

Система управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть»

Группа компаний АО «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 АО «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 АО «Зарубежнефть» от 27 июня 2016 года (утверждена Протоколом Совета директоров № 125).
- Стандарт на бизнес-процесс управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть» (Приказ от 14 ноября 2016 года № 480).
- Стандарт по управлению рисками крупного проекта геологоразведки и добычи (Приказ от 30 мая 2016 года № 208).
- Положение о Корпоративном Комитете по управлению рисками Группы компаний АО «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 АО «Зарубежнефть» и совместная разработка мероприятий по управлению рисками.
- Использование системного подхода к идентификации, анализу и оценке рисков, присущих деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть». Формирование культуры управления рисками в Группе компаний АО «Зарубежнефть» 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 АО «Зарубежнефть».

Система управления рисками Группы компаний АО «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 Группы компаний 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 Группы компаний 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 дочернем обществе, так и по Группе компаний АО «Зарубежнефть» в целом.

Комитет по рискам

Риски уровня Группы компаний

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)

Риск текущих активов

Риск проектов ГРР

Риски блока развития бизнеса

Кураторы: заместитель Генерального директора по развитию бизнеса



Способы 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 АО «Зарубежнефть» непрерывно развивается и совершенствуется. На системной основе осуществляется работа с ключевыми рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть». По ним 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 АО с участием Российской Федерации, утвержденными Приказом Росимущества от 4 июля 2014 года № 249, в 2018 году Управлением внутреннего аудита проведена оценка эффективности процесса управления рисками Группы компаний АО «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).

ПРИЕМЛЕМЫЙ УРОВЕНЬ РИСКА

АО «Зарубежнефть» определяет уровень предпочтительного риска как приемлемый – предельно допустимый уровень риска, к которому Компания и ее дочерние общества стремятся или готовы поддерживать (в соответствии с Политикой управления рисками Группы компаний АО «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 «Управление рисками» Группы компаний АО «Зарубежнефть» БП ОБ-06 «Управление рисками» (от 14 ноября 2016 года № 480 СТ ОБ.УР.06-001).

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

Группа рисков	Наименование риска
<p>Риски производственной безопасности</p> <p>Риски в области производственной безопасности являются наиболее существенной группой в связи с законодательными требованиями и наличием большого количества опасных производственных объектов. Включают в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • несчастные случаи с работниками и третьими лицам; • 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>
<p>Геологические неопределенности</p> <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>
<p>Риски реализации инвестиционных проектов</p> <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. Невыполнение плана прироста запасов от вхождения в новые проекты.</p>
<p>Рыночные риски</p> <p>Риски, связанные с отраслевой конкуренцией в регионе присутствия (изменение структуры спроса, емкости рынка и т. п.).</p>	<p>Снижение эффективности в сегменте НПИС.</p>
<p>Лицензионные риски</p> <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>
<p>Логистические ограничения</p> <p>Перерывы/сбои в транспортировке нефти по причине инфраструктурных ограничений.</p>	<p>Инфраструктурный риск. Отсутствие возможности реализации нефти.</p>



Группа рисков	Наименование риска
<p>Изменение макроэкономических параметров</p> <p>Вероятность изменения курсов основных валют и их отрицательное влияние на показатели финансовой отчетности и (или) денежный поток.</p>	<p>Изменение макроэкономических параметров: цена на нефть, курс рубль/доллар.</p>
<p>Корпоративное мошенничество и коррупция</p> <p>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.</p>	<p>Корпоративное мошенничество и коррупция.</p>
<p>Политический риск</p> <p>Деятельность АО «Зарубежнефть» осуществляется в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, странах Восточной Европы, а также на территории Российской Федерации.</p>	<p>Политический риск.</p>
<p>Риски в области метрологии, автоматизации, стандартизации и технологий (МАСИТ)</p> <p>Риски, связанные с функционированием ИТ-систем (в первую очередь производственных и расчетных), проектами по их развитию, а также риск невозможности закупки и использования иностранного программного обеспечения.</p>	<p>Риск потери (утечки) конфиденциальных данных. Риск отказа, сбоя работы информационных систем, программного обеспечения и ИТ-оборудования.</p>



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