

УТВЕРЖДЕНА
решением Совета директоров
ПАО «Фармсинтез»
Протокол б\н от 15.10.2018

**ПОЛИТИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ
ПАО «Фармсинтез»**

2018

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Настоящая Политика по управлению рисками ПАО «Фармсинтез» (далее – «Политика») определяет цели, задачи, принципы и методы управления рисками, а также организацию системы управления рисками в ПАО «Фармсинтез» (далее – «Общество»).
- 1.2. Предусмотренная Политикой система управления рисками Общества соответствует принципам, изложенным в международных стандартах по управлению рисками ГОСТ ИСО 31000:2010 и COSO:ERM.
- 1.3. Настоящая Политика разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также локальными нормативными актами Общества и распространяется на все структурные подразделения Общества.

2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- 2.1. В настоящем документе используются следующие основные понятия и определения:

Владелец риска	Руководитель Общества или структурного подразделения Общества, отвечающий за управление соответствующим риском, в том числе за определение и наличие достаточных способов реагирования на риск и контрольных процедур, обеспечение их операционной эффективности. Владелец риска отвечает за реализацию мероприятий по управлению рисками и мониторинг риска.
Идентификация рисков	Процесс выявления и описания потенциальных рисков, их причин и последствий.
Карта рисков	Описание рисков, представленное в виде графического изображения, в котором риски расположены последовательно в зависимости от их уровня (см. определение уровень риска ниже).
Мероприятия по управлению риском	Действия, разработанные на основании одного из следующих методов управления: 1) Уклонение от риска; 2) Снижение риска;

3) Перенос (перераспределение) риска;

4) 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.
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.
Система управления рисками (СУР)	Совокупность процессов и ресурсов Общества, направленных на выявление и анализ рисков, разработку и реализацию мероприятий по управлению риском, а также мониторинг эффективности управления рисками.
Управление рисками	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.

3. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ СУР

3.1. Целью системы управления рисками (далее – «СУР») является обеспечение достижения целей деятельности Общества, определенных его стратегией, путем развития и поддержания организационной структуры, процессов и ресурсов, направленных на выявление, оценку, управление и мониторинг рисков.

3.2. Задачи СУР:

- Своевременное выявление рисков Общества.
- Предотвращение реализации рисков и снижение их последствий до приемлемого уровня.
- Информирование Генерального директора Общества и членов Совета директоров Общества по вопросам управления рисками.
- Мониторинг влияния рисков на финансовую устойчивость, достижение стратегических и операционных целей и на репутацию Общества.
- Поддержание в актуальном состоянии локальных нормативных актов Общества в области управления рисками.
- Развитие культуры управления рисками в Обществе, в частности, путем проведения обучающих мероприятий для работников.

3.3. СУР основывается на следующих принципах:

- Управление рисками является неотъемлемой частью всех бизнес-процессов Общества и входит в сферу ответственности соответствующих работников Общества.
- Управление рисками осуществляется непрерывно и на систематической основе.
- Деятельность по управлению рисками носит превентивный характер и направлена на снижение вероятности и/или ущерба от реализации рисков, а не на устранение последствий такой реализации.
- Управление рисками является частью ежедневного процесса управления и предусматривает, что каждый сотрудник обязан выявлять и оценивать риски для наиболее эффективного принятия решений менеджментом Общества.

- Общество придерживается баланса расходов по управлению рисками и возможными последствиями в случае реализации риска. Общество может не предпринимать никаких действий по реагированию на риск, если затраты, связанные с таким реагированием, сопоставимы с последствиями риска.
- Для управления рисками используется максимально точная, полная и достоверная информация, включая информацию за прошедшие периоды, аналитические материалы, прогнозы и др.

