

УТВЕРЖДЕНА

Решением Совета Директоров

ОАО «НК «Роснефть»

«07» февраля 2014 г.

Протокол от «07» февраля 2014 г. № 24

Введена в действие

Приказом ОАО «НК «Роснефть»

«11» апреля 2014 г. № 189

ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

ПО УПРАВЛЕНИЮ ИНВЕСТИЦИЯМИ

№ ПЗ-03 П-01

ВЕРСИЯ 1.00

(с изменениями, утвержденными решением Совета директоров ПАО «НК «Роснефть»
(протокол заседания от 22.06.2017 №29), введенными в действие приказом
ПАО «НК «Роснефть» от 28.08.2017 № 489)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
ВВЕДЕНИЕ	3
ЦЕЛИ	3
ЗАДАЧИ	3
ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ	3
ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ	4
1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	5
2. ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	9
3. ЦЕЛИ (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ	11
4. ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ	12
5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ	14
6. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ	16
6.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ	16
6.1.1 <i>БИЗНЕС-ПРОЕКТ</i>	16
6.1.2 <i>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА</i>	18
6.1.3 <i>ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ</i>	19
6.2. СТРУКТУРА ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ИНВЕСТИЦИЯМИ	19
6.2.1 <i>СТРУКТУРА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ</i>	19
6.2.2 <i>СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПРОЕКТА</i>	19
7. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ	20
8. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ	22
9. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ, РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ	24
10. ОСНОВНЫЕ РИСКИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ	27
11. СТРУКТУРА И ИЕРАРХИЯ ЛНД, РЕГУЛИРУЮЩИХ УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ	31
12. ДОВЕДЕНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПОЛИТИКИ	32
13. ССЫЛКИ	33

Права на настоящий ЛНД принадлежат ПАО «НК «Роснефть». ЛНД не может быть полностью или частично воспроизведён, тиражирован и распространён без разрешения ПАО «НК «Роснефть».

© © ПАО «НК «Роснефть», 2014

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Политика Компании по управлению инвестициями (далее – Политика) является основополагающим документом, регулирующим управление инвестициями в Компании.

Политика соответствует требованиям Федерального закона от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», разработана с учетом опыта, накопленного в Компании и других компаниях, в том числе зарубежных.

ЦЕЛИ

Целью Политики является описание общих подходов и принципов, определяющих порядок *принятия инвестиционных решений* и позволяющих добиваться максимального эффекта при реализации бизнес-проектов.

ЗАДАЧИ

Задачами Политики являются:

- формализация общих подходов к управлению инвестициями в соответствии со стратегией Компании;
- установление основных принципов, на основе которых обеспечивается устойчивый рост стоимости Компании за счет реализации бизнес-проектов с высокой отдачей на вложенный капитал;
- определение основных рисков, возникающих в процессе реализации бизнес-проектов;
- установление единой терминологии в сфере управления инвестициями.

ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ

Настоящая Политика распространяет свое действие на всех работников ПАО «НК «Роснефть» и дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть», деятельность которых прямо или косвенно связана с управлением инвестициями.

Настоящая Политика носит рекомендательный характер для исполнения работниками зависимых обществ ПАО «НК «Роснефть».

Требования Политики становятся обязательными для исполнения в дочернем и зависимом обществе ПАО «НК «Роснефть», а также ином Обществе, в котором прямо или косвенно участвует ПАО «НК «Роснефть» после их введения в действие в Обществе в соответствии с Уставом Общества и в установленном в Обществе порядке.

Распорядительные, локальные нормативные и иные внутренние документы не должны противоречить настоящей Политике.

ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Политика является локальным нормативным документом постоянного действия.

Настоящая Политика утверждается в ПАО «НК «Роснефть» решением Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» и вводится в действие в ПАО «НК «Роснефть» приказом ПАО «НК «Роснефть».

Политика признается утратившей силу в ПАО «НК «Роснефть» на основании решения Совета директоров ПАО «НК «Роснефть».

Изменения в Политику вносятся на основании решения Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» и вводятся в действие приказом ПАО «НК «Роснефть».

Инициаторами внесения изменений в данный документ являются:

- топ-менеджеры ПАО «НК «Роснефть»;
- структурные подразделения ПАО «НК «Роснефть» и Общества Группы по согласованию с топ-менеджером ПАО «НК «Роснефть», ответственным за организацию инвестиционной деятельности.

Изменение вносятся в случаях:

- изменения законодательства РФ;
- изменения организационной структуры или полномочий руководителей и т. п.

1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ГЛОССАРИЯ

БИЗНЕС БЛОК – совокупность структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть», находящихся в непосредственном подчинении у топ-менеджера ПАО «НК «Роснефть», ответственного за бизнес-направление; Обществ Группы и/или структурных подразделений Обществ Группы, осуществляющих деятельность по бизнес-направлению.

БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов и их результатов, объединенных по определенным признакам (достижение определенного результата хозяйственной деятельности, использование ресурсов, географический признак и прочие) с целью повышения эффективности деятельности в соответствии с принятыми решениями о развитии Компании.

БИЗНЕС-ПРОЕКТ (ПРОЕКТ) – комплекс мероприятий, направленных на достижение целей, требующий финансовых, трудовых или иных ресурсов со стороны Компании, реализуемый в рамках определенного графика и имеющий соответствующее обоснование.

БИЗНЕС / ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ СЕГМЕНТ – совокупность направлений деятельности Компании, сгруппированных с учетом однородности.

ЗАКАЗЧИК БИЗНЕС-ПРОЕКТА – роль в бизнес-проекте, отвечающая за: достижение целей бизнес-проекта, организацию процессов оценки и оформления, мониторинг и контроль в течение жизненного цикла бизнес-проекта, формирующая требования к результатам бизнес-проекта, контролирующая соответствие текущих результатов целям бизнес-проекта, принимающая конечные результаты проекта в эксплуатацию, осуществляющая послепроектный мониторинг.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ БИЗНЕС-ПРОЕКТА – период времени от момента инициирования бизнес-проекта до момента закрытия проекта.

Примечание:

Жизненный цикл бизнес-проекта состоит из этапов, перечень, которых закреплен в едином стандарте Компании по управлению бизнес-проектами.

