

**УТВЕРЖДЕНО**

Решением Совета директоров  
ПАО «Русская Аквакультура»  
(Протокол № 370 от 04.05.2022)

**ПОЛИТИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ  
ПАО «РУССКАЯ АКВАКУЛЬТУРА»**

Москва, 2022

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Настоящая Политика по управлению рисками ПАО «Русская Аквакультура» (далее – Политика) определяет цели, задачи, принципы и методы управления рисками, а также организацию управления рисками в ПАО «Русская Аквакультура» и дочерних и зависимых организаций (далее – Общество).
- 1.2. Предусмотренные Политикой подходы к управлению рисками Общества соответствует принципам, изложенным в международных стандартах по управлению рисками ISO 31000:2009 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:

<b>Владелец риска</b>	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.
<b>Идентификация рисков</b>	Процесс выявления и описания потенциальных рисков, их причин и последствий.
<b>Карта рисков</b>	Описание рисков, представленное в виде графического изображения, в котором риски расположены последовательно в зависимости от их уровня (см. определение уровень риска ниже).
<b>Мероприятия по управлению риском</b>	Действия, разработанные на основании одного из следующих методов управления: <ol style="list-style-type: none"><li>1) Избежание риска;</li><li>2) Смягчение риска;</li><li>3) Перенос (перераспределение) риска;</li><li>4) Принятие риска.</li></ol>
<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>Реестр рисков</b>	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.
<b>Риск</b>	Потенциально возможное внутреннее или внешнее событие, оказывающее негативное влияние на достижение целей деятельности Общества и приводящее к нежелательным последствиям.
<b>Управление рисками</b>	Процесс, включающий в себя идентификацию, оценку рисков, разработку и реализацию мероприятий по управлению риском, а также мониторинг рисков.
<b>Уровень риска</b>	Оценка существенности риска в зависимости от вероятности и размера потенциального ущерба от его реализации.

### **3. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ**

3.1. Целью управления рисками (далее – УР) 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 управления рисками:

- 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 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. Управление рисками 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:

- **Стратегические (рыночные) риски** – риски, связанные с коммерческой деятельностью Общества (изменение потребительских предпочтений, волатильность цен, высокая конкуренция, барьеры при выходе на международные рынки и т.д.);
- **Биологические риски** – риски, связанные с особенностями выращивания и здоровья рыбы;
- **Патогенные риски** – риски, связанные со вспышками эпизоотии;
- **Природно-климатические риски** – риски, наступления аномальных погодных явлений;
- **Экологические риски** – вероятность возникновения отрицательных изменений в окружающей среде;
- **Нормативные и GR риски** – риски, связанные с юридическими особенностями и правовым полем деятельности Общества;
- **HR риски** – риски, связанные с персоналом;
- **Операционные риски** – риски, связанные с особенностями технологии выращивания, производства продукции;
- **Риски безопасности пищевых продуктов** – риски, связанные с качеством продукции;
- **Финансовые и рыночные риски** – риски, связанные с финансовым состоянием, ликвидностью и платежеспособностью Общества;

- **Репутационные риски** – риски, связанные с негативным восприятием деятельности компании;

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

## **5. УЧАСТНИКИ И ИХ ФУНКЦИИ**

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

- Совет директоров;
- Генеральный директор;
- Руководители структурных подразделений;
- Риск-менеджер;
- Прочие сотрудники.

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

5.3. Генеральный директор Общества:

- Отвечает за организацию эффективного управления рисками, позволяющего 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 управления ими;
- 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 Риск-менеджеру для актуализации карты и реестра рисков.

- Обеспечивают своевременную разработку и реализацию мероприятий по управлению рисками.
- 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. Риск-менеджер:

- Координирует работу структурных подразделений по выявлению и оценке рисков, а также по 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).

