

ПОЛИТИКА ПАО «ЛУКОЙЛ» ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ

1. Общие положения

1.1. Политика ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю (далее – Политика) разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом Публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» (далее также Компания), с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, Письмом Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463, и Информационного письма Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах», а также рекомендаций международных профессиональных организаций в области управления рисками и внутреннего контроля, в том числе изложенных в Концепции «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» и Концепции «Внутренний контроль. Интегрированная модель» Комитета спонсорских организаций комиссии Тредуэя (COSO).

1.2. Политика направлена на развитие и совершенствование Системы управления рисками и внутреннего контроля (далее также СУРиВК) Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» с целью обеспечения надежности и эффективности ее функционирования на уровне, отвечающем целям и задачам Организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

1.3. Политика определяет единые и обязательные к соблюдению в Компании и иных Организациях Группы «ЛУКОЙЛ» основные принципы и подходы к организации СУРиВК, устанавливает ее цели и задачи, а также определяет основные задачи участников (субъектов) СУРиВК.

1.4. Действие Политики распространяется на ПАО «ЛУКОЙЛ» и иные Организации Группы «ЛУКОЙЛ».

1.5. Реализация Политики и разрабатываемых на ее основе Регулирующих документов Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» осуществляется в порядке и в соответствии с требованиями применимого законодательства и уставами Организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

1.6. Нормы и требования по управлению рисками и внутреннему контролю, устанавливаемые Регулирующими документами Организаций Группы «ЛУКОЙЛ», не должны противоречить Политике.

1.7. Изменения и дополнения в Политику вносятся решением Совета

директоров Компании.

2. Термины и определения

В настоящем разделе приведены основные термины и определения, используемые для целей Политики:

Бизнес-процесс – устойчивая совокупность взаимосвязанных регулярных работ, выполнение которых приводит к получению результата, представляющего ценность для внутреннего или внешнего потребителя;

Вероятность риска – мера (степень) возможности реализации риска в определенный промежуток времени;

Владелец бизнес-процесса – работник Организации Группы «ЛУКОЙЛ», осуществляющий функциональное управление Бизнес-процессом;

Владелец риска – работник Организации Группы «ЛУКОЙЛ», назначенный в установленном порядке ответственным за управление конкретным риском;

Внутренний контроль – процесс, осуществляемый органами управления и работниками Организаций Группы «ЛУКОЙЛ», направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении целей Организаций Группы «ЛУКОЙЛ», связанных с операционной деятельностью, подготовкой отчетности, соблюдением требований законодательства, локальных нормативных актов, принятых корпоративных принципов, норм и правил;

Допустимый риск – риск, который с учетом установленного Риск-аппетита можно принять без каких-либо дополнительных действий, направленных на его снижение. Понятие «Допустимый риск» в отличие от Риск-аппетита применяется к конкретным целям и определяется в тех же единицах, что и соответствующие цели;

Мониторинг управления рисками и внутреннего контроля – непрерывный процесс, осуществляемый участниками СУРиВК, по наблюдению и контролю за существенными процессами управления рисками и внутреннего контроля с целью формирования объективной информации об их надежности и эффективности, а также своевременного выявления недостатков, требующих корректирующих действий;

Организации Группы «ЛУКОЙЛ» – ПАО «ЛУКОЙЛ» и/или его дочерние общества;

Остаточный риск – риск, характеристики которого определяются с учетом предположения, что все предлагаемые мероприятия по реагированию на риск будут выполнены в полном объеме;

Ответственный за риск – работник Организации Группы «ЛУКОЙЛ», который в соответствии с его должностными обязанностями и/или нормами применимого законодательства, локальными нормативными актами несет ответственность за достижение цели (результаты порученной работы), на которую может оказать влияние соответствующий риск в случае его реализации;

Портфель рисков – агрегированная информация о распределении всей совокупности рисков по бизнес-процессам, видам деятельности, уровням

принятия решения и /или иным критериям;

Последствия риска – воздействие реализации риска на цели организации, которые могут быть оценены в качественных и/или количественных характеристиках;

Проект – комплекс взаимосвязанных временных работ, направленных на достижение заданных, специально определяемых целей в рамках установленных объемов работ, ресурсов и сроков;

Процедура внутреннего контроля – формализованные в установленном порядке действия, в том числе автоматизированные, направленные на достижение целей контроля;

Регулирующие документы – документы, определяющие цели, задачи, принципы элементов системы управления Группой «ЛУКОЙЛ» и распределение полномочий и ответственности, утвержденные органом управления или работником Организации Группы «ЛУКОЙЛ» в рамках полномочий, предоставленных им в установленном порядке;

Риск – возможное в будущем событие, которое в случае его наступления может оказать как отрицательное, так и положительное влияние на достижение целей Организации Группы «ЛУКОЙЛ». Риск характеризуется вероятностью и возможными последствиями;

Риск-аппетит (уровень риска) – величина риска, которая является приемлемой в целом для Компании или иной Организации Группы «ЛУКОЙЛ» в процессе реализации своих целей. Для отдельных рисков Риск-аппетит определяется и используется при определении Способа реагирования на риск и осуществлении контроля за риском;

Риск-профиль – агрегированная информация о распределении отдельной категории (вида, типа и т.д.) рисков по бизнес-процессам, видам деятельности, уровням принятия решения и/или иным критериям;