ИНВЕСТИЦИИ – денежные средства (капитализируемые – Capex, некапитализируемые — Revex), ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности и (или) иной деятельности в целях достижения прибыли и (или) получения иного полезного эффекта.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОМИТЕТ – коллегиальный орган ПАО «НК «Роснефть», в компетенцию которого входит рассмотрение и одобрение бизнес-проектов и инвестиционных программ перед утверждением их уполномоченными инвестиционными органами ПАО «НК «Роснефть».

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕМОРАНДУМ – документ с соответствующим обоснованием бизнес-проекта или инвестиционной программы, представляемый на одобрение/утверждение органам ПАО «НК «Роснефть», принимающим инвестиционные решения.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА – совокупность бизнес-проектов, объединенная по определенному признаку или набору признаков с целью достижения максимальной эффективности и степени управляемости недоступной при управлении бизнес-проектами по отдельности. Такими признаками могут быть географическое положение, общие цели проектов и функциональные признаки.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ (ПОРТФЕЛЬ) – реестр бизнес-проектов и инвестиционных программ, объединенных с целью эффективного управления и для достижения стратегии Компании. Инвестиционные программы и бизнес-проекты в портфеле не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными.

ИНВЕСТИЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ – утверждение оптимального варианта бизнес-проекта или инвестиционной программы, определяющее ожидаемые производственные и экономические показатели по бизнес-проекту или инвестиционной программе, график реализации, риски и план по их минимизации. Принятие инвестиционного решения подразумевает готовность Компании к обязательствам / расходам, связанным с бизнес-проектом. Инвестиционное решение принимается уполномоченным инвестиционным органом.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РИСК – вероятность неблагоприятного изменения ключевых показателей эффективности бизнес-проекта или инвестиционной программы по причине неопределенности условий инвестирования.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЕКТА – измеримые показатели, текущее значение которых характеризует достижение целей бизнес-проекта или инвестиционной программы (NPV, IRR, DPI и DPP).

Примечание:

Для бизнес-проекта или инвестиционной программы, по которым невозможно рассчитать КПЭ (NPV, IRR, DPI и DPP), устанавливаются Куратором и согласовываются Департаментом инвестиций, бизнес-эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть».

КРИТИЧЕСКОЕ ОТКЛОНЕНИЕ – отклонение NPV или бюджета бизнес-проекта от значений, утвержденных в инвестиционном меморандуме, превышающее порог критичности.

Примечание:

Пороги критичности определяются в Стандарте Компании «Основные принципы управления инвестициями».

КУРАТОР – лицо, представляющее бизнес-проект / инвестиционную программу на одобрение и утверждение, отвечающее за достижение целей и результатов бизнес-проекта / инвестиционной программы и их соответствие стратегии Компании.

ЛИМИТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПОЛНОМОЧИЙ – предельный размер инвестиционных расходов (стоимости реализации – для бизнес-проектов по отчуждению активов) по отдельному бизнес-проекту или инвестиционной программе, в рамках которых проведение процедуры рассмотрения и одобрения делегируется соответствующему профильному подкомитету Инвестиционного комитета.

ПРОФИЛЬНЫЕ ПОДКОМИТЕТЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО КОМИТЕТА – коллегиальные органы ПАО «НК «Роснефть», в функцию которых входит принятие решений в отношении бизнес-проектов и инвестиционных программ в пределах соответствующих компетенций.

Примечание:

Компетенции Профильных подкомитетов Инвестиционного комитета определены в Положении Компании «Об организации работы Инвестиционного комитета и профильных подкомитетов ПАО «НК «Роснефть» № ПЗ-03 Р-0001.

РЕЗУЛЬТАТ БИЗНЕС-ПРОЕКТА – конкретный продукт, который должен быть получен в ходе реализации бизнес-проекта.

РУКОВОДИТЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЕКТА – лицо, осуществляющее управление реализацией бизнес-проекта и ответственное за получение результатов бизнес-проекта в установленных ограничениях по срокам, бюджету, качеству и уровню риска.

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ – деятельность, включающая в себя процессы идентификации и классификации, оценки и оформления, экспертизы, одобрения, утверждения бизнес-проектов, процессы мониторинга и контроля в течение жизненного цикла бизнес - проекта и послепроектного мониторинга, а также обеспечивающие процессы регламентирования и методического обеспечения, совершенствования и автоматизации указанных процессов. Цель управления инвестициями — максимизация стоимости акционерного капитала и достижение стратегических целей Компании. Управление инвестициями неразрывно связано с процессами управления реализацией бизнес-проекта и стратегического управления.

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ БИЗНЕС-ПРОЕКТА – деятельность по планированию, организации и контролю бизнес-проекта, направленная на получение результатов бизнес-проекта при установленных ограничениях по срокам, бюджету, качеству и уровню риска.

УПОЛНОМОЧЕННЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ОРГАН – орган управления ПАО «НК «Роснефть», имеющий право на принятие инвестиционного решения согласно Уставу ПАО «НК «Роснефть».

ЦЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЕКТА – конкретная выгода для Компании, обязательство по достижению которой зафиксировано в инвестиционном меморандуме, которое может выражаться в:

- *увеличении прибыли* – развитие бизнеса (увеличение доходов, сокращение затрат),
- *сохранении прибыли* – поддержание бизнеса (сохранение активов, выполнение обязательств, соблюдение норм законодательства, и т. п.).
- *лучшем управлении рисками* (снижение последствий угроз, снижение вероятности угроз и т. п.),

- *повышении эффективности процессов* (унификация, регламентация, автоматизация и т.п.).
- *социальной ответственности* – в сфере улучшение качества жизни работников и их семей, поддержки образования, вклада в социально-экономическое развитие регионов.

ЭТАПЫ БИЗНЕС-ПРОЕКТА – принципиально различающиеся по бизнес-процессам и их результатам временные отрезки жизненного цикла бизнес-проекта.

КАПЕКС (CAPEX) – капитальные вложения в основные фонды, капитализируемые в соответствии с Корпоративной учетной политикой для целей бухгалтерского учета Компании.

