинно-следственных связей опасного события с его источниками и последствиями.

Бизнес-процесс — деятельность, функция (действие), направленные на достижение определенного результата, состоящие из последовательно выполняемых операций.

Вероятность риска – мера возможности наступления риска, которая отражает степень уверенности в наступлении риска. Для целей политики управления рисками Общество различает объективную и субъективную вероятность рисков.

Владелец риска – орган управления или руководитель направления, или структурного подразделения Общества, ответственный за все аспекты управления определённым риском, в т.ч. снижение вероятности реализации риска и (или) снижение возможного влияния последствий от реализации риска.

Владелец бизнес-процесса — структурное подразделение Общества и/или его ДЗО, осуществляющие реализацию, совершенствование бизнес-процесса, ответственные за результаты и достижение поставленных целей. Владелец бизнес-процесса является владельцем всех идентифицированных в рамках данного бизнес-процесса рисков.

Влияние – отклонение от ожидаемого параметра.

Внешняя среда – внешние условия, в которых Общество работает и достигает своих целей. Внешние условия характеризуются культурной, социальной, политической, правовой, регулирующей деятельностью, экономической, конкурентной, природной и иными сферами деятельности Общества на международном, национальном, региональном или местном уровне. Кроме того, внешняя среда характеризуется ключевыми критериями и тенденциями, которые могут оказать влияние на достижение целей Общества, а также взаимоотношениями с внешними заинтересованными сторонами, восприятием ими риска и значимостью для Общества этих внешних заинтересованных лиц.

Внутренний аудит – деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленная на совершенствование работы организации. Внутренний аудит помогает Обществу достичь поставленных целей, в том числе используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Внутренний контроль – процесс, осуществляемый Советом директоров, руководителями и работниками на всех уровнях управления для обеспечения разумной гарантии достижения целей Общества.

Внутренняя среда – внутренние условия, в которых Общество работает и достигает своих целей, включая управление, организационную структуру, обязанности и подотчётность, ключевые политики, цели и задачи, а также стратегию их достижения, ресурсные возможности и знания, информационные процессы, информационные потоки и процессы принятия решений, взаимоотношения с внутренними заинтересованными сторонами, восприятие ими риска и значимостью для Общества этих внутренних заинтересованных лиц, корпоративную культуру, стандарты, руководящие принципы и иные документы регламентирующие деятельность Общества.

Воздействие на риск (управление риском) – действия по минимизации риска путём снижения вероятности и (или) последствий и (или) путём устранения источника риска.

Восприятие риска – представление заинтересованных сторон о риске. Восприятие риска отражает потребности, проблемы, знания, доверие и ценности заинтересованных сторон.

Вспомогательный бизнес-процесс – средство достижения цели основного бизнес-процесса или бизнес-проекта.

Заинтересованная сторона – лицо или организация, которые могут воздействовать, или на которые могут воздействовать, или которые считают, что на них влияет какое-либо решение или деятельность.

Допустимый уровень риска – Уровень риска, не превышающий Предельно допустимый уровень риска, который Органы управления Общества считают приемлемым, и в результате реализации которого отклонение от поставленной цели не превысит установленный уровень.

Идентификация рисков – выявление (обнаружение) рисков, их анализ и описание.

Источник риска (фактор риска) – объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации обладают возможностью вызывать риск (повышение риска). Источник риска может быть материальным или нематериальным.

Карта рисков – двухмерное графическое представление положения (ранжирования) рисков с учётом результатов их оценки.

Ключевые индикаторы риска – количественные и (или) качественные показатели источников (факторов) риска, имеющие единицу измерения и способность изменяться во времени.

Контрольные процедуры – мероприятия, действия, автоматические операции информационных систем или комбинация данных процессов, разработанные для обеспечения разумной уверенности, что реагирование на риск осуществляется эффективно, своевременно и согласованно на различных уровнях управления и позволяет снизить вероятность и (или) влияние риска или нескольких рисков одновременно до приемлемого уровня.

Критерий риска – совокупность факторов, при сопоставлении с которыми оценивается значимость риска. Критерии рисков основаны на установленных целях Общества, внешней и внутренней ситуации (среды).

Мероприятия по управлению рисками – совокупность действий по реализации способов Реагирования на риск, осуществляемых с целью обеспечения достаточной уверенности в том, что Остаточный уровень риска не превышает Предельно допустимый уровень риска.

Мониторинг риска – постоянная проверка, надзор, критическое наблюдение, обследование и определение состояния рисков с целью выявить изменения относительно требуемого или ожидаемого уровня.

Неопределённость – состояние, заключающееся в недостаточности (даже частичной) информации, понимания или значения относительно события, его последствий или его возможности.

Неприятие риска – отношение к риску, выраженное в неприемлемости риска для Общества.

Обмен информацией и консультирование – непрерывные (повторяющиеся) процессы, осуществляемые Обществом, для обеспечения, распространения и получения информации в сфере управления рисками и участия в диалоге с заинтересованными сторонами.

Объективная вероятность – это вероятность, базирующаяся на расчете частоты реализации риска.

Описание риска – структурированное заключение о риске, содержащее описание источников риска, событий и последствий.

Определение ситуации (среды) – установление внешних и внутренних факторов, которые следует учитывать при управлении рисками, установления сферы применения критериев риска и скоординированных по корпоративному управлению с учётом рисков.

Основной бизнес-процесс – средство достижения цели бизнес-проекта.

Отказ (уклонение) от риска – отказ от деятельности, сопряжённой с неприемлемыми рисками.

Отношение к риску – степень приемлемости риска для Общества.

Отчётность о рисках – установленная в Обществе форма обмена информацией о рисках, предусматривающая информирование внутренних и внешних заинтересованных сторон о текущем состоянии рисков и управлении Общества с учётом рисков.

Оценка риска – определение (измерение) вероятности или последствий риска, сопоставление измерений с критериями риска с целью принятия решения о необходимости воздействия на риск и установления приоритета воздействия на риск.

Паспорт риска – документ, содержащий описание риска, его оценку и описание мероприятий по управлению этим риском, в установленном формате.

Передача риска – разделение риска с другой стороной.

План мероприятий по управлению рисками – документированный перечень мер по реализации выбранного метода реагирования на риск, который разрабатывается владельцами рисков, содержит чёткое определение круга задач, объём требуемых ресурсов, ответственных и сроки исполнения.

Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю Общества (ПУРиВК) – структурное подразделение Общества, формирующее единую политику в области Управления рисками и Внутреннего контроля Общества и его ДЗО, осуществляющее методологическое обеспечение ее реализации, а также взаимодействие и координацию со структурными подразделениями Общества и его ДЗО по вопросам Управления рисками и Внутреннего контроля в рамках своей компетенции.

Пороговый уровень риска – уровень риска, представляющий границу между Существенными и Несущественными рисками.

Портфель рисков – разумно полная, структурированная, ретроспективная информация по всему спектру рисков, выявленных Обществом.

Последствие – результат события, влияющий на цели. На современном этапе развития СУР – последствие риска – степень негативного воздействия риска или размер потенциального ущерба, к которому может привести реализация риска.

Предельно допустимый уровень риска – верхняя граница Допустимого уровня риска.

Принятие (удержание) риска – осознанное решение не предпринимать никаких действий по управлению риском, отказу от него либо передаче. При данном методе реагирования Общество принимает потери от реализации риска.

Проверка – форма осуществления контрольной деятельности, посредством которой обеспечивается реализация целей, задач, функций и полномочий внутреннего аудита. К видам проверок могут быть отнесены, включая, но не ограничиваясь:

- **Аудит** – проверка на основе метода превентивного контроля, направленная на оценку, анализ и выражение мнения об эффективности реализации бизнес-проектов, бизнес-процессов, бизнес-направлений, системы управления рисками и внутреннего контроля, корпоративного управления, с целью разработки предложений по повышению эффективности деятельности объекта аудита;

- **Тематическая проверка** – проверка на основе метода последующего контроля, предусматривающая обследование отдельных сторон и участков работы объекта проверки, наиболее подверженных риску, с целью выявления фактов положительной практики, нарушений, недостатков, оценки рисков и разработки предложений по повышению эффективности деятельности объекта проверки;

- **Ревизия** – проверка на основе комплексного метода последующего контроля, предусматривающая всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности объекта проверки с целью выявления фактов положительной практики, нарушений, недостатков, рисков и разработки предложений по повышению эффективности деятельности объекта ревизии.

