

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С РИСКАМИ

Отчет-презентация по практикам корпоративного управления на примере
ПАО «ГМК «Норильский никель»

Стратегическая роль риск-менеджмента

Специфика отрасли

ПАО «ГМК «Норильский никель» — мировой лидер горно-металлургической отрасли. Управление сложными производственными процессами в условиях Крайнего Севера требует высочайшего уровня контроля.

Высокая операционная сложность, географическая распределенность активов и макроэкономическая волатильность обуславливают необходимость внедрения надежной и многоуровневой Системы Управления Рисками (СУР).



Архитектура СУР: Три линии защиты



1 Линия: Операции

Производственные подразделения и функциональные руководители. Выступают «владельцами рисков», осуществляя их первичную идентификацию и управление на местах в ежедневном режиме.



2 Линия: Контроль

Служба риск-менеджмента и профильные комитеты. Обеспечивают разработку методологии, устанавливают лимиты риск-аппетита, ведут консолидированную отчетность и мониторинг угроз.



3 Линия: Аудит

Департамент внутреннего аудита. Предоставляет Совету директоров объективную и независимую оценку надежности и эффективности функционирования всей системы управления рисками.

Карта ключевых рисков ПАО «Норникель»

Технико-производственные

Критическая категория рисков для промышленного гиганта. Включает угрозы аварий на рудниках и обогатительных фабриках, разрушение инфраструктуры в условиях вечной мерзлоты и перебои в энергоснабжении Норильского промышленного района.

Макроэкономика и ESG

Внешние угрозы, способные существенно повлиять на финансовые результаты. Охватывают волатильность цен на корзину металлов, санкционные и логистические ограничения, а также риски экологических инцидентов и изменения климата.

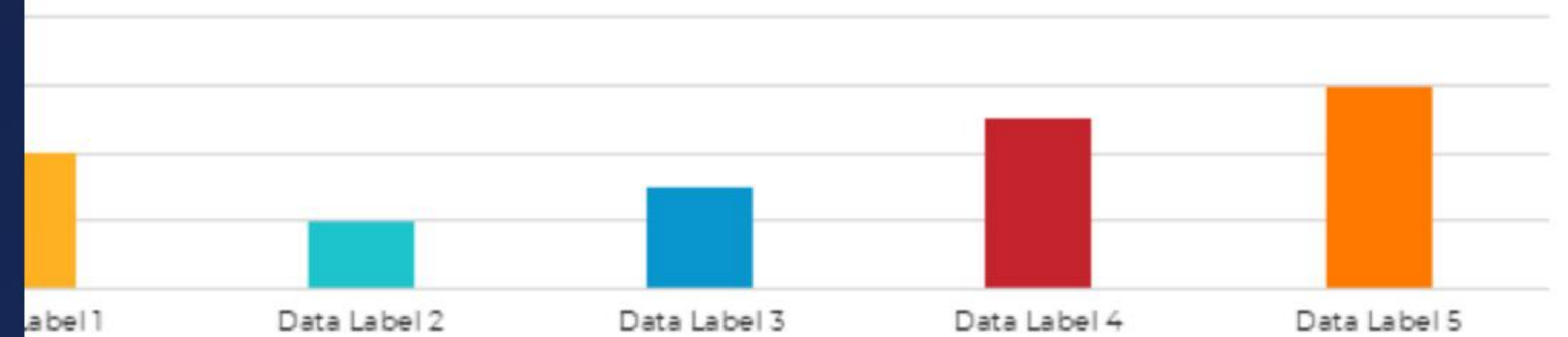
Методология и инструменты

В компании внедрена многоступенчатая система оценки потенциального ущерба. Она базируется на регулярном стресс-тестировании финансовой модели при различных макроэкономических сценариях.

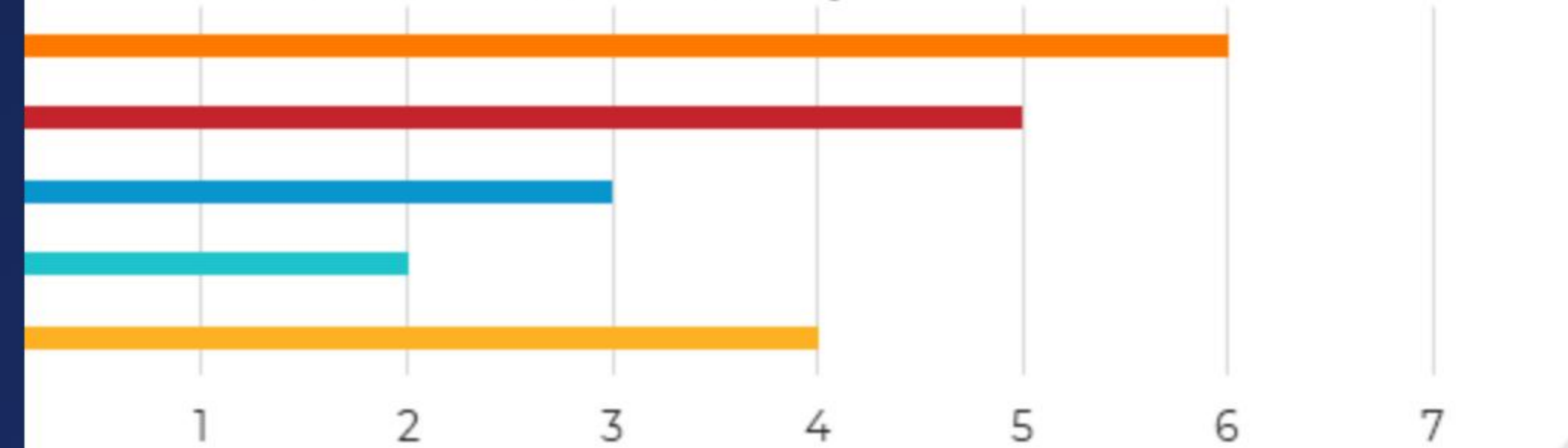
Руководство на постоянной основе контролирует метрики риск-аппетита. Для оперативного принятия решений используются цифровые дашборды, визуализирующие матрицу рисков и статус корректирующих мероприятий в режиме реального времени.

