

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

ГК «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Система управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть» (СУР) – совокупность процессов, политик и процедур, интегрированных в бизнес-процессы Компании, предусматривает структурированный подход к оценке возможностей и рисков, позволяя принимать взвешенные управленческие решения.

Группа компаний «Зарубежнефть» стремится эффективно управлять рисками и обеспечивать устойчивое развитие Компании, максимально увеличивать свою акционерную стоимость, работает над повышением конкурентоспособности при соблюдении интересов государства.

Цели и задачи

Основные 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 в Группе компаний «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 «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 управление им.

КЛЮЧЕВЫЕ ВНУТРЕННИЕ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, РЕГУЛИРУЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СУР:

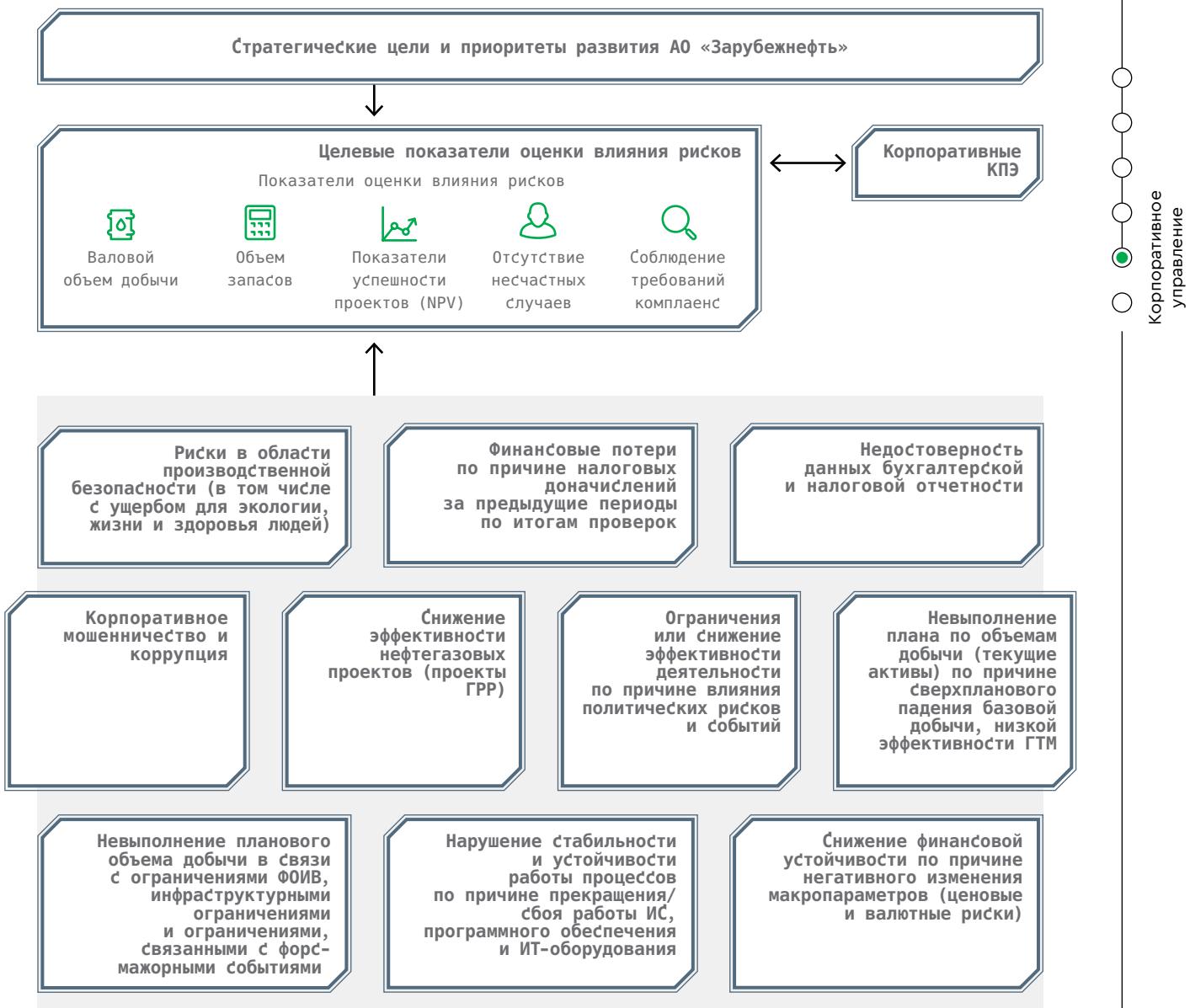
Политика управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть» от 27 июня 2016 года
Утв. Протоколом 125 Совета директоров

