

УТВЕРЖДЕНА

Решением Совета директоров

ОАО «НК «Роснефть»

«30» июня 2014 г.

Протокол от «30» июня 2014 г. №39

Введена в действие «15» августа 2014 г.

Приказом от «15» августа 2014 г. № 420

ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

О ПРИНЦИПАХ РАБОТЫ С КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

№ ПЗ-01.02 П-02

ВЕРСИЯ 1.00

(с изменениями, утвержденными решением Правления ПАО «НК «Роснефть» (протокол заседания от 30.06.2017 №Пр-ИС-22п), введенными в действие приказом ПАО «НК «Роснефть» от 28.08.2017 № 489)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
ВВЕДЕНИЕ	3
ЦЕЛИ ПОЛИТИКИ	3
ЗАДАЧИ ПОЛИТИКИ	3
ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ.....	3
ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ.....	4
1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	5
2. ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	9
3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	10
4. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ.....	12
5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	14
5.1. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ.....	14
5.1.1. <i>ПРИНЦИПЫ КЛАССИФИКАЦИИ ОБЪЕКТОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.....</i>	<i>14</i>
5.1.2. <i>КРИТЕРИИ ОТНЕСЕНИЯ ОБЪЕКТОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ К НЕПРОФИЛЬНЫМ/ НЕЭФФЕКТИВНЫМ</i>	<i>15</i>
5.2. СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ.....	16
5.3. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ.....	22
5.3.1. <i>ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ.....</i>	<i>22</i>
5.3.2. <i>ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ</i>	<i>22</i>
5.4. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ.....	24
5.5. ОСНОВНЫЕ РИСКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	26
5.6. СТРУКТУРА И ИЕРАРХИЯ ЛНД, РЕГУЛИРУЮЩИХ УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	28
6. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	29
7. ДОВЕДЕНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПОЛИТИКИ	30

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 «О принципах работы с корпоративной собственностью» (далее – Политика) определяет общие принципы управления и является основополагающим документом в области управления корпоративной собственностью ПАО «НК «Роснефть» и Обществ Группы.

Настоящая Политика разработана в соответствии с законодательством РФ, применимыми нормами международного права, требованиями российских и применимых международных стандартов, опытом, накопленным в ПАО «НК «Роснефть» и Обществах Группы, а также с учетом передовых практик в области управления корпоративной собственностью.

ЦЕЛИ ПОЛИТИКИ

Политика выражает позицию Компании по управлению корпоративной собственностью Компании и формализует единые подходы и принципы в этой области.

ЗАДАЧИ ПОЛИТИКИ

Задачами настоящей Политики являются:

- постановка целей и задач Компании, а также определение принципов управления корпоративной собственностью.
- определение системы управления корпоративной собственностью (включая объекты управления корпоративной собственностью, субъекты управления корпоративной собственностью и распределение ответственности и полномочий между ними, процессы управления корпоративной собственностью, основные группы показателей для мониторинга эффективности управления корпоративной собственностью).
- определение основных рисков в области управления корпоративной собственностью и мероприятий по управлению ими.
- определение структуры и иерархии локальных нормативных документов, регулирующих управление корпоративной собственностью.

ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ

Настоящая Политика обязательна для исполнения работниками ПАО «НК «Роснефть» и Обществ Группы, деятельность которых прямо или косвенно связана с управлением корпоративной собственностью.

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 соответствующем обществе в соответствии с Уставом общества и в установленном в обществе порядке.

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

ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Настоящая Политика является локальным нормативным документом постоянного действия.

Политика признается утратившей силу в ПАО «НК «Роснефть» решением Правления ПАО «НК «Роснефть».

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

Инициаторами внесения изменений в Политику являются топ-менеджеры ПАО «НК «Роснефть», Общества Группы по согласованию с топ-менеджером ПАО «НК «Роснефть», ответственным за вопросы управления корпоративной собственностью.

Изменения в Политику вносятся в случаях: изменения законодательства РФ, изменения организационной структуры или полномочий топ-менеджеров и т.п.

1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ГЛОССАРИЯ

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.

Примечание: к бизнес-направлениям деятельности относится поиск, разведка, добыча, транспортировка, переработка и реализация нефти, газа, газового конденсата и иных полезных ископаемых, а также реализация нефтепродуктов.

ДИРЕКТИВНЫЕ ВОПРОСЫ – вопросы деятельности Обществ Группы, определение позиции Компании по которым отнесено Уставом ПАО «НК «Роснефть» к компетенции органов управления ПАО «НК «Роснефть».

ИМУЩЕСТВО – вещи и имущественные права, согласно Гражданскому кодексу РФ, которые являются предметом владения и/или пользования и/или распоряжения ПАО «НК «Роснефть» и/или Обществ Группы.

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».

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ – охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации.

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

КОРПОРАТИВНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ – часть материально значимых для Компании объектов имущества, включающая в себя:

- объекты, в отношении которых имущественные права, их ограничение, возникновение, переход и прекращение подлежат регистрации в органах регистрации или у эмитентов (объекты недвижимого имущества, акции (доли участия), исключительные права на объекты интеллектуальной собственности);
- объекты незавершенным строительством, подлежащие регистрации;
- объекты недвижимого имущества, взятые на правах аренды;
- объекты движимого имущества, принадлежащие Компании или взятые на правах аренды, которые входят в состав имущественно-технологических комплексов.

Корпоративной собственностью не являются объекты имущества, которые законодательно не могут быть собственностью коммерческих организаций (например, участки недр,

ограниченные в обороте земельные участки и др.), и/или не могут быть отдельным объектом купли/продажи (например, лицензии на осуществление определенных видов деятельности).

Примечание: Перечень объектов корпоративной собственности приведен в подразделе 5.1. настоящей Политики.

