

УТВЕРЖДЕНО  
« 28 » декабря 2023 года  
Советом Директоров ПАО «Комбинат Южуралникель»  
(Протокол № б/н от « 28 » декабря 2023 года)

## ПОЛИТИКА

Интегрированная система управления рисками

Москва  
2023

Оглавление	
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	2
1.1 Вводные положения .....	2
1.2 Термины и определения .....	2
1.3. Используемые аббревиатуры и сокращения.....	5
2. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....	6
2.1 Цели системы управления рисками .....	6
2.2 Задачи системы управления рисками .....	6
3. ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	7
4. ОГРАНИЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....	7
5. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ.....	8
6. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ИСУР .....	9
7. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ В РАМКАХ ИСУР .....	9
<b>Совет Директоров</b> .....	9
<b>Комитет Совета Директоров по аудиту</b> .....	10
<b>Генеральный / Управляющий Директор</b> .....	10
<b>Владельцы рисков</b> .....	10
<b>Координаторы по рискам</b> .....	11
<b>Работники Общества</b> .....	11

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1 Вводные положения

Настоящая Политика Общества «Интегрированная система управления рисками» (далее – Политика) определяет цели, задачи и принципы функционирования системы управления рисками Общества, распределение обязанностей и полномочий ее участников.

Политика разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, отраслевыми стандартами, в том числе Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания», рекомендации ЦБ РФ, предусмотренные Информационным письмом Банка России от 01.10.2020 N ИН-06-28/143, а также с учетом рекомендаций международных профессиональных организаций в области управления рисками и внутреннего контроля, в том числе Комитета спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO)

Настоящая Политика утверждается Советом Директоров.

### 1.2 Термины и определения

Термин	Определение
Общество	Название Предприятия
Совет Директоров	Орган управления, действующий на основании Устава и Положения и осуществляющий полномочия по принятию отдельных решений по вопросам, компетенции, определенной Уставом Компании
Владелец Риска	Должностное лицо, которое в соответствии с должностными инструкциями и локальными нормативными актами несет ответственность за реализацию, совершенствование бизнес-процесса, его результаты и управление риском
Владелец Мероприятия	Должностное лицо, которое обеспечивает выполнение запланированных мер воздействия на риски
Владелец мер воздействия	Должностное лицо, ответственное за исполнение мер воздействия на риск в срок и в надлежащем качестве
Координатор по рискам	Функциональная роль, возлагаемая на работников по решению Владельцев рисков в целях обеспечения реализации установленных в Обществе методик и процедур в области ИСУР
Положение об ИСУР	ЛНА, разработан в развитие настоящей Политики. Отражает правила и процедуры для достижения принципов и подходов к ИСУР, отраженных в Политике .
Интегрированная система управления рисками (ИСУР)	Механизм выявления, оценки и реагирования на риски, реализуемый на всех уровнях управления, направленный на достижение целей Группы
Разумная уверенность (разумные гарантии)	Общий подход, согласно которому управление рисками направлено на достижение целей Компании с высокой, но не абсолютной вероятностью в силу действия неподконтрольных риск-факторов.
Риск-ориентированный подход	Подход к организации деятельности, предполагающий учет влияния риск-факторов на стратегические и операционные планы, бизнес-процессы Компании и используемый для своевременной разработки и приоритизации мер воздействия на риски
Управление риском	Процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