РЕВЕКС (REVEKX) – инвестиции в составе себестоимости – некапитальные затраты текущего периода, относимые на себестоимость в соответствии с Корпоративной учетной политикой для целей бухгалтерского учета Компании, которые не возникают при осуществлении обычной операционной деятельности в отсутствие конкретного бизнес-проекта.

Примечание:

Типовые примеры Revex:

- *Все затраты на геологоразведочные работы, за исключением затрат на строительство поисково-оценочных и разведочных скважин (геологические, геохимические, геофизические работы, НИР, пр.).*
- *Затраты на бурение поисково-оценочных и разведочных скважин, выполнивших свое назначение или не давших промышленного притока нефти и подлежащих ликвидации.*
- *Затраты на выполнение операций в рамках реализации геолого-технических мероприятий.*
- *Затраты на содержание зимних автодорог.*
- *Затраты на некапитализируемые научно-исследовательские работы.*
- *Затраты на управление реализацией бизнес-проекта или инвестиционной программой на ранней стадии.*
- *Другие затраты, которые могут быть признаны инвестициями не капитального характера (Revex).*

2. ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

КОМПАНИЯ – группа юридических лиц различных организационно-правовых форм, включая ПАО «НК «Роснефть», в отношении которых последнее выступает в качестве основного или преобладающего (участвующего) общества.

ОБЩЕСТВО ГРУППЫ (ОГ) – дочернее/зависимое общество ПАО НК «Роснефть», а также иное общество, в котором прямо или косвенно участвует ПАО НК «Роснефть».

ББ – бизнес блок.

БС – бизнес сегмент.

БП – бизнес-проект.

ГТМ – геолого-технические мероприятия.

ЗБС – зарезка боковых стволов.

ИК – Инвестиционный комитет ПАО НК «Роснефть».

ИМ – инвестиционный меморандум.

КПЭ – ключевые показатели эффективности.

ЛНД – локальный нормативный документ.

ЛИП – лимит инвестиционных полномочий.

НИР – научно-исследовательская работа.

ПНГ – попутный нефтяной газ.

ИП – инвестиционная программа.

ИПК - профильный подкомитет Инвестиционного комитета ПАО «НК «Роснефть».

СЛУЖБА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ – совокупность структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть», находящихся в непосредственном подчинении у топ-менеджера ПАО «НК «Роснефть», ответственного за информационные технологии, и Общества Группы, обеспечивающие выполнение функций, необходимых для предоставления требуемых Компании ИТ-услуг.

СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ (СП) – структурное подразделение с самостоятельными функциями, задачами и ответственностью в рамках своей компетенции, определенной Положением о структурном подразделении.

СЭСРД – система электронного согласования распорядительных документов ПАО «НК «Роснефть».

DPP – период окупаемости с учетом дисконтирования (Discounted Payback Period).

IRR – внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return).

NPV – чистая приведенная стоимость (Net Present Value).

DPI – дисконтированный индекс рентабельности (Discounted Profitability Index).

УИО – уполномоченный инвестиционный орган.

ФС – функциональный сегмент.

3. ЦЕЛИ (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Основными целями деятельности Компании в рамках реализации процесса «Управление инвестициями» являются:

- неуклонное повышение эффективности Компании по всем направлениям деятельности за счет тщательно выверенного определения потребностей Компании в инвестициях, повышения квалификации и компетентности персонала, задействованного в процессе управления инвестициями, качественного управления, мониторинга и контроля бизнес-проектов;
- обеспечение устойчивого роста бизнеса Компании за счет привлечения инвестиций в эффективные и конкурентоспособные бизнес-проекты, увеличения инвестиционных доходов, систематической оптимизации портфеля бизнес-проектов и минимизации инвестиционных рисков;
- повышение инвестиционной дисциплины за счет качественной проработки бизнес-проектов, совершенствования системы их идентификации и классификации;
- соблюдение принципов высокой социальной ответственности Компании в сфере экологической и промышленной безопасности, обеспечения безопасных условий труда, охраны здоровья, улучшения качества жизни работников и их семей, поддержки образования, вклада в социально-экономическое развитие регионов.

4. ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Деятельность Компании направлена в первую очередь на обеспечение стратегических приоритетов Компании. Задачи Компании в области управления инвестициями в контексте стратегических приоритетов Компании, приведены в Таблице 1.

Деятельность, включающая в себя процессы идентификации и классификации, оценки и оформления, экспертизы, одобрения, утверждения бизнес-проектов, процессы мониторинга и контроля на этапе жизненного цикла бизнес - проекта и послепроектного мониторинга, а также обеспечивающие процессы регламентирования и методического обеспечения, совершенствования и автоматизации указанных процессов. Реализация бизнес-проектов и управление этим процессом, включая договорную работу и управление системой снабжения, не входит в управление инвестициями.

Таблица 1
Управления инвестициями: задачи

№ П/П	ЦЕЛИ (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ) КОМПАНИИ	ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ
1	2	3
1	Неуклонное повышение эффективности по всем направлениям деятельности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Тщательно выверенное определение потребностей Компании в инвестициях для реализации стратегии Компании. ▪ Повышение эффективности использования персонала Компании, задействованного в рамках инвестиционного процесса. ▪ Эффективный процесс принятия решения о реализации бизнес-проекта, включая: своевременность, обоснованность, скорость принятия решения. ▪ Обеспечение должной эффективности инвестиций путем мониторинга и контроля в течение жизненного цикла бизнес-проекта и послепроектного мониторинга.
2	Устойчивый рост бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обеспечение экономического роста Компании за счет привлечения инвестиций в эффективные и конкурентоспособные бизнес-проекты, направленные на расширение производства, повышение доходов и развитие Компании. ▪ Обеспечение роста объемов инвестиционных доходов путем последовательного увеличения количества эффективных бизнес-проектов Компании и их оптимизации в рамках реализации. ▪ Формирование и постоянная оптимизация портфеля бизнес - проектов с использованием ранжирования и рейтингования.
3	Повышение инвестиционной дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Качественная подготовка/проработка бизнес-проектов, обеспечивающая принятие эффективных

