



**Политика
по управлению рисками ПАО «НКХП»**

**Утверждено
Советом директоров
ПАО «НКХП»
24.06.2020
(Протокол № 183 от 26.06.2020)**

**ПОЛИТИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ
Публичного акционерного общества
«Новороссийский комбинат хлебопродуктов»**

Г. Новороссийск



**Политика
по управлению рисками ПАО «НКХП»**

2020 г.

Содержание

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	3
3. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ	5
3.1. Цели и задачи по управлению рисками	5
3.2. Требования и принципы к функционированию процесса управления рисками	6
4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ В РАМКАХ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	7
5. ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	10
5.1. Выявление и оценка рисков	10
5.2. Определение собственной удерживающей способности и риск-аппетита Общества	14
5.3. Предупреждение рисков	14
5.4. Мониторинг и анализ статуса идентифицированных рисков и мер по реагированию и/или контрольных процедур по управлению рисками	16
6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	17
7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	17
8. НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, СТАНДАРТЫ И ОТЧЕТЫ	18



Политика по управлению рисками ПАО «НКХП»

1. Общие положения

Настоящая Политика по управлению рисками ПАО «НКХП» (далее – Политика) определяет цели, задачи, принципы и методы управления рисками, а также организацию управления рисками в ПАО «НКХП» (далее – Общество). Предусмотренные Политикой подходы к управлению рисками Общества соответствует принципам, изложенным в национальных стандартах по управлению рисками.

Настоящая Политика разработана в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Уставом Общества.

Настоящая Политика обязательна для исполнения работниками Общества (далее – СП).

Настоящая Политика является локальным нормативным документом постоянного действия.

Политика утверждается решением Совета директоров Общества.

Политика признается утратившей силу на основании решения Совета директоров Общества.

Изменения в Политику вносятся на основании решения Совета директоров Общества.

Инициатором внесения изменений в Политику могут являться:

- Совет директоров Общества;
- генеральный директор;
- служба внутреннего аудита;
- служба внутреннего контроля;

Ответственность за поддержание Политики в актуальном состоянии возлагается на руководителя службы внутреннего контроля Общества.

Контроль за исполнением требований настоящей Политики возлагается на генерального директора Общества.

Настоящая Политика вступает в силу с момента утверждения Советом директоров Общества.

2. Термины и определения

В настоящем документе используются следующие основные понятия и определения:

Владелец риска – генеральный директор Общества, ключевые руководящие работники Общества, определенные Уставом Общества или руководители структурных подразделений Общества, отвечающих за управление соответствующими рисками, в том числе за определение и наличие достаточных способов реагирования на риск и контрольных процедур, обеспечение их операционной эффективности. Владелец риска отвечает за своевременное выявление и оценку рисков, реализацию мероприятий по управлению рисками и мониторинг рисков.

Вероятность реализации риска – мера возможности наступления риска.

Идентификация рисков - процесс выявления и описания потенциальных рисков, их причин и последствий.

Инициатор риска – работник Общества, осуществляющий установление риска, фиксацию и/или оценку выявленного риска.



Политика по управлению рисками ПАО «НКХП»

Источник/фактор/причина риска – обстоятельство/состояние внешней и/или внутренней среды, несущее в себе возможность реализации риска.

Инфраструктура управления рисками – нормативное поле, организационные меры, организационная структура и смежные бизнес-процессы, позволяющие осуществлять

процесс управления рисками в масштабе всего Общества. Инфраструктура обеспечивает интеграцию процессов управления рисками с остальными бизнес-процессами Общества, включая бизнес-планирование, внутренний контроль и аудит.

Карта рисков - документ, содержащий информацию о присущих и остаточных рисках Общества с горизонтом анализа 1 (один) год.

Ключевые индикаторы риска (КИР) – метрики, используемые для обеспечения раннего оповещения о возрастающей подверженности риску, в том числе плохо поддающемуся количественному анализу в различных областях деятельности Общества.

Координатор по управлению рисками (координатор УР) – должностное лицо, которое в соответствии со своими должностными обязанностями осуществляет действия, направленные на эффективное управление рисками. Объем действий варьируется в зависимости от риска, начиная с общей методологической поддержки владельцев риска и заканчивая организацией и контролем исполнения всех работ по управлению риском

Материальность риска – мера последствий реализации риска.

Матрица рисков – графическая таблица, структурирующая Карту рисков Общества в зависимости от величины возможного ущерба и вероятности реализации входящих в нее рисков в абсолютных и относительных величинах.

Мероприятия по управлению риском - действия, разработанные на основании одного из следующих методов управления:

- Уклонение от риска;
- Снижение риска;
- Перенос (перераспределение) риска;
- Принятие риска.

Мониторинг рисков - систематическое обновление информации об уровне риска и внешних или внутренних факторах, влияющих на уровень риска, а также о статусе мероприятий по управлению риском.

Оценка рисков - процесс определения уровня риска путем присвоения каждому риску величины возможного ущерба и вероятности наступления такого ущерба с целью дальнейшей разработки мероприятий по управлению риском.

Отчетность по рискам – реестр рисков и мероприятий и карта рисков, содержащие информацию о рисках, мероприятия по управлению данными рисками, информацию о сотрудниках, ответственных за управление рисками.

Реестр рисков - таблица, содержащая следующую структурированную информацию о рисках: наименование рисков, описание рисков, ключевые причины и факторы наступления рисков, описание возможных последствий от реализации рисков, оценку рисков, владельцев рисков, мероприятия по управлению рисками, сроки и статус их реализации.

Риск - потенциально возможное внутреннее или внешнее событие, оказывающее негативное влияние на достижение целей деятельности Общества и приводящее к нежелательным последствиям.