Сервисный центр – организация Группы «ЛУКОЙЛ», оказывающая сервисную поддержку деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» и иных Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на основании заключенных с соответствующими организациями договоров об оказании услуг;

Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) – организованная и взаимосвязанная совокупность: организационных мер, методик, процедур, процессов по управлению рисками и внутреннему контролю, реализуемых в Организации Группы «ЛУКОЙЛ»; участников (субъектов), осуществляющих указанные процессы в соответствии с действующей в Организации Группы «ЛУКОЙЛ» организационной структурой; действующих в Организации Группы «ЛУКОЙЛ» стандартов, требований и норм, регулирующих деятельность по управлению рисками и внутреннему контролю. Деятельность СУРиВК направлена на достижения оптимального баланса между ростом стоимости Организации Группы «ЛУКОЙЛ», прибыльностью и рисками, для обеспечения финансовой устойчивости Организации Группы «ЛУКОЙЛ», эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства, устава и внутренних документов Организации Группы «ЛУКОЙЛ», своевременной подготовки достоверной

отчетности;

Система управления рисками – подсистема Системы управления рисками и внутреннего контроля, ориентированная на выполнение задач по управлению рисками;

Система внутреннего контроля – подсистема Системы управления рисками и внутреннего контроля, ориентированная на выполнение задач по внутреннему контролю;

Способ реагирования на риск – решение, определяющее общую задачу Организации Группы «ЛУКОЙЛ» по управлению конкретным риском, принимаемое в процессе управления рисками. Возможными Способами реагирования на риск являются исключение (избежание) риска, снижение риска, принятие риска;

Текущий риск – риск, характеристики которого определяются на текущий момент без учета каких-либо действий, которые могли бы быть предприняты для его снижения;

Управление рисками – процесс, осуществляемый органами управления и работниками Организации Группы «ЛУКОЙЛ», направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении стратегических целей Организации Группы «ЛУКОЙЛ», а также целей, связанных с ее операционной деятельностью, подготовкой отчетности и соблюдением требований законодательства. Процесс реализуется посредством выявления рисков, их оценки и последующего реагирования на риски;

Участники (субъекты) СУРиВК – органы управления Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» (за исключением общих собраний акционеров/участников), структурные подразделения и работники Организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

3. Общие характеристики Управления рисками и Внутреннего контроля

3.1. Управление рисками и Внутренний контроль в Организациях Группы «ЛУКОЙЛ» представляют собой взаимосвязанные, непрерывные процессы, осуществляемые органами управления и работниками в процессе выполнения закрепленных за ними задач, направленные на обеспечение разумной уверенности в достижении целей Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» посредством выявления рисков, угрожающих целям, и последующего реагирования на выявленные существенные риски, обеспечивающего их снижение до уровня Допустимого риска.

Под разумной уверенностью в достижении цели понимается основанная на необходимой и достаточной объективной информации убежденность органа управления или работника Организации Группы «ЛУКОЙЛ», ответственного за достижение определенной цели, в том, что данная цель будет достигнута, а возможные отклонения от ожидаемых результатов работы по ее достижению не превысят допустимых значений.

3.2. Процесс Управления рисками затрагивает всю деятельность Организаций Группы «ЛУКОЙЛ», является обязательной составляющей разработки стратегии Компании, планирования деятельности Организаций

Группы «ЛУКОЙЛ» и работ по реализации принятых решений.

Основой управления рисками в Организациях Группы «ЛУКОЙЛ» является своевременное выявление и объективная оценка всех существенных рисков, как на стадии планирования деятельности, так и в процессе реализации принятых управленческих решений. Наличие возможно полной и качественной информации об актуальных рисках в совокупности с их объективной оценкой является необходимым условием для успешного выполнения следующих этапов Управления рисками: определение Способов реагирования на риски, разработка и осуществление мероприятий, обеспечивающих реализацию выбранных Способов реагирования на риски, мониторинг рисков.

3.3. Процесс Внутреннего контроля затрагивает всю деятельность Организаций Группы «ЛУКОЙЛ». Основой внутреннего контроля в Организациях Группы «ЛУКОЙЛ» является определение актуальных рисков, которые могут быть эффективно снижены за счет организации должного контроля над процессами, подверженными этим рискам. Контроль над процессами реализуется посредством разработки, организации и выполнения специальных, экономически обоснованных Процедур внутреннего контроля, устраняющих или минимизирующих соответствующие риски.

При этом организация Внутреннего контроля должна содействовать работникам в осуществлении желаемой линии поведения, не создавать излишних барьеров в исполнении ими возложенных на них функций, не препятствовать разумной инициативе работников и не быть ориентированной исключительно на наказание за допущенные нарушения и ошибки в работе.

3.4. Процесс Управления рисками в большей степени ориентирован на будущее и учитывает: общий объем рисков, допускаемых Организацией Группы «ЛУКОЙЛ»; влияние, которое эти риски могут оказать на основные цели Организации Группы «ЛУКОЙЛ»; причины возникновения рисков; возможные способы их снижения посредством принятия наиболее важных управленческих решений. На основе указанных данных в рамках процесса Управления рисками выбирается Способ реагирования на каждый конкретный риск, определяющий общую задачу по управлению данным риском.

Указанные основные аспекты процесса Управления рисками определяют необходимость его интеграции, в первую очередь, в процессы организации и планирования деятельности Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на всех уровнях управления.