Бизнес-процесс	Логически упорядоченная взаимосвязанная последовательность действий (работ, операций), выполняемых должностными лицами/сотрудниками и подразделениями организации для получения желаемого конечного результата (достижения цели, решения задачи, реализации программы, предоставления услуги)
Профиль рисков	Документ, включающий в себя агрегированную информацию по рискам, выявленным и оцененным в рамках процедуры идентификации и оценки рисков
Риск	Возможность наступления какого-либо события, которое может негативно повлиять на достижение целей и задач на всех уровнях управления Обществом. Риск измеряется путем оценки последствий и вероятности наступления события
Кросс-функциональный риск	Риск, который может вызвать влияние на достижение целей любых уровней (подразделения, бизнес-процесса, Общества в целом). При этом его риск-факторы (причины возникновения) и меры воздействия находятся в сфере компетенции нескольких руководителей функциональных областей Компании
Риск-фактор	1. Ключевая причина возникновения риска, представляет собой внешнее/внутреннее событие, оказывающей влияние на вероятность и/или последствия наступления риска. 2. Внешнее/внутреннее событие, являющееся причиной возникновения риска, а также объектом анализа для целей оценки уровня значимости риска и управления риском
Риск-аппетит	Уровень и тип риска, который считается приемлемым для Группы, связан с целями Группы и отражает приемлемый уровень возможного отклонения от цели, целевого показателя
Функциональная область	Совокупность видов работ, объединенных специфической целью и однородностью взаимосвязанных задач, выполнение которых необходимо для достижения поставленной цели.
Вероятность возникновения риска	Степень или мера того, что событие, имеющее влияние на достижение целей Компании, может произойти
Последствия риска	Проблема или возможность, которая может реализоваться в результате произошедшего риска. Последствия для деятельности и достижения целей Компании, бизнес-процессов. Последствия могут быть как материальными (включая ущерб, упущенную выгоду, дополнительные расходы и т.д.), так и нематериальными (например, влияние на репутацию Компании, причинение вреда жизни и здоровью). Значения уровня последствий определяются по шкалам оценки
Оценка риска	Процедура определения уровня последствий и вероятности реализации риска
Значимость риска	Величина, равная произведению уровня последствий реализации риска на вероятность такого события, определяющая важность того или иного риска
Шкала оценки рисков	Балльная шкала с описанием критериев оценки вероятности и последствий риска.

Остаточный риск	Уровень значимости риска, остающийся после реализации запланированных мер воздействия на риск в установленном периоде
Реализовавшийся риск	Произошедшее/наступившее в отчетном периоде негативное событие, включая упущенную возможность, которое влияет на достижение всех целей и задач на всех уровнях бизнес-процессов
Кросс-функциональные меры воздействия на риск	Меры воздействия на риск-факторы (причины возникновения риска), исполнение которых находится в сфере компетенций нескольких функциональных областей
Мероприятия по управлению рисками	Мероприятия, осуществляемые для воздействия на вероятность и/или возможные последствия реализации рисков. Мероприятия предусматривают конечный перечень задач, ограниченных сроком исполнения и назначенным Владельцем мероприятий. Мероприятия имеют проектный, чаще единоразовый и неповторяющийся характер
Меры воздействия на риски	Действия в отношении идентифицированных рисков в соответствии с выбранным способом воздействия, направленные на снижение вероятности и/или последствий реализации риска, либо на изменение причины возникновения риска (риск-фактора). Меры воздействия на риски включают мероприятия по управлению рисками (ограничены во времени), а также установленные и регулярно оптимизируемые контрольные процедуры в бизнес-процессах
Мониторинг	Периодический или постоянный анализ состояния рисков и результативности методов управления рисками для принятия решений о необходимости переоценки рисков, корректировки мер воздействия на риски

### 1.3. Используемые аббревиатуры и сокращения

Сокращенное наименование	Полное наименование
БП	Бизнес-процесс
ВМ	Владелец мер воздействия на риски
ВР	Владелец риска
ГД	Генеральный директор
ИСУР	Интегрированная система управления рисками
КР	Координатор рисков
ОУР	Отдел по управлению рисками Дирекции по операционной эффективности ПАО «Мечел»
РП	Руководитель подразделения
РФО	Руководитель функциональной области
СД	Совет Директоров
УД	Управляющий директор
ФО	Функциональная область риска

## 2. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

### 2.1 Цели системы управления рисками

Создание и эффективное функционирование системы управления рисками направлено на обеспечение разумной уверенности в достижении стоящих перед Обществом целей, которые можно классифицировать по четырем основным категориям:

- стратегические цели, направленные на повышение стоимости акционерного капитала;
- операционные цели, касающиеся вопросов эффективности производственной и 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.