4. КАТЕГОРИИ РИСКОВ

4.1. Предметом управления рисками в Обществе являются следующие категории рисков:

- **Управленческая команда** – риски, связанные с персоналом Общества (отсутствие компетенций, мошенничество, уход из Общества ключевых сотрудников и т.д.);
- **Спрос, рынок и конкуренты** – риски, связанные с коммерческой деятельностью Общества (низкий спрос на продукцию, высокая конкуренция, барьеры при выходе на международные рынки и т.д.);
- **Технологические риски** – риски, связанные с особенностями технологии производства продукции Общества;
- **Риски, связанные со строительством и закупкой/эксплуатацией оборудования** – недобросовестные поставщики / ген. подрядчики, превышение сроков и бюджета строительства, логистика и т. д.;
- **Финансовые риски** – риски, связанные с финансовым состоянием, ликвидностью и платежеспособностью Общества (привлечение капитала, валютные риски, налоговые риски и т.д.);
- **Юридические риски / законодательство** – риски, связанные с юридическими особенностями и правовым полем деятельности Общества;
- **Поставщики / партнеры / соинвесторы** – риски, связанные с проведением конкурсных процедур и заключением контрактов, поставкой сырья и т.п.

4.2. Более подробная информация о рисках в каждой категории представлена в классификаторе рисков (Приложение 1).

5. УЧАСТНИКИ СУР И ИХ ФУНКЦИИ

5.1. Структура системы управления рисками в Обществе включает вовлечение следующих органов и подразделений Общества:

- Совет директоров;
- Генеральный директор / заместители генерального директора;
- Руководители структурных подразделений;
- Координатор системы управления рисками;
- Прочие сотрудники.

5.2. Совет директоров осуществляет надзор за СУР, включая принятие решений и предоставление рекомендаций по итогам ознакомления с отчетностью о рисках, предусмотренной статьей 6.5 настоящей Политики.

5.3. Генеральный директор:

- Отвечает за организацию эффективной СУР, позволяющей 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 управлении на Совете директоров;
- Определяет координатора системы управления рисками;
- Использует информацию о рисках, представленную в отчетности, предусмотренной статьей 6.5 настоящей Политики, при принятии управленческих и инвестиционных решений.

5.4. Руководители структурных подразделений:

- Обеспечивают соблюдение положений Политики работниками своих структурных подразделений.
- Представляют информацию о рисках в области своей компетенции координатору СУР для актуализации карты и реестра рисков.
- Обеспечивают своевременную разработку и реализацию мероприятий по управлению рисками, утвержденных Генеральным директором.
- 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.
- Используют информацию о рисках при формировании целей и бюджета структурного подразделения.

5.5. Координатор системы управления рисками:

- 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, предусмотренную статьей 6.5 настоящей Политики;
- Разрабатывает и проводит мероприятия, направленные на развитие культуры управления рисками в Обществе (при необходимости).

Координатором системы управления рисками может быть назначен любой сотрудник организации, который на полугодовой основе будет осуществлять агрегирование и актуализацию информации о рисках в Обществе.

5.6. Прочие сотрудники:

- Осуществляют идентификацию рисков в области своей компетенции;
- Реализуют утвержденные мероприятия по управлению рисками;

- Осуществляют мониторинг уровня рисков в области своей компетенции.

6. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

6.1. Выявление рисков

6.1.1. Выявление рисков – процесс, в рамках которого определяются внутренние или внешние события, реализация которых может негативно отразиться на достижении Обществом поставленных целей.

6.1.2. Риски Общества необходимо выявлять в рамках ежегодного цикла планирования и бюджетирования и актуализовать в рамках полугодового пересмотра бюджета. Риски могут выявляться следующим образом:

- В рамках стратегической сессии при определении целей и задач на текущий или следующий год. Координатор СУР отвечает за подготовку и координацию части обсуждения, посвящённой выявлению рисков;
- В рамках рабочего совещания, на котором обсуждаются вопросы планирования и бюджетирования на год. Координатор СУР отвечает за подготовку и координацию части обсуждения, посвящённой выявлению рисков;
- В рамках отдельного рабочего совещания, посвящённого выявлению рисков, связанных с реализацией стратегии Общества. Координатор СУР отвечает за организацию и проведение рабочего совещания; или
- В рамках индивидуальных интервью с руководителями структурных подразделений Общества. Координатор СУР отвечает за организацию таких интервью, ведение протокола и агрегирование информации о рисках.

