

# 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.*

## 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*

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:

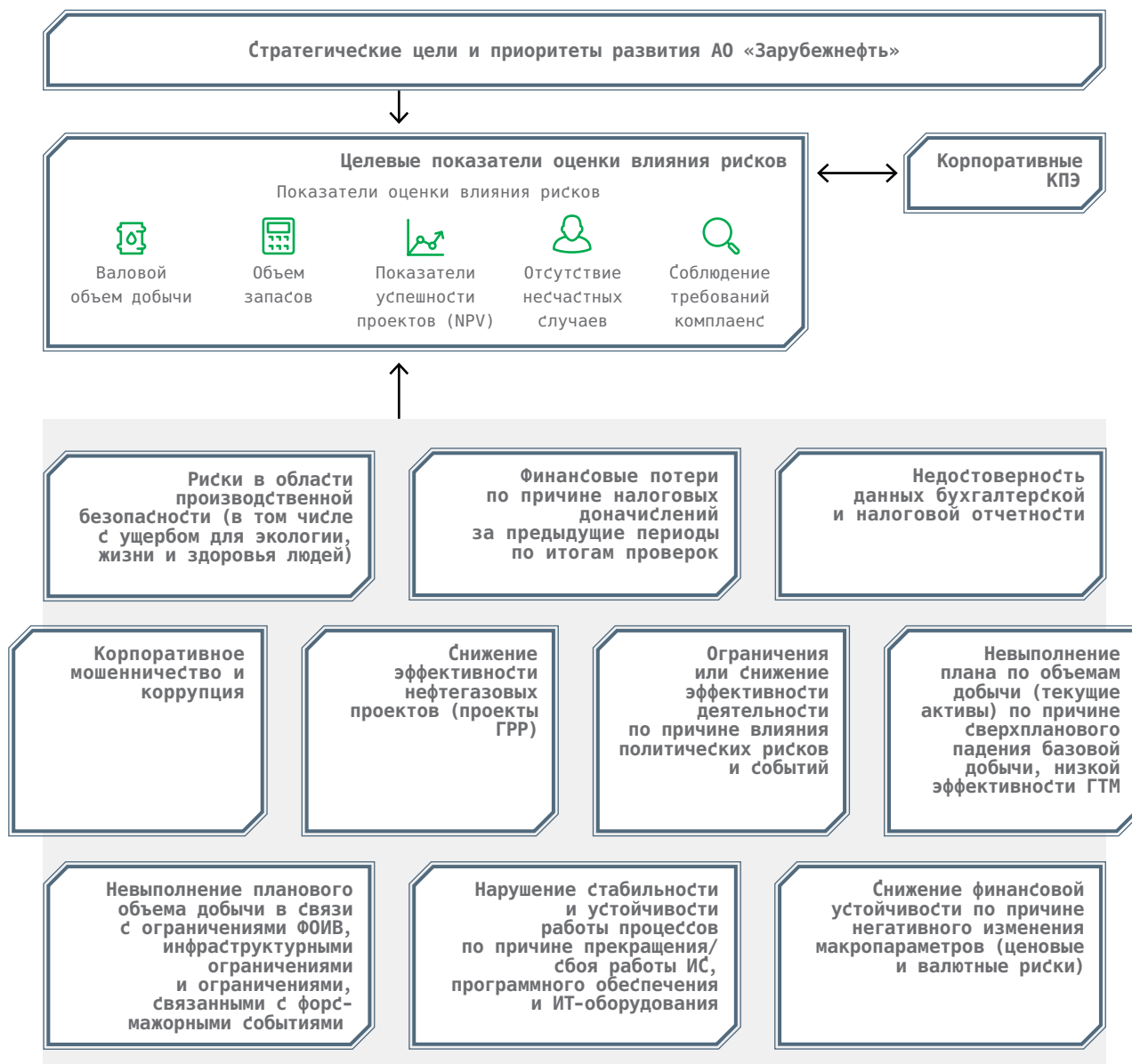
- ▶ повышение эффективности управленческих решений посредством анализа присущих им рисков;
- ▶ обеспечение максимальной эффективности мероприятий по управлению рисками в ходе реализации принятых решений.

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.

■ 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

### 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

Заместитель Генерального директора, курирующий сегмент (ГРид, НПИС, сервисы)

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

Риски текущих активов      Риски проектов ГРР

### Риски Блока развития бизнеса

Заместитель Генерального директора по развитию бизнеса

▽ «Сверху вниз и снизу вверх»

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)

### Отсутствие СУР

- ~ Отсутствует системный риск-менеджмент
- ~ Ответственность за риски не закреплена
- ~ Процесс и процедуры управления рисками не регламентированы, документация практически отсутствует
- ~ Решения по управлению рисками принимаются по ситуации, качество решений зависит от компетенции отдельных менеджеров на местах
- ~ Необходимые компетенции по управлению рисками формально не определены