КУРАТОР – топ-менеджер ПАО «НК «Роснефть» либо иное лицо, определенное приказом ПАО «НК «Роснефть», за которым в соответствии с его функциональными обязанностями закреплено хозяйственное общество с прямой и/ или косвенной долей участия ПАО «НК «Роснефть» в уставном капитале такого общества, и отвечающий за организацию эффективного управления и контроля такого общества в целях выполнения стратегических задач и бизнес-плана Компании.

КУРИРУЮЩЕЕ СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ – структурное подразделение ПАО «НК «Роснефть», обеспечивающее в рамках своей компетенции организацию Куратором эффективного управления и контроля закрепленного за Куратором хозяйственного общества с прямой и/ или косвенной долей участия ПАО «НК «Роснефть» в уставном капитале такого хозяйственного общества в целях выполнения стратегических задач и бизнес-плана Компании.

НЕПРОФИЛЬНЫЙ ОБЪЕКТ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ – объект корпоративной собственности, прямо не участвующий в бизнес-процессах, связанных с бизнес-направлениями деятельности и основными управленческими процессами Компании, соответствующий общим и/или специальным критериям, установленным локальными нормативными документами Компании, сохранение которого в периметре Компании может быть признано нецелесообразным.

НЕЭФФЕКТИВНЫЙ ОБЪЕКТ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ – объект корпоративной собственности, расходы на содержание которого превышают доходы от его использования, и сохранение которого в периметре Компании по результатам мониторинга может быть признано нецелесообразным.

ОБЩЕСТВО ГРУППЫ (ОГ) – хозяйственное общество, прямая и/ или косвенная доля владения ПАО «НК «Роснефть» акциями или долями в уставном капитале которого составляет 20 процентов и более.

ПРОФИЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ – топ-менеджер ПАО «НК «Роснефть», отвечающий в соответствии со своей компетенцией за профильное направление деятельности Компании, наделенный самостоятельными функциями, задачами и ответственностью.

ПРОФИЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПОДКОМИТЕТЫ — коллегиальные органы ПАО «НК «Роснефть», созданные в соответствии с решением уполномоченного органа управления ПАО «НК «Роснефть», в компетенцию которых входит рассмотрение бизнес-проектов в рамках лимита инвестиционных полномочий (ЛИП), принятие решений и подготовка рекомендаций по принятию решений для органов управления ПАО «НК «Роснефть» в отношении реализации бизнес-проектов.

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ НАСТОЯЩЕГО ДОКУМЕНТА

АНАЛИТИЧЕСКИЙ РАКУРС ОБЪЕКТА КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ (РАКУРС) – набор специфических функциональных атрибутов, характеризующих объект корпоративной собственности с точки зрения различных видов учета.

АРХИТЕКТУРА КЛАССИФИКАЦИИ ОБЪЕКТОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ – модель взаимосвязанных элементов, определяющая подходы и детализирующая принципы классификации объектов корпоративной собственности.

АТТЕСТАЦИЯ ОБЪЕКТА КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ – процедура определения профильности и эффективности объекта корпоративной собственности, которая осуществляется для оценки необходимости сохранения объекта корпоративной собственности в Компании и выработки предложений по мероприятиям с объектом корпоративной собственности в целях комплексного повышения эффективности управления корпоративной собственностью.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОБЪЕКТА КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ – период времени с момента возникновения объекта корпоративной собственности до момента его исчезновения у конкретного субъекта. Стадии жизненного цикла объекта корпоративной собственности: формирование, использование/ эксплуатация, отчуждение/ ликвидация.

ИМУЩЕСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС – аналитически сгруппированные объекты движимого и недвижимого имущества (включая земельные участки, здания, сооружения и др.), используемые при осуществлении комплексного технологического процесса в рамках определенного направления деятельности (например, разведки, добычи, транспортировки, переработки, реализации нефти и т.д.).

ИНЫЕ ВОПРОСЫ – вопросы деятельности Обществ Группы, отнесенные их уставами к компетенции общего собрания акционеров/участников, собрания иного высшего органа управления, совета директоров (наблюдательного совета) Обществ Группы, коллегиальных органов управления Обществ Группы иностранной юрисдикции, определение позиции ПАО «НК «Роснефть» по которым не отнесено Уставом ПАО «НК «Роснефть» к компетенции органов управления ПАО «НК «Роснефть».

КРИТЕРИИ ОТНЕСЕНИЯ ОБЪЕКТОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ К НЕПРОФИЛЬНЫМ/ НЕЭФФЕКТИВНЫМ – параметры, используемые для отнесения объектов корпоративной собственности к непрофильным и/или неэффективным.

МЕРОПРИЯТИЯ С ОБЪЕКТАМИ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ – действия с объектами корпоративной собственности, включая сделки, совершаемые на всех стадиях жизненного цикла объектов корпоративной собственности.

Мероприятия с объектами корпоративной собственности на стадии жизненного цикла объекта корпоративной собственности «формирование»:

- Приобретение.
- Взятие в аренду.
- Создание: строительство, создание объектов интеллектуальной собственности, создание юридического лица и/или его обособленного подразделения.
- Иное.

Мероприятия с объектами корпоративной собственности на стадии жизненного цикла «использование/ эксплуатация»:

- Реконструкция/ модернизация/ мероприятия по повышению эффективности использования объекта корпоративной собственности.
- Предоставление в аренду.
- Консервация.
- Передача на техническое обслуживание/ хранение.
- Предоставление прав пользования объектами интеллектуальной собственности Обществам Группы.
- Реорганизация.
- Изменение уставного капитала.
- Продление срока действия исключительного права на объект интеллектуальной собственности.
- Иное.

Мероприятия с объектами корпоративной собственности на стадии жизненного цикла «отчуждение/ ликвидация»:

- Реализация.
- Передача на безвозмездной основе.
- Ликвидация / списание.
- Прекращение пользования (для объектов интеллектуальной собственности).
- Иное.

МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ – регулярный процесс контроля достижения показателей эффективности управления корпоративной собственностью с целью принятия обоснованных управленческих решений по мероприятиям с объектами корпоративной собственности.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ – комплекс значимых измеримых количественных и качественных показателей, позволяющих оценить эффективность использования объектов корпоративной собственности и качество процессов управления корпоративной собственностью, и характеризующих связь между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами, в основе расчета которых заложено сравнение плановых и фактических значений.

ПРОФИЛЬНОЕ СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ – структурное подразделение ПАО «НК «Роснефть», отвечающее за определение/ подтверждение бизнес-необходимости мероприятий с объектами корпоративной собственности по профильному направлению деятельности, принадлежащими ПАО «НК «Роснефть» и Обществам Группы, а также за обеспечение исполнения данных мероприятий с объектами корпоративной собственности.

ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ (ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ) – структурное подразделение ПАО «НК «Роснефть», отвечающее за комплексное методологическое обеспечение и администрирование процессов управления корпоративной собственностью, организацию информационно-аналитического обеспечения процессов управления корпоративной собственностью.

2. ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

ИТК – имущественно-технологический комплекс.

КС – корпоративная собственность.

ЛНД – локальный нормативный документ.

ОИС – объекты интеллектуальной собственности.

ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» – Общее собрание акционеров ПАО «НК «Роснефть», Совет директоров ПАО «НК «Роснефть», Правление ПАО «НК «Роснефть», Главный исполнительный директор ПАО «НК «Роснефть».

ПЭ – показатель эффективности управления корпоративной собственностью.

ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» – первый вице-президент ПАО «НК «Роснефть», вице-президенты ПАО «НК «Роснефть», главный бухгалтер ПАО «НК «Роснефть», финансовый директор ПАО «НК «Роснефть», советники и руководители структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть» и служб ПАО «НК «Роснефть» в ранге вице-президентов.

3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Управление корпоративной собственностью является неотъемлемой частью общей системы управления Компанией и должно соответствовать стратегии развития Компании и интересам акционеров ПАО «НК «Роснефть», а также интегрироваться в операционную модель и бизнес-процессы Компании.

Достижение целей Компании в области управления корпоративной собственностью предполагает реализацию долгосрочного комплекса задач и мероприятий, связанных в т.ч. с выстраиванием системы мониторинга эффективности управления корпоративной собственностью на базе интеграционного информационного решения.

Таблица 1
Цели и задачи управления корпоративной собственностью

№	ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ
1	2	3
1	Повышение акционерной стоимости Компании, максимизация доходности на вложенный капитал	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обеспечение принятия своевременных и экономически обоснованных решений по действиям с КС, в том числе минимизация инвестиций в объекты КС с низкой рентабельностью с возможностью дальнейшего инвестирования капитала в более высококорентабельные объекты КС. ▪ Защита имущественных интересов Компании и ее акционеров за счет эффективного управления рисками утраты прав на объекты КС.
2	Повышение эффективности использования объектов КС и оптимизация структуры КС	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Внедрение и поддержка системы централизованного автоматизированного учета объектов КС и прав на объекты КС для сбора, хранения, актуализации и систематизации всех данных по объектам КС во всех требуемых ракурсах из различных информационных систем Компании. ▪ Разработка, внедрение и поддержка системы мониторинга эффективности управления КС, включающей в себя экономико-правовую экспертизу, инвентаризацию, технический аудит, разработку и оценку достижения плановых показателей эффективности использования объектов КС. ▪ Эффективное управление непрофильными и/или неэффективными объектами КС: снижение затрат на их содержание, получение дополнительной прибыли от их реализации. ▪ Создание и поддержание оптимальной корпоративной структуры Компании.

№	ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ
1	2	3
3	<p>Оптимальное использование ресурсов Компании, задействованных в процессах управления КС, за счет организации эффективной системы и совершенствования процессов управления КС</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Развитие единого центра компетенций для решения задач комплексного методологического и информационно-аналитического обеспечения, а также администрирования процессов управления КС. ▪ Выстраивание сквозных процессов управления КС с четким разграничением полномочий и ответственности участников управления КС для обеспечения их эффективного взаимодействия и исключения дублирования функций. ▪ Повышение скорости принятия решений и реализации мероприятий с объектами КС. ▪ Формирование и совершенствование единой корпоративной методологии управления КС: разработка и актуализация ЛНД по всем видам КС и на всех уровнях управления КС.

4. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Ключевыми принципами управления корпоративной собственностью, обеспечивающими достижение целей управления корпоративной собственностью, являются:

- **Экономическая обоснованность решений и действий в отношении объектов корпоративной собственности:** принятие решений по мероприятиям с объектами корпоративной собственности на оптимальных для Компании условиях благодаря наличию полной и достаточной информации, в т.ч. всех необходимых для принятия решений экспертиз.
- **Методологическое и информационно-аналитическое обеспечение,** а также администрирование процессов управления корпоративной собственностью через **единый центр компетенций.**
- **Взаимозависимость и интеграция процессов управления корпоративной собственностью со смежными процессами:** процессы управления корпоративной собственностью тесно связаны с другими бизнес-процессами Компании, в частности, бюджетированием, формированием управленческой отчетности, управлением инвестициями, корпоративным управлением, в связи с чем необходимо выстраивание сквозных процессов управления корпоративной собственностью с четким разграничением полномочий и ответственности всех участников, с учетом взаимосвязи всех процессов.
- **Своевременность и высокое качество** осуществления мероприятий с корпоративной собственностью всеми участниками процессов управления корпоративной собственностью.
- **Интегрированность данных** из различных информационных систем Компании: обеспечение полноты, достоверности и актуальности автоматизированного учета и мониторинга эффективности управления корпоративной собственностью во всех необходимых ракурсах.
- **Непрерывность мониторинга** эффективности управления корпоративной собственностью: регулярный контроль достижения запланированных показателей эффективности использования корпоративной собственности, а также мониторинг эффективности исполнения мероприятий с объектами корпоративной собственности на всех стадиях жизненного цикла объектов корпоративной собственности.
- **Социальная ответственность** при принятии решений о мероприятиях с объектами корпоративной собственности, в частности, с непрофильными и/или неэффективными объектами корпоративной собственности.
- **Применение лучших отраслевых практик** в области управления корпоративной собственностью для актуализации и оптимизации подходов Компании к управлению корпоративной собственностью, оптимизации процессов, показателей эффективности.