Процедуры внутреннего контроля – действия, направленные на обеспечение принятия необходимых мер по снижению рисков, влияющих на достижение целей Общества и его ДЗО.

Разумная гарантия (разумная уверенность) – концепция, согласно которой независимо от того насколько хорошо функционирует система управления рисками и внутреннего контроля, она не может гарантировать достижение целей Общества.

Реагирование на риск – процесс выбора метода управления риском, формирование плана контрольных мероприятий и его реализация.

Реализация риска – наступление событий, действие обстоятельств, внешних и внутренних факторов, влияющих на достижение поставленных целей Общества.

Реестр рисков – установленная в Обществе форма записи информации о выявленных рисках.

Риск – следствие (влияние) неопределённости на цели: потенциально возможное действие или событие, способное повлиять на достижение целей Общества или отдельных процессов (направлений деятельности). На современном этапе развития Системы управления риском (СУР) риском признаётся негативное следствие (влияние) неопределённости на достижение поставленных целей. Риск характеризуется вероятностью и существенностью последствий и выражается в виде комбинации последствий события и связанной с этим вероятности или возможности наступления. В Политике рассматриваются следующие виды риска:

- **Критический риск** – риск, уровень которого превышает Предельно допустимый уровень риска.

- **Ключевые риски** – риски, объединяющие Критические и Существенные риски.

- **Несущественный риск** – риск, Уровень которого не превышает Пороговый уровень риска.

- **Операционный риск** – риск, связанный с решением текущих каждодневных задач.

- **Остаточный риск** – риск, сохраняющийся после реализации мероприятий по реагированию на риск.

- **Стратегический риск** – риск, влияние на стратегические цели Общества и на направления её развития в долгосрочной и (или) краткосрочной перспективе.

- **Существенный риск** – риск, уровень которого является Допустимым, но превышает Пороговый уровень риска.

- **Тактический риск** – риск, оказывающий влияние на бизнес-проекты.

Риск-аппетит – степень риска, которую Общество считает допустимой при реализации определённых целей.

Система внутреннего контроля (СВК) – совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного управления рисками финансово-хозяйственной деятельности Общества.

Система управления рисками (СУР) – совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного управления рисками финансово-хозяйственной деятельности Общества.

Событие – возникновение или изменение ряда конкретных обстоятельств. Событие может иметь одно или несколько происхождений, может иметь несколько причин и может быть определённым или неопределённым. Событие может заключаться в том, что какое-то явление

не имело место. Событие может быть названо терминами «инцидент», «опасное событие» или «несчастный случай».

Управление рисками – процесс, осуществляемый Советом директоров, руководителями и работниками на всех уровнях управления, включающий в себя выявление, идентификацию и оценку рисков, их ранжирование, а также воздействие на риски для обеспечения разумной гарантии достижения целей Общества.

Фактор риска — субъект, объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации друг с другом при определенных условиях могут привести к Реализации риска.

3. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

3.1. Цели системы управления рисками и системы внутреннего контроля

Целью создания систем управления рисками и внутреннего контроля является защита прав и законных интересов акционеров и обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Обществом целей, которые можно классифицировать по четырем основным категориям:

- стратегические цели, способствующие выполнению миссии Общества;
- операционные цели, касающиеся вопросов эффективности финансово-хозяйственной деятельности Общества, а также обеспечения сохранности активов;
- цели в области соответствия деятельности Общества применимым законодательным требованиям и требованиям локальных нормативных документов, в том числе требованиям охраны труда, промышленной, информационной, экологической и личной безопасности;
- цели в области своевременной подготовки достоверной финансовой или нефинансовой отчетности, внутренней и/или внешней отчетности.

Эффективное функционирование СУР и СВК позволяет обеспечить надлежащий контроль финансово-хозяйственной деятельности Общества.

3.2. Задачи системы управления рисками и системы внутреннего контроля

Задачами СУР и СВК являются:

- создание надежной информационной основы в части СУР и СВК для планирования деятельности и принятия взвешенных (с учетом риска и существующего внутреннего контроля) управленческих решений;
- обеспечение объективного, справедливого и ясного представления о текущем состоянии и перспективах развития Общества, целостности и прозрачности отчетности Общества, разумности и приемлемости принимаемых Обществом рисков;
- создание механизмов внутреннего контроля, направленных на эффективное функционирование бизнес-процессов, посредством снижения рисков бизнес-процессов, и реализацию бизнес-проектов Общества;
- обеспечение экономичного использования ресурсов;
- выявление, анализ и оценка рисков, возникающих на всех организационных уровнях Общества, эффективное управление данными рисками, в т.ч. эффективное распределение и использование имеющихся ресурсов для управления рисками;
- обеспечение сохранности активов Общества;

- обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности;
- контроль за соблюдением законодательства, а также внутренних политик, регламентов и процедур Общества;
- предотвращение неправомерных, недобросовестных действий работников Общества и третьих лиц в отношении её активов;
- предотвращение вовлечения Общества в коррупционную деятельность и корпоративное мошенничество;
- совершенствование инфраструктуры и процесса управления рисками и внутреннего контроля Общества;
- обеспечение эффективности контрольных процедур, нацеленных на снижение рисков вовлечения Общества в коррупционную деятельность и корпоративного мошенничества в Обществе;
- обеспечение соблюдения Обществом применимого законодательства, локальных нормативных документов.

3.3. Принципы функционирования системы управления рисками и системы внутреннего контроля

В основе функционирования СУР и СВК лежат следующие принципы.

Принципы системы управления рисками Общества состоят из восьми взаимосвязанных компонентов.

- Принцип открытости. Внутренняя среда представляет собой атмосферу открытого и заинтересованного восприятия исполнительными органами Общества и его контролируемых организаций информации о риске и оперативного реагирования.

- Принцип целеполагания. Постановка стратегических целей осуществляется на уровне утверждения долгосрочных и краткосрочных планов развития Общества, в которых цели поименованы, измеримы в количественных и/или стоимостных единицах.

- Принцип вероятностной оценки. Внутренние и внешние события, способные оказать влияние на достижение поставленных целей, классифицируются на риски и возможности. При выявлении рисков осуществляется оценка рисков. При выявлении возможностей исполнительные органы Общества учитывают их в процессе постановки стратегических целей.

- Принцип митигации. Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и влияния с целью определения действий, которые необходимо предпринять. При выявлении рисков разрабатываются мероприятия по устранению рисков или снижению негативных последствий до приемлемого уровня.

- Принцип адекватного реагирования на риск. Исполнительные органы Общества выбирают метод реагирования на риск – уклонение от риска, принятие, сокращение или перераспределение риска, разрабатывая ряд мероприятий, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем риска.

- Принцип риск-ориентированности и цикличности. Процесс подготовки и осуществления контрольных процедур основан на комбинации риск-ориентированного и циклического подхода.

- Принцип оперативности. Необходимая информация определяется, фиксируется и передается в такой форме и в такие сроки, которые позволяют работникам выполнять их

функциональные обязанности. Также осуществляется обмен информацией в рамках Общества как по вертикали сверху вниз и снизу-вверх, так и по горизонтали.

- Принцип мониторинга. Обществом регулярно осуществляется анализ портфеля рисков и формируется сводная отчетность по рискам. Осуществляется оперативный контроль за процессом управления рисками подразделениями Общества и в установленном порядке контролируруемыми организациями.