6.1.3. Для выявления рисков используется классификатор рисков (Приложение 1). В классификаторе рисков представлены типовые риски, которые необходимо учитывать в процессе выявления рисков Общества. Руководители структурных подразделений могут использовать классификатор как в рамках индивидуальных интервью, так и при участии в коллективном обсуждении.

Классификатор рисков не является исчерпывающим и не может служить заменой процессу идентификации рисков, описанному в настоящем разделе.

6.1.4. По итогам выявления рисков координатор СУР агрегирует информацию о выявленных рисках для последующей оценки и управления.

6.1.5. Для выявленных рисков определяются владельцы рисков, перечень которых утверждается Генеральным директором (по форме, указанной в Приложении 2).

6.1.6. Выявленные риски, а также их владельцы документируются координатором СУР в соответствующих разделах реестра рисков Общества (по форме, указанной в Приложении

6.2. Оценка рисков

6.2.1. Оценка рисков проводится с целью определения уровня рисков и выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Общества и достижение его стратегических целей.

6.2.2. Оценка выявленных рисков осуществляется владельцами рисков и агрегируется координатором СУР.

6.2.3. Оценка рисков может осуществляться следующими способами:

- Коллективно, в формате рабочего совещания по оценке рисков, на котором руководители структурных подразделений / владельцы рисков оценивают риски при поддержке координатора СУР;

- Индивидуально, посредством заполнения соответствующих разделов реестра рисков, который направляется владельцам рисков координатором СУР с указанием перечня выявленных рисков и критериев для оценки рисков.

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

6.2.5. Ущерб от реализации риска оценивается по трехбалльной шкале:

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

- **Средний** – реализация риска может привести к среднему (5-20%) снижению доходов или увеличению расходов Общества и/или незначительному репутационному ущербу;
- **Низкий** – реализация риска может привести к незначительному (<5%) снижению доходов или увеличению расходов Общества.

6.2.6. 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;
- **Средняя** – риск, вероятно, реализуется в течение года;
- **Низкая** – маловероятно, что риск реализуется в течение года.

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

Ущерб от риска	Высокий			
	Средний			
	Низкий			
		Низкая	Средняя	Высокая

Вероятность

6.2.8. По результатам оценки риски Общества можно разделить на три уровня:

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

6.2.9. Информация, полученная в рамках процесса оценки рисков, агрегируется координатором СУР и отражается в реестре рисков (Приложение 3).

6.2.10. По результатам идентификации и оценки рисков, карта и реестр рисков направляются Генеральному директору для согласования.

6.2.11. Согласованные карта и реестр рисков Общества направляется владельцам рисков для использования в процессах бюджетирования, целеполагания и разработки мероприятий по управлению рисками.

6.3. Разработка и внедрение мероприятий по управлению рисками

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

6.3.2. С целью получения информации о мероприятиях по управлению рисками координатор СУР 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 СУР для агрегирования и подготовки сводного реестра рисков.

6.3.3. Мероприятия по управлению рисками должны быть разработаны на основании одного из следующих методов:

- Уклонение от риска – уклонение/избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне;
- Снижение риска – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем;
- Перенос (перераспределение) риска – передача или частичная передача риска другой стороне (например, путем заключения договоров страхования, хеджирования, аутсорсинга и др.), позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей Общества.
- Принятие риска – Общество допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий.

6.3.4. Наиболее приемлемым способом управления риском является уклонение или снижение риска. Если снижение риска невозможно или нецелесообразно, сотрудники структурных подразделений должны разработать альтернативные мероприятия по переносу либо принятию риска. Наименее эффективным способом управления риском является принятие риска.

