

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Группа компаний «Зарубежнефть» стремится максимально увеличить свою акционерную стоимость, работает над повышением эффективности деятельности, обеспечением устойчивого развития и увеличением конкурентоспособности при соблюдении интересов государства. АО «Зарубежнефть» стремится к достижению долгосрочных целей, проводит анализ существующих проблем, угроз и возможностей во всех областях деятельности и учитывает потенциальные риски при принятии решений.

В Группе компаний «Зарубежнефть» разработан и постоянно совершенствуется единый подход к процессу управления рисками, который в совокупности с унифицированными инструментами и методами анализа рисков формирует систему управления рисками, интегрированную с процессами управления.

Внутренние нормативные документы, регулирующие деятельность системы управления рисками:

- Политика управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть», утвержденная Советом директоров 27 июня 2016 года (Протокол № 125);
- Стандарт на бизнес-процесс управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть» (Приказ от 24 мая 2019 года № 147);
- Положение о корпоративном Комитете по управлению рисками Группы компаний «Зарубежнефть» (Приказ от 26 апреля 2016 года № 159).

Цели Компании в области управления рисками:

- повышение эффективности управленческих решений посредством анализа присущих им рисков;
- обеспечение максимальной эффективности мероприятий по управлению рисками в ходе реализации принятых решений.

Задачи Компании в области управления рисками:

- кросс-функциональное рассмотрение информации о рисках между структурными подразделениями Группы компаний «Зарубежнефть» и совместная разработка мероприятий по управлению рисками;
- использование системного подхода к идентификации, анализу и оценке рисков, присущих деятельности Группы компаний «Зарубежнефть»;
- формирование культуры управления рисками для достижения общего понимания у руководства и работников основных принципов и подходов к управлению рисками;
- предоставление информации для поддержки принятия решений на всех уровнях управления Группы компаний «Зарубежнефть».

Система управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть» предусматривает структурированный подход к оценке возможностей и рисков, позволяя принимать взвешенные управленческие решения, и представляет собой совокупность процессов, политик и процедур, интегрированных в бизнес-процессы АО «Зарубежнефть», в том числе

процессы стратегического бизнес-планирования, осуществляемые Советом директоров, руководством и сотрудниками на всех уровнях управления и направленные на достижение целей деятельности АО «Зарубежнефть».

Ответственность за управление рисками и подготовку отчетности по ним определяется в соответствии с системой линейного и функционального управления: для каждого риска назначается владелец, ответственный за его управление. В каждом сегменте, а также во всех ключевых бизнес-процессах среди руководителей определены координаторы по рискам, которые распространяют и поддерживают применение корпоративных принципов управления рисками. Сроки и задачи по анализу рисков учитывают особенности и требования каждого бизнес-процесса, на уровне которого осуществляется управление рисками. Ответственность за методологическое обеспечение, развитие и поддержание системы управления рисками закреплена за Управлением перспективного и организационного развития.

Указанный подход позволяет формировать зоны ответственности за управление рисками и осуществлять мониторинг рисков на всех уровнях управления Компании, а также обеспечивать разработку целевых планов реагирования на существенные риски как в каждом ДО, так и по Группе компаний «Зарубежнефть» в целом.

КОМИТЕТ ПО РИСКАМ

РИСКИ УРОВНЯ
ГРУППЫ КОМПАНИЙ
«ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»**Кураторы:**

Заместитель Генерального директора по экономике и финансам, Заместитель Генерального директора по организационному развитию и корпоративным коммуникациям

Способ выявления:

«сверху-вниз», стратегия управления определяется корпоративным центром

НАИБОЛЕЕ
СУЩЕСТВЕННЫЕ
РИСКИ СЕГМЕНТОВ**Кураторы:**

заместители Генерального директора, курирующие сегмент (ГРиД, НПиС, «Сервисы»)

Способ выявления:

«снизу-вверх» в рамках бизнес-планирования (риски консолидированы по активам)



**Риски
текущих
активов**

**Риски
проектов
ГРП**

РИСКИ БЛОКА
РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА**Куратор:**

Заместитель Генерального директора по развитию бизнеса

Способ выявления:

«сверху-вниз и снизу-вверх»

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Совершенствование системы управления рисками выполняется в соответствии с требованиями законодательства, международными стандартами, а также с учетом лучших практик управления рисками.

Система управления рисками в Группе компаний «Зарубежнефть» непрерывно развивается и совершенствуется. На системном уровне осуществляется работа с ключевыми рисками Группы компаний «Зарубежнефть». По ним определены допустимые уровни риска, проводится количественная оценка влияния на КПЭ Компании, а мониторинг осуществляется на ежеквартальной основе в рамках Комитета по рискам под председательством Генерального директора.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ

В соответствии с Методическими рекомендациями по организации работы внутреннего аудита в акционерном обществе с участием Российской Федерации, утвержденными приказом Росимущества от 4 июля 2014 года № 249, в 2019 году Управлением внутреннего аудита проведена оценка эффективности процесса управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть». В рамках проверки система управления рисками оценена положительно в части уровня зрелости и эффективности работы (проверка осуществлена в соответствии с критериями, определенными письмом Банка России «О Кодексе корпоративного управления» от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463).