Стандарт на бизнес-процесс управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть» от 24 мая 2019 года
Приказ 147

Положение о Корпоративном комитете по управлению рисками Группы компаний «Зарубежнефть»
Приказ 159 от 26 апреля 2016 года

СУР = повышение качества принимаемых менеджментом решений

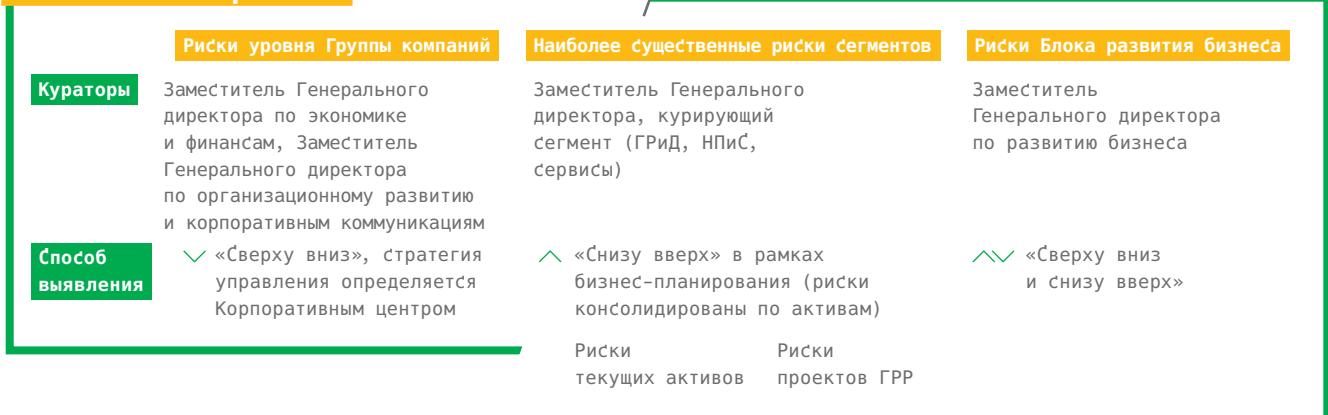
■ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ



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 финансово-экономического контроллинга.

Комитет по рискам



Указанный подход позволяет:

- формировать зоны ответственности за управление рисками;
- осуществлять мониторинг рисков на всех уровнях управления Компании;
- обеспечивать разработку целевых планов реагирования на существенные риски как в каждом дочернем обществе, так и по Группе компаний «Зарубежнефть» в целом.

Развитие системы управления рисками

Совершенствование системы управления рисками в АО «Зарубежнефть» выполняется в соответствии с требованиями законодательства, международными стандартами, а также с учетом лучших практик управления рисками:

- система управления рисками Компании непрерывно развивается и совершенствуется;

- на системной основе осуществляется работа с ключевыми рисками Группы компаний «Зарубежнефть», по ним определены допустимые уровни риска, проводится количественная оценка влияния на ключевые показатели эффективности Компании;
- на ежеквартальной основе осуществляется мониторинг показателей в рамках Комитета по рискам под председательством Генерального директора Общества.

МОДЕЛЬ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (СУР)



Обучение управлению рисками

Большое значение в Группе компаний «Зарубежнефть» придается обучению в области управления рисками. В 2020 году для развития у сотрудников компетенций в области управления рисками был разработан онлайн-курс по управлению рисками. Курс направлен на развитие

навыков риск-ориентированного мышления, которое позволяет выявлять, приоритизировать и оценивать влияние рисков на ключевые цели или решения Компании, и рекомендован для изучения базовой теории и понимания значимости управления рисками в своей профессиональной деятельности.

Оценка эффективности системы управления рисками

Внешняя оценка

В соответствии с директивами Росимущества и политической Компании в 2020 году независимыми консультантами ООО «РискТЭКонсалт» была проведена внешняя оценка уровня зрелости системы управления рисками АО «Зарубежнефть». Для возможности сравнения результатов внешней оценки системы управления рисками в 2017 году и в 2020 году сохранены критерии оценки, применявшиеся в 2017 году.

