

УТВЕРЖДЕНО:

Советом директоров ПАО «Бурятзолото»

Протокол от 05.11.2020г. б/н

ПАО «Бурятзолото»

Политика риск-менеджмента

# Содержание

1. ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА .....	3
2. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В РИСК-МЕНЕДЖМЕНТЕ .....	3
3. ПРИНЦИПЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИИ .....	4
4. ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ.....	5
5. ОЦЕНКА РИСКОВ .....	5
6. РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСК .....	6
7. ОТЧЕТНОСТЬ ПО РИСКАМ .....	7

## 1. ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Главная цель риск-менеджмента - содействовать достижению стратегических и операционных целей Компании с помощью постоянного сокращения рисков (угроз) до приемлемого уровня и в то же время использование риска как возможности для дальнейшего развития ПАО «Бурятзолото» (далее по тексту – Компании) и достижения конкурентных преимуществ.

Риск-менеджмент является частью обычного менеджмента в Компании, он интегрирован в процессы планирования, управления и контроля деятельностью Компании. При этом функциональные и структурные подразделения Компании могут внедрять отдельные политики и процедуры по управлению специфическими рисками, как, например, политика по управлению рисками ОТиПБиЭ.

Риски подразделяются на две группы: процессные риски и риски принятия управленческих решений (или уникальные риски). Такое разделение основано на различных методах управления такими рисками.

Процессные риски могут систематически реализовываться в рамках устоявшихся бизнес-процессов Компании. К этим рискам относятся: неэффективное выполнение операций бизнес-процесса, ошибки, нарушения нормативных требований и регламентов, небезопасные методы ведения работ, плохая работа поставщиков и подрядчиков, поломки оборудования, аварии, рыночные цены. Большинство рисков, с которыми сталкивается Компания, по их количеству – это именно процессные риски. Управление процессными рисками с целью их снижения осуществляется посредством соответствующей организации бизнес-процессов Компании и внедрения в бизнес-процессы необходимых мер и процедур внутреннего контроля.

Уникальные риски или риски принятия управленческих решений реализуются лишь однократно или каждая их реализация значительно отличается от других, что делает неэффективным встраивание мер и процедур внутреннего контроля для снижения таких рисков. К рискам принятия управленческих решений относятся риски слияний и поглощений, участия в аукционах, подготовку к изменениям в законодательстве, санкции, общественные волнения. Такие риски выявляются и меры по реагированию на них определяются в соответствующих управленческих комитетах.

Возможности – это вероятностные будущие события, которые могут положительно повлиять на способность Компании и ее подразделений достигать свои цели и задачи.

Компания придерживается консервативного подхода в управлении рисками. Мы внедряем меры и процедуры, которые позволяют снизить возможный ущерб и/или вероятность наступления риска. Ключевой принцип управления рисками в Компании – это управление рисками у источников их возникновения: руководители вырабатывают и внедряют мероприятия по управлению рисками, владельцами которых они являются, т.е. ответственным за управление риском является тот руководитель, на достижение целей которого этот риск влияет.

## 2. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В РИСК-МЕНЕДЖМЕНТЕ

Для эффективного управления процессом риск-менеджмента определено такое распределение ответственности:

**Генеральный директор** несет общую ответственность за функционирование процесса рискменеджмента в Компании. Генеральный директор определяет и утверждает политику рискменеджмента Компании.

**Функциональные директора (менеджмент)** несут общую функциональную ответственность за методологию риск-менеджмента и внедрение передового опыта. Они отвечают за риск-менеджмент в

своих подразделениях. Проводят идентификацию и оценку стратегических рисков во время стратегического планирования. Выявляют риски, связанные с принимаемыми ими управленческими решениями. Отвечают за внедрение и выполнение мер и процедур по уменьшению рисков. Могут назначать руководителей функциональных подразделений, которые будут отвечать за конкретные действия по риск-менеджменту.

**Риск-менеджер** Компании предоставляет менеджменту консультации и экспертное мнение по рискменеджменту, методологии и процедуры риск-менеджмента, поддержку в процессах оценки выявленных рисков, содействует в подготовке и обновлении реестров рисков и выработке мер и процедур по снижению рисков. Риск-менеджер может привлекаться для поддержки процесса управления рисками в различных подразделениях или проектах. Риск-менеджер отвечает за регулярность и обновление отчета о ключевых рисках Компании.

**Владельцы рисков** (это роль, а не должность) принимает ответственность за риск, его оценку, выработку процедур реагирования на риск и отчет о его статусе.

**Внутренний аудит** использует имеющуюся отчетность по выявлению и оценке рисков для подготовки плана аудиторских проверок, оценивает функционирование системы риск-менеджмента и проверяет, как внедряются мероприятия по уменьшению рисков в Компании.