ДОПУСТИМЫЙ УРОВЕНЬ
РИСКА

АО «Зарубежнефть» определяет уровень предпочтительного риска как приемлемый – предельно допустимый уровень риска, к которому Компания и ее ДО стремятся или которые готовы поддерживать (в соответствии с Политикой управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть», утвержденной решением Совета директоров АО «Зарубежнефть», Протокол от 27 мая 2016 года № 125).

АО «Зарубежнефть» устанавливает и формализует приемлемый уровень риска и требования к его учету в отношении финансовых и операционных показателей деятельности.

Указанный подход регулируется следующими внутренними нормативными документами:

- Положением о КПЭ АО «Зарубежнефть», утвержденным решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 25 ноября 2016 года № 131);
- Политикой в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности и социальной ответственности (Протокол от 27 декабря 2016 года № 133) в составе Положения о системе управления качеством АО «Зарубежнефть»;
- Стандартом на бизнес-процесс управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть» БП ОБ-06 «Управление рисками» (утвержден 24 мая 2019 года).

Описание наиболее существенных рисков, присущих деятельности Компании, и предпринимаемых мер по реагированию

Группа рисков	Наименование риска
Риски производственной безопасности	
<p>Риски в области производственной безопасности являются наиболее существенной группой в связи с законодательными требованиями и наличием большого количества опасных производственных объектов.</p> <p>Включают в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • несчастные случаи с работниками и третьими лицами; • техногенные аварии и катастрофы; • несоответствие требованиям законодательства в области промышленной безопасности; • несоблюдение требований законодательства в области экологической безопасности 	<p>Риски в области производственной безопасности (в том числе с ущербом для экологии, жизни и здоровья людей)</p>
Геологические неопределенности	
<p>Риски (неопределенности), связанные с недостаточностью информации о геологическом строении месторождений, объеме запасов и т. п.</p>	<p>Необеспеченность объема добычи объемами запасов. Невыполнение планового объема добычи на текущих активах</p>
Риски реализации инвестиционных проектов	
<p>Все риски инвестиционных проектов Компании, в том числе отсутствие инфраструктуры, обеспечивающей круглогодичную деятельность, отсутствие опыта реализации подобных проектов в сходных условиях, растущая технологическая сложность проектов, различное видение стратегии развития проекта у участников и прочее</p>	<p>Снижение эффективности нефтегазовых проектов (новые проекты и проекты ГРП). Превышение стоимости обустройства объектов инфраструктуры в капитальном строительстве. Незавершение сделок по вхождению в новые проекты. Разногласия с партнерами при управлении совместными проектами, влияние на которые ограничено</p>
Лицензионные риски	
<p>Риски предъявления претензий государственными контролирующими органами в связи с нарушением условий лицензионных соглашений (лицензии на разведку и добычу углеводородов), вплоть до отзыва лицензий</p>	<p>Невыполнение условий лицензионных обязательств</p>
Логистические ограничения	
<p>Перерывы/сбои в транспортировке нефти по причине инфраструктурных ограничений</p>	<p>Инфраструктурный риск. Отсутствие возможности реализации нефти</p>
Изменение макроэкономических параметров	
<p>Вероятность изменения курсов основных валют и их отрицательное влияние на показатели финансовой отчетности и (или) денежный поток</p>	<p>Негативное изменение макроэкономических параметров: цена на нефть, курс рубля к доллару США</p>



Корпоративное мошенничество и коррупция

Вовлечение Компании или сотрудников в коррупционную деятельность, а также несоблюдение законодательства Российской Федерации и стран присутствия влечет за собой применение юридических санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных органов, что приведет к существенным финансовым убыткам и потере репутации Компании

Корпоративное мошенничество и коррупция

Политический риск

Вероятность нанесения ущерба активам (потери контроля над ними) или наложения ограничений на деятельность предприятий Группы компаний «Зарубежнефть» в силу реализации факторов политического, экономического и социального характера в странах ведения деятельности.

Политический риск

Вероятность нанесения ущерба национальным интересам Российской Федерации и (или) стране текущего/потенциального присутствия

Риски в области информационных технологий (ИТ)

Риски, связанные с функционированием ИТ-систем (в первую очередь производственных и расчетных), с проектами по их развитию, а также риск невозможности закупки и использования иностранного программного обеспечения

Риск потери (утечки) конфиденциальных данных при эксплуатации ИТ-услуг.

Риск отказа, сбоя работы информационных систем, программного обеспечения и ИТ-оборудования

По всем рискам проведена оценка, назначены владельцы на уровне заместителей Генерального директора и ответственные за мероприятия, а также определена стратегия управления. Разработаны превентивные и реагирующие мероприятия, которые учтены в Производственной программе Группы компаний «Зарубежнефть».