

УТВЕРЖДЕНО

Решением Совета директоров  
ОАО «Уралкалий»

(Протокол № 269  
от «11» сентября 2012 года)

ПОЛИТИКА

управления рисками и внутренними контролями

ОАО «Уралкалий»

## **Предисловие**

1. РАЗРАБОТАН дирекцией по правовым и корпоративным вопросам ОАО «Уралкалий».
2. ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ приказом генерального директора от «13» сентября № 1281.
3. РАЗРАБОТАН взамен Положения о системе внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Уралкалий» от 16 апреля 2007 г.

## Оглавление

1. Общие положения .....	4
1.1. Цель и область применения .....	4
1.2. Нормативные ссылки .....	4
1.3. Терминология .....	4
1.4. Сокращения .....	5
1.5. Пользователи документов .....	5
2. Цели и задачи управления рисками и внутренними контролями.....	5
3. Принципы Политики .....	6
4. Регламент взаимодействия .....	9
4.1. Схема взаимодействия.....	9
4.2. Роли и ответственность .....	9
Приложение 1 Краткая версия СУРиВК.....	11

# 1. Общие положения

## 1.1. Цель и область применения

1.1.1. Целями настоящей Политики являются

- установление целей и принципов работы системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе;
- создание внутреннего порядка взаимодействия подразделений в рамках функционирования системы управления рисками и внутренними контролями.

1.1.2. Политика определяет отношение Общества к управлению рисками и внутренними контролями, устанавливает базовые требования и основные принципы процессов управления рисками, построения и поддержания процессов внутреннего контроля, а также обязанности Руководства и сотрудников Общества в рамках осуществления этих процессов. Описание конкретных действий и мероприятий СУРиВК подробно рассматриваются в Стандарте управления рисками и внутренними контролями. Отдельные особо сложные и трудоемкие процедуры СУРиВК описываются в Положении об оценке рисков и контрольных процедур (определение критериев оценки бизнес-процессов, рисков и контролей, оценки риск-аппетита, приемлемого и остаточного уровней рисков и т.д.).

## 1.2. Нормативные ссылки

- Стандарт управления рисками и внутренними контролями
- Положение об оценке рисков и контрольных процедур

## 1.3. Терминология

**Общество** – Открытое акционерное общество «Уралкалий».

**Внутренний контроль** - система процедур, осуществляемых Советом директоров, исполнительными и контрольными органами, должностными лицами и иными работниками Общества, направленных на обеспечение результативности и эффективности хозяйственной деятельности Общества, надежности и достоверности всех видов отчетности Общества, соблюдение требований нормативных актов и внутренних документов Общества, безопасность сотрудников, сохранность активов и репутации.

**Бизнес-процесс** - последовательность взаимосвязанных действий (комбинаций операционных шагов и средств управления), направленных на достижение заданных целей.

**Владелец бизнес-процесса** – должностное лицо, которое имеет в своём распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса на всех его стадиях, а также за эффективность функционирования системы внутренних контролей в рамках бизнес-процесса.

**Контрольная процедура (контроль)** – действия, выполняемые работниками Общества, направленные на предотвращение наступления риска.

**Процедуры системы управления рисками и внутренними контролями** – это:

- идентификация рисков;
- оценка рисков и расчет риск-аппетита;
- разработка мероприятий по управлению рисками (процедур СВК);
- мониторинг рисков.

**Риск** – это вероятное событие, которое может оказать отрицательное воздействие на достижение поставленных перед Обществом целей.

**Риск-аппетит** - степень совокупного риска, которую Общество в целом считает для себя приемлемой в процессе создания стоимости, достижения своих целей, выполнения своей

миссии или реализации стратегического видения.

**Руководство Общества** – исполнительные директора и средний менеджмент.

**Система внутреннего контроля** - это совокупность процедур, осуществляемых руководством Общества и сотрудниками, и предназначенных для обеспечения обоснованной уверенности в достижении:

- результативности и эффективности хозяйственной деятельности;
- надежности и достоверности всех видов отчетности;
- соблюдения существующего законодательства;
- безопасность сотрудников, сохранность активов и репутации.

**Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК)** – это взаимосвязь процессов, методов, процедур, правил, контролей и инструментов управления рисками с целью снижения их негативного влияния на деятельность Общества.

## 1.4. Сокращения

Сокращение	Расшифровка сокращения
Общество	Открытое акционерное общество «Уралкалий», ОАО «Уралкалий»
СУРиВК	Система управления рисками и внутренними контролями
СВК	Система внутреннего контроля
УВА	Управление внутреннего аудита

## 1.5. Пользователи документов

1.5.1. Политика разработана для всех подразделений и работников Общества, как для принимающих непосредственное участие в управлении рисками и внутренними контролями, так и осуществляющих действия, тем или иным способом имеющие отношение к рискам и внутренним контролям (подготовка информации, согласование документов, и др.).

1.5.2. Пользователями Политики являются:

- Риск-менеджер (Дирекция по правовым и корпоративным вопросам);
- Владельцы рисков (Дирекции по направлениям);
- Владельцы контрольных процедур (Дирекции по направлениям);
- Другие структурные подразделения, участвующие в процессе управления рисками и внутренними контролями;
- Дочерние Общества.

## 2. Цели и задачи управления рисками и внутренними контролями

2.1. Целью СУРиВК является обеспечение оптимального для акционеров Общества и инвесторов баланса между максимизацией прибыли и долгосрочной стабильностью бизнеса, которая выражается в следующем:

- эффективная защита Общества от влияния негативных событий (рисков);
- своевременное выявление открывающихся перед Обществом возможностей и их эффективное использование;
- повышение эффективности системы внутреннего контроля;
- повышение капитализации Общества, удовлетворение ожиданий инвесторов.

2.2. Цели СУРиВК достигаются через выполнение следующих задач:

- Идентификация и оценка материальности событий, влияющих на достижение стратегических, операционных и иных целей;
-

- выявление, оценка и управление рисками бизнес-процессов;
  - создание и управление системой ключевых индикаторов рисков (KRI);
  - своевременное информирование руководства и заинтересованных сторон о наличии угроз и возможностей;
  - обеспечение превентивных мероприятий по минимизации вероятности негативного влияния рисков на цели;
  - разработка и внедрение контрольных процедур и мероприятий, снижающих риски до приемлемого для Общества уровня и формализация бизнес-процессов Общества;
  - пресечение мошенничества;
  - мониторинг мероприятий по контролю над рисками;
  - тестирование системы внутренних контролей, минимизирующих влияние рисков;
  - оценка эффективности системы управления рисками и внутренними контролями;
- создание и управление системой ключевых индикаторов рисков (KRI).

2.3. Для достижения поставленных перед СУРиВК целей и задач система последовательно осуществляет следующие действия:

- разработка (обновление) политики СУРиВК, процедур, инструкций, определяющих принципы, методы и правила управления рисками и внутренних контролей;
- создание (обновление) организационной структуры;
- ежегодная разработка программы управления рисками и внутренних контролей на уровне Общества в целом;
- внедрение программы, мониторинг и анализ эффективности СУРиВК.

### **3. Принципы Политики**

3.1. Руководство Общества, признавая, что риски являются неотъемлемой частью финансово-хозяйственной деятельности, принимает на себя обязательства по управлению рисками с целью обеспечения разумных гарантий достижения целей Общества в интересах ее акционеров. В Общества осуществляется построение, функционирование и совершенствование СУРиВК, охватывающей все уровни корпоративного управления и все подразделения. Данная система является составной частью корпоративного управления Общества, основана на принципах, определенных в Кодексе корпоративного поведения, и ставит своей целью контроль над рисками, а не полное избежание всех рисков.