### 2.2 Задачи системы управления рисками

Задачами ИСУР являются:

- своевременная идентификация, анализ, оценка рисков достижения целей Общества, принятие мер воздействия на риски соразмерно их значимости и с учетом параметров риск-аппетита;
- 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;
- повышение эффективности деятельности Общества за счет интеграции СУР в принятие решений, в том числе в процессах стратегического, инвестиционного и бизнес-планирования;
- обеспечение наличия в Обществе полной информации по рискам для принятия управленческих решений;
- совершенствование инфраструктуры и процесса управления рисками;
- создание надежной информационной основы в части ИСУР для планирования деятельности и принятия взвешенных (с учетом риска и существующего внутреннего контроля) управленческих решений;
- стандартизация и регламентирование ключевых процедур в области управления рисками;
- обеспечение сохранности активов Общества, включая управление рисками корпоративного мошенничества и коррупции;
- развитие культуры управления рисками в Обществе, в частности, путем проведения обучающих мероприятий для работников и информационного обеспечения участников ИСУР в целях принятия взвешенных решений с учетом оценки рисков и результативности мер воздействия на риски;
- систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках Общества, включая анализ причин реализовавшихся рисков, для повышения эффективности деятельности Общества;

- обеспечение объективного, справедливого и ясного представления о текущем состоянии и перспективах развития Общества, целостности и прозрачности отчетности Общества, разумности и приемлемости принимаемых Обществом рисков.

### 3. ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В основе функционирования ИСУР лежат следующие принципы:

- **Непрерывность.** ИСУР функционирует постоянно, непрерывно на всех уровнях Общества при осуществлении производственной, финансово-хозяйственной деятельности и выполнении управленческих функций. Все процессы по управлению рисками идут последовательно и циклично.
- **Интегрированность** - ИСУР является неотъемлемой частью управления Обществом, охватывает все функциональные области и уровни управления и связана с такими бизнес-процессами как стратегическое, годовое, оперативное планирование и проектное управление, при реализации процессов производственной и финансово-хозяйственной деятельности.
- **Ответственность.** Все участники ИСУР несут ответственность за выявление, оценку, анализ и непрерывный мониторинг рисков в рамках своей деятельности, разработку и внедрение необходимых мероприятий по управлению рисками и средств контроля, их применение в рамках своей компетенции, непрерывный мониторинг эффективности мероприятий по управлению рисками.
- **Разумная достаточность.** Основным инструментом воздействия на риски являются меры по реагированию, разработанные с учетом баланса стоимости и возможных последствий в случае реализации риска.
- **Методологическое единство.** Процесс управления рисками (выявление, анализ, оценка рисков, разработка и внедрение мероприятий по управлению рисками, мониторинг эффективности мероприятий по управлению рисками) осуществляется на основе стандартов, единых для всего Общества.
- **Риск-ориентированность** Общество применяет риск-ориентированный подход к принятию управленческих решений, которые принимаются в рамках установленного риск-аппетита.
- **Приверженность этическим ценностям** – Риски корпоративного мошенничества и коррупции в любых формах и проявлениях не приемлемы и подлежат управлению, как противоречащие этическим ценностям Общества согласно Кодекса корпоративной этики, критически влияющие на репутацию, внешнюю и внутреннюю деловую среду, а также ограничивающие потенциал развития Общества.
- **Адаптивность.** Менеджментом обеспечиваются условия для постоянного развития ИСУР с учетом необходимости решения новых задач, возникающих в результате изменения внутренних и внешних условий функционирования Общества. Работники Общества при выполнении должностных обязанностей в пределах своей компетенции должны руководствоваться указанными принципами.