### 3. ПРИНЦИПЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИИ

Процесс риск-менеджмента в Компании структурирован и состоит из следующих этапов: идентификация рисков, оценка рисков, реагирование на риск и отчетность по рискам. Отдельно выделяется этап мониторинга процесса риск-менеджмента Компании в форме периодического внутреннего аудита.

Компания управляет рисками у источников их возникновения. Владельцы рисков идентифицируют и оценивают риски, определяют и реализовывают стратегию реагирования на риск, внедряют меры и процедуры внутреннего контроля. Таким образом, риском управляет тот руководитель, структурное или функциональное подразделение Компании, чьи цели и задачи, их достижение зависят от возможной реализации риска. Реализация принципа управления рисками у источников означает следующее:

- Все руководители и сотрудники Компании вовлечены в процесс риск-менеджмента на постоянной основе, чтобы обеспечить достижение персональных целей и задач, целей подразделения и организации.
- Любой процесс принятия управленческих решений должен включать идентификацию, оценку и определение стратегии реагирования на риски, связанные с принятием такого решения.
- Система риск-менеджмента Компании децентрализована. Структурные и функциональные подразделения Компании могут внедрять собственные отдельные и методики для выявления, оценки, реагирования, документирования и отчетности по рискам. Примером такого выделенного процесса риск-менеджмента, реализованного в рамках отдельного функционального подразделения, является риск-менеджмент в ОТГПБиЭ.

Процесс риск-менеджмента – это не отдельный процесс, он не подменяет и не дублирует нормальные управленческие процессы; риск-менеджмент является неотъемлемой частью обычного менеджмента в Компании. Поэтому отчетность по рискам не предназначена для мониторинга прогресса внедрения мер и процедур снижения рисков; задача отчетности по рискам – информирование об оценке рисков с учетом внедренных мер и процедур снижения рисков.

## 4. ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ

Идентификация рисков начинается с четкого понимания целей и задач. Риски определяются в результате анализа возможных событий и обстоятельств, которые могут помешать достижению целей и задач в полном объеме.

Процессные риски идентифицируются при формализации бизнес-процессов в стандартах, политиках, процедурах, инструкциях и прочих регламентирующих документах. Сначала анализируются риски, влияющие на цели и задачи бизнес-процесса в целом. Потом каждый этап и операция бизнес-процесса анализируется с точки зрения того, что может пойти не так на этом этапе и операции. Риск менеджер может привлекаться для анализа рисков бизнес-процессов.

При принятии управленческого решения или в момент получения информации о значительном событии (например, изменение законодательства, банкротство контрагента, подача заявления в суд, авария и т.п.), риски, связанные с принятием такого решения или наступлением события, выявляются и рассматриваются соответствующими управляющими органами Компании, уполномоченными принимать такие решения или созданные для реагирования на соответствующие события. Риск менеджер может привлекаться к работе этих управляющих органов для помощи в идентификации рисков.

При идентификации рисков следует всегда рассматривать также цели безопасного ведения деятельности и сохранности активов Компании.

## 5. ОЦЕНКА РИСКОВ

Оценивается вероятность и возможные последствия реализации рисков. Для оценки используется статистика и прошлый опыт реализации рисков, где это возможно, или для оценки вероятности и последствий используется экспертное суждение.

В качестве ориентира при оценке вероятности и последствий реализации рисков используется следующая матрица:

Уровень Показатель		Н	М	L
		Высокий	Средний	Низкий
Вероятность		Выше 25% Мы ожидаем реализации риска на горизонте 1-2 лет	5 - 25% Ожидание реализации риска на горизонте 2-5 лет	Ниже 5% Мы не ожидаем реализации риска на горизонте 5 лет
Последствия	Производство	Значительное влияние на безопасность и экологию Снижение производства более 10% от годового плана	Незначительное влияние на безопасность/ экологию Снижение производства в диапазоне 0,5% - 10% от годового плана	Без влияния на безопасность/ экологию Снижение производства менее 0,5% от годового плана
	Финансовые	Потеря или ущерб в размере: >5% выручки, >5% активов или >10% EBITDA	Потеря: 0,25-5% выручки, 0,25-5% выручки или, 0,5-10% EBITDA	Потеря: <0,25% выручки, <0,25% активов или <0,5% EBITDA

Уровень		Н	М	Л
Показатель		Высокий	Средний	Низкий
	<b>Регуляторные</b>	Значительные штрафы и пени, Долгосрочная приостановка деятельности (от 90 дней), Отзыв лицензии, Уголовное преследование руководства или Санкции	Умеренные штрафы и пени, Краткосрочная приостановка деятельности (7 – 90 дней), Административное преследование руководства	Незначительный регуляторный эффект
	<b>Reputation</b>	Продолжительное внимание СМИ или Внимание международных СМИ	Краткосрочное внимание СМИ или Внимание национальных/местных СМИ	Минимальное негативное внимание СМИ