Риск-аппетит – размер риска в качественном или количественном выражении, который Общество готово принять в процессе создания стоимости, достижения своих целей, выполнения своей миссии или реализации стратегического видения. Общество самостоятельно определяет приемлемые границы аппетита на риски (границы уровня



Политика по управлению рисками ПАО «НКХП»

принятия решений), например, лимиты инвестиций в один проект, лимиты заимствования, лимиты долгового и процентного покрытия и прочее.

Собственная удерживающая способность (СУС) – размер убытков в результате реализации риска за один год, которые Общество может профинансировать за счет собственных средств без значительного ущерба для деятельности, финансовой и конкурентной позиции Общества, а также способности Общества отвечать по своим обязательствам.

Управление рисками (УР) – непрерывный процесс, включающий в себя идентификацию, оценку рисков, разработку и реализацию мероприятий по управлению риском, а также мониторинг рисков для обеспечения разумной гарантии достижения стратегических и операционных целей Общества.

Уровень риска - оценка существенности риска в зависимости от вероятности и размера потенциального ущерба от его реализации.

Толерантность к риску – допустимое отклонение результатов от целевых показателей при достижении целей.

3. Цели, задачи и принципы

3.1. Цели и задачи по управлению рисками

Цели деятельности Общества определяются на стратегическом уровне и являются основой для операционных целей Общества.

Цели деятельности Общества определяются до идентификации потенциальных рисков, которые могут влиять на их достижение и согласовываются с аппетитом на риск Общества.

Необходимость поддержания управления рисками на уровне, позволяющем Обществу эффективно управлять и распределять по приоритетным направлениям ресурсы для обеспечения приемлемого для Общества уровня рисков за счет своевременного выявления, оценки, предупреждения и мониторинга рисков, определяет цели и сопутствующие им задачи по управлению рисками Общества:

Таблица 1. Цели и задачи управления рисками.

Цели	Задачи
Обеспечение разумной гарантии достижения стратегических и операционных целей	<ul style="list-style-type: none">• выявление и оценка материальности событий, влияющих на достижение операционных и стратегических целей Общества;• обеспечение превентивных мероприятий по минимизации вероятности и негативного влияния рисков на операционные и стратегические цели Общества;• стратегическое планирование с учетом рисков;• своевременное информирование органов управления Общества о наличии/появлении угроз и возможностей;• систематический мониторинг реализации мер реагирования и/или контрольных процедур (плана мероприятий) по предупреждению рисков.
Сохранение активов и поддержание эффективности бизнеса	<ul style="list-style-type: none">• управление рисками бизнес-процессов;• обеспечение информацией о рисках при принятии управленческих решений;• пресечение ситуаций, несущих в себе риск злоупотребления доверием, недобросовестной



**Политика
по управлению рисками ПАО «НКХП»**

Цели	Задачи
Обеспечение непрерывности бизнеса	конкуренции, коррупционных рисков. <ul style="list-style-type: none">• формирование программ реагирования на рисковые ситуации;• регламентирование процессов локализации рисковых событий;• координация, обеспечение и оценка эффективности своевременного реагирования на чрезвычайные ситуации.

3.2. Требования и принципы к функционированию процесса управления рисками

Общество определило следующие ключевые требования и принципы к функционированию процесса управления рисками:

- **системный подход.** Политика управления рисками обязательна для соблюдения на всех уровнях организационной структуры Общества.
- **непрерывность процесса управления рисками.** Непрерывность процесса управления рисками подразумевает систематическое выполнение необходимых действий по выявлению, оценке, предупреждению и мониторингу рисков.
- **глубина процесса управления рисками.** Принятие мер по управлению рисками, которые могут влиять на стоимость и репутацию Общества, применяются ко всем возможным рискам, присущим деятельности Общества
- **полнота процесса управления рисками.** Процесс управления рисками является одним из ключевых компонентов системы корпоративного управления Общества, применяется ко всем бизнес-процессам Общества, интегрирован в процессы годового и среднесрочного бюджетирования и стратегического планирования, распределения капитальных ресурсов, реструктуризации активов и оценки инвестиционных проектов.
- **сбалансированность подхода к управлению рисками.** В процессе управления рисками Общество придерживается разумного баланса издержек по управлению риском и возможного ущерба от реализации риска.
- **стратегия управления рисками.** Основным критерием при выборе стратегии является стоимость реализуемых в рамках данной стратегии мероприятий по управлению рисками по отношению к возможным потерям. Превышение бюджетом управления риском суммы прогнозируемого возможного ущерба сигнализирует о необходимости смены стратегии воздействия на риск. В соответствии с общепринятой практикой в Обществе применимы следующие стратегии управления рисками:
 - **избежание риска.** Избежание риска подразумевает отказ от принятия решений, характеризующихся высоким риском;
 - **контроль и предупреждение риска.** Контроль и предупреждение риска подразумевает активное воздействие на него со стороны Общества;
 - **принятие риска.** Принятие риска без воздействия на него применяется в случаях, когда уровень риска находится на приемлемом для Общества уровне, а воздействие на этот риск невозможно или экономически неэффективно;
 - **передача риска.** Передача риска осуществляется в тех случаях, когда воздействие на него со стороны Общества невозможно и/или экономически не оправдано, а уровень риска превышает допустимый для Общества уровень. Передача риска осуществляется, в том числе при помощи страхования, существующих финансовых инструментов, путем контрактных оговорок и др.;



Политика по управлению рисками ПАО «НКХП»

• **разделение полномочий.** Принятие управленческих решений в Обществе осуществляется исходя из установленного по уровням управления разделения полномочий в управлении рисками;

• **разделение уровней принятия решений.** Границы определения уровня принятия решений устанавливаются на основе риск-аппетита Общества. Подход к определению риск-аппетита устанавливается в настоящей Политике по управлению рисками Общества.