Управление рисками Общества не является линейным процессом, в котором один компонент оказывает влияние на следующий. Он является много направленным, циклическим процессом, в котором компоненты могут воздействовать друг на друга.

Принципы системы внутреннего контроля Общества состоят из одиннадцати взаимосвязанных компонентов:

- Принцип непрерывности. Система внутреннего контроля функционирует на постоянной основе.

- Принцип системности (интегрированности). СУР и СВК является неотъемлемой частью корпоративного управления, интегрированной с действующими в Обществе системами планирования, управления проектами и программами, управления производственной безопасностью и другими системами управления. Процессы Управления рисками и Процедуры внутреннего контроля встраиваются во все Бизнес-процессы.

- Принцип комплексности. Система внутреннего контроля охватывает все направления деятельности Общества и все бизнес-процессы на всех уровнях управления.

- Принцип функциональности. Распределение ответственности по управлению рисками в соответствии с разделением функциональных обязанностей в Обществе.

- Принцип оптимальности. Объем и сложность процедур внутреннего контроля, применяемых в Обществе, являются необходимыми и достаточными для выполнения задач и достижения целей системы внутреннего контроля в Обществе.

- Принцип разумного подхода к регламентации. Общество стремится регламентировать основные процедуры внутреннего контроля таким образом, чтобы объемы документирования и формализации были достаточны для эффективного функционирования системы внутреннего контроля.

- Принцип своевременности сообщения. Информация о выявленных рисках и отклонениях от утвержденных планов и процедур своевременно предоставляется лицам, уполномоченным принимать соответствующие решения.

- Принцип профессионализма и компетентности. Работники органов управления и должностные лица Общества, осуществляющие процедуры внутреннего контроля, должны обладать достаточными знаниями и навыками для осуществления мероприятий по внутреннему контролю, а также непрерывно повышать свою квалификацию.

- Принцип ответственности. Определение в локальных нормативных актах Общества и его ДЗО прав и обязанностей участников СУР и СВК. Каждый работник Общества (его ДЗО) в рамках выполнения своих обязанностей и имеющихся компетенций участвует в процессе Управления рисками, разработки и надлежащего выполнения Процедур внутреннего контроля.

- Принцип экономической целесообразности. Ресурсы, направляемые на реализацию Мероприятий по управлению рисками и Процедур внутреннего контроля, должны быть обоснованы экономическим эффектом от снижения Уровня рисков.

- Принцип трех линий защиты:

а) первая линия защиты — Управление рисками и Внутренний контроль на уровне Бизнес-процессов. Управление рисками и Внутренний контроль осуществляется Владельцами бизнес-процессов на уровне структурных подразделений Общества (в т.ч. его ДЗО);

б) вторая линия защиты — формирование единой политики в области Управления рисками и Внутреннего контроля, методологическое обеспечение ее реализации, а также координация деятельности структурных подразделений Общества (в т.ч. его ДЗО) по Управлению рисками и Внутреннему контролю. Осуществляется ПУРиВК;

в) третья линия защиты — внутренняя оценка эффективности СУР и СВК. Осуществляется структурным подразделением Общества (в т.ч. его ДЗО), к функциям которого отнесены организация и проведение в установленном порядке внутренних аудиторских проверок.

Внутренний контроль Общества является линейным процессом, в котором один компонент оказывает влияние на следующий.

Работники Общества при выполнении должностных обязанностей в пределах своей компетенции должны руководствоваться указанными принципами.

3.4. Ограничения системы управления рисками и системы внутреннего контроля

На деятельность Общества в области управления рисками и внутреннего контроля влияют следующие ограничения.

- Риски относятся к будущему, обладающему сложно прогнозируемыми и весьма неопределёнными, с точки зрения развития, свойствами.

- Ограничения внешней среды: управление осуществляется в отношении определённого набора рисков, часть из которых находится вне пределов контроля со стороны органов управления и исполнительных органов Общества. Кроме того, существуют сложно поддающиеся управлению риски – когда Общество не может воздействовать на источники и факторы риска, и, следовательно, не может оказывать влияние на вероятность наступления и последствия их реализации.

- Ограничения внутренней среды, которые включают:

а) отсутствие достаточного количества статистических данных для оценки рисков с требуемой степенью точности;

б) отсутствие достаточных условий и механизмов для эффективного информационного обмена;

в) наличие человеческого фактора в процессе управления рисками и внутреннего контроля: отсутствие достаточного уровня компетенции, недобросовестное исполнение обязанностей, ошибочное толкование нормативно-правовых актов, неверный выбор средств контроля, субъективность суждений;

г) ограничение ресурсов (сил и средств) и связанная с этим необходимость учитывать затраты и выгоды при принятии решений по реагированию на риск.

д) сговор двух и более человек, предполагающий преднамеренные действия работников Общества по саботажу средств контроля

3.5. Планирование развития системы управления рисками и системы внутреннего контроля

Планирование развития СУР и СВК осуществляется с целью обеспечения их последовательного, непрерывного и интегрированного развития.

План развития СУР и СВК включает мероприятия, направленные на совершенствование процессов управления рисками и внутреннего контроля (например, применение новых методов и практик, разработка и актуализация локальной нормативной базы) и на организацию взаимодействия и обмена информацией в рамках СУР и СВК (например, обучение работников Общества, развитие инфраструктуры СУР и СВК) в соответствии с направлениями развития Общества.

План развития СУР и СВК может включать предложения топ-менеджеров Общества по мероприятиям, направленным на развитие, в сфере их ответственности (в случае наличия таких предложений), а также предложения внутреннего аудита по результатам оценки надежности и эффективности СУР и СВК.

Отчет о выполнении плана развития СУР и СВК формируется ежегодно в первом квартале года, следующего за отчетным.

4. УЧАСТНИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. Состав участников

Участниками СУР и СВК являются:

- Совет директоров ПАО «Русолово»
- Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «Русолово»;
- Правление ПАО «Русолово»;
- Председатель Правления ПАО «Русолово»;
- Коллегиальный орган;
- ПУРиВК;
- Структурные подразделения Общества (в т.ч. его ДЗО);
- Владельцы бизнес-процессов;
- Владельцы рисков;
- Ответственные за выполнение мероприятий по управлению рисками;
- Ответственные за мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля.

4.2. Полномочия участников

4.2.1. Совет директоров ПАО «Русолово»:

- утверждает внутренние документы Общества, определяющие политику Общества в области организации Управления рисками и Внутреннего контроля, включая принципы и подходы к организации, функционированию и развитию СУР и СВК;

- устанавливает Предельно допустимые и Пороговые уровни рисков для Общества и его ДЗО;

- рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности СУР и СВК, в том числе результаты оценки и самооценки СУР и СВК, при необходимости дает рекомендации по улучшению СУР и СВК.

4.2.2. Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «Русолово»:

- осуществляет контроль за надежностью и эффективностью функционирования СУР и СВК;

- предварительно рассматривает и дает рекомендации для принятия решений Советом директоров ПАО «Русолово»;

- рассматривает сводную отчетность по рискам и Процедурам внутреннего контроля, результаты выполнения Процедур внутреннего контроля и оценки эффективности Управления рисками.

4.2.3. Правление ПАО «Русолово»:

- рассматривает формируемую ПУРиВК информацию о Ключевых рисках и Мероприятиях по управлению рисками, при необходимости дает рекомендации по совершенствованию Мероприятий по управлению рисками и их мониторингу, Процедур внутреннего контроля;

- обеспечивает поддержание функционирования эффективной СУР и СВК в Обществе и его ДЗО в пределах своей компетенции.

4.2.4. Председатель Правления ПАО «Русолово» в рамках своей компетенции: – обеспечивает функционирование СУР и СВК;

- обеспечивает выполнение решений Совета директоров ПАО «Русолово» в области организации СУР и СВК;

- утверждает локальные нормативные акты Общества в области Управления рисками и Внутреннего контроля, не требующие утверждения Советом директоров ПАО «Русолово», в том числе о назначении Владельцев рисков из числа структурных подразделений Общества;

- формирует Коллегиальный орган, утверждает его состав и положение о Коллегиальном органе в установленном порядке.