Внутренний контроль в большей степени ориентирован на настоящее и воздействует на риски посредством применения Процедур внутреннего контроля в отношении известных существенных рисков Организаций Группы «ЛУКОЙЛ», поддающихся снижению за счет организации должного контроля.

В этой связи процессы Внутреннего контроля, в первую очередь, применяются в повседневной деятельности Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по достижению установленных целей, обеспечивая реализацию определенных на этапе планирования Способов реагирования на риски.

3.5. Процессы Управления рисками и Внутреннего контроля являются

интегрированными в деятельность Организаций Группы «ЛУКОЙЛ», то есть выполняются не отдельно от всех иных Бизнес-процессов и реализуемых Проектов, а в ходе их выполнения, обеспечивая должную результативность Бизнес-процессов и Проектов.

3.6. Осуществление процессов Управления рисками и Внутреннего контроля в Организациях Группы «ЛУКОЙЛ» с результативностью, отвечающей ожиданиям акционеров и инвесторов ПАО «ЛУКОЙЛ», применимым требованиям и рекомендациям, обеспечивается путем организации и развития в Организациях Группы «ЛУКОЙЛ» СУРиВК, включающей в себя две подсистемы - Систему управления рисками и Систему внутреннего контроля.

4. Цели Системы управления рисками и внутреннего контроля

Целью организации и функционирования СУРиВК является обеспечение в условиях неопределенностей и факторов неблагоприятного воздействия разумной уверенности в достижении:

- стратегических целей;
- операционных целей, включая цели по обеспечению эффективности финансово-хозяйственной деятельности и рационального использования ресурсов;
- целей по обеспечению сохранности активов;
- целей по обеспечению соответствия всех форм отчетности, включая бухгалтерскую (финансовую), статистическую и управленческую, установленным требованиям;
- целей по соблюдению применимых требований законодательства, а также Регулирующих документов Организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

5. Задачи Системы управления рисками и внутреннего контроля

Задачами СУРиВК являются:

5.1. Своевременное выявление, анализ и объективная оценка рисков, связанных с деятельностью по достижению целей Компании и иных Организаций Группы «ЛУКОЙЛ», на всех уровнях системы управления, формирование и регулярная актуализация Риск-профилей и Портфелей рисков.

5.2. Контроль Портфелей рисков и Риск-профилей Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на предмет их допустимости с учетом Риск-аппетита.

5.3. Разработка и своевременное выполнение процедур и правил по определению Способов реагирования на выявленные риски и соответствующих им мероприятий, обеспечивающих эффективную реализацию выбранных Способов реагирования на риски.

5.4. Выявление актуальных рисков, связанных с реализуемыми Бизнес-процессами и Проектами, подлежащих снижению путем организации должного Внутреннего контроля.

5.5. Разработка, внедрение и своевременное выполнение в отношении выявленных рисков Процедур внутреннего контроля, обеспечивающих

разумную уверенность в достижении запланированных результатов работы.

5.6. Регламентирование и стандартизация процессов Управления рисками и Внутреннего контроля.

5.7. Мониторинг надежности и эффективности применяемых мер реагирования на существенные риски, а также состояния Внутреннего контроля в Бизнес-процессах, подверженных существенным рискам.

5.8. Своевременное выявление недостатков, отклонений и нарушений в реализуемых Бизнес-процессах и Проектах, инициирование разработки мер реагирования на них.

5.9. Совершенствование процессов Управления рисками и Внутреннего контроля на основе современных знаний и разработок по соответствующим направлениям деятельности, а также результатов анализа имеющихся недостатков указанных процессов.

5.10. Обеспечение процессов принятия управленческих решений качественной информацией о рисках, связанных с принимаемыми решениями.

6. Принципы организации и функционирования Системы управления рисками и внутреннего контроля

Организация и функционирование СУРиВК в Организациях Группы «ЛУКОЙЛ» осуществляются с соблюдением следующих ключевых принципов:

– **Интегрированность** – СУРиВК является неотъемлемой частью системы корпоративного управления, процессы Управления рисками и Внутреннего контроля встраиваются во все Бизнес-процессы и ежедневные операции, подверженные существенным рискам;

– **Ориентированность на риски** – организация СУРиВК направлена на своевременное выявление всех рисков с последующим их ранжированием в зависимости от существенности их характеристик, что является необходимым условием для организации эффективного и рационального воздействия на риски в условиях ограниченности ресурсов;

– **Непрерывность** – СУРиВК действует на постоянной основе, что позволяет своевременно реагировать на все существенные риски;

– **Комплексность** – СУРиВК действует на всех этапах и уровнях управления и во всех подразделениях, охватывает все направления деятельности и все риски;

– **Адаптивность** – организация СУРиВК обеспечивает ее своевременное самосовершенствование и развитие, необходимые для достижения целей СУРиВК в изменяющихся внутренних и внешних условиях деятельности Организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

– **Методологическое единство** – организация и выполнение процессов, реализуемых СУРиВК, осуществляется на основе единых общекорпоративных принципов, подходов, норм и требований;

– **Ответственность** – за процесс и результат функционирования СУРиВК работник Организации Группы «ЛУКОЙЛ» несет ответственность в рамках закрепленных за ним в установленном порядке прав, обязанностей

и ответственности;

– **Достаточность** – применяемые меры реагирования на риски являются достаточными для эффективного управления выявленными рисками и достижения целей СУРиВК;

– **Экономическая целесообразность** – ресурсы и затраты, направляемые на выполнение задач СУРиВК, экономически обоснованы соответствующим снижением рисков, находящихся под управлением/контролем;