• **интеграция с системой внутреннего контроля.** Контроль (мониторинг) реализации процесса управления рисками в Обществе носит всесторонний и многоуровневый характер и осуществляется всеми субъектами внутреннего контроля в рамках их компетенции.

4. Распределение обязанностей и полномочий в рамках процесса управления рисками

Структура управления рисками в Обществе включает вовлечение следующих органов управления, ключевых руководящих работников Общества и структурных подразделений Общества:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Комитеты при СД;
- генеральный директор;
- ключевые руководящие работники Общества, определенные в подпункте 48 пункта 15.2 статьи 15 Устава Общества;
- руководители структурных подразделений;
- служба внутреннего аудита;
- служба внутреннего контроля;
- координатор управления рисками;
- прочие сотрудники.

В таблице кратко представлено распределение ролей и обязанностей участников УР.

Распределение ролей и обязанностей участников УР.

Участник	Функции и обязанности
Общее собрание акционеров Общества	<ul style="list-style-type: none">• принимает решение о внесении изменений в Устав Общества;• избирает членов СД и досрочно прекращает их полномочия;• утверждает аудитора Общества;• избирает членов ревизионной комиссии Общества и досрочно прекращает их полномочия;• принимает решения об одобрении сделок, в случаях предусмотренных ФЗ «Об акционерных обществах»;• утверждает внутренние документы, регулирующие деятельность органов Общества.
Совет директоров Общества	<p>Совет директоров Общества определяет общую стратегию развития Общества и задачи исполнительного органа по выполнению данной стратегии;</p> <ul style="list-style-type: none">• утверждает политику по управлению рисками;• принимает решения об одобрении сделок, в случаях предусмотренных ФЗ «Об акционерных обществах»;



**Политика
по управлению рисками ПАО «НКХП»**

	<ul style="list-style-type: none">• контролирует деятельность исполнительного органа по реализации плана по стратегическому развитию Общества, утвержденного Советом директоров Общества;• следит за профессиональным уровнем и компетенцией исполнительного органа Общества при осуществлении ими своих полномочий.
Комитеты при СД	<ul style="list-style-type: none">• осуществляют контроль за надежностью и эффективностью функционирования СУР;• предварительно рассматривают и дают рекомендации для принятия решений Советом директоров по утверждению политики по управлению рисками.
Генеральный директор Общества	<p>Генеральный директор осуществляет надзор за управлением рисками, включая принятие решений и предоставление рекомендаций по итогам ознакомления с отчетностью о рисках, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none">• несет ответственность за организацию и эффективное управление рисками, позволяющее выявлять, оценивать и управлять рисками Общества;• утверждает карту и реестр рисков Общества;• утверждает перечень мероприятий по управлению существующими рисками;• утверждает перечень владельцев рисков;• определяет руководителя структурного подразделения, который докладывает информацию о рисках и способах их управления на совещаниях;• определяет координатора управления рисками;• использует информацию о рисках, представленную в отчетности, при принятии управленческих и инвестиционных решений.
Ключевые руководящие работники Общества, определенные в подпункте 48 пункта 15.2 статьи 15 Устава Общества	<ul style="list-style-type: none">• несут ответственность за решение кросс-функциональных (межпроцессных или выполняемых одновременно несколькими функциональными подразделениями) задач по управлению рисками;• несут ответственность за своевременное выявление, оценку рисков;• обеспечивают соблюдение настоящей Политики работниками структурных подразделений, находящихся в их подчинении;• представляют информацию о рисках в области своей компетенции координатору УР для актуализации карты и реестра рисков;• обеспечивают своевременную разработку и реализацию мероприятий по управлению рисками;• выделяют ресурсы, в случае необходимости принятия оперативных мер по управлению рисками или для снижения негативных последствий уже реализовавшихся рисков;• оптимизируют бизнес-процессы с целью уменьшения уровня рисков или последствий их реализации;



**Политика
по управлению рисками ПАО «НКХП»**

	<ul style="list-style-type: none">используют информацию о рисках при формировании целей и бюджета структурного подразделения, находящегося в их подчинении.
Руководители структурных подразделений	<ul style="list-style-type: none">анализ и оценка рисков;реализация мероприятий по управлению рисками;мониторинг рисков и эффективности управления текущими рисками;разработка мероприятий по управлению рисками.
Служба внутреннего контроля	<ul style="list-style-type: none">сбор информации, необходимой для оценки эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками и управления Обществом;проведение независимых внутренних проверок эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками и управления Обществом;участие в разработке корректирующих мероприятий по результатам выполненных аудиторских проверок, а также контроль реализации данных мероприятий;консультирование руководства Общества по вопросам внутреннего контроля, управления рисками.
Служба внутреннего аудита	<ul style="list-style-type: none">риск - ориентированное планирование аудита, оценка адекватности и эффективности процессов управления рисками осуществляется службой внутреннего аудита Общества в рамках своей компетенции;независимая и объективная оценка внутреннего контроля и стратегических рисков бизнес-процессов Общества;содействие в формировании и развитии общих элементов контрольной среды и корпоративной культуры Общества;проведение независимых внутренних проверок эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками и управления Общества;разработка рекомендаций по проведению стратегических изменений в Обществе, связанных с совершенствованием системы внутреннего контроля, управления рисками;разработка плана деятельности на основании проведенного анализа рисков, определяющего приоритеты внутреннего аудита и соответствующего целям Общества.
Координатор управления рисками	<ul style="list-style-type: none">координирует работу структурных подразделений по выявлению и оценке рисков, а также разработке мероприятий по их управлению;обеспечивает актуализацию Политики по управлению рисками;агрегирует информацию о рисках и подготавливает отчетность о рисках Общества;разрабатывает и проводит мероприятия, направленные на