4.2.5. Коллегиальный орган:

- утверждает Лимиты по отдельным рискам в пределах своей компетенции, определенной положением о нем;

- рассматривает и утверждает разработанные Владельцами рисков способы Реагирования на риски и подходы к Управлению рисками, в том числе стратегии хеджирования, перечни разрешенных производных финансовых инструментов при Управлении рисками, сценарии стресс-тестирования;

- осуществляет предварительное перед Органами управления Общества рассмотрение:

- проектов локальных нормативных актов Общества в области Управления рисками и Внутреннего контроля, предложений по их разработке, актуализации;

- результатов самооценки эффективности СУР и СВК;

- предложений ПУРиВК по назначению Владельцев рисков из числа структурных подразделений Общества.

4.2.6. ПУРиВК:

- обеспечивает реализацию единой политики ПАО «Русолово» и его ДЗО в области Управления рисками и Внутреннего контроля, осуществляет методологическое обеспечение ее реализации;

- координирует деятельность структурных подразделений Общества (в т.ч. его ДЗО) по Управлению рисками и Внутреннему контролю;

- разрабатывает, согласовывает и обеспечивает актуализацию локальных нормативных актов и методических документов Общества по Управлению рисками и Внутреннему контролю;

- определяет методологические подходы к процессам Управления рисками и Процедурам внутреннего контроля;

- анализирует предложения Владельцев рисков по определению Предельно допустимых и Пороговых Уровней риска для отдельных рисков;

- формирует и выносит на рассмотрение Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «Русолово» предложения по установлению Советом директоров ПАО «Русолово» Предельно допустимых и Пороговых уровней рисков Общества и его ДЗО и периодичности их пересмотра;

- формирует и предоставляет по запросу в Коллегиальный орган предложения по установлению Лимитов для отдельных рисков и периодичности их пересмотра;

- формирует предложения о назначении Владельцев рисков из числа структурных подразделений Общества;
- согласовывает привлечение структурными подразделениями Общества и его ДЗО внешних консультантов в области Управления рисками и Внутреннего контроля, а также объем и содержание выполняемых ими работ (услуг), проекты договоров (дополнительных соглашений) с внешними консультантами и акты приемки выполненных работ (услуг), проекты локальных нормативных актов Общества и его ДЗО и иных документов по Управлению рисками и Внутреннему контролю;
- осуществляет обобщение и анализ отчетности структурных подразделений Общества и его ДЗО о реализовавшихся рисках, об использовании установленных Лимитов на риск, о данных по контрагентам, о договорах с контрагентами, о финансовых инструментах, применяемых в Обществе и его ДЗО, о Внутреннем контроле;
- формирует сводную отчетность по рискам и Процедурам внутреннего контроля для предоставления Органам управления Общества;
- осуществляет мониторинг реализации процессов Управления рисками и Процедур внутреннего контроля в Обществе и его ДЗО;
- формирует портфель Ключевых рисков Общества;
- анализирует Ключевые риски для цели предоставления результатов анализа Органам управления Общества;
- организует проверки Бизнес-процессов структурных подразделений ПАО «Русолово» на предмет корректности применения ключевых показателей эффективности деятельности Общества в области Управления рисками и Внутреннего контроля, исполнения мероприятий по совершенствованию Процедур внутреннего контроля;
- анализирует мероприятия по совершенствованию Процедур внутреннего контроля, разработанные структурными подразделениями Общества и его ДЗО;
- обеспечивает совершенствование и развитие подходов, методов и инструментария процессов Управления рисками и Процедур внутреннего контроля Бизнес-процессов;
- обеспечивает подготовку предложений по развитию и повышению эффективности СУР и СВК;
- осуществляет обобщение результатов самооценки эффективности СУР и СВК для целей предоставления Коллегиальному органу и Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «Русолово»;
- осуществляет в установленном в Обществе порядке организацию обучения работников в области Управления рисками и Внутреннего контроля, проведение консультаций;
- разрабатывает единые подходы в области Внутреннего контроля, включая инструментарий для разработки, внедрения, выполнения и проверки Процедур внутреннего контроля;
- рассматривает отчеты внешних аудиторов по вопросам Внутреннего контроля. Осуществляет мониторинг устранения выявленных внешним аудитором недостатков в области Внутреннего контроля;
- контролирует исполнение поручений Органов управления Общества по Управлению рисками и Внутреннему контролю;
- согласовывает планы мероприятий по совершенствованию Процедур внутреннего контроля;
- проводит проверки организации системы Внутреннего контроля в структурных подразделениях Общества и его ДЗО, в том числе контроля за выполнением требований локальных нормативных актов Общества в указанной области. Информировывает Органы управления Общества, руководителей структурных подразделений Общества и его ДЗО о

выявленных недостатках. Осуществляет мониторинг работы по устранению недостатков системы Внутреннего контроля;

- согласовывает информацию структурных подразделений Общества и его ДЗО в части рисков и процессов Внутреннего контроля в случае ее включения в отчетность, формируемую в соответствии с требованиями законодательства о раскрытии информации.

Деятельность ПУРиВК функционально отделена от деятельности, относимой к функционалу внутреннего аудита, контрольно-ревизионных подразделений и подразделения, осуществляющего функции по обеспечению экономической безопасности.

4.2.7. Структурные подразделения Общества (в т.ч. его ДЗО) обеспечивают организацию и функционирование СУР и СВК в рамках реализации своих задач и функций.

4.2.8. Владельцы бизнес-процессов: – обеспечивают функционирование СУР и СВК в рамках Бизнес-процесса, включая координацию деятельности в рамках выполнения мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля;

- обеспечивают интеграцию процессов Управления рисками и Процедур внутреннего контроля в реализуемые ими Бизнес-процессы;

- направляют предложения ПУРиВК и Органам управления Общества по совершенствованию процессов Управления рисками и Процедур внутреннего контроля, в том числе по разработке мероприятий по внедрению рекомендаций, полученных от ПУРиВК или структурного подразделения Общества (в т.ч. его ДЗО), к функциям которого отнесена организация и проведение в установленном порядке внутренних аудиторских проверок;

- осуществляют Идентификацию рисков, присущих данному Бизнес-процессу, разрабатывают Процедуры внутреннего контроля, необходимые для снижения идентифицированных рисков, и согласовывают их с ПУРиВК.

4.2.9. Владельцы рисков:

- осуществляют реализацию этапов процесса управления риском;

- в установленном локальными нормативными актами Общества и его ДЗО порядке предоставляют отчетность по рискам Руководителям или другим уполномоченным лицам;

- осуществляют по результатам Оценки рисков выбор способа Реагирования на риски, разработку и внедрение Мероприятий по управлению рисками;

- разрабатывают предложения по определению предельно допустимых и Пороговых Уровней риска для отдельных рисков, установлению Лимитов на риск и направляют их в ПУРиВК;

- обеспечивают выполнение Мероприятий по управлению рисками во взаимодействии с заинтересованными структурными подразделениями Общества (его ДЗО), осуществляют иные функции, которые предусмотрены локальными нормативными актами Общества и его ДЗО;

- осуществляют самооценку эффективности СУР и СВК.

4.2.10. Ответственные за выполнение мероприятий по управлению рисками осуществляют:

- реализацию Мероприятий по управлению рисками;

- предоставление информации о выполнении Мероприятий по управлению рисками Владельцам рисков.

4.2.11. Ответственные за мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля осуществляют мониторинг выполнения Процедур внутреннего контроля.

5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

5.1. Взаимодействие участников СУР и СВК в рамках процесса Управления рисками и Процедур внутреннего контроля включает:

- вертикальное взаимодействие;
- горизонтальное взаимодействие.

5.2. Вертикальное взаимодействие включает взаимодействие Органов управления Общества, структурных подразделений Общества и ПУРиВК, а также процедуры взаимодействия Общества, его структурных подразделений с его ДЗО.