– **Разделение полномочий, обязанностей и ответственности** – распределение полномочий, обязанностей и ответственности между Участниками (субъектами) СУРиВК в зависимости от их роли в процессах разработки, утверждения, исполнения и контроля принимаемых управленческих решений обеспечивает исключение или существенное снижение риска возникновения ошибок и/или сознательных злоупотреблений в деятельности Участников (субъектов) СУРиВК, в частности, таких как преднамеренный обход применяемых Процедур внутреннего контроля;

– **Формализация** – организация СУРиВК и осуществляемые в ее рамках процессы формализованы на уровне, достаточном для корректного и однозначного понимания всеми Участниками (субъектами) СУРиВК и другими заинтересованными лицами действующего распределения между Участниками (субъектами) СУРиВК полномочий, обязанностей и ответственности, связанных с выполнением задач СУРиВК;

– **Информативность** – формируемая в процессе функционирования СУРиВК информация является качественной и позволяет осуществлять мониторинг и объективную оценку результативности процессов СУРиВК. Используемые СУРиВК коммуникации позволяют участникам Бизнес-процессов и иным заинтересованным сторонам своевременно получать актуальную информацию в объеме, необходимом для выполнения возложенных на них задач.

7. Ограничения Системы управления рисками и внутреннего контроля

7.1. Компания учитывает в своей работе объективно существующие ограничения, присущие любой СУРиВК, заключающиеся в том, что даже самая совершенная СУРиВК не может гарантировать достижения стоящих перед Организациями Группы «ЛУКОЙЛ» целей. Учитывая этот факт, Компания стремится развивать и совершенствовать СУРиВК таким образом, чтобы минимизировать риски, связанные с данными ограничениями.

7.2. Органы управления Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» с целью принятия взвешенных управленческих решений учитывают следующие основные причины существования ограничений СУРиВК в достижении заявленных целей:

– неопределенность будущего и связанная с ней невозможность точно оценить Вероятность и Последствия выявленных рисков, что может приводить к существенным и, в отдельных случаях, критическим ошибкам в принимаемых управленческих решениях;

- субъективность суждений, лежащих в основе принимаемых управленческих решений;
- преднамеренные нарушения работниками Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» установленных правил и процедур;
- непреднамеренные ошибки работников Организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- влияние внешних непредвиденных событий, находящихся вне контроля Организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

8. Участники Системы управления рисками и внутреннего контроля, их основные задачи

Участниками (субъектами) СУРиВК являются¹

8.1. Совет директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»:

- определяет общекорпоративные принципы и подходы к организации СУРиВК, подлежащие формализации в локальных нормативных актах Компании;
- утверждает уровень риска (Риск-аппетит) при принятии Программы стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ»;
- осуществляет контроль за надежностью и эффективностью функционирования СУРиВК, для чего не реже одного раза в год рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности СУРиВК, дает рекомендации по ее совершенствованию;
- посредством принимаемых решений формирует должное понимание работниками Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» необходимости и важности качественного выполнения задач по Управлению рисками и Внутреннему контролю.

8.2. Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» в соответствии с Положением о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»:

- осуществляет контроль за надежностью и эффективностью СУРиВК, включая оценку эффективности процедур Управления рисками и Внутреннего контроля Компании, и подготовку предложений по ее совершенствованию;
- проводит анализ и оценку исполнения политики в области Управления рисками и Внутреннего контроля;
- рассматривает целесообразность вынесения на рассмотрение Совета директоров Компании вопроса о пересмотре целевого уровня риска (Риск-аппетита);
- проводит анализ перечня и характера существенных рисков;
- подготавливает рекомендации Совету директоров Компании об утверждении внутренних документов, определяющих политику в области Управления рисками и Внутреннего контроля;

¹ Состав Участников (субъектов) СУРиВК конкретного дочернего общества Компании зависит от его организационной структуры.

- рассматривает отчеты о функционировании и совершенствовании Системы управления рисками и внутреннего контроля;
- рассматривает основные направления развития Системы управления рисками и внутреннего контроля;
- осуществляет контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Компанией требований законодательства, а также этических норм, правил и процедур Компании, требований бирж.

8.3. Главный исполнительный директор ПАО «ЛУКОЙЛ»:

- обеспечивает на основе принципов и подходов, определенных Советом директоров Компании, создание и поддержание функционирования эффективной СУРиВК;
- определяет задачи по совершенствованию и развитию СУРиВК Компании;
- осуществляет контроль за результативностью работы СУРиВК, а также за выполнением поставленных задач по ее совершенствованию и развитию;
- посредством руководства текущей деятельностью Компании, формирует должное понимание работниками Компании необходимости и важности качественного выполнения задач по Управлению рисками и Внутреннему контролю;
- руководствуясь определенными Советом директоров Компании принципами и подходами к организации СУРиВК, устанавливает порядок и нормы ее функционирования, формализуемые в локальных нормативных актах, принимает в рамках своей компетенции решения по отдельным вопросам организации Управления рисками и Внутреннего контроля в Компании.