Вместе с тем управление корпоративной собственностью следует общекорпоративным принципам:

- Соответствие законодательству РФ, применимым нормам и стандартам российского и международного права, отраслевым документам, корпоративным требованиям.
- Обеспечение прозрачности деятельности и достоверности управленческой отчетности.

- Исключение конфликтов интересов и противодействие коррупции.
- Недопущение корпоративного мошенничества.
- Целевое и экономически эффективное расходование денежных средств.
- Реализация мер по сокращению издержек в процессах управления корпоративной собственностью.
- Обеспечение строгого контроля соблюдения процедур, наличие контрольных процедур.

5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

5.1. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Объектами управления корпоративной собственностью являются объекты корпоративной собственности, которыми владеет и/или пользуется и/или распоряжается ПАО «НК «Роснефть» и/или Общества Группы:

- Объекты недвижимого имущества¹.
- Акции (доли участия).
- Исключительные права на объекты интеллектуальной собственности.
- Объекты движимого имущества, входящие в состав имущественно-технологических комплексов.

Для целей управления объекты корпоративной собственности могут объединяться в аналитические иерархические группы, в т.ч. в соответствии с принципами и подходами к классификации объектов корпоративной собственности.

5.1.1. ПРИНЦИПЫ КЛАССИФИКАЦИИ ОБЪЕКТОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Все объекты корпоративной собственности подлежат классификации исходя из следующих основных принципов:

- Обеспечение учета всех объектов КС.
- Исключение дублирования учета объектов КС.
- Обеспечение выполнения процедур комплексного контроля использования объектов КС.
- Обеспечение достаточности и востребованности детализации классификации и полноты описательных атрибутов объектов КС для целей управления объектами КС.

С учётом данных принципов для целей управления объектами КС должны использоваться подходы к классификации, позволяющие:

- Формировать аналитическую и методологическую базу для ведения учета объектов КС, в т.ч. его полноты, достаточности и актуальности.
- Рассматривать каждый объект КС как в качестве отдельной единицы КС, так и в составе иерархической структуры.
- Использовать прозрачные принципы закрепления ответственности субъектов управления КС за процессы управления объектами КС.
- Осуществлять мониторинг и сопоставление эффективности использования объектов КС как отдельных единиц, так и в составе иерархических групп.
- Формировать отчетность, необходимую для принятия решений по объектам КС в требуемых аналитических ракурсах.

¹ Перечень таких объектов определяется в соответствии с требованиями Гражданского кодекса РФ.

- Обеспечивать возможность корректировки отдельных частей и элементов классификации без изменения общей архитектуры и принципов классификации.
- Адаптировать классификацию к актуальным потребностям бизнеса Компании.

Целью аналитических ракурсов является обобщение информации, необходимой для поддержки процессов управления объектами КС на всех стадиях их жизненного цикла.

Аналитические ракурсы формируются по следующим принципам:

- Обеспечение учета атрибутов, необходимых и достаточных для управления объектами КС на всех стадиях их жизненного цикла.
- Обеспечение непротиворечивости аналитических ракурсов между собой.
- Обеспечение соответствия перечня аналитических ракурсов и их наполнения данными требованиям законодательства РФ и потребностям бизнеса Компании.

Выделяются следующие основные ракурсы, перечень которых может быть расширен, в т.ч. в связи с актуализацией потребностей бизнеса Компании:

Таблица 2
Основные аналитические ракурсы объектов КС

№	НАЗВАНИЕ РАКУРСА	СОДЕРЖАНИЕ РАКУРСА
1	2	3
1	Правовой ракурс	Обобщенная информация, связанная с учетом прав на объекты КС, а также иная информация об объектах КС, отражающая требования законодательства в отношении данных объектов КС.
2	Бухгалтерский ракурс	Обобщенная информация об объектах КС, собираемая в рамках реализации функции бухгалтерского учета.
3	Налоговый ракурс	Обобщенная информация об объектах КС, собираемая в рамках реализации функции налогового учета.
4	Технико-экономический ракурс	Обобщенная информация об экономических и технических характеристиках объектов КС в количественном и качественном выражении, собираемая структурными подразделениями ПАО «НК «Роснефть».
5	Инвестиционный ракурс	Обобщенная информация о проектах и объектах КС, собираемая на этапе осуществления капитальных вложений.

5.1.2. КРИТЕРИИ ОТНЕСЕНИЯ ОБЪЕКТОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ К НЕПРОФИЛЬНЫМ/ НЕЭФФЕКТИВНЫМ

В рамках управления КС определяются группы объектов КС в зависимости от их профильности и эффективности.

В отдельных случаях при неполном соответствии объекта КС критериям непрофильности/ неэффективности, он может быть отнесен к непрофильным и/или неэффективным объектам решением уполномоченного органа управления ПАО «НК «Роснефть», принимаемым в индивидуальном порядке.

Общими критериями для выбора и оценки объектов КС в целях признания их непрофильными и/или неэффективными являются:

- Несоответствие стратегии развития Компании.