**Политика
по управлению рисками ПАО «НКХП»**

	<p>развитие культуры управления рисками в Обществе (при необходимости).</p> <ul style="list-style-type: none">• Координатором управления рисками может быть назначен работник Службы внутреннего контроля Общества, который на полугодовой основе будет осуществлять агрегирование и актуализацию информации о рисках в Обществе.
Прочие сотрудники	<ul style="list-style-type: none">• осуществляют идентификацию рисков в области своей компетенции;• реализуют утвержденные мероприятия по управлению рисками;• осуществляют мониторинг уровня рисков в области своей компетенции.

5. Основные процессы управления рисками

Описание порядка реализации процесса «Управление рисками ПАО «НКХП» (далее - Процесс), порядок взаимодействия и ответственность основных участников Процесса, показатели эффективности процессов управления рисками, а также формы типовых документов, используемые при порядке реализации Процесса, устанавливаются Регламентом Процесса, утверждаемый приказом генерального директора Общества.

Регламент Процесса разрабатывается службой внутреннего контроля, обеспечивающей организационно-методическое сопровождение процесса управления рисками Общества и координатором по управлению рисками в соответствии с положениями настоящей Политики, утверждается генеральным директором Общества.

5.1 Выявление и оценка рисков

Непрерывность процесса управления рисками подразумевает систематическое и своевременное выполнение необходимых действий по выявлению, оценке, предупреждению и мониторингу рисков, которые могут влиять на стоимость и репутацию Общества.

Выявление рисков – это определение подверженности Общества влиянию рисков, наступление которых может влиять на стоимость и репутацию Общества, способность достичь запланированных целей и реализовать поставленные задачи.

Управление рисками Общества направлено на выявление и идентификацию широкого спектра рисков и рассмотрение их в комплексе, что способствует отражению целостной картины по существующим рискам и повышает качество проводимого анализа рисков.

В соответствии с общепринятыми стандартами управления рисками Общество на регулярной основе проводит выявление рисков с участием работников всех структурных подразделений в целях идентификации максимального спектра рисков, повышения осведомленности об окружающих рисках и стимулирования развития культуры управления рисками в Обществе.

Для выявления и идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, включая: идентификацию рисков на основе поставленных целей и задач, отраслевых и международных сравнений, проведения семинаров и обсуждений, интервьюирования, использования базы данных реализовавшихся рисков, анализа размера ущерба по реализовавшимся рискам и пр.

Все идентифицированные риски Общества систематизируются в форме **реестра (сводного списка) рисков**.



Политика по управлению рисками ПАО «НКХП»

Реестр (сводный список) рисков разрабатывается службой внутреннего контроля и координатором УР Общества, обеспечивающими организационно-методическое сопровождение процесса управления рисками, совместно с руководителями структурных подразделений и/или владельцами бизнес-процессов Общества, утверждается генеральным директором Общества, пересматривается, уточняется или дополняется на ежегодной основе или по мере выявления новых рисков.

Карта рисков пересматривается, уточняется или дополняется ежегодно, или по мере выявления новых рисков, утверждается генеральным директором Общества.

По каждому риску определяются владельцы рисков.

Основаниями для классификации рисков являются функциональные области деятельности Общества.

Для классификации рисков используется группировка рисков по основным категориям:

стратегические риски — риски возникновения убытков вследствие изменения или ошибок (недостатков) при определении и реализации стратегии деятельности и развития Общества, изменения политической среды, региональной конъюнктуры, отраслевого спада, и других внешних факторов системного характера;

операционные риски - риск возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны работников Общества (включая риски персонала), функционирования информационных систем и

технологий (технологические риски), а также вследствие внешних событий;

нормативные риски - риски возникновения потерь вследствие несоблюдения Обществом требований законодательства Российской Федерации, в отношении с нерезидентами Российской Федерации – законодательства других государств, а также внутренних нормативных актов Общества;

финансовые риски - включают риски, связанные со структурой капитала Общества, снижением прибыльности, колебаниями валютных курсов, кредитными рисками, колебаниями процентных ставок и т.д.

Оценка риска осуществляется с периодом оценки (горизонтом прогноза) равным 1 (одному) году.

Процесс оценки рисков проводится с целью выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут влиять на деятельность Общества и достижение стратегических целей и задач.

Материальность риска определяется на основе сценарного анализа и имеет две шкалы: финансовую и нефинансовую (репутационную).

В рамках проведения оценки и анализа рисков в Обществе используются качественный или количественный методы анализа, или их комбинация. В частности, качественные методы

могут использоваться для определения вероятности реализации риска при отсутствии возможности использовать вероятные методы оценки уровня риска.

Оценка **материальности риска в денежном выражении** проводится с использованием различных количественных методов анализа.