8.4. Первый вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ», курирующий вопросы экономики и финансов, осуществляет выполнение задач Владельца бизнес-процессов «Управление рисками» и «Внутренний контроль», определенных Положением о системе управления Группой «ЛУКОЙЛ», в рамках которых:

- руководит разработкой предложений по совершенствованию и развитию указанных Бизнес-процессов;
- инициирует рассмотрение уполномоченными органами управления Компании проектов решений по вопросам совершенствования и развития СУРиВК;
- информирует Совет директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», Комитет по аудиту Совета директоров, Главного исполнительного директора ПАО «ЛУКОЙЛ» по вопросам функционирования СУРиВК Компании, относящимся к их компетенции;
- обеспечивает контроль за актуальностью локальных нормативных актов Компании, устанавливающих требования к СУРиВК, в том числе с учетом требований и рекомендаций регуляторов, в отношении которых Компания приняла на себя обязательства по их соблюдению.

8.5. Структурные подразделения в подчинении Первого вице-президента, курирующего вопросы экономики и финансов (Департамент инвестиционного анализа и управления рисками – в части обеспечения

организации и функционирования Системы управления рисками, Департамент внутреннего контроля – в части обеспечения организации и функционирования Системы внутреннего контроля), созданные для выполнения следующих основных задач по обеспечению организации и функционирования СУРиВК:

- общая координация работы в Компании по совершенствованию и развитию СУРиВК;
- разработка и актуализация локальных нормативных актов, устанавливающих основные принципы, правила и методологию Бизнес-процессов «Управление рисками» и «Внутренний контроль»;
- участие в экспертизе проектов решений органов управления Компании, потенциально сопряженных с возможными существенными для нее рисками;
- организация и осуществление, в случае необходимости, контроля в областях наибольшего риска, определенных решением Главного исполнительного директора ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- разработка и совершенствование информационных ресурсов Системы управления рисками и внутреннего контроля;
- методологическое содействие структурным подразделениям Компании по вопросам организации и развития СУРиВК;
- формирование Риск-профиля Группы «ЛУКОЙЛ» и сводной отчетности по Управлению рисками;
- формирование перечня существенных рисков, в том числе стратегических рисков для рассмотрения на Комитете по аудиту Совета директоров;
- подготовка для Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», Комитета по аудиту Совета директоров, Главного исполнительного директора Компании сводных отчетов и информационных материалов по вопросам организации и функционирования СУРиВК, относящимся к их компетенции;
- разработка предложений по развитию и совершенствованию СУРиВК, в том числе с учетом рекомендаций подразделения внутреннего аудита Компании по результатам проведенных проверок и консультаций;
- контроль за соблюдением законных интересов Компании при принятии решений общими собраниями участников (акционеров), советами директоров (наблюдательными советами) дочерних обществ Компании;
- организация ревизионной деятельности в совместных предприятиях с участием Организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- организация обучения работников Компании в области Управления рисками и Внутреннего контроля.

8.6. Линейные руководители ПАО «ЛУКОЙЛ»:

- обеспечивают организацию и реализацию в рамках закрепленных за ними обязанностей процессов Управления рисками и Внутреннего контроля в отношении портфелей активов и/или Проектов, находящихся под их линейным управлением;
- обеспечивают контроль за надежностью и эффективностью частей СУРиВК, относящихся к портфелям активов и/или Проектов, находящихся под их линейным управлением.

8.7. Функциональные руководители ПАО «ЛУКОЙЛ» (Владельцы бизнес-процессов):

- обеспечивают интеграцию Управления рисками и Внутреннего контроля в Бизнес-процессы, находящиеся под их функциональным управлением, с целью обеспечения должной результативности данных Бизнес-процессов;

- осуществляют контроль исполнения в рамках соответствующих Бизнес-процессов установленных норм и требований по Управлению рисками и Внутреннему контролю, оценивают их эффективность и обеспечивают, в случае необходимости, их корректировку.

8.8. Руководители Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» (за исключением Главного исполнительного директора ПАО «ЛУКОЙЛ»), действующие на основании устава соответствующей организации:

- обеспечивают создание и поддержание функционирования в соответствии с общими принципами и подходами эффективной СУРиВК Организации Группы «ЛУКОЙЛ»;

- осуществляют контроль за результативностью функционирования СУРиВК, а также за выполнением поставленных задач по ее развитию и совершенствованию;

- посредством руководства текущей деятельностью Организации Группы «ЛУКОЙЛ» формируют должное понимание работниками необходимости и важности качественного выполнения задач по Управлению рисками и Внутреннему контролю.

8.9. Работники Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» (за исключением лиц, указанных в пункте 8.8 Политики, и Главного исполнительного директора ПАО «ЛУКОЙЛ»):

- осуществляют формирование, поддержание и непрерывный мониторинг СУРиВК по соответствующим линейным и функциональным направлениям деятельности соответствующих структурных подразделений по всей вертикали управления, а также организуют и осуществляют выполнение мероприятий по Управлению рисками и Внутреннему контролю в соответствии с должностными обязанностями, возложенными на них должностными инструкциями и/или Регулирующими документами;

- в качестве Ответственных за риск осуществляют своевременное выявление и анализ рисков деятельности Организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

- осуществляют разработку, формализацию, а также последующее исполнение и обеспечение эффективности и достаточности мероприятий по Управлению рисками и Внутреннему контролю в рамках своих Бизнес-процессов;

- актуализируют описание подконтрольных процессов, в том числе Процедур внутреннего контроля;

- осуществляют мониторинг функционирования СУРиВК по своим направлениям деятельности, а также самостоятельную оценку эффективности процесса внутреннего контроля, который они организуют и/или осуществляют;

- выполняют Процедуры внутреннего контроля и/или функции Владелец

рисков, в соответствии с установленными нормами и требованиями;

– информируют руководство о любых совершенных или возможных ошибках/недостатках, которые привели или могут привести к потенциальным негативным событиям;

– повышают свою квалификацию в области Управления рисками и Внутреннего контроля, в том числе в процессе централизованно организованного обучения в соответствии с утвержденными программами.