3.2. В качестве методологической основы для построения системы управления рисками и внутреннего контроля в Общества используются рекомендации Интегрированной модели управления рисками и системы внутреннего контроля, представленных Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредуея (COSO).

3.3. В рамках принимаемой Обществом методологии система внутреннего контроля является составной частью процесса управления рисками организации. Управление рисками организации - процесс более обширный, чем внутренний контроль; он включает и развивает систему внутреннего контроля, трансформируя ее в более эффективную форму, больше ориентированную на риск.

3.4. Внутренний контроль Общества включает в себя следующие процедуры:

- определение взаимосвязанности целей и задач на различных уровнях управления Обществом, призванной снизить организационные риски;
- выявление и анализ потенциальных и существующих оперативных, финансовых, стратегических и иных рисков, которые могут оказать влияние на достижение целей деятельности Общества;
- осуществление внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества;
- контроль за соблюдением требований действующего законодательства Российской Федерации, Устава Общества и иных локальных актов Общества при совершении Обществом финансово-хозяйственных операций;

- выявление нарушений путем проведения проверок, мониторинга и анализа результатов проверок деятельности Общества;
- контроль устранения выявленных нарушений;
- профилактическая работа по предотвращению нарушений путем доведения информации о выявленных существенных нарушениях и недостатках до структур Общества;
- оценка эффективности работы структурных подразделений, должностных лиц и иных работников Общества;
- разработка рекомендаций по результатам осуществления процедур, в том числе по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности Общества и управлению рисками;
- иные процедуры, необходимые для достижения целей внутреннего контроля.

3.5. Основными компонентами СУРиВК являются:

- **Внутренняя среда.** Для обеспечения эффективного управления рисками на всех уровнях управления и во всех сферах деятельности Общества соблюдаются следующие принципы:

Каждый сотрудник и Руководитель Общества понимает важность управления рисками и руководствуется в своей каждодневной деятельности процедурами управления рисками, принятыми в Общества;

Управление рисками осуществляется в пределах риск-аппетита, утверждаемого на уровне Генерального директора Общества;

Общество может сознательно принимать бизнес-риски, если ожидается, что затраты на иной способ реагирования на риск превысят соответствующие убытки и последствия в совокупности с вероятностью возникновения риска;

В Общества формируется общее понимание всеми сотрудниками основных принципов и подходов к управлению рисками;

В Общества наращиваются знания и навыки персонала в области управления рисками, в том числе посредством проведения обучения сотрудников применению стандартов, методологии и инструментария СУРиВК;

На сотрудников и руководителей возлагаются обязанности и ответственность за эффективное управление всеми значительными рисками, присущими тем процессам, за которые они отвечают. Ответственность за соблюдение процедур Общества по управлению рисками является обязательной частью личных целей сотрудников и руководителей Общества;

Руководство Общества обеспечивает формализацию бизнес-процессов и контрольных процедур, покрывающих основные риски бизнес-процессов.

- **Постановка целей и задач.** Общество определяет долгосрочные стратегические цели, на основе которых формируются краткосрочные задачи и разрабатываются бизнес-планы. СУРиВК взаимосвязана с процессами постановки целей и планирования деятельности в Общества, так как возможности и угрозы выявляются в отношении утвержденных целей Общества, ее подразделений и руководителей.

В своей деятельности СУРиВК оперирует 4 категориями целей:

*Стратегические цели* — цели высокого уровня, соотнесенные с миссией организации;

*Операционные цели* — цели, относящиеся к обеспечению экономического и производительного использования ресурсов организации;

*Цели в области подготовки отчетности* - цели, относящиеся к обеспечению достоверности отчетности организации;

*Цели в области соблюдения законодательства и политик Общества* - цели, относящиеся к соблюдению организацией применимых законодательных и нормативных актов.

– **Выявление рисков.** Общество обеспечивает наличие эффективных и действенных процедур по выявлению внутренних и внешних событий, способных повлиять на достижение Обществом своих целей, включая как угрозы, так и возможности.