5.3. Горизонтальное взаимодействие осуществляется между:

- структурными подразделениями Общества;
- Владельцами рисков, Владельцами процедур внутреннего контроля;
- дочерними и зависимыми обществами;
- Владельцами бизнес-процессов.

5.4. Порядок взаимодействия участников СУР и СВК в процессе Управления рисками и при осуществлении Процедур внутреннего контроля определяется локальными нормативными актами Общества и его ДЗО.

5.5. Взаимодействие Общества (его ДЗО) с внешними заинтересованными сторонами, в том числе с органами государственного надзора, внешними аудиторами, банками, страховыми Обществами, акционерами, инвесторами осуществляется с соблюдением требований действующего законодательства, локальных нормативных актов Общества и его ДЗО.

6. АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

6.1. Принципы интеграции. Подчинённость

В соответствии с назначением обеих систем в структуре подчинённости СУР занимает более высокое положение, является базовым элементом корпоративного управления, направленным на обеспечение разумной уверенности в достижении Обществом поставленных целей и реализацию прав акционеров и инвесторов. В свою очередь, СВК является инструментом СУР для управления риском, снижения его уровня до приемлемого значения посредством реализации мероприятий внутреннего контроля.

6.2. Виды контролей

В зависимости от этапа реализации проектов и бизнес-процессов Общество осуществляет превентивный (предварительный), текущий и последующий контроль.

Превентивный (предварительный) контроль – включает выявление, оценку и управление рисками (угрозами и возможностями) в целях эффективной реализации акционерных и стратегических целей, а также выявление и управление рисками экономической безопасности.

Содержание превентивного контроля:

- построение и оптимизация процессов (направлений деятельности) с выстраиванием минимально необходимых контрольных процедур, разработанных с учетом затрат на их реализацию и эффекта от их внедрения;

- формализация (регламентация) деятельности – процессы Общества описываются во внутренних документах, участники, их полномочия и ответственность закрепляются документально, идентифицируются контрольные точки и мероприятия;

- мероприятия по управлению рисками – осуществляется мониторинг, идентификация и оценка рисков, разработка и выполнение мероприятий по управлению рисками.

Текущий оперативный контроль – включает в себя регламентацию и стандартизацию бизнес-процессов с определением контрольных процедур, и ответственности участников бизнес-процессов по уровням управления.

Содержание текущего оперативного контроля:

- выполнение контрольных процедур владельцами процессов (руководителями подразделений) и работниками Общества в рамках выполнения своих основных функциональных обязанностей;

- контроль достижения количественных и качественных показателей деятельности Общества в целом и отдельных направлений в частности (мониторинг эффективности текущих процессов);

- по результатам мониторинга осуществляются корректирующие действия.

Последующий контроль – включает в себя ревизионный контроль достоверности отчетности, сохранности активов, соответствия финансово-хозяйственных операций законодательству, уставу, локальным нормативным актам, внутренний аудит эффективности организации бизнес-процессов, СУР и СВК, контроль соблюдения корпоративной этики, антикоррупционный контроль.

Содержание последующего контроля:

- проверки структурных подразделений, процессов, проектов и направлений деятельности в Обществе;

- оценка надежности и эффективности функционирования СВК;

- участие в специальных (служебных) проверках по фактам злоупотреблений (мошенничества), причинения Обществу ущерба, нецелевого, неэффективного использования ресурсов;

Реализуемая Обществом модель предполагает, что для обеспечения акционеров и менеджмента разумной уверенностью в достижении поставленных целей, не достаточно один раз принять решение о стратегии развития, реализации бизнес-проекта или вхождении в сделку, необходим постоянный мониторинг и сопровождение (с точки зрения безопасности) бизнес-процессов, как элементов реализации проектов и стратегических задач.

Исходя из указанных функций, Общество определяет, что СУР ориентирована на превентивный контроль – прогнозирование и предотвращение реализации рисков, имеет стратегическую направленность и, следовательно, в большей степени отвечает запросам Совета директоров и топ-менеджмента, как высших органов управления Обществом. В свою очередь, СВК более ориентирована на текущий и последующий контроль – выявление рисков, связанных с возможными негативными последствиями уже свершившихся событий. В этой связи, СВК отвечает запросам исполнительных органов управления Общества и менеджмента среднего звена.

6.3. Глубина процесса управления рисками и внутреннего контроля

Участие структурных подразделений и отдельных должностных лиц в процессе управления рисками и внутреннего контроля организовано по схеме трёхуровневой защиты.

1 линия защиты включает управление рисками со стороны Владельцев бизнес-процессов и исполнителей контрольных мероприятий.

Основными функциями владельцев бизнес-процессов являются:

- своевременное выявление и оценка рисков, характерных для бизнес-процесса;

- выбор способов реагирования на такие риски;

- своевременная разработка, обеспечение ресурсами и организация выполнения контрольных мероприятий по управлению рисками.

Функциями исполнителей мероприятий по управлению рисками являются:

- своевременно и в полном объёме выполнять мероприятия внутреннего контроля, направленные на управление рисками;

- информировать непосредственных руководителей о случаях, когда по каким-либо причинам стало невозможным исполнение и (или) требуется изменение мероприятий по управлению рисками в связи с изменениями внутренних и внешних условий функционирования Общества;

- предоставлять информацию о выполнении мероприятий по управлению рисками и (или) причинах их невыполнения владельцам риска и в подразделение по управлению рисками.

2 линия защиты – Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю Общества (ПУРиВК), функциями которого являются:

- Идентификация, анализ рисков всех уровней и видов, обсуждение рисков бизнес-процесса в структурном подразделении (направлении) с владельцем рисков;

- Оценка рисков и её обоснование;

- Определение методов реагирования на риски;

- Разработка ключевых индикаторов рисков;

- Мониторинг рисков;

- Анализ причин и факторов реализации рисков;

- Совместно с владельцами рисков разработка мероприятий по управлению рисками и мероприятий внутреннего контроля;

- Общая координация процессов управления рисками;

- Разработка и внедрение методологических документов в сфере управления рисками и внутреннего контроля;

- Организация обучения работников в области СУР и СВК;

- Контроль за исполнением мероприятий по управлению рисками и внутреннему контролю;

- Подготовка отчёта и информирование Генерального директора о результатах управления рисками и оценки эффективности СУР и СВК;

- Формирование ежегодного отчёта об организации и эффективности СУР и СВК.

3 линия защиты – Подразделение внутреннего аудита, функциями которого являются:

- Внутренняя независимая оценка эффективности СУР и СВК и подготовка рекомендаций, направленных на повышение эффективности и результативности СУР и СВК;

- Информирование Генерального директора и Совета директоров (Комитета по аудиту) о состоянии СУР и СВК.

7. КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

7.1. Внутренняя контрольная среда

7.1.1. Формирование Внутренней контрольной среды направлено на создание единой инфраструктуры СУР и СВК, обеспечение непрерывности процессов Управления рисками и Процедур внутреннего контроля, формирование культуры Управления рисками и Внутреннего контроля.

7.1.2. Факторами, формирующими Внутреннюю контрольную среду, являются:

- честность, компетентность, приверженность этическим ценностям и другие личные качества работников Общества и его ДЗО;
- философия и стиль управления, поддерживающие процессы Управления рисками и выполнение Процедур внутреннего контроля;
- система делегирования полномочий, подходы к распределению обязанностей между работниками и обучению работников Общества (его ДЗО), построенные на основе принципов функционирования СУР и СВК.