8.10. Служба внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ», подразделение внутреннего аудита Сервисного центра и подразделения или работники, выполняющие функции внутреннего аудита в зарубежных организациях Группы «ЛУКОЙЛ», осуществляют независимую оценку надежности и эффективности СУРиВК и формируют рекомендации по ее совершенствованию.

9. Подходы и требования к организации и функционированию Системы управления рисками и внутреннего контроля

9.1. СУРиВК является частью корпоративной системы управления, при этом эффективность СУРиВК в значительной степени зависит от существующей в Компании внутренней (контрольной) среды, представляющей совокупность действующих стандартов, процессов и структур. Внутренняя среда является основой для Управления рисками и Внутреннего контроля, в связи с чем Компания стремится при ее формировании и развитии особое внимание уделять следующим аспектам:

– внедрению стандартов поведения, направленных на обеспечение приверженности работников этическим принципам и ценностям Компании;

– формированию эффективных управленческих структур и соответствующему им распределению полномочий, обязанностей и ответственности, в том числе отвечающему задачам по Управлению рисками и Внутреннему контролю;

– развитию и удержанию компетентных работников, способных обеспечить выполнение актуальных задач Компании;

– выделению достаточных ресурсов на создание необходимых условий для эффективной организации процессов по управлению рисками и внутреннему контролю, а также на реализацию выбранных Способов реагирования на риски;

– формированию у работников понимания их роли в корпоративной системе управления и влияния результатов их деятельности на результативность работы других работников и Организации Группы «ЛУКОЙЛ» в целом;

– организации мониторинга за общим развитием внутренней (контрольной) среды, ее своевременной адаптации для решения новых задач, в том числе своевременной актуализации действующих Регулирующих документов Организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

9.2. Необходимым и ключевым условием эффективной работы СУРиВК является постановка целей² для каждого уровня управления Организации

² Под целью понимается любой, конкретно выраженный конечный результат для достижения которого

Группы «ЛУКОЙЛ», отвечающих ее интересам и направленных на достижение основных целей ее создания (деятельности). Компания ведет работу по совершенствованию процесса постановки целей, которая осуществляется с учетом следующих основных подходов:

9.2.1. Любая вновь поставленная цель сопряжена с возникновением новых рисков, игнорирование которых приводит к ущербу для Организации Группы «ЛУКОЙЛ», в том числе и неприемлемому. Для исключения подобных проявлений во всех процессах постановки целей устанавливаются:

- требования по выявлению и оценке рисков (в том числе находящихся вне сферы контроля Организации Группы «ЛУКОЙЛ»), которые возникнут для Организации Группы «ЛУКОЙЛ» вследствие принятия соответствующих целей, с указанием возможных отклонений от запланированных результатов работы;

- требования по определению Способов реагирования на выявленные существенные риски, основных мероприятий по реализации предлагаемых Способов реагирования на риски и затрат, необходимых на их осуществление.

Принимаемые управленческие решения, устанавливающие цели, должны учитывать и отражать вышеуказанную информацию о рисках, связанных с установленными целями. В дальнейшем данная информация о рисках используется для организации Управления рисками, связанными с соответствующей целью при выполнении работ по ее достижению, а также для последующего анализа полученных результатов.

9.2.2. Важнейшей задачей Управления рисками является удержание Риск-профиля Организации Группы «ЛУКОЙЛ» в допустимых пределах. Решение этой задачи достигается, в том числе в процессе постановки целей с учетом связанных с этими целями Портфелей рисков и Риск-аппетита, установленного для Организации Группы «ЛУКОЙЛ» в целом.

9.3. Выявление рисков осуществляется в ходе прогнозирования событий, которые могут произойти в будущем и оказать положительное, отрицательное или смешанное влияние на результаты деятельности Организации Группы «ЛУКОЙЛ». События, влияние которых будет отрицательным, признаются рисками, требующими оценки и реагирования. При организации процесса по выявлению рисков Компания особое внимание уделяет:

- анализу многообразия существующих внутренних и внешних факторов, которые могут привести к возникновению рисков;

- прогнозированию и оценке изменений внешней и внутренней среды, которые могут оказать существенное влияние на деятельность Организации Группы «ЛУКОЙЛ»;

- формированию возможно полного перечня рисков, воздействие которых на достижение ключевых целей особенно существенно, включая риски с низкой Вероятностью их реализации, с тем, чтобы любые риски, несущие значительные

необходимо выполнить определенные действия. Примерами целей являются ключевые показатели деятельности (в том числе инвестиционных проектов), планы; программы; бюджеты; отдельные управленческие решения, определяющие конечный результат определенных действий.

угрозы, постоянно контролировались ответственными за них работниками;

– выявлению взаимосвязей и классификации рисков с целью последующего определения наиболее целесообразных направлений усилий и ресурсов по Управлению рисками в условиях их ограниченности.

