

УТВЕРЖДЕНО:  
Советом директоров ПАО «Уралкуз»  
(протокол № 30 от 08 ноября 2018г.)

**ПОЛИТИКА ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО  
ОБЩЕСТВА «УРАЛЬСКАЯ КУЗНИЦА»  
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

Чебаркуль  
2018

## Оглавление

1.	<i>Общие положения</i> .....	3
2.	<i>Термины и определения, используемые в настоящем Положении</i> .....	3
3.	<i>Цели, задачи и принципы функционирования системы управления рисками</i> .....	4
4.	<i>Порядок и сроки осуществления операций в рамках системы управления рисками</i> .....	5
5.	<i>Распределение полномочий и ответственности в рамках процесса системы управления рисками</i> .....	5
6.	<i>Методические рекомендации по идентификации рисков</i> .....	6
7.	<i>Методические рекомендации по оценке, анализу рисков</i> .....	7
8.	<i>Методические рекомендации по реагированию на риски</i> .....	8
9.	<i>Методические рекомендации по мониторингу рисков</i> .....	9
10.	<i>Заключительные положения</i> .....	9

## **1. Общие положения**

Настоящая Политика в системе управления рисками Публичного акционерного общества «Уральская кузница» (далее по тексту – Политика/Положение) определяет общие принципы и порядок осуществления деятельности по управлению рисками, а также полномочия и ответственность руководителей и сотрудников ПАО «Уралкуз» (далее – Общество/Предприятие) в области управления рисками.

Цель деятельности по управлению рисками - построение системы управления рисками (далее-СУР) для увеличения эффективности бизнеса Общества посредством снижения негативного воздействия внутренних и внешних факторов и использования возможностей, имеющих положительное влияние на её деятельность.

Настоящая Политика разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также локальными нормативными актами Общества и распространяется на все структурные подразделения Общества.

Настоящая Политика распространяется на дочерние и зависимые предприятия Общества.

## **2. Термины и определения, используемые в настоящем Положении**

В настоящем документе используются следующие основные понятия и определения:

<b>риск</b>	Возможность возникновения события, способного прямо или косвенно, негативно или позитивно повлиять на достижение целей предприятия и приводящее к нежелательным последствиям.
<b>величина риска</b>	Последствия наступления риска с учетом вероятности его возникновения.
<b>идентификация рисков</b>	Процесс выявления и описания потенциальных рисков, их причин и последствий.
<b>мониторинг рисков</b>	Систематическое обновление информации об уровне риска и внешних или внутренних факторах, влияющих на уровень риска, а также о статусе мероприятий по управлению риском
<b>оценка рисков</b>	Процесс определения уровня риска путем присвоения каждому риску величины возможного ущерба и вероятности наступления такого ущерба с целью дальнейшей разработки мероприятий по управлению риском.
<b>мероприятия по реагированию на риски</b>	Действия, разработанные на основании одного из следующих методов управления: 1) Избежание риска 2) Принятие риска 3) Передача риска 4) Предупреждение и минимизация риска 5) Максимизация риска
<b>система управления рисками (СУР)</b>	Совокупность процессов и ресурсов Общества, направленных на выявление и анализ рисков, разработку и реализацию мероприятий по управлению риском, а также мониторинг эффективности управления рисками.
<b>управление рисками</b>	Процесс, включающий в себя идентификацию, оценку рисков, разработку и реализацию мероприятий по управлению риском, а также мониторинг рисков.

**уровень риска**

Оценка существенности риска в зависимости от вероятности и размера потенциального ущерба от его реализации.

**владелец риска**

Руководитель структурного подразделения в функциональной сфере ответственности, у которого могут возникнуть риски, а также работник Общества, который в силу своих полномочий и должностных обязанностей имеет компетенции и должен управлять данным риском, обеспечивая достижение утвержденных целевых показателей своей деятельности и функциональных задач, несет персональную ответственность за управление выявленным риском.