7.1.3. Формирование Внутренней контрольной среды предусматривает: – разработку, развитие и поддержание в актуальном состоянии нормативной и методологической базы в области Управления рисками и Внутреннего контроля, в том числе внедрение унифицированной отчетности по Управлению рисками и Внутреннему контролю;

- формирование в Обществе и его ДЗО эффективных организационных структур, определение и распределение функций и обязанностей участников процесса Управления рисками и Процедур внутреннего контроля;
- разграничение функций в соответствии с принципом разделения обязанностей;
- выделение ресурсов на создание необходимых условий для эффективной организации процессов по Управлению рисками и Процедур внутреннего контроля, а также на реализацию выбранных способов Реагирования на риски и Мероприятий по управлению рисками;
- организацию мониторинга за общим развитием Внутренней контрольной среды, ее своевременной адаптации для решения новых задач, в том числе своевременной актуализации нормативной и методологической базы СУР и СВК;
- внедрение стандартов поведения и мероприятий, развивающих культуру Управления рисками и Внутреннего контроля, формирующих у работников понимание их роли в СУР и СВК и влияния результатов их деятельности на результативность работы Общества (его ДЗО);
- развитие компетенции работников в области СУР и СВК.

7.1.4. Культура Управления рисками и Внутреннего контроля в Обществе и его ДЗО поддерживается в отношении всех Бизнес-процессов.

7.1.5. Формирование и развитие Внутренней контрольной среды и обеспечение единой инфраструктуры СУР и СВК, ее своевременная адаптация для решения новых задач является постоянным процессом и частью текущей деятельности на всех уровнях Управления рисками и Внутреннего контроля, при этом формируется и совершенствуется база локальных нормативных актов Общества и его ДЗО, регламентирующих требования к компонентам СУР и СВК, процессам Управления рисками и Процедурам внутреннего контроля на различных уровнях.

7.2. Постановка целей

7.2.1. Постановка целей Общества и его ДЗО является необходимым условием для Идентификации и Оценки рисков и последующего определения Процедур внутреннего контроля.

7.2.2. При постановке целей Общества и его ДЗО устанавливаются обязательные требования в отношении: – Идентификации и Оценки рисков, которые возникнут для Общества (его ДЗО) вследствие принятия соответствующих целей, с указанием возможных отклонений от запланированных показателей;

- определения способов Реагирования на Ключевые риски и соответствующих Мероприятий по управлению рисками, а также затрат, необходимых на их осуществление;

- выполнения Процедур внутреннего контроля, обеспечивающих надлежащую и своевременную реализацию выбранных способов Реагирования на Ключевые риски.

7.2.3. Постановка целей в рамках СУР и СВК предусматривает, в том числе определение Предельно допустимых и Пороговых Уровней риска.

Предельно допустимые и Пороговые Уровни риска являются основой для принятия решения о способах Реагирования на риски, позволяют проводить Мониторинг рисков и оценивать эффективность Мероприятий по управлению рисками, а также используются при осуществлении Процедур внутреннего контроля.

7.2.4. Методология определения Предельно допустимых и Пороговых Уровней риска и используемых методов Оценки рисков утверждается локальным нормативным актом Общества.

7.3. Идентификация рисков

7.3.1. При Идентификации рисков выявляются риски как внутренние и/или внешние события, которые могут произойти в будущем и оказать негативное (угрозы) или позитивное (возможности) влияние на достижение целей Общества и его ДЗО.

7.3.2. В Обществе и его ДЗО наряду с угрозами подлежат выявлению возможности при достижении целей.

В процессе Управления рисками при Идентификации рисков определяются причины, условия и обстоятельства, не позволяющие использовать возможности, способные позитивно повлиять на достижение Обществом и его ДЗО поставленных целей.

7.3.3. Идентификация риска при первоначальном выявлении осуществляется структурными подразделениями Общества и его ДЗО и включает процедуры получения и анализа информации о риске, позволяющей произвести его описание, классификацию и учет. Для каждого идентифицированного риска определяются и назначаются Владельцы риска.

7.3.4. При проведении Идентификации рисков осуществляется:

- анализ внутренних и внешних факторов, которые могут привести к возникновению рисков;

- прогнозирование возможных изменений внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на деятельность Общества и его ДЗО;

- выявление взаимосвязей Факторов рисков и Классификация рисков с целью последующего определения ресурсов по Управлению рисками и Внутреннему контролю.

7.3.5. При Идентификации рисков составляются Реестры рисков, которые дополняются при осуществлении последующих этапов Управления рисками.

7.3.6. Инструменты и процедуры Идентификации рисков отражаются в локальных нормативных актах Общества и его ДЗО, в которых определяются требования к составу,

форматам предоставления информации в Реестре рисков, содержатся указания по его составлению.

7.3.7. Реестр рисков анализируется Владельцами рисков на предмет его полноты в процессе Инвентаризации рисков, при этом осуществляется переоценка ранее идентифицированных рисков (определение актуальности и Значимости Уровня рисков, находившихся в Реестре рисков на момент проведения Инвентаризации рисков).

7.3.8. В процессе Инвентаризации рисков в Реестр рисков включаются выявленные дополнительные риски; ранее идентифицированные риски могут быть исключены при условии прекращения действия Факторов рисков или если Факторы рисков не могут привести к реализации рисков.

7.3.9. Каждый работник Общества (в т.ч. его ДЗО) сообщает своему руководителю о новом, ранее не идентифицированном риске, если существуют признаки его наличия, о предполагаемых последствиях (включая информацию об имевших место случаях Реализации риска).

Руководитель анализирует полученную информацию и осуществляет действия по включению нового риска в Реестр рисков.

7.3.10. Носителем информации об идентифицированном риске является паспорт риска (Приложение № 1. Паспорт риска).

Выявляемые риски подлежат классификации (систематизации и группировке).

7.3.11. По влиянию на финансово-хозяйственную деятельность, Общество разделяет риски 1-го, 2-го, 3-го и 4-го порядка.

Риски 1-го порядка (стратегические) – это риски, которым прямо подвержены стратегические цели и направления развития Общества и его ДЗО.

Риски 2-го порядка (тактические) – риски, которые оказывают непосредственное влияние на реализацию бизнес-проектов.

Риски 3-го порядка (операционные) – риски, характерные для основных бизнес-процессов, оказывающие непосредственное влияние на результат бизнес-процесса и опосредованное влияние на достижение тактических целей.

Риски 4-го порядка (операционные) – риски, характерные для вспомогательных бизнес-процессов, оказывающие непосредственное влияние на результат вспомогательного бизнес-процесса и опосредованное влияние на результат основного бизнес-процесса, либо достижение тактических целей

Для повышения информативности, каждому выявленному риску присваивается код, который содержит основную общую информацию о риске.

Правила кодификации разрабатываются и утверждаются подразделением Общества, на которое возложена функции управления рисками, внутреннего контроля, координация, методологическое обеспечение и разработка планов развития СУР и СВК.

7.4. Оценка рисков

7.4.1. Оценка рисков включает процесс анализа идентифицированных рисков, Вероятностей и Последствий с целью обеспечения дальнейшего Управления рисками и внедрение Процедур внутреннего контроля.

7.4.2. Для каждого идентифицированного риска Владелец риска производит Оценку по компонентам Показателя риска:

Вероятности и Последствий его реализации — потенциального влияния на достижение целей и решение задач Общества и его ДЗО.

7.4.3. Последствия могут носить как финансовый, так и нефинансовый характер.

Финансовые Последствия оцениваются относительно финансовых показателей.

Нефинансовые Последствия оцениваются относительно влияния на репутацию Общества и его ДЗО, нанесения ущерба здоровью людей, воздействия на окружающую среду.

7.4.4. При Оценке риска могут использоваться качественные, интервальные и количественные показатели.

7.4.5. Качественная Оценка риска характеризуется меньшей точностью по сравнению с количественной оценкой и преимущественно используется для оценки нефинансовых Последствий Реализации риска.

При качественной Оценке риска показатели, характеризующие Вероятность реализации и влияние риска на цели Общества (в т.ч. его ДЗО), устанавливаются экспертными методами.

7.4.6. При интервальной Оценке риска Вероятность и Последствия выражаются при помощи интервала значений, который соответствует определенной качественной категории оценки.