#### 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 операционных и стратегических целей.

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

- В рамках стратегической сессии при определении целей и задач на текущий или следующий год, руководитель структурного подразделения отвечает за подготовку и координацию части обсуждения, посвящённой выявлению рисков;
- В рамках рабочего совещания, на котором обсуждаются вопросы планирования и бюджетирования на год, Риск-менеджер отвечает за подготовку и координацию части обсуждения, посвящённой выявлению рисков;

- В рамках отдельного рабочего совещания, посвящённого выявлению рисков, связанных с реализацией стратегии Общества, Риск-менеджер отвечает за организацию и проведение рабочего совещания; или

- В рамках индивидуальных интервью с руководителями структурных подразделений Общества, Риск-менеджер 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 Риск-менеджер агрегирует информацию о выявленных рисках для последующей оценки и управления.

6.1.5. Для выявленных рисков определяются владельцы рисков (Приложение 2).

6.1.6. Выявленные риски, а также их владельцы документируются Риск-менеджером в соответствующих разделах реестра рисков Общества (Приложение 3).

## 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 Риск-менеджером.

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 Риск-менеджера;

- Индивидуально, посредством заполнения соответствующих разделов реестра рисков, который направляется владельцам рисков 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 компании и/или значительному репутационному ущербу для компании;

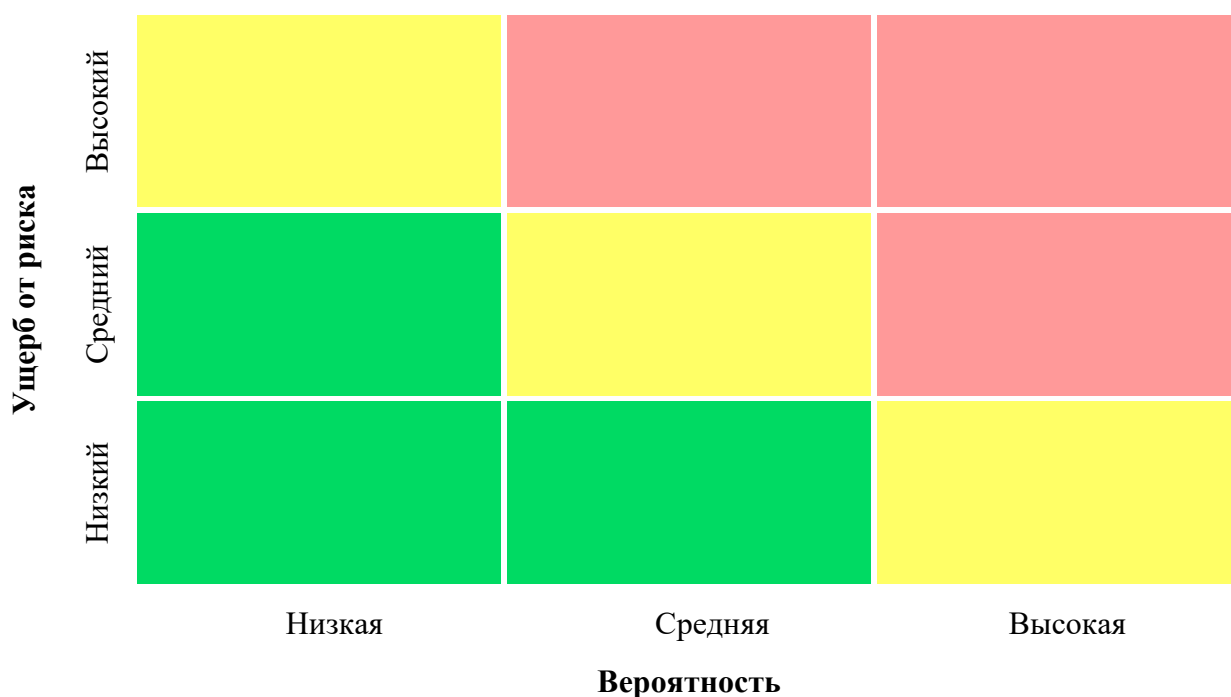
- **Средний** – реализация риска может привести к среднему (5-20%) снижению доходов или увеличению расходов компании и/или несущественному репутационному ущербу;

- **Низкий** – реализация риска может привести к незначительному (<5%) снижению доходов или увеличению расходов компании.