- Осуществление объектом КС и/или с использованием объекта КС непрофильных видов деятельности, то есть не связанных с бизнес-направлениями деятельности и основными управленческими процессами Компании.
- Нецелесообразность для Компании инвестиций в развитие определенных непрофильных и/или неэффективных видов деятельности.
- Сохранение конкурентных преимуществ Компании при отсутствии объекта КС в портфеле активов Компании.
- Отсутствие стратегических интересов Компании в регионе присутствия/местонахождения объекта КС.
- Ожидание рыночной цены за объект КС выше, чем экономический эффект от инвестиций Компании в развитие соответствующего объекта КС.
- Необходимость отвлечения управленческих ресурсов Компании для осуществления контроля над деятельностью объекта КС, несопоставимых с уровнем доходности объекта КС.
- Сохранение объекта в собственности/ аренде в ПАО «НК «Роснефть» или Обществах Группы может привести к существенным негативным экономическим и репутационным последствиям.

Специальные критерии включают в себя результаты оценки достижения целевых/пороговых значений показателей эффективности использования объектов КС. Специальные критерии определяются ЛНД Компании в области управления корпоративной собственностью.

5.2. СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ

Субъектами управления КС являются органы управления ПАО «НК «Роснефть», топ-менеджеры ПАО «НК «Роснефть», Инвестиционный комитет/ профильные подкомитеты, структурные подразделения, Общества Группы, в той или иной степени задействованные в процессах управления КС.

В зависимости от выполняемых функций, субъекты управления КС могут участвовать в процессе управления КС в следующих ролях:

1. *Центр принятия решений (Органы управления ПАО «НК «Роснефть», Инвестиционный комитет/ профильные подкомитеты ПАО «НК «Роснефть»):*

Органы управления ПАО «НК «Роснефть» принимают решения/ определяют позицию в отношении совершения (изменения, прекращения) сделок с объектами КС в соответствии с Уставом ПАО «НК «Роснефть» и ЛНД Компании.

В отдельных случаях Органы управления ПАО «НК «Роснефть» могут делегировать полномочия по принятию решений в отношении объектов КС топ-менеджерам ПАО «НК «Роснефть».

Общества Группы могут принимать самостоятельные решения в отношении объектов КС, находящихся в их собственности, в соответствии с Уставами таких Обществ Группы и Уставом ПАО «НК «Роснефть».

Инвестиционный комитет/ профильные подкомитеты осуществляют предварительное рассмотрение, подготовку рекомендаций органам управления ПАО «НК «Роснефть» по одобрению участия/ прекращения участия в бизнес-проектах (мероприятиях с объектами КС) в рамках соответствующих установленных лимитов инвестиционных полномочий.

2. *Центр компетенций (Структурное подразделение ПАО «НК «Роснефть» – Департамент собственности «ПАО «НК «Роснефть»». Владелец процесса «формирование правил и администрирование процессов управления корпоративной собственностью, комплексное обеспечение решений» является топ-менеджер ПАО «НК «Роснефть», ответственный за вопросы управления корпоративной собственностью):*

Департамент собственности ПАО «НК «Роснефть» отвечает за комплексное методологическое обеспечение и интеграцию процессов управления корпоративной собственностью – разрабатывает и поддерживает в актуальном состоянии ЛНД ПАО «НК «Роснефть», регламентирующие процессы управления КС, осуществляет контроль соответствия ЛНД ПАО «НК «Роснефть» и Обществ Группы в области управления КС положениям настоящей Политики, организует информационно-аналитическое обеспечение и администрирование процессов управления корпоративной собственностью.

В отдельных ситуациях Департамент собственности ПАО «НК «Роснефть» может выполнять роль курирующего структурного подразделения, например, для непрофильных и/ или неэффективных объектов КС, по которым органами управления ПАО «НК «Роснефть» принято решение о реализации/ ликвидации.

В роли профильного структурного подразделения Департамент собственности выступает в случае, если совершаются мероприятия с объектами КС, принадлежащими ПАО «НК «Роснефть» и не переданными в аренду Обществ Группы, а также в исключительных случаях в отношении объектов КС, принадлежащих Обществ Группы, при наличии соответствующих решений Органов управления ПАО «НК «Роснефть».

В роли обеспечивающего блока Департамент собственности участвует в процессах управления КС в соответствии с закрепленными за ним функциями: отвечает за регистрацию прав собственности на объекты КС, проводит анализ сделок в рамках своей компетенции и т.д.

3. *Кураторы и курирующие структурные подразделения:*

Кураторы согласуют все директивные вопросы в отношении деятельности Обществ Группы и согласуют позицию ПАО «НК «Роснефть» по иным вопросам деятельности Обществ Группы, с учетом мнения профильных топ-менеджеров и профильных структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть».

Курирующие структурные подразделения обеспечивают в рамках своей компетенции организацию куратором эффективного управления и контроля закрепленного за ним Общества Группы.

4. Профильные топ-менеджеры и профильные структурные подразделения:

Профильные топ-менеджеры являются обязательными согласующими лицами при формировании позиции ПАО «НК «Роснефть» по профильным иным вопросам деятельности Обществ Группы, а также согласуют бизнес-необходимость мероприятий с объектами КС ПАО «НК «Роснефть» и контролируют исполнение мероприятий с объектами КС.

Профильные топ-менеджеры могут принимать решения в отношении действий с объектами КС в случаях, когда соответствующие полномочия делегированы им органами управления ПАО «НК «Роснефть».

Профильные структурные подразделения отвечают за определение бизнес-необходимости мероприятий с объектами КС, принадлежащими ПАО «НК «Роснефть», и за обеспечение исполнения данных мероприятий. Профильные структурные подразделения отвечают за подтверждение бизнес-необходимости мероприятий с объектами КС, принадлежащими курируемым ими Обществам Группы.