### 3. Цели, задачи и принципы функционирования системы управления рисками

При определении принципов и подходов к организации системы управления рисками рекомендуется исходить из задач этой системы, которыми являются:

- 1) обеспечение разумной уверенности в достижении целей общества;
- 2) обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и экономичного использования ресурсов;
- 3) выявление рисков и управление такими рисками;
- 4) обеспечение сохранности активов общества;
- 5) обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности;
- 6) контроль соблюдения законодательства, а также внутренних политик, регламентов и процедур общества.

3.1 Целями создания и функционирования системы управления рисками являются повышение эффективности работы Общества, снижение потерь и максимизация дохода, обеспечение оптимального для акционеров баланса между максимизацией прибыли и долгосрочной стабильностью бизнеса и включают:

**Стратегические цели** – цели высокого уровня, способствующие выполнению миссии Общества.

**Операционные цели** – обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и экономичного использования ресурсов, а также обеспечение сохранности активов Общества.

**Цели в области подготовки отчетности** – обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и внутренней отчетности.

**Цели в области соблюдения законодательства** – соблюдение применимых к Обществу требований действующего законодательства и локальных нормативных актов Общества, в т.ч.

требованиям охраны труда, промышленной, информационной, экологической и личной безопасности.

3.2. Задачи Общества в системе управления рисками:

- Определение и формализация СУР в рамках организационной и функциональной структуры Общества.
- Определение и формализация основных подходов к вопросам идентификации, оценки, реагирования и мониторинга рисков Общества.
- Своевременное выявление рисков Общества.
- Предотвращение реализации рисков и снижение их последствий до приемлемого уровня.
- Информирование членов Совета директоров Общества по вопросам управления рисками.
- Мониторинг влияния рисков на финансовую устойчивость, достижение стратегических и операционных целей и репутацию Общества.
- Поддержание в актуальном состоянии локальных нормативных актов Общества в области управления рисками.

3.3. Основные принципы Общества в системе управления рисками:

**Принцип интегрированности.** Система управления рисками является неотъемлемой частью Предприятия, охватывает все функциональные области и уровни управления и связана с такими бизнес-процессами как стратегическое, годовое, оперативное планирование и проектное управление.

**Принцип целесообразности.** Процессы управления рисками целесообразны, если стоимость затрат на реализацию данных процессов ниже предполагаемого эффекта от них. Устанавливает требование

достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств.

**Принцип стандартизации.** Управление рисками осуществляется на основе подходов и стандартов, заложенных в методологической базе, единой для всей Группы.

**Принцип непрерывности.** Все процессы по управлению рисками идут последовательно и циклично. Непрерывность СУР достигается за счет таких процессов как реагирование на риск, которое выражается реализацией мероприятий в текущей деятельности и как мониторинг рисков, который позволяет постоянно актуализировать информацию о рискованных событиях.

#### ***4. Порядок и сроки осуществления операций в рамках системы управления рисками***

СУР представляет собой систему взаимосвязанных элементов: процессов, участников и методологии, интегрированную во все функциональные области и уровни управления Предприятием.

СУР включает в себя несколько обязательных последовательных этапов:

- Идентификация рисков
- Оценка, анализ рисков
- Реагирование на риск
- Мониторинг и контроль рисков

СУР реализуется участниками ежегодно. В случае выявления рисков, которые могут существенно повлиять на финансово-хозяйственную деятельность, цикл процессов СУР может реализовываться чаще регламентированных сроков, в рамках оперативной деятельности.

#### ***5. Распределение полномочий и ответственности в рамках процесса системы управления рисками***

Система управления рисками в Обществе включает вовлечение следующих органов и подразделений Общества:

- Совет директоров;
- Управляющий директор;
- Руководители структурных подразделений Предприятия;
- Руководитель функциональной области на Предприятии;
- Координатор рисков;
- Экспертный совет по рискам на предприятии;
- Исполнители.