### 4. ОГРАНИЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

ИСУР направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении целей Общества. Общество допускает наличие определенных ограничений ИСУР, которые могут повлиять на достижение целей Общества по причине влияния следующих факторов:

- субъективность суждений;

- неверного выбора средств контроля и мероприятий, направленных на управление рисками;
- неверного истолкования требований законодательства и/или локальных нормативных документов;
- отсутствие достаточных статистических данных для осуществления оценки рисков с требуемой для Общества степенью точности;
- ошибки работников по причине небрежности и/или недостаточного уровня компетенции.

Существуют сложно поддающиеся управлению риски, когда Общество не может воздействовать на источники и факторы риска, а, следовательно, не могут оказывать влияние на вероятность и последствия реализации риска.

## **5. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ**

В Обществе применяются следующие комплексные подходы к управлению рисками:

**Управление рисками является неотъемлемой частью всех организационных процессов:** риск-менеджмент не обособлен отдельно от основных видов деятельности и процессов организации. Управление рисками является частью обязанностей руководства и неотъемлемой частью всех организационных процессов, в том числе стратегического и бюджетного планирования, производственной, финансово-хозяйственной деятельности, всех проектов и процессов управления изменениями.

**Управление рисками является частью процесса принятия решений.** Управление рисками помогает лицам, принимающим решения, сделать осознанный выбор, определить приоритетность действий и выделить среди альтернативных вариантов оптимальный вариант.

**Управление рисками способствует постоянному улучшению Общества.**

Общество развивает и совершенствует ИСУР, наряду со всеми другими аспектами организации для повышения уровня зрелости управления рисками.

**В Обществе разрабатывается единая** корпоративная классификация рисков, база данных типовых рисков, категоризация рисков и другие необходимые инструменты для эффективности деятельности.

**Общество стремится к созданию риск-ориентированной корпоративной культуры.**

Каждый работник понимает риски и возможности, с которыми сталкивается бизнес Общества, приоритетность вопросов культуры риск-менеджмента, активно вовлечен в процесс выявления и оценки рисков, ориентируется в выборе эффективных методов реагирования на риски.

**Владельцы рисков Общества обеспечивают приоритет управления рисками,** распространение знаний и навыков в области риск-менеджмента, способствует обучению основам риск-менеджмента и утверждению корпоративной культуры «управление с учетом рисков».

Работники должны знать нормативные документы по управлению рисками, свою роль в процессе риск-менеджмента, уровень своих полномочий и ответственности.



Менеджмент Общества обеспечивает возможность эффективного обмена информацией и внедрения коммуникативных норм в рамках корпоративного риск-менеджмента между Обществом и ПГ.

## 6. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ИСУР

Основными этапами процесса ИСУР являются:

- **Этап «Идентификация рисков»** направлен на определение потенциальных внутренних и внешних событий, оказывающих негативное и положительное влияние на достижение целей Общества. Направлен на анализ рисков: определение причин (риск-факторов) и последствий рисков.
- **Этап «Оценка, анализ рисков»** направлен на оценку влияния рисков на достижения целей Общества для ранжирования идентифицированных рисков и приоритизации усилий на управление ими, включая внедрение необходимых мер воздействия. Общество использует единые шкалы оценки рисков.
- **Этап «Подготовка мер воздействия на риск»** направлен на определение способов воздействия на идентифицированные риски (избегание, принятие, передача, управление) с учетом результатов оценки рисков и параметров риск-аппетита, разработку и выполнение мер воздействия в соответствии с выбранным способом воздействия, а также в соответствии с результатами анализа и оценки рисков.
- **Этап «Мониторинг рисков»** направлен на своевременное определение необходимости корректировки/дополнения мер воздействия на риски или актуализации целей БП, Общества с учетом статуса исполнения и результативности мероприятий по управлению рисками и эффективности исполнения мер воздействия на риск, а также изменений внутренних или внешних условий деятельности.
- Раскрытие каждого элемента ИСУР осуществляется в Положении об ИСУР Общества, подготовленного в развитие настоящей Политики.