Профильные структурные подразделения осуществляют мероприятия для исполнения профильным топ-менеджером своих обязанностей в процессах управления КС в рамках своей компетенции.

5. Обеспечивающие блоки (топ-менеджеры ПАО «НК «Роснефть» и структурные подразделения в их подчинении):

Обеспечивающие блоки принимают участие в процессах управления КС в качестве участников, экспертов, согласующих мероприятия с объектами КС в рамках своих компетенций², в том числе осуществляют своевременный и корректный учет объектов КС. Роль обеспечивающего блока не предполагает инициирование совершения (изменения, прекращения) мероприятий с объектами КС.

6. Операторы КС (Общества Группы и структурные подразделения ПАО «НК «Роснефть», использующие/ эксплуатирующие объекты КС в процессе своей деятельности):

Операторы КС эксплуатируют/ используют объекты КС в рамках своей деятельности, осуществляют мероприятия по поддержанию объектов КС в надлежащем состоянии, иницируют и реализуют мероприятия с объектами КС (в т.ч. находящимися в собственности/ аренде Обществ Группы), в соответствии с порядком, определенным в Уставе ПАО «НК «Роснефть», Уставах Обществ Группы и ЛНД Компании.

Общества Группы могут выполнять роль обеспечивающего блока в рамках осуществления ими мероприятий с объектами КС – в рамках их компетенций³.

Состав субъектов управления КС и их роли могут меняться в зависимости от вида КС, реализуемых мероприятий (в т.ч. сделок), и состава участников мероприятий.

В отдельных случаях один субъект управления КС может одновременно выполнять несколько ролей. Например, для некоторых мероприятий курирующее структурное

² При реализации обеспечивающих или управленческих процессов, например: управление финансами, правовое обеспечение, бухгалтерский учет и отчетность, корпоративное управление, обеспечение безопасности и т.д.

³ Регистрация прав собственности на объекты КС, учет объектов КС и другие обеспечивающие или управленческие процессы.

подразделение может быть одновременно профильным и/или обеспечивающим. Для минимизации дублирования функций и четкого разграничения задач субъектов управления КС требуется руководствоваться следующими основными правилами:

- Для Кураторов и курирующих структурных подразделений: состав курируемых топ-менеджерами и структурными подразделениями Обществ Группы закрепляется распорядительным документом ПАО «НК «Роснефть»; функции Кураторов закреплены в ЛНД ПАО «НК «Роснефть», регулирующих вопросы кураторства.
- Для профильных топ-менеджеров и профильных структурных подразделений: реализация роли определяется возможностью выявления и необходимостью подтверждения бизнес-необходимости сделки.
- Для обеспечивающих блоков: роль определяется необходимостью выполнения обеспечивающих или управленческих процессов⁴.

Роли субъектов управления КС на всех стадиях жизненного цикла объектов корпоративной собственности приведены в Таблице 3.

⁴ Регистрация прав собственности на объекты КС, учет объектов КС и другие обеспечивающие или управленческие процессы.

Таблица 3
Матрица ролей субъектов управления корпоративной собственностью

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА	№	МЕРОПРИЯТИЯ С КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ		ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОМИТЕТ/ ПРОФИЛЬНЫЕ ПОДКОМИТЕТЫ ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»	ДЕПАРТАМЕНТ СОБСТВЕННОСТИ ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»	ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» И СТРУКТУРНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» В ИХ ПОДЧИНЕНИИ	ОБЩЕСТВА ГРУППЫ
		СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ					
1	2	3		4	5	6	7
1. Формирование	1.1	Приобретение	НЕДВИЖИМОСТЬ*	ЦПР**	ЦК / К / ОБ***	К / П / ОБ	0
	1.2		АКЦИИ (ДОЛИ УЧАСТИЯ)	ЦПР**	ЦК / ОБ***	П / ОБ	0
	1.3		ОИС	ЦПР**	ЦК / ОБ***	К / П / ОБ	0
	1.4	Взятие в аренду у третьих лиц, сервитут	НЕДВИЖИМОСТЬ*	ЦПР**	ЦК / К / ОБ***	К / П / ОБ	0
	1.5 ⁵	Строительство	НЕДВИЖИМОСТЬ	ЦПР**	ЦК / ОБ***	К / П / ОБ	0
	1.6 ⁶	Создание	ОИС	ЦПР**	ЦК / ОБ***	К / П / ОБ	0
	1.7	Создание нового общества/ открытие филиала	АКЦИИ (ДОЛИ УЧАСТИЯ)	ЦПР**	ЦК / ОБ***	П / ОБ	0
2. Использование / эксплуатация	2.1	Реконструкция/ модернизация	НЕДВИЖИМОСТЬ*	ЦПР**	К / ОБ***	К / П / ОБ / О****	0
	2.2	Предоставление в аренду		ЦПР**	ЦК / К / ОБ***	К / П / ОБ	0
	2.3	Консервация, передача на техническое обслуживание/хранение		ЦПР**	ЦК / К / ОБ***	К / П / ОБ	0
	2.4	Предоставление прав пользование ОИС ОГ, продление срока действия прав на ОИС	ОИС	ЦПР**	ЦК / К / ОБ***	К / П / О / ОБ	0
	2.5	Реорганизация Обществ Группы, изменение уставного капитала	АКЦИИ (ДОЛИ УЧАСТИЯ)	ЦПР**	ЦК / К / ОБ***	К / П / ОБ	0
3. Отчуждение/ ликвидация	3.1	Реализация	НЕДВИЖИМОСТЬ*	ЦПР**	ЦК / К / ОБ***	К / П / ОБ	0
	3.2		АКЦИИ (ДОЛИ УЧАСТИЯ)	ЦПР**	ЦК / К / ОБ***	К / П / ОБ	0
	3.3	Передача на безвозмездной основе	НЕДВИЖИМОСТЬ*	ЦПР**	ЦК / К / ОБ***	К / П / ОБ	0
	3.4	Ликвидация/ списание		ЦПР**	К / ОБ***	К / П / ОБ	0
	3.5	Ликвидация Общества Группы/филиала	АКЦИИ (ДОЛИ УЧАСТИЯ)	ЦПР**	ЦК / К / ОБ***	К / П / ОБ	0
	3.6	Прекращение пользования ОИС (непродление срока действия прав на ОИС)	ОИС	ЦПР**	ЦК / ОБ***	К / П / О / ОБ	0