Критерии и шкалы оценки Вероятности и Последствий, выбор интервалов оценки определяются локальным нормативным актом Общества. Интервальная Оценка рисков допустима для оценки финансовых последствий, подлежащих измерению, и Вероятности Реализации риска.

7.4.7. При количественной оценке Вероятность и Последствия выражаются точными числовыми значениями или функциональными зависимостями.

7.4.8. Методология и методы Оценки рисков определяются локальными нормативными актами Общества и его ДЗО.

7.4.9. По результатам проведенной Оценки рисков для каждого идентифицированного риска устанавливается его относительный ранг и определяется значимость уровня риска.

Значимость уровня риска определяется с использованием критериев и шкал для Вероятности и Последствий Реализации риска, которые устанавливаются в локальных нормативных актах Общества и его ДЗО.

7.4.10. В рамках Оценки риска также могут осуществляться следующие мероприятия:

- оценка потенциально возможного Остаточного уровня риска в сопоставлении с затратами ресурсов, необходимыми для его достижения;
- проведение Оценки рисков с учетом взаимосвязанности рисков и факторов рисков;
- Оценка рисков на различных уровнях управления, в том числе на уровне Общества и его ДЗО, по основным видам бизнеса, видам деятельности и Бизнес-процессам с целью выявления областей, требующих дополнительных Процедур внутреннего контроля при Управлении рисками;
- дополнительный контроль Владелец риска корректности оценки рисков.

7.4.11. Результаты Оценки рисков и определения значимости уровня рисков предоставляются в ПУРиВК.

7.4.12. Результаты Оценки рисков пересматриваются Владельцами рисков на регулярной основе. В общем порядке – 1 раз в год, перед составлением годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, либо по мере необходимости в случаях существенного изменения условий внешней и (или) внутренней среды.

7.4.13. На основании Результатов Оценки производится ранжирование рисков посредством графического отображения (Приложение № 2. Матрица рисков). По результатам ранжирования осуществляется приоритизация усилий по их управлению и внедрению необходимых Контрольных Процедур.

7.5. Реагирование на риски

7.5.1. Реагирование на риски направлено на приведение Уровня рисков в пределы Допустимого уровня посредством реализации Мероприятий по управлению рисками с учетом выбранного способа (или комбинации) Реагирования.

7.5.2. Задачей Общества и его ДЗО является реагирование на Ключевые риски таким образом, чтобы свести к минимуму негативное влияние угроз и максимально использовать имеющиеся возможности для достижения установленных целей.

7.5.3. Определение способа Реагирования на риск осуществляется исходя из оценки Уровня риска, допустимых затрат на реализацию возможных Мероприятий по управлению риском, оценки соответствующего значения Остаточного уровня риска, а также Предельно допустимого уровня риска.

7.5.4. При выборе способа Реагирования на риск должны учитываться: – доступные варианты воздействия как на Вероятность, так и на Последствия;

- соотношение затрат и выгод, обусловленное возможностью выбора различных способов Реагирования на риск, в том числе их сочетаний;

- риски, которые могут возникнуть в результате применения выбранного способа Реагирования на идентифицированный риск;

- наличие у Общества (его ДЗО) возможностей по выделению ресурсов, необходимых для реализации предпочтительных способов Реагирования на выявленные Ключевые риски;

- возможность реализовать рассматриваемый способ Реагирования на риск в сроки, обеспечивающие эффективное Управление риском;

- соответствие Остаточного уровня риска, достигаемого в результате реализации способа Реагирования на риск, Допустимому уровню риска.

7.5.5. Управляемость риском и выбор способа Реагирования оценивается Владельцем риска исходя из возможностей Общества (его ДЗО) влиять на источники и Факторы риска.

7.6. Разработка и реализация мероприятий по управлению рисками

7.6.1. Способ Реагирования на риски, выбранный на основании определения Значимости уровня рисков и Управляемости рисками, является основой разработки и внедрения Мероприятий по управлению рисками, целью которых является обеспечение достаточной уверенности в том, что Остаточный уровень риска не превышает Предельно допустимый уровень риска.

7.6.2. Мероприятия по управлению рисками разрабатываются в отношении всех Критических рисков.

Реализация Мероприятий в отношении Существенных рисков осуществляется с применением принципа экономической целесообразности.

7.6.3. При разработке Мероприятий по управлению рисками Владельцы рисков должны определить цели и ожидаемые результаты внедрения Мероприятий с указанием основных этапов и сроков их реализации, необходимых ресурсов.

Мероприятия по управлению рисками должны учитывать требования законодательства, локальных нормативных актов Общества и его ДЗО.

7.6.4. Ресурсы и бюджет для реализации Мероприятий по управлению рисками оцениваются, обосновываются Владельцами рисков и выделяются в соответствии с установленным порядком и процедурами планирования и формирования бюджета Общества

(его ДЗО), а в отношении рисков по инвестиционным проектам — как часть утверждения проекта с учетом процесса, в рамках которого принимаются решения.

7.6.5. Сведения о Мероприятиях по управлению рисками заносятся в отчетность о рисках в установленном порядке.

7.7. Процедуры внутреннего контроля

7.7.1. Выполнение Процедур внутреннего контроля осуществляется в соответствии с требованиями локальных нормативных актов Общества и его ДЗО, направлено на достижение целей СУР и СВК.

7.7.2. Процедуры внутреннего контроля могут быть:

- предупредительными — позволяющими не допустить наступление нежелательного события;
- выявляющими (обнаруживающими) — для выявления наступившего нежелательного события;
- директивными — способствующими наступлению желаемого события;
- корректирующими — нейтрализующими последствия наступления нежелательного события;
- компенсирующими — дополняющие имеющиеся Средства контроля.

7.7.3. Процедуры внутреннего контроля осуществляются на всех уровнях управления в соответствии с правилами, установленными для Общества и его ДЗО.

7.7.4. Процедуры внутреннего контроля включают Средства контроля, в том числе:

- согласование — одобрение документов работниками различных структурных подразделений и уровней управления, наделенными соответствующими полномочиями;
- авторизацию — получение работниками разрешения на совершение операции;
- сверку — проверка полноты, точности, непротиворечивости и корректности информации, полученной из разных источников, в том числе контроль отсутствия расхождений между статьями бухгалтерского учета, учетными системами, данных учета Общества (его ДЗО), контрагентов;
- арифметический контроль — проверка арифметической правильности расчетов, в том числе подсчет контрольных сумм в финансовых, бухгалтерских и иных документах;
- анализ отклонений — оценка степени достижения поставленных целей и выполнения планов на основе сравнения фактических показателей деятельности с плановыми показателями, прогнозами, данными предыдущих периодов, результатами деятельности конкурентов;
- физический контроль сохранности активов — ограничение физического доступа к активам, помещениям, документам, надлежащее оборудование мест хранения активов, заключение договоров материальной ответственности;
- инвентаризацию — выявление и описание фактического наличия и качественных характеристик активов и обязательств с целью обеспечения достоверности бухгалтерского учета и сохранности активов;
- общие и специализированные Процедуры внутреннего контроля информационных технологий (компьютерные контроли) — контроль доступа, целостности данных, внесения изменений в информационно-управляющие системы.

7.7.5. Обязанности по разработке, документированию, внедрению, выполнению, мониторингу Процедур внутреннего контроля определяются в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников Общества (его ДЗО).

7.7.6. Содержание Процедур внутреннего контроля зависит от уровня управления и функциональной направленности, разрабатывается структурными подразделениями Общества (его ДЗО) в соответствии с целями и задачами Общества (его ДЗО), и устанавливается локальными нормативными актами Общества (его ДЗО).

7.8. Мониторинг рисков и выполнения мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля

7.8.1. Общество и его ДЗО разрабатывают и внедряют процессы, обеспечивающие Мониторинг рисков, мониторинг статуса Мероприятий по управлению рисками и контроль за своевременным и эффективным выполнением таких мероприятий, а также мониторинг выполнения Процедур внутреннего контроля.