Для количественной оценки последствий реализации риска оценивается максимально возможный ущерб от наступления каждого конкретного риска. Для количественной оценки могут использоваться такие методы и модели как:

- количественная оценка последствий реализации риска на базе стоимости имущества, которое может быть повреждено в результате наступления риска. При такой



Политика по управлению рисками ПАО «НКХП»

модели строятся сценарии материального ущерба при наступлении риска, и подсчитывается восстановительная стоимость имущества;

- количественная оценка последствий реализации риска на основе расчета неполученного дохода. Оценивается продолжительность возможного простоя производства в результате наступления риска и связанные с этим материальные потери;

- количественная оценка последствий реализации риска на основе сравнительного анализа. Оценка максимального ущерба от некоторых видов рисков, например, рисков ответственности за причинение вреда или за экологическое загрязнение. Для оценки таких рисков обычно оцениваются сценарии их наступления и стороны, которые могут быть вовлечены (понести ущерб), а также общее влияние такого риска, и на основе существующей информации (статистики) о стоимости ущерба при реализации таких сценариев определяется максимальный возможный ущерб;

- количественная оценка последствий реализации риска на основе статистических моделей. Такая оценка применяется для рисков, которые имеют конкретное денежное выражение и зависимость от определенных внешних факторов (колебания цен на нефть,

- колебания валютных курсов, инфляционные ожидания) и базируются на построении статистических зависимостей;

- количественная оценка рисков на основе стохастических (вероятных) моделей. Такая оценка используется при оценке рисков, которые могут быть выражены в денежной форме, но корреляционную зависимость от внешних факторов достаточно трудно установить, поскольку риск имеет четко выраженный вероятный характер. К таким рискам может относиться риск природных катастроф.

Риски, которые не поддаются количественной оценке и не существует надежной статистической информации для их моделирования, или построение таких моделей не является целесообразным с точки зрения затрат, оцениваются только на качественной основе.

Нефинансовые показатели материальности рисков могут быть определены на основе сбалансированных показателей с учетом существенности отклонения от поставленных задач, степени влияния на репутацию Общества, возможного снижения инвестиционного рейтинга и пр.

Карта Рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими для деятельности Общества.

Для каждого выявленного риска необходимо оценить ущерб для Общества от реализации такого риска и вероятность его реализации.

Ущерб от реализации риска оценивается по трехбалльной шкале:

- **высокий** – реализация риска может привести к существенному (выше 20%) снижению доходов или увеличению расходов компании и/или значительному репутационному ущербу для компании;

- **средний** – реализация риска может привести к среднему (5-20%) снижению доходов или увеличению расходов компании и/или несущественному репутационному ущербу;

- **низкий** – реализация риска может привести к несущественному (<5%) снижению доходов или увеличению расходов компании.

Вероятность реализации риска оценивается по трехбалльной шкале:

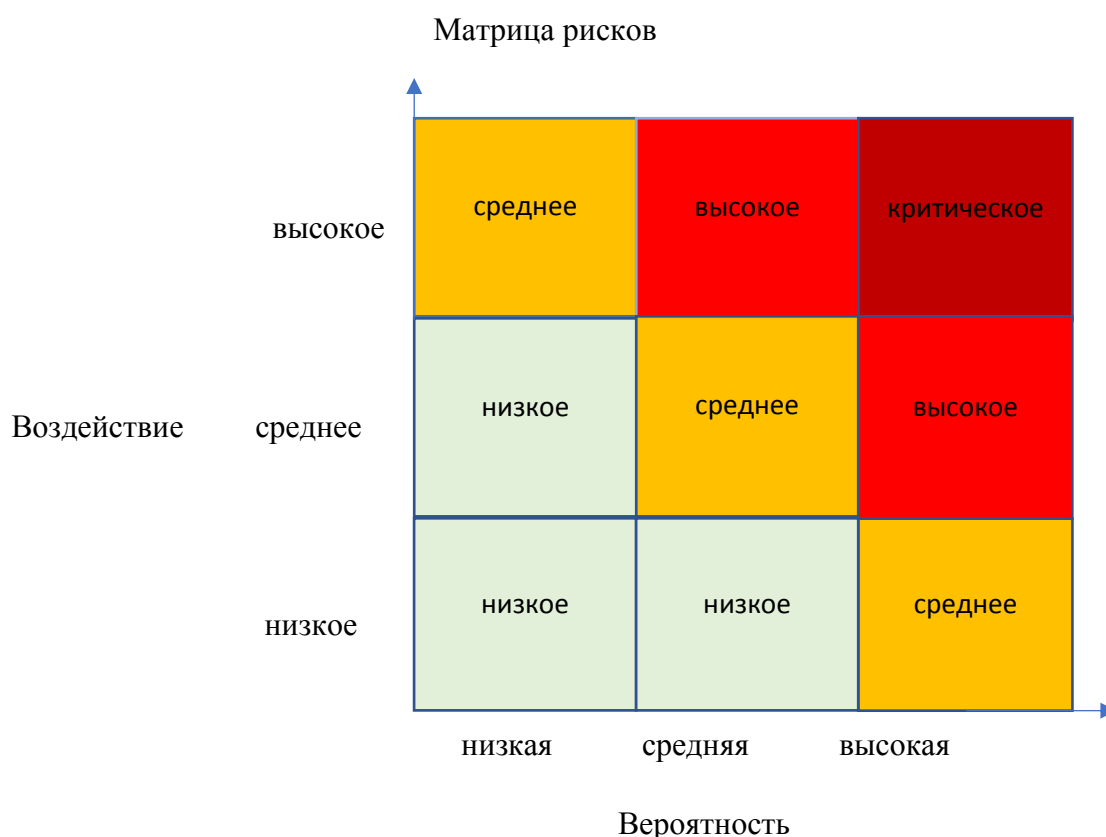
- **высокая** – риск уже неоднократно реализовывался в прошлом, есть высокая степень неопределенности относительно вероятности реализации риска или внутренние, или внешние предпосылки, указывающие на то, что риск, скорее всего, реализуется в течение года;



Политика по управлению рисками ПАО «НКХП»

- **средняя** – риск, вероятно, реализуется в течение года;
- **низкая** – маловероятно, что риск реализуется в течение года.