– **Оценка рисков.** Общество вырабатывает и применяет критерии оценки рисков с точки зрения их вероятности и влияния с тем, чтобы на основании этих критериев ранжировать риски и соответственно распределять имеющиеся ресурсы для управления ими.

В ходе оценки рисков выявляют:

*Присущий риск* – это риск для организации в отсутствие действий со стороны руководства по изменению вероятности возникновения или степени влияния данного риска;

*Остаточный риск* – это риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск (контрольной процедуры);

*Приемлемый риск* – риск, уровень влияния которого на Общество приемлем для руководства и не требует никаких дополнительных действий со стороны менеджмента. В Общества приемлемым риском является риск-аппетит.

– **Реагирование на риски.** Руководство Общества разрабатывает планы по управлению рисками, направленных на снижение выявленных рисков до приемлемого уровня или на реагирование на риски другим целесообразным образом. В Общества применяются следующие способы реагирования на риски, оказывающие негативное влияние на деятельность Общества:

*Снижение риска* – осуществление действий по снижению вероятности или/и влияния риска,

*Передача риска* – уменьшение риска за счет передачи его третьей стороне или иного перераспределения части риска,

*Принятие риска* – не принимаются никакие действия по снижению риска, осуществляется мониторинг его значимости (возможно только в том случае, если он не превышает установленный риск-аппетит (приемлемый уровень), принятие риска, превышающего риск-аппетит Общества возможно только по решению Комитета по аудиту),

*Избежание риска* – полное прекращение деятельности, ведущей к риску.

– **Операционный контроль.** Для обеспечения надлежащей и своевременной реализации выбранного способа реагирования на риски в Общества разрабатываются Планы мероприятий по управлению рисками и Планы чрезвычайных мероприятий (для рисков с высокой скоростью реализации). Риск-менеджер осуществляет периодический контроль исполнения планов и формирует отчет по результатам анализа. Отчет докладывается на Правлении Общества и Комитете по аудиту Совета директоров.

– **Информационные потоки.** Общество формирует и поддерживает каналы обмена информацией о рисках, призванные обеспечить полноту, своевременность и точность передачи указанной информации, ее правильную адресацию, оптимальную форму и содержание представляемой информации, а также выполнение требований к конфиденциальности данных и адекватную обратную связь. В целях предотвращения возможного нанесения ущерба деятельности и/или репутации Общества в результате ненадлежащего использования информации о рисках и управления ими устанавливаются следующие требования к конфиденциальности такой информации:

Все сотрудники Общества имеют свободный доступ к реестрам рисков, описаниям рисков и результатам их оценки своего подразделения, если иное не определено вышестоящим Руководством.

Доступ к Планам корректирующих мероприятий и Планам чрезвычайных мероприятий предоставляется сотрудникам в объеме, необходимом для выполнения ими своих служебных обязанностей в соответствии с решением Руководителей.

По решению Руководителей лицам, получающим доступ к информации о рисках и об

управлении ими, может быть вменено в обязанность подписание должным образом оформленного соглашения (обязательства) о неразглашении конфиденциальной информации.

– **Мониторинг и обучение.** Мониторинг общей эффективности СУРиВК и изучение опыта, накопленного в данной области, осуществляются в рамках повседневной управленческой деятельности, а также посредством предоставления регулярной отчетности Комитету по аудиту и Совету Директоров Общества, проверок внутренних и внешних аудиторов и проведения обучения по вопросам управления рисками.

3.6. Краткая версия Политики СУРиВК приведена в Приложении 1.

## **4. Регламент взаимодействия**

### **4.1. Схема взаимодействия**

Функционально СУРиВК взаимосвязана со следующими системами управления:

- Система управления эффективностью;
- Система бюджетирования и планирования;
- Системой противодействия мошенничеству;
- Системой соответствия требованиям законодательства, других регулирующих органов (включающей в себя систему экологического менеджмента, систему промышленной безопасности и охраны труда и др.);
- Системой стратегического управления;
- Системой инвестиционного управления;
- Системой бухгалтерского учета по РСБУ и МСФО.