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 на карте рисков на основании информации об ущербе и вероятности реализации риска, полученной от владельцев рисков:



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 на уровне Совета директоров 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 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 направляются 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 Риск-менеджер 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 для агрегирования и подготовки сводного реестра рисков.

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

- Избежание 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;

- Смягчение 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 избежание или смягчение риска. Если смягчение 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 Риск-менеджер агрегирует полученную информацию и обновляет соответствующие разделы реестра рисков Общества, после чего обновленный реестр выносится на утверждение.

#### **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 год. При этом Риск-менеджер, 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. Не реже одного раза в год Риск-менеджер 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 Риск-менеджер может готовить 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:

- Семинары и информационные сессии для работников, включающие информацию о статусе и результатах управления рисками в Обществе, основных элементах и инструментах управления рисками, обязанностях работников;
- Вновь принятым работникам Общества предоставляются информационные материалы (памятка) об управлении рисками.

### **8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

8.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента подписания приказа Генеральным директором о его утверждении.

**ФОРМА**  
**типового классификатора рисков**  
ПАО «Русская Аквакультура»

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..

**Стратегические (рыночные) риски**

- Ценовой риск
- Высокая конкуренция
- Изменение потребительских предпочтений
- Барьеры при выходе на мировые рынки
- Отсутствие налаженных каналов продаж

**Биологические риски**

- Ввоз зараженной рыбы
- Заражение в ходе доставки
- Перенос заболеваний (персоналом/посетителями);
- Качество вакцинирования
- Генетические изменения рыбы
- Стресс

**Патогенные риски**

- Вспышки эпизоотии

**Природно-климатические риски**

- Наступление аномальных погодных явлений зимой или летом
- Изменение океанических течений
- Шторм
- Аномально низкая температура воды
- Аномально высокая температура воды
- Ледостав, Ледоход, Лед
- Метель, Туман
- Шуга
- Сильное течение

**Правовые риски**

- Изменения в законодательстве
- Ограничение импорта из Норвегии
- Потеря прав пользования участками
- Претензии со стороны надзорных органов

**HR риски**

- Ошибки при наборе персонала
- Недостаток компетенции работников
- Переманивание ключевых работников конкурентами
- Невыход персонала на работу после отпусков
- Отсутствие системы мотивации и оценки персонала
- Отсутствие необходимых условий труда
- Отсутствие системы роста и развития персонала
- Потеря персонала (травмы, гибель) вследствие нарушения правил охраны труда и

**Операционные риски**

- Технология/ кормление

Риски эксплуатации судов/ гибель рыбы в связи  
Риски эксплуатации судов/ Гибель рыбы в связи  
Риски эксплуатации судов/ порча рыбы в  
Риски эксплуатации прочего оборудования / выход  
Риски поставщика и снабжения/ Отказ от исполнения

#### **Риски безопасности пищевых продуктов**

#### **Финансовые и рыночные риски**

Невозможность покрыть кассовые разрывы  
Недостаточный бюджетный контроль  
Концентрация кредиторов  
Валютный риск  
Процентный риск  
Риск ликвидности  
Инфляционный риск  
Финансирование

#### **Репутационные риски**

События связанные с отходом рыбы  
Реализация некачественной продукции  
Трудовые конфликты  
Негативные результаты деятельности  
Претензий со стороны надзорных органов в виду  
Распространение слухов о болезнях рыбы и их вреда  
Распространение слухов об использовании антибиотиков

Приложение 2  
К Политике по управлению рисками  
ПАО «Русская Аквакультура»

**ФОРМА**  
типового перечня владельцев рисков  
ПАО «Русская Аквакультура»

Категория риска	Описание риска	Владелец риска

Приложение 3  
к Политике по управлению рисками  
ПАО «Русская Аквакультура»

**ФОРМА**  
**реестра рисков ПАО «Русская Аквакультура»**

Дата подготовки: \_\_\_\_\_

Категория риска	Область возникновения	Событие	Уязвимость	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.