Каждый риск графически отображается координатором УР на карте рисков на основании информации об ущербе и вероятности реализации риска, полученной от владельцев рисков:



По результатам оценки риски Общества можно разделить на три уровня:

- **критические риски** – такие риски являются неприемлемыми для Общества и требуют активных действий менеджмента. Решения по снижению таких рисков принимаются на уровне руководителя Общества. Решения по этим рискам имеют наивысшую приоритетность по срокам реализации и обеспечению финансовыми ресурсами;

- **приемлемые риски** – решения в отношении таких рисков принимаются на уровне структурных подразделений Общества и владельцев рисков. Сроки выполнения решений устанавливаются исходя из доступности и графика финансирования управленческих решений, а также оптимального времени, необходимого для внедрения конкретного мероприятия;

- **низкие риски** – эти риски приемлемы для Общества и не требуют серьезного финансирования. Принимаемые решения ограничиваются внедрением процедур и закупок небольших объемов товаров и услуг, обеспечивающих предупреждение и уменьшение негативных последствий наступления риска. Определяются границы риска, и осуществляется мониторинг риска для принятия действия в случае изменения уровня риска.



Политика по управлению рисками ПАО «НКХП»

Матрица рисков является графической таблицей, структурирующей карту рисков Общества в зависимости от величины возможного ущерба и вероятности наступления входящих в нее рисков в абсолютных и относительных величинах.

Порядок выявления и оценки рисков Общества регламентируется Правилами выявления и оценки рисков, утверждаемыми генеральным директором Общества, и иными внутренними нормативными документами Общества.

Правила выявления и оценки рисков Общества разрабатываются Службой внутреннего контроля и координатором УР Общества, обеспечивающими организационно-методическое сопровождение процесса управления рисками в соответствии с положениями настоящей Политики.

5.2 Определение собственной удерживающей способности и риск – аппетита Общества.

Предложение по собственной удерживающей способности Общества представляется на рассмотрение и утверждение генеральному директору Общества не реже 1 (одного) раза в год одновременно с проектом Карты рисков Общества.

Удерживающая способность рассчитывается с учетом того, что суммарные убытки от реализации риска не превысят 10% от среднемесячной плановой выручки Общества.

Расчет удерживающей способности производит структурное подразделение, обеспечивающее организационно-методическое сопровождение процесса управления рисками.

Полученный показатель удерживающей способности принимается за основу принятия дальнейших решений по управлению рисками.

Подход к формированию риск-аппетита.

Общество в пределах собственной удерживающей способности определяет приемлемые границы аппетита на риски (границы уровня принятия решений), например, лимиты инвестиций в один проект, лимиты финансовых полномочий менеджмента, лимиты отклонений от плановых бюджетных показателей, лимиты отклонений от плановых показателей при реализации стратегии и др. Наряду с финансовыми показателями, риск-аппетит также может быть привязан к показателям качества предоставления услуг.

5.3 Предупреждение рисков

Предупреждение рисков представляет собой процесс выработки и реализации мер, позволяющих уменьшить негативный эффект и вероятность ущерба от реализации рисков или получить финансовое возмещение при наступлении убытков, связанных с реализацией рисков Общества.

Общество определяет методы реагирования на идентифицированный риск и разрабатывает меры по реагированию и/или контрольные процедуры (план мероприятий) по предупреждению идентифицированных рисков, которые согласованы с удерживающей способностью Общества, аппетитом на риск, и направлены на покрытие всех существенных источников/факторов/причин рисков. Меры по реагированию и/или контрольные процедуры (план мероприятий) по предупреждению рисков ежегодно утверждаются в составе Карты рисков.

Меры по реагированию и/или контрольные процедуры (план мероприятий) по предупреждению рисков являются обязательными для исполнения всеми работниками Общества.

Меры по реагированию и/или контрольные процедуры (план мероприятий) по предупреждению рисков должны дополняться следующей информацией:

- ответственное лицо и/или структурное подразделение, ответственное за реализацию меры и/или контрольной процедуры;



Политика по управлению рисками ПАО «НКХП»

- срок реализации меры и/или контрольной процедуры;
- периодичность реализации меры и/или контрольной процедуры.

Выбор мер по реагированию и/или контрольных процедур (плана мероприятий) по предупреждению рисков с целью обеспечения приемлемого уровня остаточного риска согласуется с применимыми в Обществе стратегиями управления рисками.

Контроль и предупреждение рисков является приоритетным направлением работы Общества в области управления рисками.

Реализация мер по реагированию и/или контрольных процедур (плана мероприятий) по предупреждению рисков в рамках данной стратегии направлены на превентивное снижение вероятности наступления рисков события и/или снижение потенциального ущерба от наступления рисков события до приемлемого уровня, соответствующего собственной удерживающей способности:

- предупреждение убытков – снижение вероятности реализации определенного риска (убытка);
- контроль убытков – снижение размера убытка в случае реализации риска;
- диверсификацию риска – распределение риска с целью снижения его потенциального влияния.

Меры по управлению риском в рамках данной стратегии могут носить как активный (реализация мер по реагированию и/или контрольных процедур (плана мероприятий) по предупреждению рисков), так и пассивный характер (формирование резервов на покрытие реализовавшихся рисков).

Контроль и предупреждение финансовых рисков Общества включает установление лимитов на уровень принимаемого риска в соответствии с внутренними нормативными актами Общества, регламентирующими установление и мониторинг лимитов на контрагентов и иными регламентирующими документами Общества.

Контроль и предупреждение нормативных рисков Общества подразумевает проведение мониторинга изменений законодательства, по вопросам, отнесенным к их компетенции, структурными подразделениями Общества по соответствующим направлениям.