7.8.2. Мониторинг осуществляется путем периодической Оценки рисков, а также проверки выполнения Мероприятий по управлению рисками, внедрения и выполнения Процедур внутреннего контроля.

7.8.3. Цель проведения Мониторинга рисков и мониторинга выполнения Мероприятий по управлению рисками и Процедур внутреннего контроля — обеспечить достаточную гарантию того, что:

- риски компенсированы способами Реагирования, Мероприятиями по управлению рисками и Процедурами внутреннего контроля;
- Мероприятия по управлению рисками выполняются в срок и в достаточном объеме;
- Процедуры внутреннего контроля обеспечивают эффективное снижение Уровня рисков;
- средства, выделенные на Мероприятия по управлению рисками и выполнение Процедур внутреннего контроля, затрачены эффективно;
- при Оценке рисков учтены существенные изменения Факторов риска, произошедшие в течение отчетного периода.

7.8.4. Организация Мониторинга осуществляется с соблюдением следующих требований:

- приоритет Ключевых рисков;
- поддержание актуальной информации в отчетности по Управлению рисками.

7.8.5. Мониторинг со стороны Владельцев рисков осуществляется в форме самооценки и включает постоянный надзор за исполнением Мероприятий по управлению рисками, а также Мониторинг Критических рисков. В процессе самооценки проводится пересмотр оценок рисков при наличии оснований для пересмотра.

7.8.6. Мониторинг со стороны Владельцев процедур внутреннего контроля осуществляется в форме самооценки и включает постоянный надзор за выполнением Процедур внутреннего контроля и/или устранением недостатков в Процедурах внутреннего контроля. Мониторинг Процедур внутреннего контроля осуществляется Ответственными за мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля.

7.8.7. Случаи Реализации риска регистрируются и анализируются Владельцами рисков для определения возможностей совершенствования способов Реагирования на риск и Мероприятий по управлению рисками.

7.8.8. Информация о Реализации рисков используется для корректировки Оценки риска, определения достаточности Мероприятий по управлению риском и Процедур внутреннего контроля или необходимости дополнительных Процедур внутреннего контроля.

7.8.9. При Реализации рисков Владельцы рисков разрабатывают и осуществляют мероприятия, направленные на смягчение Последствий реализации риска. Владельцы процедур внутреннего контроля разрабатывают дополнительные Процедуры внутреннего контроля.

7.9. Отчетность и обмен информацией в рамках СУР и СВК.

7.9.1. Сроки предоставления, порядок обмена информацией, требования к ее содержанию и/или формам предоставления отчетов о рисках и выполнению Процедур внутреннего контроля, об оценке эффективности СУР и СВК, порядок хранения указанных документов определяются локальными нормативными актами Общества и разрабатываемыми на их основе локальными нормативными актами его ДЗО.

7.9.2. Информирование осуществляется в разрезе рисков, динамики изменения Уровней рисков, эффективности и статуса Мероприятий по их управлению, Процедур внутреннего контроля, реализовавшихся рисков и понесенных убытков, а также информации о возможных изменениях во внешней и внутренней среде, способных повлиять на достижение поставленных целей Общества и его ДЗО.

7.9.3. Обмен информацией в СУР и СВК происходит между всеми ее участниками с учетом обеспечения конфиденциальности данных.

Обмен информацией в рамках СУР и СВК призван обеспечить полноту, своевременность, достоверность и точность этой информации, ее правильную адресацию, оптимальную форму и содержание, а также выполнение требований к конфиденциальности данных.

7.9.4. Требования к конфиденциальности информации о рисках и об управлении ими устанавливаются локальными нормативными актами Общества и его ДЗО.

7.9.5. Информационно-технологическое обеспечение СУР и СВК организуется участниками СУР и СВК при достижении определенного уровня развития СУР и СВК — сформированной методологической базы, формализации описания процессов Управления рисками и Процедур внутреннего контроля, требований к алгоритмам расчета, математическому моделированию, методам оценки рисков, к сбору, накоплению, хранению и структурированию информации о рисках, конфиденциальности и информационной безопасности, определенных в локальных нормативных актах Общества и его ДЗО.

7.9.6. Информационно-технологическое обеспечение СУР и СВК и построение информационных ресурсов СУР и СВК осуществляется участниками СУР и СВК с учетом соотношения затрат и выгод.

7.10. Оценка и мониторинг эффективности СУР и СВК

7.10.1. Оценка и мониторинг эффективности СУР и СВК направлены на выполнение следующих задач:

- выявление недостатков в функционировании СУР и СВК, их причин, а также фактических и/или возможных последствий;
- информирование о недостатках СУР и СВК Органов управления Общества и его ДЗО;
- организация контроля своевременности и полноты устранения выявленных нарушений, отклонений и недостатков в функционировании СУР и СВК.

7.10.2. Оценка и мониторинг эффективности СУР и СВК проводится путем самооценок, внутренних оценок и внешних оценок в порядке, определенном локальными нормативными актами Общества и разрабатываемыми на их основе локальными нормативными актами его ДЗО.

7.10.3. Самооценка эффективности СУР и СВК проводится Владельцами рисков и Владельцами процедур внутреннего контроля. Результаты самооценки эффективности СУР и СВК учитываются при составлении отчетности по рискам и Внутреннему контролю.

Обобщение результатов самооценки осуществляет ПУРиВК, которое предоставляет результаты самооценки эффективности СУР и СВК по запросу на рассмотрение Коллегиальному органу и Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «Русолово».

7.10.4. ПУРиВК в ходе проведения самооценки эффективности СУР и СВК предоставляет методологическую поддержку.

7.10.5. Внутренняя оценка эффективности СУР и СВК осуществляется структурным подразделением Общества (его ДЗО), к функциям которого отнесены организация и проведение в установленном порядке внутренних аудиторских проверок, на периодической основе.

Требования к проведению внутренней оценки СУР и СВК устанавливаются локальными нормативными актами Общества и разрабатываемыми на их основе локальными нормативными актами его ДЗО.

Результаты оценки эффективности СУР и СВК направляются в ПУРиВК для предоставления ПУРиВК на рассмотрение Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «Русолово».

7.10.6. Внешняя оценка эффективности СУР и СВК проводится по решению Органов управления Общества или его ДЗО (по согласованию с ПУРиВК) в порядке, установленном локальным нормативным актом Общества и разрабатываемыми на его основе локальными нормативными актами его ДЗО.

Приложение № 1. Паспорт риска.
(к Политике управлению рисками и внутреннего контроля ПАО «Русолово»)

Паспорт риска

| | |
|----------------------------------|--|
| Период | |
| Название риска | |
| Влияние риска | |
| Вероятность риска | |
| Уровень риска | |
| Риск-аппетит | |
| Превышение риск-аппетита | |
| Цель | |
| Владелец цели | |
| Владелец риска | |
| Предоставляет ин-формацию | |
| Процесс | |
| Владелец процесса | |
| Нормативные документы | |

Управление риском

| Риск-факторы | Вес | Ключевые индикаторы | Единица измерения | Пороговое значение | Плановое значение | Контрольные процедуры и действия | Ответственный за контроль | Периодичность/ дата контроля |
|---------------------|------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Приложение № 2. Матрица рисков.
(к Политике управлению рисками и внутреннего контроля ПАО «Русолово»)

Анализ значимых для Общества видов рисков представляет собой оценку по двум основным критериям:

- вероятность наступления события риска;
- уровень ущерба от наступления события риска.

Результаты анализа каждого из видов риска, соотнесенного по двум представленным выше критериям, заносятся в сводную таблицу – матрицу рисков.

| Вероятность | | Уровень ущерба | | | | |
|-------------|---------------------|---------------------|-------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| | | Несущественные 1 | Низкие 2 | Средние 3 | Существенные 4 | Катастрофические 5 |
| 1 | Крайне маловероятно | | | | | |
| 2 | Маловероятно | | | | | |
| 3 | Возможно | | | | | |
| 4 | Вероятно | | | | | |
| 5 | Весьма вероятно | | | | | |