## 7. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ В РАМКАХ ИСУР

С учетом роли, полномочий и ответственности в процессах разработки, внедрения и мониторинга эффективности ИСУР участниками ИСУР являются:

- Совет Директоров;
- Комитет Совета Директоров по аудиту;
- Генеральный/Управляющий директор;
- Владельцы Рисков;
- Координатор по рискам;
- Работники Общества;

### Совет Директоров

- определяет принципы и подходы к организации (в Обществе) управления рисками, в том числе утверждает внутренние документы Общества, определяющих политику в области управления рисками;

- утверждает и пересматривает риск-аппетит;

- рассматривает и одобряет стратегии Общества с учетом рисков Общества;

- рассматривает и осуществляет мониторинг наиболее существенных рисков, которым подвержено Общество;
- рассматривает отчет единоличного исполнительного органа об организации и функционировании системы управления рисками и о результатах работы системы управления рисками

### **Комитет Совета Директоров по аудиту**

Функции Комитета по аудиту предусмотрены Положением о Комитете Совета Директоров по аудиту Общества.

### **Генеральный / Управляющий Директор**

- организывает, поддерживает и развивает эффективную ИСУР, выполняет решение Совета Директоров в области организации управления рисками;
- утверждает методологию по управлению рисками;
- распределяет полномочия, обязанности и ответственности между находящимися в их ведении и (или) курируемыми руководителями структурных подразделений Общества в области управления рисками;
- рассматривает и утверждает профиль рисков и планы мероприятий по управлению рисками;
- рассматривает отчеты руководителей, ответственных за организацию и осуществление управления рисками, о функционировании СУР;
- предоставляет Совету Директоров отчет об организации и функционировании системы управления рисками и о результатах работы системы управления рисками

### **Владельцы рисков**

- обеспечивают функционирование ИСУР в рамках БП, включая координацию деятельности при выполнении мероприятий по управлению рисками;
- обеспечивают интеграцию процессов управления рисками в реализуемые ими Бизнес-процессы;
- обеспечивают проведение идентификации, анализа, оценки рисков, планирования и выполнения мер воздействия на риски, мониторинг результативности мероприятий, информирование и отчетность по управлению рисками в рамках своих полномочий и ответственности, а также совершенствование ИСУР по результатам оценки ее эффективности;
- определяют количественно-качественные показатели риск-аппетита, в рамках своей ответственности и обеспечивают принятие управленческих решений с учетом риск-аппетита, а также результатов мониторинга;
- своевременно информируют Генерального / Управляющий Директора Общества о результатах управления рисками.

### **Координаторы по рискам**

- обеспечивают методическую и организационную поддержку Владельца рисков при проведении идентификации, анализа, оценки риска, планировании и разработке мер воздействия на риски, а также формировании отчетности по ИСУР;
- консолидируют информацию по рискам в рамках формирования отчетности по управлению рисками в соответствии с «Положением об Интегрированной системе управления рисками»;
- ежегодно готовит отчет для Совета Директоров Общества в соответствии с «Положением об Интегрированной системе управления рисками».

### **Работники Общества**

- выполняют меры воздействия на риски, в соответствии с ЛНА Общества, должностными инструкциями, инструкциями по охране труда и производственными инструкциями в рамках своих обязанностей и полномочий;
- незамедлительно информируют непосредственных руководителей о реализовавшихся рисках, которые привели или могут привести к негативным последствиям;
- информируют непосредственных руководителей о новых рисках и возможностях, а также о необходимости оптимизации мер воздействия на риски, в том числе разрабатывают предложения по внедрению корректирующих мер.

### **Заключительные положения**

Если в результате изменения нормативно-правовых актов Российской Федерации отдельные пункты (положения) настоящей Политики вступают с ними в противоречие, такие пункты (положения) настоящей Политики не применяются, и до момента внесения изменений в Политику следует руководствоваться нормативно-правовыми актами Российской Федерации или Уставом Общества. Противоречащие действующему законодательству положения не влияют на юридическую действительность Политики в целом.