Структурное подразделение Общества, ответственное за правовое обеспечение деятельности Общества, совместно со структурными подразделениями Общества, деятельности которых касаются изменения законодательства, оценивает влияние изменений законодательства на деятельность Общества и разрабатывает меры, необходимые для их принятия.

Локальный нормативный акт, который регулирует внутренние процедуры Общества, или в соответствии с которым у Общества возникают обязательства, должен пройти обязательную экспертизу в структурном подразделении Общества, ответственном за правовое обеспечение деятельности Общества.

Контроль и предупреждение стратегических рисков Общества осуществляется путем мониторинга исполнения утвержденных краткосрочных и долгосрочных планов и стратегий, по результатам которых принимаются корректирующие меры, в том числе для отражения изменений во внутренней и внешней среде.

Контроль и предупреждение операционных рисков в Обществе осуществляется путем проведения анализа установленных бизнес-процессов и разработки соответствующих планов мероприятий по их совершенствованию.

В случае, если контроль и предупреждение рисков связаны с затратами Общества, и эти затраты являются существенными, проводится следующий анализ:

- насколько эти мероприятия являются необходимыми, и могут ли они быть снижены за счет принятия и/или передачи (финансирования) рисков;



Политика по управлению рисками ПАО «НКХП»

- какова альтернативная стоимость затрат на мероприятия по сравнению со стоимостью принятия/передачи рисков.

Принятие рисков. Данная стратегия комбинируется с пассивными мероприятиями стратегии контроля и предупреждения риска, в то же время, в отдельных случаях допускается принятие риска без дополнительного обеспечения.

Передача рисков включает следующие инструменты:

- страхование (для «чистых» рисков – риски, наступление которых влечет за собой только убытки и не может приводить к получению дохода);
- хеджирование (для «спекулятивных» рисков – риски, реализация которых может привести как к убыткам, так и к доходам);
- перенос риска по контракту (перенос ответственности за риск на контрагента за дополнительное вознаграждение или соответствующее увеличение стоимости контракта);
- другие альтернативные методы передачи рисков.

Основным отличительным признаком этих инструментов является наличие «платы» за риск, что, соответственно, требует оптимального применения этого инструмента с целью снижения расходов Общества.

Избежание риска (уход/уклонение от риска) включает в себя действия, направленные на прекращение или отказ от осуществления операций, которые потенциально приведут к негативным последствиям для Общества. Выбор наиболее подходящей опции производится с учетом балансирования затрат, связанных с определенным методом, с преимуществами, которые влечет его использование и других, прямых и косвенных затрат.

На этапе **предупреждения рисков** проводится анализ соответствующих бизнес-процессов для определения необходимости и целесообразности разработки контрольных действий, требуемых для обеспечения эффективного исполнения мер по реагированию и/или контрольных процедур (плана мероприятий) по предупреждению рисков.

Средствами контроля являются политики и процедуры, которые помогают обеспечить выполнение мер по управлению рисками.

Контрольные мероприятия включают широкий спектр мер, таких как: одобрение, авторизация, верификация, согласование, анализ проведения операций, безопасность активов, распределение обязанностей и пр.

Поскольку риски неразрывно связаны с бизнес-процессами Общества и полный отказ от рисков может привести к невозможности осуществлять бизнес-процесс, избежание риска является исключительным способом покрытия рисков и применяется в случаях:

- отсутствия возможности и/или неэффективности передачи риска;
- управления специфическими рисками, не являющимися основными рисками деятельности Общества.

5.4. Мониторинг и анализ статуса идентифицированных рисков и мер по реагированию и/или контрольных процедур по управлению рисками

Основные результаты и выводы процесса управления рисками в Обществе отображаются в форме регулярной отчетности по реализации мер по реагированию и/или контрольных процедур по управлению рисками.

Отчет о реализации мер по реагированию и/или контрольных процедур должен содержать следующую информацию:

- ответственное лицо и/или подразделение, ответственное за реализацию меры и/или контрольной процедуры;
- срок реализации меры и/или контрольной процедуры;
- периодичность реализации меры и/или контрольной процедуры;



Политика по управлению рисками ПАО «НКХП»

- статус реализации меры и/или контрольной процедуры;
- фактический срок реализации меры и/или контрольной процедуры;
- ссылка на документы, подтверждающие факт реализации меры и/или контрольной процедуры;
- остаточный риск после выполнения комплекса мер и/или контрольных процедур (если применимо).

Регулярный мониторинг и анализ статуса идентифицированных рисков и мер по реагированию и/или контрольных процедур по управлению рисками обеспечивает контроль над уровнем рисков Общества.

Для рисков, попавших на карте в красную зону, владельцы рисков разрабатывают планы мероприятий по управлению этими рисками, включая сроки реализации и ответственных лиц.

С целью получения информации о мероприятиях по управлению рисками координатор УР направляет владельцам рисков согласованный ранее реестр с перечнем выявленных рисков и их оценкой. Владельцы рисков заполняют соответствующие разделы реестра, касающиеся мероприятий и сроков их реализации, и направляют реестр рисков обратно координатору УР для агрегирования и подготовки сводного реестра рисков.

6. Информационное обеспечение процесса управления рисками

Информация о рисках используется в процессе принятия решений.

Принятие решения о степени и глубине автоматизации процесса управления рисками остается на усмотрение генерального директора Общества.

В процессе реализации каждого компонента в управлении рисками обеспечивается обмен информацией между участниками процесса управления рисками в Обществе.

Все материалы и документы, подготовленные в рамках процесса управления рисками, проходят согласование с заинтересованными структурными подразделениями, которые вносят свои замечания и предложения.