⁵ Для данного действия с объектом КС Департамент собственности ПАО «НК «Роснефть» выступает в качестве обеспечивающего блока только в части экспертизы проектов по строительству (согласование материалов для рассмотрения Инвестиционным комитетом/Подкомитетами и Органами управления ПАО «НК «Роснефть») и регистрации объектов завершенных и незавершенных строительством. В качестве Центра компетенций Департамент собственности ПАО «НК «Роснефть» выступает только в отношении процессов регистрации прав на объекты КС Компании.

⁶ Для данного действия с объектом КС Департамент собственности ПАО «НК «Роснефть» выступает в качестве обеспечивающего блока в отношении процессов регистрации прав ПАО «НК «Роснефть» на объекты ОИС. Департамент собственности ПАО «НК «Роснефть» выступает в качестве Центра компетенций только в отношении процессов регистрации прав Компании на объекты КС.

Условные обозначения:

Роли субъектов управления корпоративной собственностью:

ЦПР - Центр принятия решений (в зависимости от вида/ суммы сделки/ мероприятия, в соответствии с Уставом ПАО «НК «Роснефть» и ЛНД Компании).

ЦК - Центр компетенций.

ОБ - Обеспечивающий блок.

О - Оператор КС.

К - Куратор и курирующие структурные подразделения.

П - Профильный топ-менеджер и профильные структурные подразделения.

* - в т. ч. движимое имущество в составе ИТК.

** - полномочия по принятию решений могут быть делегированы Органами управления ПАО «НК «Роснефть» топ-менеджерам ПАО «НК «Роснефть»; полномочия по принятию самостоятельных решений в отношении объектов КС, находящихся в собственности Обществ Группы, закреплены в Уставах Обществ Группы и Уставе ПАО «НК «Роснефть».

*** - функции и задачи в роли обеспечивающих блоков могут также выполняться в Обществах Группы: например, если объект КС приобретает в собственность Общества Группы, то учет в информационных системах и оформление права собственности на объект КС осуществляется силами Общества Группы.

**** - в случаях, когда Оператором объекта КС является одно из структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть»: например, Управление делами ПАО «НК «Роснефть» в отношении административного здания на Софийской набережной в г. Москве.

Примечание: обозначение одной роли для нескольких субъектов управления КС не обозначает дублирования полномочий и ответственности: как правило, в зависимости от сути сделок/ мероприятий и состава их участников, одна роль (например, Куратор) будет применима только к одному топ-менеджеру или структурному подразделению. В отдельных случаях роль «передается» в ходе осуществления мероприятия с объектом КС от одного субъекта к другому (например, на момент планирования ликвидации юридического лица - ОГ может курироваться одним из топ-менеджеров ПАО «НК «Роснефть», но после принятия решения о ликвидации - закрепляется за Департаментом собственности. Затем Департамент собственности становится куратором ОГ, подлежащего ликвидации).

5.3. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

5.3.1. ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Управление корпоративной собственностью охватывает все стадии жизненного цикла объектов корпоративной собственности.

На каждой стадии жизненного цикла объектов корпоративной собственности выполняются следующие циклические процессы (Рис. 1):

1. Планирование мероприятий с объектами корпоративной собственности.
2. Исполнение мероприятий с объектами корпоративной собственности.
3. Мониторинг эффективности управления корпоративной собственностью.

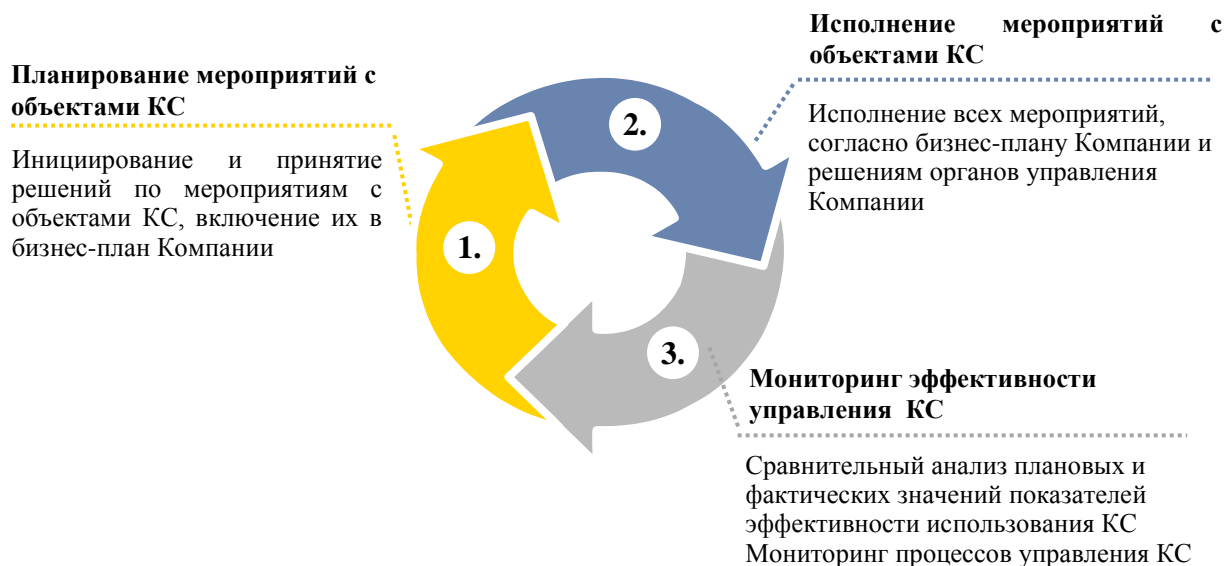


Рис. 1 Процесс управления корпоративной собственностью

Данные процессы реализуются в отношении профильных/ непрофильных, эффективных/ неэффективных объектов корпоративной собственности.