6.3.5. После получения информации о мероприятиях по управлению рисками от владельцев рисков координатор СУР агрегирует полученную информацию и обновляет соответствующие разделы реестра рисков Общества, после чего обновленный реестр выносится на утверждение Генерального директора Общества.

6.4. Мониторинг рисков

6.4.1. В рамках мониторинга карта и реестр Общества (включая мероприятия по управлению рисками) актуализируются не реже одного раза в полугодие. При этом координатор СУР, а также любой сотрудник Общества, вправе внепланово инициировать процесс пересмотра рисков, если это необходимо.

6.4.2. В рамках мониторинга рисков:

- Идентифицируются новые риски, не документированные в карте и реестре рисков Общества;
- Пересматривается оценка уровня риска;
- Рассматривается статус внедрения и эффективность мероприятий по управлению рисками. При необходимости разрабатываются дополнительные мероприятия по управлению рисками.

6.5. Отчетность о рисках

6.5.1. На полугодовой основе координатор СУР готовит отчет для Совета директоров / Генерального директора Общества, который включает актуализированные:

- карту рисков Общества;
- реестр рисков Общества;
- перечень владельцев рисков.

6.5.2. При условии существенных изменений в любом из вышеуказанных документов в течение полугодия координатор СУР может подготавливать внеплановые отчеты о рисках для Совета директоров / Генерального директора Общества.

7. РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

7.1. Для развития культуры управления рисками в Обществе проводятся мероприятия по укреплению компетенций работников в области управления рисками, в том числе:

- Ежегодные семинары и информационные сессии для работников, включающие информацию о статусе и результатах внедрения СУР в Обществе, основных элементах и инструментах СУР, обязанностях работников в рамках СУР;

- Вновь принятым работникам Общества предоставляются информационные материалы (памятка) об управлении рисками.
- Подготовку и обновление обучающих и информационных материалов, а также привлечение сторонних организаций для проведения обучающих мероприятий в области управления рисками курирует служба персонала Общества при содействии координатора СУР.

8. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СУР

8.1. Для целей совершенствования СУР в Обществе может разрабатываться ежегодный план совершенствования. В план включаются мероприятия по дальнейшему совершенствованию СУР по следующим направлениям:

- распределение обязанностей работников в рамках СУР;
- внедрение управления рисками в существующие бизнес-процессы;
- развитие культуры управления рисками в Обществе.

8.2. План совершенствования СУР утверждается Генеральным директором.

9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

9.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента принятия решения Совета директоров о его утверждении.

**ФОРМА
типового классификатора рисков
ПАО «Фармсинтез»**

Данный классификатор используются для целей выявления рисков Общества согласно разделу 6.1. Политики управления рисками. Классификатор рисков используется в качестве примера и включает типовые риски, которые необходимо учитывать в процессе выявления рисков. Следует обратить внимание, что фактически выявленные риски могут существенно отличаться от указанных в классификаторе. Классификатор рисков не является исчерпывающим и не может служить заменой процессу идентификации рисков, описанному в разделе 6.1.

Управленческая команда
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие компетенций, необходимых для развития Общества / реализации проекта
<ul style="list-style-type: none">• Зависимость от ключевых сотрудников, уход ключевых сотрудников
<ul style="list-style-type: none">• Мошенничество, неэффективное расходование средств
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие налаженной системы внутреннего контроля
Спрос, рынок и конкуренты
<ul style="list-style-type: none">• Агрессивная оценка потенциальных рынков сбыта
<ul style="list-style-type: none">• Низкий или неподтвержденный спрос на продукцию
<ul style="list-style-type: none">• Высокая конкуренция со стороны российских или зарубежных производителей
<ul style="list-style-type: none">• Низкий спрос на новые / инновационные технологии
<ul style="list-style-type: none">• Высокая зависимость от крупных клиентов / монополистов
<ul style="list-style-type: none">• Барьеры при выходе на рынки
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие налаженных каналов продаж
Технологические риски
<ul style="list-style-type: none">• Технология в ранних стадиях тестирования, окончательные характеристики не полностью понятны
<ul style="list-style-type: none">• Опасность технологии для потребителя / производителя
<ul style="list-style-type: none">• Низкая эффективность или надежность новой технологии по сравнению с технологиями конкурентов, в том числе потенциал развития технологии
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие необходимой инфраструктуры для реализации технологии (оборудование, здания, квалифицированная рабочая сила)
<ul style="list-style-type: none">• Потеря ценности технологии при переходе от лабораторного образца к серийному производству
Риски, связанные со строительством и поставкой / эксплуатацией оборудования