9.4. Объективная оценка выявленных рисков является абсолютно необходимым условием для выбора адекватных Способов реагирования на риски, что, в свою очередь, определяет результативность процесса Управления рисками в целом. Одновременно оценка рисков является наиболее сложным этапом Управления рисками, что, главным образом, обусловлено неопределенностью будущего. Осознавая ответственность и сложность задачи, Компания стремится:

– внедрять в практику оценки рисков подходы, основанные на современных знаниях и разработках по соответствующим направлениям деятельности;

– одновременно с оценкой Текущего риска оценивать потенциально возможный Остаточный риск в сопоставлении с затратами ресурсов, необходимыми для его достижения;

– проводить оценку рисков с учетом их взаимосвязанности;

– оценивать риски в различных разрезах, в том числе на уровне Группы «ЛУКОЙЛ» в целом, по основным направлениям ее деятельности, в разрезе дочерних обществ Компании и различных Портфелей рисков с целью выявления областей, требующих особого внимания;

– учитывать возможность различных видов мошенничества при оценке рисков;

– организовывать дополнительный контроль корректности оценки существенных рисков;

– проводить обучение работников по вопросам оценки рисков.

9.5. Определение Способа реагирования на риск осуществляется исходя из оценки Текущего риска, допустимых для Организации Группы «ЛУКОЙЛ» затрат на реализацию возможных мероприятий по реагированию на риск, оценки соответствующего Остаточного риска, а также Допустимого риска, определенного с учетом Риск-аппетита. Компания считает необходимым рассматривать все возможные Способы реагирования на риск, исключая очевидно неприемлемые. При выборе наиболее оптимального из доступных Способов реагирования на риск следует учитывать:

– доступные варианты воздействия как на Вероятность риска, так и на последствия его реализации;

– соотношение затрат и выгод, связанных с альтернативными вариантами реагирования на риск;

– дополнительные риски, которые могут возникнуть в результате применения выбранного Способа реагирования на первоначальный риск, и, соответственно, необходимость организации повторяющегося процесса по выбору Способа реагирования на риск до принятия окончательного решения, учитывающего дополнительные риски, включая те из них, которые могли быть в начале данного процесса неочевидными;

- наличие у Организации Группы «ЛУКОЙЛ» возможностей по выделению ресурсов, необходимых для реализации предпочтительных Способов реагирования на все выявленные существенные риски;

- возможность реализовать рассматриваемый Способ реагирования на риск в сроки, обеспечивающие эффективное управление данным риском;

- соответствие уровня Остаточного риска, достигаемого в результате реализации рассматриваемого Способа реагирования на риск, уровню Допустимого риска.

9.6. Компания рассматривает контрольную деятельность как необходимый механизм управления достижением поставленных целей, обеспечивающий надлежащую и своевременную реализацию выбранных Способов реагирования на выявленные существенные риски Организации Группы «ЛУКОЙЛ». Под контрольной деятельностью в Компании понимается непрерывный процесс, осуществляемый в рамках управленческого цикла, и заключающийся в постоянном сравнении (сопоставлении) того, что есть (фактических результатов), с тем, что должно быть (с требуемыми/ожидаемыми результатами). Контрольная деятельность направлена на снижение рисков до приемлемого уровня, в том числе за счет своевременного выявления отклонений и нарушений в деятельности Организации Группы «ЛУКОЙЛ», и, как правило, документируется. Формализация контрольной деятельности осуществляется посредством Процедур внутреннего контроля.

9.6.1. Разрабатываемые и применяемые Процедуры внутреннего контроля должны отвечать следующим основным требованиям:

- быть риск-ориентированными, направленными на актуальные существенные риски;

- учитывать следующую приоритетность целей внедрения Процедур внутреннего контроля: предупреждение реализации рисков; снижение ущерба от реализации рисков; выявление имевших место фактов реализации рисков;

- встраиваться в существующие и внедряемые процессы управления, применяться непосредственно при их выполнении;

- учитывать существенные взаимосвязи внедренных и внедряемых Процедур внутреннего контроля;

- в совокупности обеспечивать достаточность контрольной деятельности для достижения целей контроля;

- учитывать существующие в деятельности Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» специфические факторы, способные оказывать существенное влияние на результативность применяемых Процедур внутреннего контроля;

- обеспечивать фиксирование результатов контроля, конкретно и однозначно определять порядок действий при выявлении отклонений и нарушений в деятельности Организаций Группы «ЛУКОЙЛ», включая порядок информирования работников, ответственных за осуществление корректирующих действий, и других заинтересованных сторон;

- отдавать предпочтение автоматизированным действиям при условии их достаточной надежности.

Необходимость в формализации контрольных действий и степень их детализации определяются с учетом актуальности соответствующих рисков, включая такие их характеристики как повторяемость и существенность.

Переоценка и актуализация применяемых Процедур внутреннего контроля должны осуществляться своевременно в соответствии с установленными критериями.

9.6.2. Компания считает необходимым особое внимание уделять организации контроля над технологической инфраструктурой для обеспечения должного качества информации, используемой в процессе управления и обрабатываемой с применением соответствующих технологий.

9.6.3. Отсутствие необходимой Процедуры внутреннего контроля не может являться основанием для невыполнения необходимых контрольных действий в отношении существенного риска, для своевременного выявления которого имелась необходимая информация, в частности, таких, как новые риски, редко возникающие или уникальные.

9.6.4. Отсутствие должным образом установленных необходимых Процедур внутреннего контроля, ставшее причиной понесенного ущерба, рассматривается Компанией с учетом действующего распределения полномочий, обязанностей и ответственности в Организациях Группы «ЛУКОЙЛ» как основание для привлечения к ответственности в установленном порядке.