##### ***5.1. Совет директоров:***

- Утверждает корпоративные стандарты (Политики и изменений к ней) в области управления рисками.
- Один раз в год рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и при необходимости дает рекомендации исполнительным органам по ее улучшению. Результаты проведения такого анализа и оценки рассматриваются на заседании Совета директоров Общества.
- Определение стратегии Общества в области управления рисками

##### ***5.2. Управляющий директор:***

- Организует эффективное управление рисками, позволяющее выявлять, оценивать и управлять рисками Обществ,
- Обеспечивает создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками в Обществе.
- Назначает Координатора системы управления рисками.
- Устанавливает требования к формату и полноте информации о рисках Общества.
- Организует формирование направлений и планов развития и совершенствования системы управления рисками.
- Рассматривает, не реже одного раза в год, отчетность владельцев рисков по управлению рисками Общества.
- Рассматривает результаты внутренней оценки эффективности системы управления рисками и утверждает меры по развитию и совершенствованию системы управления рисками.

- Утверждает годовой отчет о результатах управления рисками Общества, сформированный координатором системы управления рисками, и представляет на рассмотрение Совету директоров.
- Отвечает за выполнение решений Совета директоров в области организации системы управления рисками

### **5.3. Руководители структурных подразделения Предприятия осуществляют:**

- Идентификацию рисков в рамках функциональной области своего подразделения с описанием риска, и указанием причин его возникновения
- Оценку, анализ рисков
- Разработку мероприятий по реагированию на риск, оценка их стоимости
- Расчет планового эффекта от мероприятий по реагированию на риск
- Мониторинг рисков
- Назначение ответственных лиц за реализацию согласованных мероприятий, сроков их исполнения
- Разрабатываю регламентирующие и методологические документы Общества по вопросам организации и функционирования СУР за исключением документов, утверждение которых отнесено к компетенции Совета директоров Общества

### **5.4. Руководитель функциональной области на Предприятии**

Корректировка, уточнение параметров Профиля рисков при необходимости Согласование профилей риска, в том числе мероприятий по реагированию на риск и их стоимости.

### **5.5. Координатор рисков**

Координатор рисков проверяет и подтверждает корректность заполнения профилей рисков по подразделениям/функциональным областям Предприятия.

Ежегодно готовит отчет для Совета директоров Общества, который включает актуализированные:

- реестр рисков Общества;
- перечень владельцев рисков;
- мероприятия по управлению рисками.

### **5.6. Экспертный совет по рискам на предприятии**

- Идентификация пограничных рисков, возникновение которых возможно на стыке Функциональных областей;
- Исключение дублирования рисков;
- Мониторинг рисков.

### **5.7. Исполнители:**

- Осуществляют идентификацию рисков в области своей компетенции.
- Реализуют утвержденные мероприятия по управлению рисками.
- Осуществляют мониторинг уровня рисков в области своей компетенции.

Функционал служб, ответственных за управление рискам, определяется в регламентах и должностных инструкциях Общества.

Исполнительные органы Общества должны на регулярной основе отчитываться перед Советом директоров Общества за создание и функционирование эффективной системы управления рисками и несут ответственность за ее эффективное функционирование.

## **6. Методические рекомендации по идентификации рисков**

В процессе деятельности регулярно складываются ситуации, которые препятствуют решению поставленных перед Предприятием целей или наоборот представляют собой возможности для повышения эффективности. Значительное влияние на итоговый результат деятельности могут оказать различные события, являющиеся следствием воздействия внешних и внутренних факторов.

Идентификация рисков осуществляется структурными подразделениями Предприятия.

При описании рисков события необходимо использовать любую информацию, имеющую отношение к деятельности подразделения, в т. ч.:

- Изменения в законодательстве.
- Операционные процессы Предприятия.
- Результаты работы Балансовой комиссии Предприятия за отчетный период.
- Результаты маркетинговых исследований, в т. ч. об объемах и структуре рынка, социально-

культурном, политическом окружении Предприятия.

- Результаты работы инвестиционных, закупочных/тендерных комитетов, комиссий и рабочих групп, создаваемых на предприятии для решения определенных задач.
- Результаты работы внутренних и внешних аудиторов, консультантов, инспекционных проверок.

При анализе информации учитываются:

- ситуации, события, причины и последствия событий, произошедшие в прошлом при осуществлении деятельности Предприятия или произошедшие со сторонними организациями, которые повлияли на достижение целей Предприятия;
- гипотетические, потенциальные ситуации, события, причины, последствия, которые еще не случались, но в силу складывающихся обстоятельств могут случиться и повлиять на достижение целей Предприятия.