<ul style="list-style-type: none"> • Низкое качество проектирования
<ul style="list-style-type: none"> • Срыв сроков согласования проектной документации или получения разрешений
<ul style="list-style-type: none"> • Внесение существенных изменений в проектную документацию без согласования с инвесторами
<ul style="list-style-type: none"> • Выбор недобросовестного ген. подрядчика и/или субподрядчиков
<ul style="list-style-type: none"> • Нарушения техники безопасности и охраны труда
<ul style="list-style-type: none"> • Превышение бюджета и сроков строительства
<ul style="list-style-type: none"> • Существенные задержки оборудования на таможне
<ul style="list-style-type: none"> • Сложности с доставкой оборудования (после прохождения таможни)
<ul style="list-style-type: none"> • Проблемы с установкой и запуском оборудования
<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие периодического строительного аудита
Финансовые риски
<ul style="list-style-type: none"> • Невозможность привлечения требуемого дополнительного финансирования
<ul style="list-style-type: none"> • Разрывы в ликвидности, риск финансовой нестабильности
<ul style="list-style-type: none"> • Валютные риски, связанные с активами или обязательствами в валюте
<ul style="list-style-type: none"> • Высокая доля кредитных средств (высокий левверидж)
<ul style="list-style-type: none"> • Удорожание обслуживания существующих кредитов из-за роста процентной ставки
<ul style="list-style-type: none"> • Высокая зависимость от колебания закупочных цен / цен на сырье (ценовые риски)
<ul style="list-style-type: none"> • Налоговые риски
Юридические риски / законодательство
<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие необходимых сертификатов, лицензий или разрешений
<ul style="list-style-type: none"> • Существующее законодательство несет в себе ограничения для Общества и требует изменения
<ul style="list-style-type: none"> • Исторические нарушения с неистекшим сроком исковой давности
<ul style="list-style-type: none"> • Возможный конфликт интересов
<ul style="list-style-type: none"> • Судебные иски или разбирательства в отношении ключевых активов или участников
<ul style="list-style-type: none"> • Устаревшие либо неактуальные патенты, недокументированное know-how
Поставщики / партнеры / соинвесторы
<ul style="list-style-type: none"> • Зависимость от ключевых поставщиков (отсутствие альтернатив)
<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие налаженных каналов поставки сырья или составляющих
<ul style="list-style-type: none"> • Низкое качество поставляемых услуг или материалов
<ul style="list-style-type: none"> • Финансовая нестабильность ключевых контрагентов
<ul style="list-style-type: none"> • Нарушение своих обязательств стратегическими партнерами

Приложение 2
К Политике по управлению рисками
ПАО «Фармсинтез»

ФОРМА
типового перечня владельцев рисков
ПАО «Фармсинтез»

Категория риска	Описание риска	Владелец риска

ФОРМА
реестра рисков ПАО «Фармсинтез»

Дата подготовки: _____

Категория риска	Описание риска и возможные последствия	Возможный ущерб	Вероятность наступления	Уровень риска	Владелец риска	Мероприятия	Сроки	Статус мероприятий

Таблица, содержащая структурированную информацию о рисках: наименование рисков, описание рисков и возможных последствий от реализации рисков, оценку рисков, владельцев рисков, мероприятия по управлению рисками, сроки и статус их реализации.