Информация и средства коммуникации в Обществе позволяют обеспечивать участников процесса управления рисками достоверной и своевременной информацией о рисках, повышает уровень осведомленности о рисках, методах и инструментах по реагированию на риски. Соответствующая информация определяется, фиксируется и предоставляется в форме и в сроки, которые позволяют работникам эффективно выполнять их функции.

7. Оценка эффективности управления рисками (УР)

Оценка эффективности УР представляет собой анализ результативности функционирования элементов УР, включая проверку существующих подходов и процедур по идентификации, оценке и управлению рисками в соответствии с утвержденными Правилами выявления и оценки рисков в Обществе.

Оценка эффективности УР осуществляется службой внутреннего аудита Общества на регулярной основе путем проведения внутренних аудитов бизнес-процессов в области риск-менеджмента. По итогам оценки СВА предоставляет отчет генеральному директору Общества/Комитеты при СД.

Результаты оценки УР могут послужить основанием для корректировки существующих подходов и процедур в области риск-менеджмента.



**Политика
по управлению рисками ПАО «НКХП»**

8. Нормативные документы, стандарты и отчеты

Нормативная база УР строится на основе положений настоящей Политики, согласуется и не противоречит ей.

Обязательный перечень нормативной базы УР и ее назначение представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Обязательный перечень нормативной базы УР

Документ	Назначение документа
Политика по управлению рисками	<ul style="list-style-type: none">• Определение основных целей, задач, требований и принципов функционирования процесса управления рисками в Обществе.• Определение основных процессов УР, организационной структуры, участников УР, приоритетных областей в управлении рисками в Обществе, подхода к определению риск-аппетита Общества.• Определение основных принципов организации, реализации и контроля процессов управления рисками.• Описание областей рисков, которые далее могут быть конкретизированы посредством детализации информации об объектах, подверженных данным рискам, субъектах влияния рисков, сроках, нормативных актах, проектах, контрагентах и другой релевантной информации, дающей полное понимание рассматриваемой рискованной области.
Правила выявления и оценки рисков	<ul style="list-style-type: none">• Порядок идентификации и оценки рисков Общества в комплексе.
Регламент процесса «Управление рисками»	<ul style="list-style-type: none">• Описание порядка реализации процесса УР.• Описание порядка взаимодействия и ответственность основных участников процесса УР.• Определение перечня показателей процесса;• Установление формы типовых документов, используемых при реализации процесса УР.
Отчетные формы по управлению рисками	<ul style="list-style-type: none">• Формы предоставления информации о рисках от подразделений, а также формы отчетности по рискам для заинтересованных сторон.

¹Перечень нормативных документов УР может дополняться другими необходимыми документами

Отчетность УР обеспечивает решение задач управления рисками и предназначена для полноценного и прозрачного обмена информацией о рисках и информирования в сжатом формате лиц, принимающих решения.

Базовый перечень отчетных документов по УР и их назначение представлены в Таблице 2.



**Политика
по управлению рисками ПАО «НКХП»**

Таблица 2. Отчетные документы УР

Отчетный документ	Кто заполняет	Назначение/ описание документа
Паспорт риска	Руководители структурных подразделений и/или владельцы бизнес-процессов	Описание всей соответствующей, актуальной информации по риску.
Реестр (сводный список) рисков	Ответственное структурное подразделение, обеспечивающее организационно-методическое сопровождение УР	Структурированный перечень рисков, содержащий информацию обо всех идентифицированных рисках Общества, включая: <ul style="list-style-type: none">• описание, причины и возможные последствия реализации идентифицированных рисков;• владельцев рисков, их ответственность;• результаты качественной и/или количественной оценки рисков.
Карта рисков	Ответственное структурное подразделение, обеспечивающее организационно-методическое сопровождение УР	Документ, содержащий информацию о присущих и остаточных рисках Общества с горизонтом анализа 1 (один) год, включая: <ul style="list-style-type: none">• описание рисков;• уровни рисков на основании их оценки;• выбранные стратегии воздействия на риски;• меры реагирования и/или контрольные процедуры (план мероприятий) по предупреждению рисков;• возможные последствия реализации рисков;• владельцев рисков и ответственных за реализацию мер по реагированию и/или контрольных процедур (плана мероприятий) по предупреждению рисков.
Матрица рисков	Ответственное структурное подразделение, обеспечивающее организационно-методическое сопровождение УР	Графическое отображение уровня значимости риска. Представляет собой график, по которому на оси абсцисс откладывается вероятность риска, по оси ординат – метрика материальности риска.
Форма идентификации/ реализации риска	Работники Общества на всех уровнях управления Общества/Инициаторы	Документ, описывающий всю актуальную информацию по идентифицированному/ реализовавшемуся риску, включая: <ul style="list-style-type: none">• дату идентификации риска, код риска



**Политика
по управлению рисками ПАО «НКХП»**

Отчетный документ	Кто заполняет	Назначение/ описание документа
	ры риска/Владельцы рисков	(если применимо), наименование риска; <ul style="list-style-type: none">• ФИО, структурное подразделение инициатора риска, владельца риска;• текущую оценку риска;• детальное описание, причины возникновения и возможные последствия риска;• ключевые индикаторы риска - метрики, используемые для обеспечения раннего оповещения о возрастающей подверженности риску, в том числе плохо поддающемуся количественному анализу в различных областях деятельности Общества.
Отчет по реализации мер по реагированию и/или контрольных процедур (планы мероприятий) по предупреждению рисков	Владельцы рисков	Документ, содержащий всю актуальную информацию по реализации мер по реагированию и/или контрольным процедурам (планам мероприятий) по предупреждению рисков.