№ П/П	ЦЕЛИ (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ) КОМПАНИИ	ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ
1	2	3
		<p>инвестиционных решений, с использованием механизмов и инструментов экономического и портфельного анализа.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Совершенствование идентификации и классификации бизнес-проектов. ▪ Повышение информационной прозрачности и открытости управления инвестициями. ▪ Взвешенная оценка деталей, факторов и вариантов реализации бизнес-проектов. ▪ Применение эффективных механизмов и инструментов объективного анализа факторов внешней и внутренней среды, влияющих на выбор бизнес-проекта и его успешную реализацию. ▪ Применение методов и инструментов минимизации инвестиционных рисков.
4	Высокая социальная ответственность	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Повышение эффективности бизнес-проектов и обеспечение эффективного использования инвестиционных ресурсов для реализации приоритетных экономических и социально-значимых программ развития Компании. ▪ Управление инвестициями с учетом высоких социальных обязательств Компании перед работниками, обществом, органами власти и акционерами. На двусторонней основе содействие социально-экономическому развитию регионов.

5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ

В целях достижения поставленных целей и успешного решения соответствующих задач управление инвестициями должно строиться на следующих принципах:

- **Наличие инвестиционного решения по каждому бизнес-проекту или инвестиционной программе:** каждый бизнес-проект или инвестиционная программа должны пройти полную процедуру рассмотрения и принятия инвестиционных решений в соответствии с корпоративными требованиями.
- **Стандартное оформление:** все документы должны представляться в стандартизованном виде (ИМ, содержание и последовательность обосновывающих расчетов и т. д.).
- **Открытие финансирования любого бизнес-проекта предусматривает использование «режима двух ключей»:** выделение финансирования на реализацию бизнес-проекта происходит только при наличии одобрения со стороны уполномоченного инвестиционного органа и наличии соответствующих средств в утвержденном или скорректированном бизнес-плане.
- **Полномочия и ответственность лиц, принимающих решения по бизнес-проектам, должны соответствовать их значимости:** система принятия инвестиционных решений предусматривает наличие иерархии органов, уполномоченных принимать решения по бизнес-проектам и инвестиционным программам, в зависимости от их капиталоемкости и стратегической важности.
- **Наличие экспертизы:** по каждому бизнес-проекту проводится тщательная экспертиза (функциональная, техническая, экономическая, методологическая и на соответствие стратегии Компании) перед его рассмотрением соответствующими органами принятия решений.
- **Персонализация ответственности в течение жизненного цикла бизнес-проекта:** для каждого бизнес-проекта должен быть определен **куратор**, который несет персональную ответственность за цели и результаты, **заказчик бизнес-проекта**, отвечающий за достижение целей, и **руководитель бизнес-проекта**, отвечающий за получение результатов бизнес-проекта в установленных ограничениях по срокам, бюджету, качеству и уровню риска.
- **Мониторинг и контроль за реализацией бизнес-проекта на всех этапах его жизненного цикла:** после утверждения осуществляется обязательный мониторинг и контроль в течение жизненного цикла проекта. В случае критических отклонений требуется дополнительная оценка и оформление, экспертиза, одобрение и утверждение. После закрытия бизнес-проекта ведется послепроектный мониторинг. Инвестиционный комитет или ИПК, одобрявший бизнес-проект, может снять бизнес-проект с послепроектного мониторинга до наступления срока окупаемости по рекомендации куратора.
- **Этапизация реализации бизнес-проектов:** в целях повышения качества управления бизнес-проектами они должны предусматривать этапы разработки и реализации. Подход к определению этапов определяется единым Стандартом Компании по управлению бизнес-проектами.
- **Взаимозависимость со смежными процессными областями:** управление инвестициями связано с другими бизнес-процессами Компании: планированием,

управленческой отчетностью, бюджетированием, управлением реализацией бизнес-проектов, с процессами корпоративного управления и пр.

6. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Объектами управления инвестициями являются:

- бизнес-проект;
- инвестиционная программа;
- инвестиционный портфель.

6.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ

6.1.1. БИЗНЕС-ПРОЕКТ

БИЗНЕС-ПРОЕКТ (ПРОЕКТ) – комплекс мероприятий, направленных на достижение целей, требующий финансовых, трудовых или иных ресурсов со стороны Компании, реализуемый в рамках определенного графика и имеющий соответствующее обоснование.

По типу принимаемых решений, требованиям, выдвигаемым к экономической оценке проектов и для целей постановки и контроля КПЭ, необходимых для обоснования целесообразности, бизнес-проекты подразделяются на три основных **вида**: (1) Инвестиционный проект, (2) Оптимизационный проект и (3) Приобретение / Отчуждение.

1. **ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ** – разновидность бизнес-проекта; уникальный комплекс мероприятий, направленных на получение прибыли, увеличение производства, либо выполнение требований норм по промышленной безопасности или охране окружающей среды в отношении объектов, находящихся в собственности Компании или планируемых к созданию, требующий определенных финансовых, трудовых или иных ресурсов со стороны Компании, реализуемый в рамках определенного графика и имеющий соответствующее обоснование.

Инвестиционные проекты могут подразделяться на проекты поддержания и развития:

- Проект поддержания (База) – инвестиционный проект, необходимый для поддержания целостности производственных объектов для обеспечения основной деятельности и/или поддержания работоспособности существующих производственных мощностей (при этом к проектам поддержания не относятся программы использования ПНГ, проекты бурения, ЗБС и ГТМ, дающие прирост).
 - Проект развития – инвестиционный проект, направленный на извлечение прибыли в будущем и требующий обоснования экономической и стратегической целесообразности.
2. **ОПТИМИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ** – разновидность бизнес-проекта; комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности бизнеса, оптимизацию бизнес-процессов, улучшение имиджа Компании, но не предполагающий прямые экономические выгоды (невозможно оценить конкретный цифровой эффект и отслеживать динамику его фактического достижения). Такие бизнес-проекты должны обосновываться задачами, направленными на повышение прозрачности, сокращение рисков, упрощение процессов и т.п.