Результат

По оценкам консультантов, АО «Зарубежнефть» существенно повысило результат оценки по сравнению с 2017 годом, в основном за счет интеграции процессов управления рисками в ключевые управленческие процессы, такие как бизнес-планирование и управление инвестиционными проектами. В практику управления был введен инструментарий допустимого уровня риска. Руководители Компании признают ценность процесса управления рисками. Существенно выросла компетенция по оценке рисков в обществах Группы компаний «Зарубежнефть», проводятся обучения и семинары. Применяются современные методы количественной оценки рисков.

Корпоративное управление

Уровень АО «Зарубежнефть» на текущий момент

(уровень с частичным соответствием более высокому)
балл 4,5

Измеримая и управляемая СУР

- ~ Руководство организации задает тон и несет ответственность за риск-менеджмент
- ✓ Осуществляется координация процесса управления рисками по всей компании
- ✓ Развита отчетность по риск-менеджменту для всех заинтересованных сторон
- ~ Проводится периодическая оценка эффективности СУР
- ✓ В наличии есть прозрачная целевая модель компетенций по управлению рисками для каждого ключевого участника СУР. Реальные компетенции участников СУР в основном соответствуют модели. Запланированы и проводятся обучения участников СУР по развитию компетенций
- ✓ Определены и каскадированы допустимые уровни риска

Комплексная СУР, внедренная в организацию

- ✓ Процессы управления рисками интегрированы в ключевые процессы менеджмента компании (планирование, бюджетирование, контроль, оценка деятельности и т. д.)
- ✓ Осуществляется своевременная коррекция планов компании с учетом информации о рисках
- ✓ Процессы управления рисками автоматизированы
- ~ Наличие процедур и планов управления непрерывностью деятельности в случае реализации кризисных сценариев
- ✓ Руководство и акционеры признают дополнительную ценность от риск-менеджмента
- ✓ Компетенции по управлению рисками включены в перечень обязательных компетенций сотрудников всех ключевых функций организации, что проходит регулярное тестирование. Реальные компетенции участников СУР и сотрудников ключевых функций организации соответствуют целевой модели компетенций
- ✓ Ключевые управленческие решения принимаются с учетом допустимого уровня риска и управления рисками

Ключевые достижения за 2017–2020 годы

- ✓ Достигнуто полное соответствие критерию
- ✓ Достигнуто частичное соответствие критерию
- ~ Соответствие критерию осталось на прежнем уровне

Зрелость СУР «Зарубежнефть» оценена как «Измеримая и управляемая СУР». Таким образом, независимая оценка, проведенная компанией ООО «РискТэКонсалт», подтверждает переход системы управления рисками с 3-го уровня, «Развивающаяся СУР», на 4-й уровень – «Измеримая и управляемая система управления рисками с частичным соответствием более высокому уровню». Общий балл составляет 4,5.

Внутренняя оценка

Дополнительно Управлением внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» проведена оценка эффективности процесса управления рисками Группы компаний. В рамках проверки в части уровня зрелости и эффективности работы системы управления рисками оценена положительно (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 дочерние общества стремятся или готовы поддерживать (в соответствии с Политикой управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть», утвержденной решением Совета директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 125 от 27 мая 2016 года).

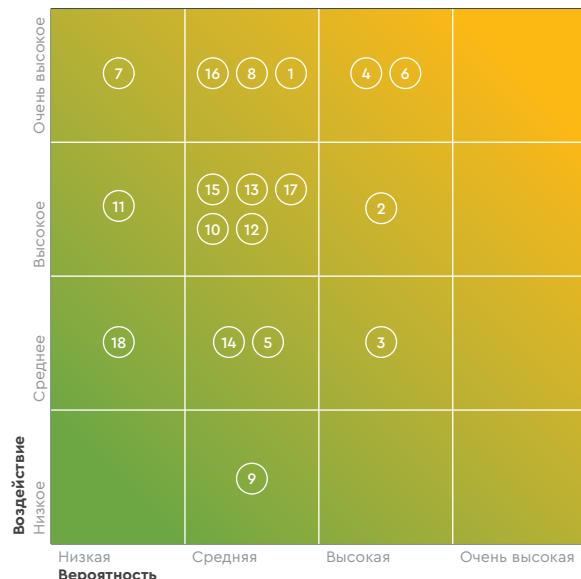
АО «Зарубежнефть» устанавливает и формализует приемлемый уровень риска и требования к его учету в отношении финансовых и операционных показателей деятельности.