9.7. Компания считает невозможным эффективное функционирование СУРиВК без должным образом организованной работы с информацией и отлаженных коммуникаций. В области информации и коммуникаций Компанией предъявляются следующие требования:

9.7.1. В процессе Управления рисками и Внутреннего контроля используются все доступные источники данных;

9.7.2. Информационные ресурсы СУРиВК обеспечивают формирование и предоставление качественной информации. Под качественной информацией Компания понимает информацию, являющуюся:

- доступной тем, кому она требуется для выполнения возложенных на них задач;

- корректной, то есть данные, лежащие в основе информации, являются правильными и полными;

- актуальной – данные собираются из актуальных источников и с необходимой периодичностью;

- защищенной – доступ к важной для соблюдения интересов Организации Группы «ЛУКОЙЛ» информации имеют только уполномоченные работники;

- сохраняемой – информация доступна в течение необходимого периода времени для предоставления по правомерным запросам и для проверки внешними уполномоченными сторонами;

- достаточной – количество имеющейся информации с надлежащим уровнем детализации достаточно для удовлетворения имеющихся требований к информации. Данные, не используемые в процессах управления рисками и внутреннего контроля, удаляются, чтобы исключить неэффективность

информационных систем, ненадлежащее использование информации и/или неправильную ее интерпретацию;

- своевременной – информация доступна при необходимости;
- достоверной – информация получена из авторизованных источников, собирается в соответствии с установленными процедурами и отражает события, которые действительно имели место;
- проверяемой – информация подтверждается первоисточниками, при этом в Организациях Группы «ЛУКОЙЛ» должным образом определена ответственность за качество информации.

9.7.3. В отношении информации, получаемой от организаций, оказывающих услуги Организациям Группы «ЛУКОЙЛ» в их интересах, проводится оценка на предмет ее качества. В случае необходимости предпринимаются действия по Управлению рисками, связанными с возможностью получения некачественной информации, имеющей существенное для Организации Группы «ЛУКОЙЛ» значение.

9.7.4. Информационные ресурсы СУРиВК учитывают потребность в специфической информации у отдельных категорий пользователей, а также потребности в сводной информации у руководителей и органов управления Организации Группы «ЛУКОЙЛ» различного уровня.

9.7.5. Построение информационных ресурсов СУРиВК осуществляется с учетом соотношения требующихся затрат и предоставляемых указанными ресурсами выгод.

9.7.6. В целях доведения необходимой информации до заинтересованных в ней пользователей создаются эффективные каналы коммуникации СУРиВК.

9.7.7. Скорость обмена информацией в СУРиВК должна соответствовать темпам изменений во внешней и внутренней среде.

9.7.8. В отдельных, особо важных областях, создаются дополнительные каналы коммуникации в качестве резервных на случай неэффективного функционирования основных каналов обмена информацией.

9.7.9. В рамках системы коммуникаций определяется порядок информирования органов управления и руководителей Организаций Группы «ЛУКОЙЛ» о любых имевших место существенных нарушениях в деятельности Организации Группы «ЛУКОЙЛ» и недостатках контроля.

9.8. Оценка наличия и функционирования всех вышеуказанных компонентов, необходимых для эффективного Управления рисками и надежного Внутреннего контроля, осуществляется в Компании в процессе специально организованного Мониторинга управления рисками и внутреннего контроля.

9.8.1. Мониторинг управления рисками и внутреннего контроля рассматривается Компанией как необходимый инструмент для поддержания СУРиВК на требуемом уровне эффективности и надежности. К основным требованиям Компании в области организации и осуществления Мониторинга управления рисками и внутреннего контроля относятся:

- организация и проведение непрерывных и периодических оценок функционирования СУРиВК, ее подсистем и осуществляемых ею процессов

в сочетании, позволяющем минимизировать риски несвоевременного и неполного выявления существенных и критических сбоев и недостатков в СУРиВК;

- выбор и подготовка непрерывных и периодических оценок осуществляются с учетом скорости изменений во внешней и внутренней (контрольной) среде Организации Группы «ЛУКОЙЛ», ее деятельности и организованных в ней Бизнес-процессах;

- проведение анализа поступающих результатов непрерывных и периодических оценок с целью выявления недостатков в функционировании СУРиВК, их причин, а также фактических и/или возможных последствий;

- встраивание непрерывных оценок в Бизнес-процессы, их корректировка с учетом изменения условий и рисков;

- информирование об имеющихся недостатках СУРиВК органов управления и руководителей соответствующего уровня, ответственных за осуществление корректирующих действий;

- организация контроля своевременности и полноты устранения выявленных нарушений, отклонений и недостатков в функционировании СУРиВК.

9.8.2. Периодические оценки осуществляются Компанией с целью получения объективных данных о надежности и эффективности СУРиВК. Основные задачи по организации и проведению периодических независимых оценок СУРиВК в Компании возлагаются на Службу внутреннего аудита, функционально подчиненную Совету директоров ПАО «ЛУКОЙЛ». Результаты оценки надежности и эффективности СУРиВК, проведенных Службой внутреннего аудита Компании, представляются Совету директоров и Главному исполнительному директору ПАО «ЛУКОЙЛ» для принятия, в том числе на основе рекомендаций Службы внутреннего аудита Компании, решений по совершенствованию и развитию СУРиВК.