Примечание: Типовые примеры оптимизационных проектов:

- Определенные виды ИТ-проектов, которые направлены на оптимизацию учетных и других систем.
- Проекты консалтинга, направленные на оптимизацию бизнес-процессов.
- Социально ориентированные бизнес-проекты.

3. **ПРИБРЕТЕНИЕ / ОТЧУЖДЕНИЕ** – разновидность бизнес-проекта; вступление в договорные отношения с третьими лицами по приобретению или отчуждению имущества или прав на долю какого-либо существующего или вновь создаваемого имущества, а также прав пользования недрами (лицензиями).

В рамках вышеуказанных видов бизнес-проектов возможна классификация по признакам, определяющим подвид.

Таблица 2
Примеры классификации бизнес-проектов

№ П/П	ПРИЗНАКИ	ПОДВИД
1	2	3
1	По Капиталоемкости	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Крупный; ▪ не крупный.
2	По технической сложности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Низкая; ▪ средняя; ▪ высокая.
3	По стратегической важности ¹	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегически важный; ▪ стратегически нейтральный.
4	По источнику финансирования	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Проектное финансирование; ▪ собственные средства; ▪ заемные средства; ▪ привлечение партнера; ▪ прочие.
5	По форме реализации проекта	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Капитальное строительство; ▪ долгосрочные финансовые вложения; ▪ прочие.
6	По объектам вложения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прямые инвестиции; ▪ портфельные инвестиции.
7	По регионам	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Инвестиции в иностранные активы; ▪ инвестиции в активы в Российской Федерации.
8	По рискам	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Низкий; ▪ средний; ▪ высокий.
9	Чувствительность внешним и внутренним факторам	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Низкая; ▪ средняя; ▪ высокая.

¹Результаты проекта оказывают прямое существенное влияние на достижение стратегических целей Компании.

Признаки и подвиды должны учитываться при технико-экономической оценке и экспертизе бизнес-проектов и инвестиционных программ, в том числе при оценке:

- источников ценности проекта;
- рисков;
- чувствительности к внешним и внутренним факторам;
- источникам финансирования.

Форматы ИМ должны предоставлять возможность и предъявлять требования к определению подобных признаков и подвидов. Методологические и обучающие материалы, а также тренинги должны уделять особое внимание анализу бизнес-проектов по признакам и подвидам. Работники, осуществляющие подготовку и экспертизу бизнес-проектов, должны обладать надлежащей квалификацией и опытом.

Детальное описание признаков, видов и подвидов, и дефиниций бизнес-проектов определяется в ЛНД «Классификатор бизнес-проектов Компании».

6.1.2. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА

Бизнес-проекты в инвестиционной программе сгруппированы по следующим принципам:

- однородной технической направленности для Компании в целом или для ряда ОГ;
- по географическому принципу. Инвестиционная программа включает в себя бизнес проекты определенного ОГ разнородной технической направленности.

Ниже приведены примеры инвестиционных программ:

- Целевая программа повышения надежности трубопроводов;
- Целевая экологическая программа;
- Целевая газовая программа;
- Целевая программа сервисных предприятий;
- Целевая инновационная программа;
- Целевая ИТ программа;
- Программа приведения к нормам и правилам промышленной безопасности;
- Программа ГРР;
- Программа бурения;
- Программа модернизации НПЗ;
- Программа поддержания НПЗ;
- Программа инженерной и информационной безопасности;
- Программа развития транспортной инфраструктуры;

6.1.3. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Реестр бизнес-проектов и инвестиционных программ, объединенных с целью эффективного управления и для достижения стратегии Компании. Инвестиционные программы и бизнес-проекты в портфеле не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными. Инвестиционный портфель используется для целей:

- ранжирования конкретного бизнес-проекта или инвестиционной программы с другими проектами и определения его места в портфеле;
- определения максимально эффективного набора бизнес-проектов и инвестиционных программ для включения в бизнес-план Компании.

6.2. СТРУКТУРА ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ИНВЕСТИЦИЯМИ

6.2.1. СТРУКТУРА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ

Инвестиционный портфель представляет собой реестр бизнес-проектов и инвестиционных программ. На рисунке 1 изображен: один – инвестиционный портфель, две инвестиционные программы и семь бизнес-проектов.

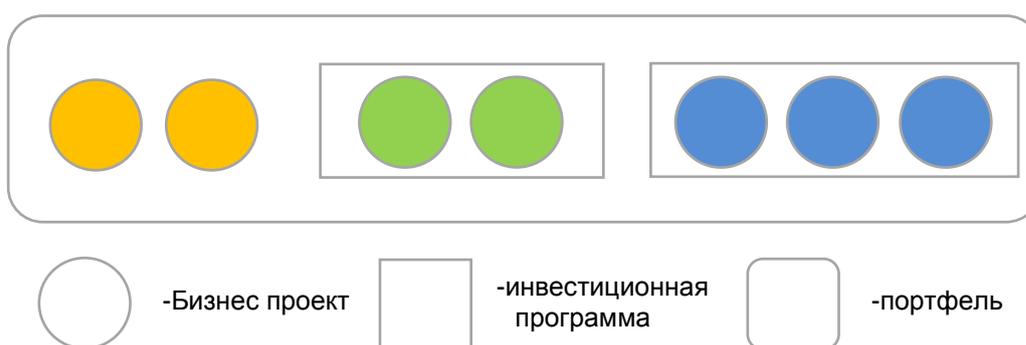


Рис. 1 Графическое отображение иерархии объектов управления инвестициями

6.2.2. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПРОЕКТА

Согласно принципу этапизации реализации бизнес-проектов жизненный цикл бизнес-проекта делится на этапы. Этапы подразделяются на фазы, фазы - на стадии. Подход к определению этапов определяется единым Стандартом Компании по управлению бизнес-проектами.

7. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Процессная область «управление инвестициями» состоит из 7 бизнес-процессов управления:

Таблица 3

Управление инвестициями: перечень бизнес-процессов управления

№ П/П	БИЗНЕС-ПРОЦЕСС	ПОДПРОЦЕССЫ, ВХОДЯЩИЕ В СОСТАВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	РЕЗУЛЬТАТ
1	2	3	4
1	Идентификация и классификация	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Определение бизнес-проектов, соответствующих целям Компании. ▪ Классификация бизнес-проектов. ▪ Структурирование бизнес-проектов, формирование инвестиционных программ. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Бизнес-проекты, ▪ Инвестиционные программы.
2	Оценка и оформление	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Техничко-экономическая оценка бизнес-проекта или инвестиционной программы. ▪ Подготовка ИМ и модели экономического расчета для бизнес-проекта или инвестиционной программы. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ИМ и модель оценки КПЭ.
3	Экспертиза	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Согласование бизнес-проекта или инвестиционной программы (например: СЭСРД, Техничко-технологический экспертный совет ПАО «НК «Роснефть», и проч.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Согласованные ИМ и модель оценки КПЭ.
4	Одобрение	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Согласование бизнес-проекта или инвестиционной программы на Инвестиционном комитете ПАО «НК «Роснефть» или его профильном подкомитете. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Протокол ИК / ИПК, ▪ справка для УИО по БП / ИП.
5	Утверждение	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Принятие инвестиционного решения уполномоченным инвестиционным органом по бизнес-проекту или инвестиционной программе. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Протокол УИО об утверждении БП /ИП.
6	Мониторинг и контроль в течение жизненного цикла бизнес-проекта	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мониторинг и контроль изменений в бизнес-проекте или инвестиционной программе на всех этапах. ▪ Оценка влияния изменений на достижение целей бизнес-проекта или инвестиционной программы, в сравнении с планом, в т. ч. анализ и оценка факторов, влияющих на оптимизацию или удорожание проекта. ▪ Инициирование дополнительного одобрения и утверждения при критических отклонениях. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изменения, требующие подготовки дополнительного ИМ, ▪ мероприятия по реагированию на отклонения.
7	Послепроектный мониторинг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сбор фактических значений производственных показателей. ▪ План-факт анализ ключевых показателей эффективности. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отчеты (план-факт анализ), ▪ извлеченные уроки.

№ П/П	БИЗНЕС-ПРОЦЕСС	ПОДПРОЦЕССЫ, ВХОДЯЩИЕ В СОСТАВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА	РЕЗУЛЬТАТ
1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Подготовка извлеченных уроков и мероприятий по реагированию на отклонения. ▪ Формирование базы знаний. 	

Процессная область «управление инвестициями» содержит 3 обеспечивающих процесса:

1. Регламентирование и методическое обеспечение процесса «управление инвестициями».
2. Совершенствование процесса «управление инвестициями».
3. Автоматизация процесса «управление инвестициями».

8. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Таблица 4
Управление инвестициями: показатели эффективности

№ ПП	НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОРЯДОК ПРИМЕНЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯ
1	2	3	4
1	Качество принятия инвестиционных решений	Измеряется как отклонение прогнозных (с учетом факта прошедшего периода) ключевых показателей от плановых показателей	Показатель используется для оценки результатов процесса «управление инвестициями» на корпоративном уровне (Департамент инвестиций, бизнес-эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть») и уровне бизнес-сегментов и бизнес-блоков (СП, курирующие управление инвестициями).
2	Качественная подготовка инвестиционных решений	Эффективность работы ИПК и Инвестиционного Комитета ПАО «НК «Роснефть» (90 % проектов получают одобрение с первого раза)	
3	Наличие и исполнение корпоративных требований	Управление всеми бизнес-проектами и инвестиционными программами Компании осуществляется в соответствии с корпоративными требованиями по управлению инвестициями	
4	Сбалансированность инвестиционного портфеля	Агрегированный по портфелю показатель отдачи на вложенный капитал от реализации эффективных бизнес-проектов и инвестиционных программ, характеризующий эффективность использования ресурсов в рамках достижения стратегических приоритетов Компании	



Рис. 2 Процесс «управление инвестициями» и смежные процессы

9. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ, РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ

Владельцем процесса «управление инвестициями» является топ–менеджер ПАО «НК «Роснефть», ответственный за организацию инвестиционной деятельности.

В целях успешного решения поставленных настоящей Политикой задач устанавливается необходимость наличия в Компании целостной системы управления инвестициями, включающей в себя следующие органы и СП:

- СП ПАО «НК «Роснефть» - Департамент инвестиций, бизнес- эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть», ответственный за организацию управления инвестициями по всему периметру Компании и поддержание этого процесса;
- СП на уровне Бизнес-блоков и Бизнес-сегментов, курирующие управление инвестициями;
- СП на уровне ОГ, ответственные за управление инвестициями;
- экспертные органы, рассматривающие и одобряющие бизнес-проекты и инвестиционные программы (Инвестиционный комитет ПАО «НК «Роснефть» и его профильные подкомитеты);
- органы, принимающие инвестиционное решение (уполномоченные инвестиционные органы согласно Уставу ПАО «НК «Роснефть»).

Таблица 5
Управление инвестициями: бизнес-процессы, участники и ответственные

№ П/П	БИЗНЕС- ПРОЦЕСС	УЧАСТНИКИ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
1	2	3	4
1	Идентификация и классификация	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Куратор. ▪ СП на уровне ОГ и ББ, ответственные за управление инвестициями. 	Куратор
2	Оценка и оформление	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Куратор. ▪ Заказчик бизнес-проекта. ▪ СП на уровне ОГ и ББ, ответственные за управление инвестициями. 	Заказчик бизнес-проекта
3	Экспертиза	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Куратор. ▪ Заказчик бизнес-проекта. ▪ Департамент инвестиций бизнес-эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть». ▪ СП на уровне ОГ, ББ и БС, ответственные за управление инвестициями. ▪ СП ПАО «НК «Роснефть» в сфере своей компетенции. 	Заказчик бизнес-проекта
4	Одобрение	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Куратор. ▪ Заказчик бизнес-проекта. 	Куратор