Указанный подход регулируется следующими внутренними нормативными документами:

- ▶ Положением о ключевых показателях эффективности АО «Зарубежнефть», утвержденным решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 189 от 29 января 2021 года);
- ▶ Политикой в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности и социальной ответственности (Протокол 133 от 27 декабря 2016 года) в составе Положения о системе управления качеством АО «Зарубежнефть»;
- ▶ Стандартом на бизнес-процесс управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть» БП 0Б-06 «Управление рисками» (утвержен 24 мая 2019 года).

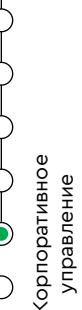
Описание ключевых рисков, присущих деятельности общества, и предпринимаемых мер по реагированию

Матрица ключевых рисков АО «Зарубежнефть» формируется ежегодно и представляет собой документ, отражающий результаты оценки рисков, включая графическое отображение, перечень критических рисков и раскрытие информации по ним. Под ключевыми рисками понимаются риски, создающие угрозу отклонения от целей Группы компаний «Зарубежнефть» и требующие приоритетного управления и контроля для соблюдения допустимого уровня риска.



КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ, ПРИСУЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

Наименование риска	Группа рисков
Риски производственной безопасности (в том числе с ущербом для экологии, жизни и здоровья людей)	
① Риски в области производственной безопасности (в том числе с ущербом для экологии, жизни и здоровья людей)	<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"> ▶ угрозу жизни, здоровья работников по причине распространения пандемии COVID-19 в странах текущей деятельности; ▶ 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
Геологические неопределенности	
② Невыполнение плана по объемам добычи (текущие активы) по причине сверхпланового падения базовой добычи, низкой эффективности ГТМ, отмены/переноса ГТМ	Риски (неопределенности), связанные с недостаточностью информации о геологическом строении месторождений, объеме запасов и т. п.
③ Невыполнение планового объема прироста запасов от ГРР текущих активов по причине неподтверждения запасов, отмены/переноса ГРР	
Риски реализации инвестиционных проектов	
④ Снижение эффективности нефтегазовых проектов (новые проекты и проекты ГРР)	
⑤ Превышение стоимости обустройства объектов инфраструктуры в капитальном строительстве	
⑥ Невыполнение планового объема добычи и прироста запасов от вхождения в новые проекты по причине отставания по срокам вхождения в новые проекты и (или) снижения их эффективности на этапах оценки	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 пр.
Лицензионные риски	
⑦ Финансовые и репутационные потери по причине невыполнения условий лицензионных обязательств	Риски предъявления претензий государственными контролирующими органами в связи с нарушением условий лицензионных соглашений (лицензии на разведку и добычу углеводородов), вплоть до отзыва лицензий
Логистические ограничения	
⑧ Невыполнение планового объема добычи в связи с ограничениями ФОИВ, инфраструктурными ограничениями и ограничениями, связанными с форс-мажорными событиями	Перерывы/сбои в транспортировке нефти по причине инфраструктурных ограничений
⑨ Снижение эффективности реализации нефти по причине потери рынков сбыта, снижения маржинальности, роста коммерческих расходов, отсутствия возможности реализации по отдельным направлениям	



Наименование риска	Группа рисков
Изменение макроэкономических параметров	
10 Негативное изменение макроэкономических параметров: цена на нефть, курс рубля к доллару США	Вероятность изменения кросс-курсов основных валют и их отрицательное влияние на показатели финансовой отчетности и (или) денежный поток
Корпоративное мошенничество и коррупция	
11 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 Общества
Политический риск	
12 Ограничения или снижение эффективности деятельности по причине влияния политических рисков и событий	Деятельность АО «Зарубежнефть» осуществляется в странах Ближнего Востока, Азиатско-Тихоокеанского региона, странах Восточной Европы, а также на территории Российской Федерации
Риски в области ИТ	
13 Финансовые и репутационные потери по причине потери (утечки) конфиденциальных данных при эксплуатации ИТ-услуг и сервисов	Риски, связанные с функционированием ИТ-систем (в первую очередь производственных и расчетных), проектами по их развитию, а также риск невозможности закупки и использования иностранного ПО
14 Нарушение стабильности и устойчивости работы процессов по причине прекращения/сбоя работы ИС, программного обеспечения и ИТ-оборудования	
15 Прекращение/сбои работы производственных процессов по причине нарушения функционирования критичных АСУТП	
Риски, связанные с изменением налогового законодательства	
16 Финансовые потери по причине налоговых доначислений за предыдущие периоды по итогам проверок	Налоговая система Российской Федерации постоянно развивается и совершенствуется. Возможный рост ставок налогов, выплачиваемых Компанией в ходе своей хозяйственной деятельности, может привести к увеличению расходов и снижению объема денежных средств, остающихся в распоряжении Компании для финансирования текущей деятельности, капитальных затрат и исполнения обязательств.
17 Снижение эффективности деятельности по причине изменения налогового регулирования в Российской Федерации, странах текущего присутствия	Практически любая компания в России потенциально может понести потери в результате претензий со стороны налоговых органов, которые могут возникнуть в отношении прошлых периодов и текущей деятельности
18 Недостоверность данных бухгалтерской и налоговой отчетности	