### **4.2. Роли и ответственность**

– **Совет директоров Общества** – несет ответственность за эффективность процесса управления рисками, за построение и поддержание СУРиВК Общества; утверждает риск-аппетит Общества; рассматривает наиболее значительные риски Общества и осуществляет мониторинг мероприятий по реагированию (ПКМ) на них; а также устанавливает единоличную ответственность Генерального директора за построение надлежащего процесса по управлению рисками и внутреннего контроля в Общества.

– **Комитет Совета директоров по аудиту** – является экспертным органом Совета Директоров; дает Совету Директоров рекомендации по вопросам эффективности СУРиВК, а также, по запросу Совета Директоров, может рассматривать наиболее значимые риски Общества и методы управления, применяемые Руководством Общества по отношению к этим рискам.

– **Генеральный директор Общества** – осуществляет общее руководство процессом управления рисками, утверждает общие регламентирующие документы и стратегию СУРиВК, а также несет ответственность перед Советом директоров за эффективность внедрения и функционирования СУРиВК в Общества.

– **Правление Общества** - является экспертным органом при Председателе Правления в части управления рисками и внутреннего контроля, по решению Председателя Правления может рассматривать и осуществлять мониторинг управления отдельными рисками Общества.

– **Руководители Общества** – самостоятельно или путем делегирования полномочий: обеспечивают регламентацию бизнес-процессов в области своей деятельности, выявление их целей и оценку ключевых рисков их недостижения, осуществляют оценку выявленных рисков в области своей деятельности, обеспечивают выявление контрольных процедур, покрывающих выявленные риски;

разрабатывают Планы корректирующих мероприятий по реагированию на данные риски и Планы чрезвычайных мероприятий,

осуществляют контроль внедрения и мониторинг эффективности мероприятий по реагированию на риски (операционный контроль), эффективности системы внутреннего контроля и контроля выполнения мероприятий по улучшению системы внутреннего контроля,

содействуют внедрению СУРиВК в возглавляемых подразделениях Общества.

– **Риск-менеджер** (Дирекция по правовым и корпоративным вопросам) – координирует процесс управления рисками в части:

разработки методологии и программ управления рисками, противодействия мошенничеству и внутреннего контроля в целом, и в части дальнейшей методологической поддержки участников СУРиВК,

выявления рисков и возможностей, учета их менеджментом при принятии управленческих решений,

оценки рисков руководителями подразделений,

выявления и оценки контрольных процедур, покрывающих выявленные риски,

разработки недостающих контрольных процедур, планов корректирующих мероприятий в случае их необходимости,

контроля за своевременностью исполнения своих обязанностей участниками процесса,

оперативного контроля за эффективностью процессов управления рисками, противодействию мошенничеству, построения и функционирования СВК,

формирования сводной информации о процессе управления рисками и системе внутреннего контроля всех уровней для Комитета по аудиту, Совета директоров, Генерального директора и Правления Общества.

– **Управление внутреннего аудита (УВА)** – отвечает за предоставление гарантий, выявление областей потенциальных улучшений, а также консультации по корректирующим мероприятиям в областях:

– системы внутреннего контроля;

– системы корпоративного управления;

– системы управления рисками,

а также осуществляет контроль за соблюдением процедур СВК и информирует о выявленных нарушениях Комитет по аудиту.

**Сотрудники Общества** – добросовестно исполняют возложенные на них обязанности в рамках СУРиВК, своевременно информируют Руководителей о рисках, выявленных в ходе текущей деятельности, или фактах, свидетельствующих о наступлении рисков событий; проводят первичную оценку выявленных рисков, а также выполняют действия, предусмотренные в рамках Планов мероприятий по реагированию на риски.

# Модель системы управления рисками и внутренними контролями