### Начальный уровень, есть фрагменты СУР

- ~ Существуют разрозненные документы и процедуры, касающиеся управления рисками по отдельным процессам
- ~ Осуществляется управление отдельно взятыми рисками, например часть рисков страхуется или хеджируется
- ~ Ведется отчетность по отдельным рискам, по которым определена ответственность
- ~ Формально определены необходимые компетенции по управлению рисками, но не у всех ключевых участников СУР. Обучения по риск-менеджменту не проводятся на систематической основе

### Уровень А0 «Зарубежнефть» в 2017 году

### Развивающаяся СУР

- ✓ **Формализованы подходы к комплексному управлению рисками**
- ~ На регулярной основе осуществляются выявление и оценка рисков, разрабатываются и проводятся мероприятия по управлению рисками
- ~ Информация по наиболее важным рискам выносится на уровень Правления и Совета директоров
- ~ Определена ответственность за процесс управления рисками
- ✓ **Разрабатываются меры по развитию СУР**
- ~ Формально определены необходимые компетенции по управлению рисками у всех участников СУР (есть модель компетенций), однако компетенции ключевых участников СУР не соответствуют модели. Запланированы и проводятся регулярные обучения участников СУР
- ✓ **Определена концепция допустимого уровня риска**

— Большинство российских компаний —

## 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 политикой 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.

**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

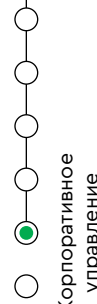
#### Комплексная СУР, внедренная в организации

- ✔ 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

Большинство зрелых глобальных компаний



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 система 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).

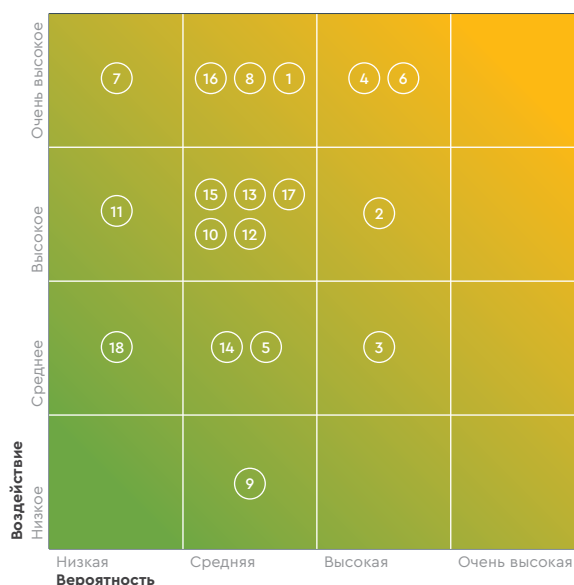
АО «Зарубежнефть» устанавливает и формализует приемлемый уровень риска и требования к его учету в отношении финансовых и операционных показателей деятельности.

### 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 06-06 «Управление рисками» (утвержден 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
<b>Риски производственной безопасности (в том числе с ущербом для экологии, жизни и здоровья людей)</b>	
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"> <li>▶ угрозу жизни, здоровья работников по причине распространения пандемии COVID-19 в странах текущей деятельности;</li> <li>▶ несчастные случаи с работниками и третьими лицами;</li> <li>▶ техногенные аварии и катастрофы;</li> <li>▶ несоответствие требованиям законодательства в области промышленной безопасности;</li> <li>▶ несоблюдение требований законодательства в области экологической безопасности</li> </ul>
<b>Геологические неопределенности</b>	
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 ГРП текущих активов по причине неподтверждения запасов, отмены/переноса ГРП	
<b>Риски реализации инвестиционных проектов</b>	
4 Снижение эффективности нефтегазовых проектов (новые проекты и проекты ГРП)	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, разное видение стратегии развития проекта у участников и пр.
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	
<b>Лицензионные риски</b>	
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
<b>Логистические ограничения</b>	
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
<b>Изменение макроэкономических параметров</b>	
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
<b>Корпоративное мошенничество и коррупция</b>	
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
<b>Политический риск</b>	
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
<b>Риски в области ИТ</b>	
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/сбоя работы производственных процессов по причине нарушения функционирования критичных АСУТП	
<b>Риски, связанные с изменением налогового законодательства</b>	
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	
18 Недостоверность данных бухгалтерской и налоговой отчетности	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

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.

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

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
<p>○ <b>Риски в области производственной безопасности</b> (жизнь и здоровье людей, экология, репутация)</p> <p>С апреля 2020 года выявлен ряд случаев заражения сотрудников в Группе компаний «Зарубежнефть» COVID-19. Массового распространения в периметре Компании удалось избежать.</p> <p>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"> <li>▶ организован оперативный штаб по мониторингу ситуации с COVID-19;</li> <li>▶ реализованы превентивные меры, направленные на недопущение инфицирования (удаленный режим работы, социальное дистанцирование, обеспечение работников СИЗ, тестирование);</li> <li>▶ разработана единая Концепция перевахтовки.</li> </ul> <p>На Байкальском форуме по рискам в 2020 году предпринятые мероприятия признаны лучшей практикой в отрасли</p>
<p>○ <b>Негативное изменение макропараметров</b> (цена на нефть, курс валюты)</p> <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 принимаются мероприятия по снижению рисков.