При идентификации рисков необходимо, чтобы указанные в профиле рисков данные соответствовали следующим основным параметрам качества информации:

- Достоверность
- Объективность
- Своевременность
- Актуальность
- Полнота

Идентификация риска осуществляется на уровне подразделения Предприятия. Руководитель функциональной области на Предприятии может скорректировать описание рискового события, функциональную область или причину риска. Вопрос – идентификация пограничных рисков – рассматривается на Экспертном совете по рискам.

## **7. Методические рекомендации по оценке, анализу рисков**

Оценка эффективности системы управления рисками включает:

- 1) проверку достаточности и зрелости элементов системы управления рисками для эффективного управления рисками (цели и задачи, инфраструктура, организация процессов, нормативно-методологическое обеспечение, взаимодействие структурных подразделений в рамках системы управления рисками, отчетность);
- 2) проверку полноты выявления и корректности оценки рисков руководством общества на всех уровнях его управления;
- 3) проверку эффективности контрольных процедур и иных мероприятий по управлению рисками, включая эффективность использования выделенных на эти цели ресурсов;
- 4) проведение анализа информации о реализовавшихся рисках (выявленных по результатам внутренних аудиторских проверок нарушениях, фактах недостижения поставленных целей, фактах судебных разбирательств).

По завершении идентификации рисков Руководители подразделений Предприятия должны провести оценку и анализ выявленных рисков для целей их сравнительного анализа, и выделения наиболее значимых (ключевых) рисков, которые могут повлиять на достижение целей и задач Предприятия.

При оценке рисков необходимо использовать следующую информацию, при её наличии:

- Информация об аналогичных рисках, произошедших в прошлом при осуществлении деятельности Предприятия или в ходе деятельности сторонних организаций;
- Устойчивые формульные взаимосвязи между факторами, которые позволяют оценить величину риска.

Оценка риска выражается в определении размера последствий наступления рискового события и вероятности его реализации.

Рисковое событие может иметь единичное последствие, которое непосредственно влияет на показатели деятельности Предприятия. Для эффективного управления рисками необходимо знать все возможные последствия рискового события.

Существует два принципиальных **подхода** к оценке рисков, в частности к оценке размера их последствий:

**Количественный подход** – используется при наличии методики оценки риска, статистических или регламентных данных для расчета показателей; в данном случае применяются статистические методы, имитационные модели, сценарные анализы. Применение количественных методов во многом зависит от

качества используемых данных и от принимаемых допущений. Количественная оценка всегда выражается в денежной форме.

**Качественный подход** – экспертное мнение специалиста, основанное на его отраслевых знаниях и практическом опыте. Качественная оценка выражается в словесной форме.

Если расчет количественной оценки трудно реализуем, или он не целесообразен с точки зрения затрат, достаточен качественный подход. В соответствии с данными подходами, при определении размера последствий и вероятности наступления рискованного события может использоваться один из следующих методов:

**Статистический метод** – применяется если есть достаточно статистической информации предшествующих периодов.

**Расчетный метод** – применяется если есть утвержденные правила расчета, например, в законодательстве методика расчета штрафов.

**Экспертный метод** – представляет собой субъективную оценку риска экспертом, который может быть, как сотрудником Предприятия, так и привлеченным консультантом.

В случае если для определения вероятности рискованного события информации недостаточно, то вероятность возникновения рискованного события определяется по представленной ниже шкале:

Уровни вероятности

Вероятность	Нижняя граница, %	Верхняя граница, %
Очень низкая	0	10
Низкая	11	20
Умеренная	21	40
Средняя	41	60
Высокая	61	80
Очень высокая	81	99
«Достоверно»	100%	

Риск, имеющий низкую вероятность возникновения и величину риска, как правило, не требует дальнейшего рассмотрения. С другой стороны, риск, имеющий высокую вероятность возникновения и величину риска, требует большего внимания.