Risk Management Dashboard

#Risks >= Threshold: Top 5 Vulnerabilities






Risks >= Threshold: Top 5 Entities



ve	21	12	26	32	
or	16	19	58	25	
rate	12	56	12	20	
or	30	32	89	19	
icant	20	20	19	59	
	Rare	Unlikely	Moderate	llkely	Alme

Реализовавшиеся риски (результаты деятельности)

-  **Технические инциденты:** Приостановка работы рудников из-за подтопления естественными грунтовыми водами и необходимость проведения внеплановых ремонтов на обогатительных фабриках.
-  **Логистические барьеры:** Ограничения, вызванные геополитической напряженностью, потребовали экстренной перестройки глобальных цепочек поставок оборудования и сбыта готовой продукции.
-  **Рыночная волатильность:** Ценовые колебания на мировых рынках цветных металлов и усложнение процессов проведения трансграничных финансовых расчетов.

Меры реагирования и минимизации ущерба



Комплексное страхование

Покрытие убытков от перерывов в производстве по ведущим мировым стандартам.



Модернизация фондов

Крупные CAPEX программы в промышленную безопасность и укрепление инфраструктуры.



Диверсификация

Поиск альтернативных поставщиков и переориентация сбытовых потоков на новые рынки.

Влияние на финансовую устойчивость

AAA.ru

Кредитный рейтинг (стабильный)

Удержание риск-аппетита

Несмотря на реализацию ряда существенных рисков, система риск-менеджмента продемонстрировала высокую эффективность. Компании удалось удержать потенциальные убытки в рамках допустимых значений.

Доля собственного капитала остается на стабильном уровне (более 32%), а ведущие рейтинговые агентства подтверждают наивысший уровень кредитоспособности ПАО «Норникель».

Оценка эффективности: Внутренний аудит



Независимая проверка процессов

Департамент внутреннего аудита осуществляет систематические проверки работы риск-подразделений. В последние отчетные периоды основной фокус аудиторских проверок был направлен на процессы экологической и промышленной безопасности.

По результатам проверок внутренний аудит ежегодно подтверждает, что действующая СУР является адекватной, зрелой и полностью соответствует текущим масштабам и специфике бизнеса корпорации.

Заключения внешних экспертов



«Система управления рисками ПАО
«ГМК «Норильский никель»
функционирует результативно,
находится в процессе непрерывного
совершенствования и в полной мере
отвечает требованиям международного
стандарта ISO 31000.»



— Из консолидированных заключений независимых аудиторов и рейтинговых агентств (НКР, Эксперт РА)

Итоговые выводы и источники

СУР ПАО «Норникель» доказала свою способность эффективно абсорбировать шоки и защищать акционерный капитал в периоды нестабильности.

Информационная база отчета:

1. Официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель» (nornickel.ru).
2. Годовые отчеты и Отчеты об устойчивом развитии за 2021–2024 гг.
3. Официальные пресс-релизы и аналитические заключения рейтингового агентства НКР.

Image Sources



https://media.istockphoto.com/id/1686744392/photo/aerial-view-oil-and-gas-tank-with-oil-refinery-background-at-night-glitter-lighting-of.jpg?s=612x612&w=0&k=20&c=q7km4s1ooIXNeuu1Rk0Dx6cob2AFKDU6hUvL_1YhvA8=

Source: www.istockphoto.com



<https://www.slideegg.com/image/catalog/101189-risk-management-dashboard.png>

Source: www.slideegg.com



https://media.istockphoto.com/id/2161110961/photo/happy-insurance-agent-shaking-hands-with-her-customers-in-the-office.jpg?s=612x612&w=0&k=20&c=dPLcpTICvY44CDdyhsD79edZyiECxkd8yjRmm_oZoNM=

Source: www.istockphoto.com



https://www.ifs.com/_next/image?url=https%3A%2F%2Fifs-p-001.sitecorecontenthub.cloud%2Fapi%2Fpublic%2Fcontent%2Fsitecore_hero-423_istock_000090084303_analytics_006697_sourcecopy_1606.jpg-ac027c%3Fv%3D91e9c22d&w=3840&q=75

Source: www.ifs.com



https://media.istockphoto.com/id/534031138/vector/global-logistics-network.jpg?s=1024x1024&w=is&k=20&c=0bMDx1R7CTU5V6TapnAU0D4Wi4OMkYhKHFipM_e_Lck=

Source: www.istockphoto.com



www.solvexia.com

https://cdn.prod.website-files.com/68905634ded558175131e904/68ef2f96b624ee525f6a36e3_internal%20financial%20audit.webp

Source: www.solvexia.com