№ П/П	БИЗНЕС- ПРОЦЕСС	УЧАСТНИКИ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Департамент инвестиций бизнес-эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть». ▪ Инвестиционный Комитет — бизнес-проекты и инвестиционные программы с объемом инвестиций свыше ЛИП профильных подкомитетов. ▪ Профильный подкомитет инвестиционного комитета — бизнес-проекты и инвестиционные программы с объемом инвестиций в пределах ЛИП. 	
5	Утверждение	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Куратор. ▪ Заказчик бизнес-проекта. ▪ Правление ПАО «НК «Роснефть» — бизнес-проекты и инвестиционные программы с объемом инвестиций в пределах компетенции, определенной Уставом ПАО «НК «Роснефть». ▪ Совет директоров ПАО «НК «Роснефть» — бизнес-проекты и инвестиционные программы с объемом инвестиций пределах компетенции определенных Уставом ПАО «НК «Роснефть». 	Куратор
6	Мониторинг и контроль в течение жизненного цикла бизнес-проекта	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Куратор. ▪ Заказчик бизнес-проекта. ▪ Руководитель бизнес-проекта. ▪ Департамент инвестиций бизнес-эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть». ▪ СП на уровне ОГ, ББ и БС, ответственные за управление инвестициями. 	Заказчик бизнес-проекта
7	Послепроектный мониторинг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Куратор. ▪ Заказчик бизнес-проекта. ▪ Департамент инвестиций бизнес-эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть». ▪ СП на уровне ОГ, ББ и БС, ответственные за управление инвестициями. 	Заказчик бизнес-проекта
8	Регламентирование и методическое обеспечение процесса «управление инвестициями».	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Департамент инвестиций бизнес-эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть». ▪ СП на уровне ОГ, ББ и БС, ответственные за управление инвестициями. 	Владелец процесса «управление инвестициями»
9	Совершенствование процесса «управление инвестициями».	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Департамент инвестиций бизнес-эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть». ▪ СП на уровне ОГ, ББ и БС, ответственные за управление инвестициями. 	Владелец процесса «управление инвестициями»

№ П/П	БИЗНЕС- ПРОЦЕСС	УЧАСТНИКИ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
1	2	3	4
10	Автоматизация процесса «управление инвестициями».	<ul style="list-style-type: none">▪ Департамент инвестиций бизнес-эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть».▪ СП на уровне ОГ, ББ и БС, ответственные за управление инвестициями.▪ Служба информационных технологий.	Владелец процесса «управление инвестициями»

10. ОСНОВНЫЕ РИСКИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ

Управление инвестиционными рисками базируется на следующих ключевых принципах:

- идентификация рисков по отношению к поставленным целям;
- агрегация рисков с уровня отдельного проекта до уровня Компании (портфеля проектов);
- количественная оценка риска осуществляется путем моделирования воздействия на уровне проекта с последующей агрегацией на уровень Компании (портфеля проектов).

Методология управления инвестиционными рисками, включая их идентификацию, количественную и качественную оценку рисков, разработку мероприятий по управлению, мониторинг, накопление базы знаний по рискам и извлеченным урокам, определяется в соответствующих корпоративных ЛНД.

Владельцем инвестиционного риска бизнес-проекта / инвестиционной программы является их **Куратор**.

СП на уровне Бизнес-блоков, курирующие управление инвестициями, отвечают за идентификацию инвестиционных рисков, их качественную и количественную оценку, а также проведение корректирующих и предупреждающих действий.

Департамент инвестиций, бизнес - эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть» отвечает за взаимодействие со структурными подразделениями ПАО «НК «Роснефть» по вопросам управления рисками в процессе инвестиционной деятельности, получение и консолидацию информации по инвестиционным рискам.

Департамент рисков ПАО «НК «Роснефть» отвечает за подготовку сводной отчетности по оценке инвестиционных рисков в Компании и методологическую поддержку процесса управления инвестиционными рисками.

Настоящая Политика фиксирует основные риски Компании при управлении инвестициями и определяет корректирующие и предупреждающие действия (приведены в Таблице 6).

Таблица 6
Управления инвестициями: риски

№ П/П	РИСК	ПОСЛЕДСТВИЯ РЕАЛИЗАЦИЯ РИСКА	КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ
1	2	3	4
1	Несоблюдение сроков реализации бизнес проекта или инвестиционной программы	Не появление производственных мощностей, возникновение узких мест в производстве, ухудшение фактических показателей бизнес-проекта и прогнозных экономических КПЭ в сравнении с ранее запланированными. Не выполнение бизнес-плана	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мониторинг и контроль в течение жизненного цикла проекта графиков реализации бизнес-проекта или инвестиционной программы через мониторинг и контроль выполнения работ или поставки оборудования находящихся на критическом пути. Мониторинг и контроль по вехам критического пути. ▪ Своевременная разработка плана

№ П/П	РИСК	ПОСЛЕДСТВИЯ РЕАЛИЗАЦИЯ РИСКА	КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ
1	2	3	4
		ОГ и Компании.	<p>корректирующих мероприятий на основе данных мониторинга.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Корректировка бизнес-проекта или инвестиционной программы по итогам проведенного мониторинга в течение жизненного цикла с целью достижения поставленных КПЭ. ▪ Оценка факторов, повлиявших на изменение графика бизнес-проекта. Анализ, кодификация и распространение извлеченных уроков. ▪ Создание базы знаний, включающей извлеченные уроки, типовые планы-графики по завершенным бизнес-проектам и инвестиционным программам. Использование базы знаний для новых и реализуемых проектов.
2	Превышение стоимости (бюджета) бизнес проекта или инвестиционной программы	Ухудшение фактических показателей бизнес-проекта и прогнозных экономических КПЭ в сравнении с ранее запланированными, ухудшение показателя возврата на вложенный капитал Компании.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Функциональная / техническая экспертиза изменений бизнес-проекта или инвестиционной программы в течение жизненного цикла. Анализ возникающих изменений и оценка их влияния на результаты и цели бизнес-проекта или инвестиционной программы. ▪ Контроль соответствия выделения объемов финансирования (договоры) под утвержденные проекты (ИМ). ▪ Контроль исполнения бюджета проекта после проведения закупочных процедур. ▪ Своевременная разработка плана корректирующих мер на основе данных мониторинга. ▪ Корректировка бизнес-проекта или инвестиционной программы по итогам проведенного мониторинга в течение жизненного цикла с целью достижения поставленных КПЭ. ▪ Создание базы знаний, включающей извлеченные уроки, типовые решения со стоимостными оценками по завершенным бизнес-проектам и инвестиционным программам. Постоянно обновляемая база стоимостей объектов капитальных вложений, входящих в бизнес-проект. ▪ Применение аналогового и ресурсного методов определения прогнозного