## 8. Методические рекомендации по реагированию на риски

Реагирование на риск — это процесс принятия управленческих решений на различных уровнях Предприятия в целях снижения или увеличения вероятности реализации риска или снижения негативного эффекта от последствий наступившего риска, увеличения положительного эффекта от вероятных возможностей. Реагирование на риск подразумевает разработку и осуществление мероприятий, которые могут быть как превентивными, направленными на предупреждение возникновения риска, так и компенсирующими, обеспечивающими минимизацию ущерба от наступления рискованного события.

Все мероприятия по реагированию на риски можно разделить на следующие методы:

**Избежание риска** – предполагает отказ от совершения тех или иных действий, в том числе принятия решений, характеризующихся высоким уровнем риска. Данный метод реагирования на риск сводит риск к нулю и используется в случаях, когда стоимость воздействия на риск слишком высока, либо такое воздействие невозможно, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне.

**Принятие риска** – предполагает отказ от специального воздействия на выявленные риски. Применяется в случаях, когда воздействие на этот риск невозможно или экономически неэффективно.

**Передача риска** – предполагает передачу третьей стороне обязательства компенсировать потери в случае реализации риска за вознаграждение. Осуществляется в случаях, когда воздействие на риск со стороны Предприятия невозможно или экономически не оправдано, а уровень риска высок. Передача риска осуществляется при помощи страхования, финансовых инструментов (операции хеджирования) или долгосрочных контрактов.

**Предупреждение и минимизация риска** – подразумевает принятие риска при активном воздействии на него со стороны Предприятия. Мероприятия направлены на снижение вероятности наступления рискованного события и/или снижения потенциального ущерба от наступления рискованного события. Данный способ воздействия на риск применяется в случаях, когда передача риска экономически неэффективна.

**Максимизация риска** – подразумевает принятие мер для увеличения вероятности наступления рискованного события, если оно может оказать положительный эффект на деятельность Предприятия.

При выборе метода реагирования Руководитель подразделения Предприятия должен учесть экспертным подходом следующие ключевые моменты:

- 1) Оценка воздействия мероприятий на вероятность и размер последствия риска
- 2) Оценка соотношения затрат и выгод от потенциальной реакции на риск

Данные методы можно реализовывать в частности посредством организационных преобразований, финансирования текущих затрат или инвестиционных вложений.

### ***9. Методические рекомендации по мониторингу рисков***

Эффективное управление рисками предполагает мониторинг уже имеющихся рисков на предмет их актуальности, размера последствий, вероятности наступления, мониторинг результатов мероприятий по реагированию на риски, а также анализ причин отклонения плановых значений эффекта от фактического с точки зрения реализовавшихся рисков.

Мониторинг необходим, так как мероприятия по реагированию на риск, оправдывающие себя в прошлом, могут стать неэффективными, цели и задачи Предприятия могут измениться.

Мониторинг в рамках СУР отражается в двух направлениях:

- 1) Мониторинг актуальности рисковых событий проходит ежегодно. Руководители подразделений Предприятия одновременно с процессами по идентификации, оценке новых рисков проверяют параметры рисковых событий, обнаруженных в прошлых периодах, на предмет их актуальности.
- 2) Мониторинг исполнения мероприятий по реагированию на риск. В рамках СУР экспертный совет ежегодно проверяет факт реализации согласованных ранее мероприятий, а также наличие фактического эффекта от мероприятий, отклонение данного эффекта от планового.

По результатам мониторинга могут приниматься следующие решения:

- Снятие риска с рассмотрения, отметка риска как неактивного
- Разработка новых мероприятий по реагированию на данный риск, назначение ответственного за их исполнение и сроки их реализации.

В процессе мониторинга проверяется и подтверждается достоверность и полнота имеющейся информации, ее непротиворечивость и корректность, соответствие ее законодательству и внутренним нормативным документам.

Результаты мониторинга могут являться основанием для пересмотра состава рисков, их оценки, мероприятий по реагированию на риск, а также организационных мер, методик и процедур.

### ***10. Заключительные положения***

Настоящее положение, а также изменения и дополнения к нему, утверждаются Советом директоров Общества.

Если в результате изменения законодательства Российской Федерации или Устава общества отдельные статьи настоящего Положения вступают с ним в противоречие, Положение применяется в части, не противоречащей действующему законодательству и Уставу Общества.