Общий уровень риска – после оценки вероятности и последствий реализации риска выполняется оценка общего уровня риска по матрице ниже:

Вероятность	Высокая	Средний риск	Высокий риск	Высокий риск
	Средняя	Низкий риск	Средний риск	Высокий риск
	Низкая	Низкий риск	Низкий риск	Средний риск
		Низкие	Средние	Высокие
		Последствия		

## 6. РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСК

Существует четыре возможных стратегии реагирования на риск:

- **Понижение риска**, при котором реализуются меры и внедряются процедуры по снижению уровня вероятности и/или последствий риска или для облегчения восстановления после реализации риска.
- **Передача риска** третьим лицам посредством страхования, получения обеспечения, гарантий, поручительств, создания гарантийного фонда.
- **Прекращение риска**, при котором мы полностью отказываемся от какой-либо рисковей деятельности или операции, представляющей неприемлемый риск.

- **Принятие риска** в случаях, когда другие стратегии невозможны или экономически неэффективны.

Стратегии реагирования на риск перечислены выше в порядке их предпочтительности от лучшей к наименее желательной. Принятие риска допустимо только для незначительных рисков или рисков, где другие стратегии эффективно применить невозможно.

В Компании мы вырабатываем стратегию реагирования на процессные риски и риски принятия управленческих решений следующим образом:

### **Риски бизнес-процессов**

Наибольшее количество рисков систематически влияют на ежедневный ход выполнения бизнес-процессов. Эти риски должны понижаться непосредственно в рамках выполнения бизнес-процессов. Для этого в бизнес-процессы внедряются меры и процедуры внутреннего контроля, как, например, разделение обязанностей и полномочий, контроль доступа, согласования и утверждения, сверки, обеспечение и гарантии, страхование и КПЭ. Как правило, процессные риски не принимаются, для них всегда вырабатываются меры и процедуры для снижения.

Все вновь разрабатываемые или изменяемые стандарты организации, политики и процедуры, распространяющие свое действие на всю Компанию, направляются риск-менеджеру на рассмотрение и согласование. Риск-менеджер анализирует регламенты (стандарты, политики и процедуры) для обеспечения реализации в них мер и процедур внутреннего контроля, достаточных для снижения рисков соответствующих бизнес-процессов, регулируемых этими регламентами.

### **Риски принятия управленческих решений (уникальные риски)**

Уникальные риски или риски принятия управленческих решений не могут быть эффективно уменьшены при помощи мер и процедур внутреннего контроля. Стратегии реагирования на такие риски вырабатываются соответствующими совещательными управляющими органами Компании, комитетами и рабочими группами.

Риск-менеджер может привлекаться к работе таких совещательных управляющих органов для выработки стратегии реагирования на риски.

## **7. ОТЧЕТНОСТЬ ПО РИСКАМ**

Ниже описана отчетность по рискам, реализованная в рамках общего процесса годового бизнес-планирования.

<b>Этап</b>	<b>Входящая информация</b>	<b>Действие</b>	<b>Отчет</b>	<b>Ответственный</b>	<b>Периодичность</b>
1	Цели по бизнес-плану, Анализ событий и обстоятельств, способных повлиять на достижение целей	Идентификация и оценка рисков, влияющих на способность достичь цели и задачи бизнес-плана; описание мер по снижению рисков; оценка степени внедрения мер по снижению рисков	Слайд с ключевыми рисками как часть пакета отчетности по бизнес-плану	Руководители направлений	В соответствии с циклом бизнес-планирования и подготовки ежеквартальной отчетности по исполнению бизнес-плана

Этап	Входящая информация	Действие	Отчет	Ответственный	Периодичность
2	Реестр рисков проекта предыдущего периода (если есть), анализ возможных причин отклонения от целевых показателей проекта	Идентификация и оценка рисков, способных повлиять на достижение целей проекта; описание мер по снижению рисков; оценка степени внедрения мер по снижению рисков	Реестр ключевых рисков проекта как часть пакета отчетности по проекту	Менеджеры крупных инвестиционных проектов	В соответствии с принятой периодичностью подготовки отчетности по проектам и к заседаниям управляющих комитетов проектов
3	Ключевые риски из пакета отчетности по бизнес плану, Реестры ключевых рисков проектов, Результаты обзоров внутренним аудитом рискменеджмента, Обсуждение с директорами	Подготовка секции по рискам для Годового отчета Компании	Секция по рискам Годового отчета	Риск-менеджер	Ежегодно