№ П/П	РИСК	ПОСЛЕДСТВИЯ РЕАЛИЗАЦИЯ РИСКА	КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ
1	2	3	4
			<p>размера инвестиций в рамках бизнес-проекта (где применимо).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Для Бизнес- проектов строительства и модернизации контроль обеспеченности предполагаемых объектов строительства проектной документацией, рабочей документацией, действующими контрактами в зависимости от этапа бизнес-проекта.
3	<p>Не достижение КПЭ проекта или инвестиционной программы в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ производственных ▪ технологических ▪ финансово - экономических ▪ прочих физических и качественных 	<p>Ухудшение фактических показателей бизнес-проекта и прогнозных экономических КПЭ в сравнении с ранее запланированными</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Функциональная / техническая экспертиза бизнес-проекта; контроль соблюдения действующего законодательства, нормативно правовых и корпоративных требований, а также, в случае необходимости, проверка соответствия требованиям уполномоченных государственных органов. Анализ изменений, возникающих в течение жизненного цикла бизнес-проекта или инвестиционной программы, их влияния на результаты и цели бизнес-проекта или инвестиционной программы. ▪ Экономическая экспертиза: проверка основных допущений, использованных для оценки экономической эффективности бизнес- проекта или инвестиционной программы. ▪ В течение всего жизненного цикла проекта мониторинг и контроль влияния изменений основных допущений, оказывающих влияние на КПЭ бизнес-проекта или инвестиционной программы. ▪ Выделение контролируемых и неконтролируемых факторов, влияющих на КПЭ проекта. Среди контролируемых факторов – определение физических параметров проекта, которые можно контролировать, и выстраивание системы мониторинга и контроля данных факторов. Проведение анализа чувствительности проекта к контролируемым и неконтролируемым факторам. ▪ Определение адекватной величины критических отклонений КПЭ в зависимости от этапа проекта. ▪ Своевременная разработка плана

№ П/П	РИСК	ПОСЛЕДСТВИЯ РЕАЛИЗАЦИЯ РИСКА	КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ
1	2	3	4
			<p>корректирующих мер на основе данных мониторинга.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Корректировка бизнес-проекта или инвестиционной программы по итогам проведенного мониторинга в течение жизненного цикла с целью достижения поставленных КПЭ. ▪ Создание базы знаний, включающей извлеченные уроки, типовые решения со стоимостными оценками по завершенным бизнес-проектам и инвестиционным программам..
4	Неоптимальный состав инвестиционного портфеля	Снижение средней отдачи от инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Рейтингование, оптимизация и мониторинг портфеля проектов Компании на постоянной основе. ▪ Оптимизация инвестиционного портфеля с учетом лимитов капитальных вложений в соответствии с прогнозной финансовой моделью денежных потоков Компании, директивами по бизнес планированию и в соответствии со стратегическими целями Компании.
5	<p>Риски методологии и процесса управления инвестициями, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ некорректность и неполноту исходных данных; ▪ ошибки методологии и ее неадекватное применение; ▪ несоблюдение установленных правил и неэффективности в процессе принятия инвестиционных решений 	Ухудшение КПЭ бизнес-проекта	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Организация всесторонней экспертизы бизнес-проектов и инвестиционных программ. ▪ Методологическая поддержка процесса управления инвестициями (разработка, совершенствование, внедрение и контроль исполнения ЛНД, регламентирующих инвестиционную деятельность). ▪ Разработка, совершенствование, внедрение и контроль исполнения типовых шаблонов ИМ и расчётных моделей. ▪ Идентификация и классификация бизнес-проектов и инвестиционных программ и контроль обеспечения надлежащего корпоративного одобрения проектов.

В целях эффективного контроля над рисками настоящая Политика устанавливает необходимость системного подхода к управлению рисками каждого бизнес-проекта Компании. Системность подхода заключается в выявлении основных рисков и управлении ими на каждом процессе управления инвестициями. Этот подход непосредственно связан с проведением комплексной экспертизы бизнес-проекта до его представления на утверждение уполномоченными инвестиционными органами, мониторингом и контролем бизнес-проекта в течение жизненного цикла.

11. СТРУКТУРА И ИЕРАРХИЯ ЛНД, РЕГУЛИРУЮЩИХ УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ



Рис. 3 ЛНД, регулирующие управление инвестициями

12. ДОВЕДЕНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПОЛИТИКИ

Настоящая Политика является публичной.

Настоящая Политика не подлежит обязательному переводу на английский язык.

Доведение, распространение и обеспечение доступности использования настоящей Политики осуществляется в установленном порядке путем информирования работников ПАО «НК «Роснефть» и ОГ и публикации на внутренних информационных ресурсах Компании.

Внедрение и мониторинг соответствия настоящей Политики деятельности Компании осуществляет топ-менеджер, ответственный за управление инвестициями в ПАО «НК «Роснефть».

На ежегодной основе проводятся аудиты соответствия фактической деятельности Компании положениям настоящей Политики, а также контроль достигнутых целей Политики, установленных в соответствующем разделе настоящей Политики. По результатам мониторинга в Политику могут вноситься изменения с целью улучшения в установленном порядке.

13. ССЫЛКИ

1. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».
2. Положение Компании «Об организации работы Инвестиционного комитета и профильных подкомитетов ПАО «НК «Роснефть» № ПЗ-03 Р-0001 версия 1.00, утвержденное решением Правления ОАО «НК «Роснефть» (протокол от 01.03.2013 № 5) введенное в действие приказом ОАО «НК «Роснефть» от 18.04.2013 № 185.