Функционирование АО «Зарубежнефть» подвержено большому количеству рисков, поэтому эффективное управление рисками является основополагающим элементом стратегии и неотъемлемой составляющей успешной операционной деятельности Группы компаний «Зарубежнефть»

Мероприятия по управлению рисками разрабатываются профильными подразделениями Компании в соответствии с их функциональными направлениями, спецификой каждого отдельного риска, его оценкой и потенциалом снижения вероятности или последствий реализации риска.

Разработанные мероприятия включаются в ключевые управленческие документы – Долгосрочную стратегию развития Группы компаний «Зарубежнефть», планы по управлению рисками в составе бизнес-планов обществ Группы компаний «Зарубежнефть», планы работ профильных комиссий и рабочих групп, паспорта проектов. Кроме того, при проведении детального анализа ключевых бизнес-процессов Компании и выявлении всех возможных причин (факторов) реализации рисков разрабатываются мероприятия, которые формализуются в виде контрольных процедур и встраиваются в операционную деятельность подразделений.

Риски, реализовавшиеся в 2020 году

Наименование рисков	Комментарий
<input type="radio"/> Риски в области производственной безопасности (жизнь и здоровье людей, экология, репутация) <p>С апреля 2020 года выявлен ряд случаев заражения сотрудников в Группе компаний «Зарубежнефть» COVID-19. Массового распространения в периметре Компании удалось избежать. Случаи заражения персонала на месторождениях отсутствуют</p>	<p>С учетом угрозы распространения пандемии COVID-19, а также защиты жизни/здоровья сотрудников, в 2020 году в Компании были предприняты следующие меры:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ организован оперативный штаб по мониторингу ситуации с COVID-19; ▶ реализованы превентивные меры, направленные на недопущение инфицирования (удаленный режим работы, социальное дистанцирование, обеспечение работников СИЗ, тестирование); ▶ разработана единая Концепция перевахтовки. <p>На Байкальском форуме по рискам в 2020 году предпринятые мероприятия признаны лучшей практикой в отрасли</p>
<input type="radio"/> Негативное изменение макропараметров (цена на нефть, курс валюты) <p>В 2020 году в связи со снижением и последующим длительным восстановлением глобального потребления углеводородов (на 15–30 %) по причине распространения пандемии (COVID-19) произошло сильное негативное изменение макропараметров</p>	<p>С целью нивелирования негативного эффекта от влияния макропараметров на снижение цен на нефть разработаны и реализованы оптимизационные мероприятия, которые обеспечили выплату дивидендов и реализацию инвестиционной программы</p>

Риски, связанные с обеспечением информационной безопасности (кибербезопасность)

Обеспечение информационной безопасности становится все более актуальной задачей для нефтегазовой отрасли. Угрозы информационной безопасности повышают риск возникновения аварий и масштабы их последствий.

В соответствии с Федеральным законом от 26 июля 2017 года № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» в организациях Группы компаний «Зарубежнефть» проведено категорирование объектов критической информационной инфраструктуры: проведена качественная оценка потенциального ущерба от потери ее целостности, конфиденциальности и доступности.

В Компании утверждена концепция кибербезопасности Группы компаний «Зарубежнефть», формируется центр информационной безопасности. На предприятиях развернут комплекс ИБ-систем для обеспечения защиты критических информационных систем, разработана и реализуется дорожная карта ИТ-проектов по внедрению современных ИТ-решений по направлению информационной безопасности, планируются и предпринимаются мероприятия по снижению рисков.