Все мероприятия с объектами корпоративной собственности направлены на повышение эффективности использования корпоративной собственности, оптимизацию структуры корпоративной собственности, максимизацию доходности на вложенный капитал и повышение акционерной стоимости Компании.

5.3.2. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Процесс: Планирование мероприятий с объектами корпоративной собственности

Цель процесса: принятие органами управления ПАО «НК «Роснефть» и Обществ Группы обоснованных решений по мероприятиям с КС, включение в бизнес-план доходов и расходов, связанных с управлением КС.

Основные действия в рамках процесса:

- Инициирование/ подготовка материалов по сделкам с КС: формирование предложений по экономически целесообразным способам реализации сделок (приобретение, взятие в аренду и др.)⁷, составление и утверждение плана и бюджета мероприятий, формирование справедливой стоимости объектов КС/ размеров арендных ставок.
- Экспертиза экономической целесообразности и правовой чистоты сделок.
- Получение необходимых согласований государственных органов и корпоративных одобрений на уровне Обществ Группы и ПАО «НК «Роснефть» в отношении мероприятий с объектами КС, в т.ч. с непрофильными и/ или неэффективными объектами КС, для включения данных мероприятий в бизнес-план Компании.
- Информирование Обществ Группы о позиции ПАО «НК «Роснефть» о сделках/ мероприятиях, планируемых к совершению/ изменению/ прекращению с принадлежащими им непрофильными и/или неэффективными объектами КС.
- Осуществление действий для включения в бизнес-план Компании корректных данных о запланированных мероприятиях с объектами КС.
- Разработка и согласование целевых значений показателей эффективности управления КС.

Результаты процесса:

- Принятые органами управления ПАО «НК «Роснефть» и Обществ Группы решения в отношении объектов КС, утвержденные планы исполнения мероприятий.
- Доходы и расходы по запланированным мероприятиям с объектами КС включены в бизнес-план Компании.
- Перечень целевых значений показателей эффективности управления КС.

Процесс: Исполнение мероприятий с объектами корпоративной собственности

Цель процесса: оперативное и качественное осуществление всех необходимых действий для исполнения мероприятий с объектами КС, включенных в бизнес-план Компании, выполнение задач по защите имущественных интересов Компании.

Основные действия в рамках реализации процесса:

- Заключение сделок: подписание юридически значимых документов для исполнения мероприятий, проведение комплекса мероприятий, направленных на подготовку объектов КС к реализации/ ликвидации/ реорганизации и др., осуществление взаиморасчетов согласно условиям юридически значимых документов.
- Оформление/ внесение изменений в правоустанавливающие и правоудостоверяющие документы на объекты КС.
- Внесение данных о юридически значимых документах и правоустанавливающих документах в информационные системы Компании.

⁷ За исключением случаев, когда существуют законодательные или иные ограничения или требования к сделкам с объектами корпоративной собственности.

Результаты процесса:

- Подписаны договоры и иные юридически значимые документы с контрагентами по сделкам с объектами КС.
- Оформлены/ продлены/ внесены изменения в правоустанавливающие и правоудостоверяющие документы на объекты КС.
- Данные по объектам КС внесены/ актуализированы в информационных системах Компании.

Процесс: Мониторинг эффективности управления корпоративной собственностью

Цель процесса: обеспечение полноты, достоверности и актуальности информации об объектах КС, изменениях прав собственности, эффективности использования объектов КС, а также формирование предложений по повышению эффективности использования объектов КС и по оптимизации процессов управления КС.

Основные действия в рамках реализации процесса:

- Внесение/ актуализация данных об объектах КС и эффективности их использования в информационные системы Компании.
- Анализ финансовой и управленческой отчетности, сравнительный анализ плановых и фактических значений показателей эффективности использования КС.
- Проведение аттестации, включая сбор и систематизацию информации по объектам КС Компании.
- Формирование предложений по оптимизации процессов управления КС.

Результаты процесса:

- Результаты экономико-правовой экспертизы, инвентаризации, технического аудита внесены в информационные системы Компании.
- Сформированы предложения по мероприятиям с профильными/ непрофильными, эффективными/ неэффективными объектами КС.
- Сформированы предложения по оптимизации процессов управления КС.

5.4. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Показатели эффективности управления КС используются для:

- Мониторинга эффективности выполнения процессов управления КС.
- Мониторинга эффективности использования отдельных объектов КС/ групп объектов КС, выявления неэффективных объектов КС.

Показатели эффективности разрабатываются на основе следующих принципов:

- *Иерархичность* – набор показателей эффективности использования объектов КС формируется в соответствии с иерархической структурой классификаторов объектов КС: оценка эффективности использования КС осуществляется как в разрезе Обществ Группы, ИТК, так и по отдельным объектам КС, при этом выполнение ПЭ по объектам

КС на нижних уровнях иерархии способствует выполнению ПЭ по объектам КС вышестоящих уровней иерархии.

- *Специфичность* – набор показателей для каждого объекта/ групп объектов КС зависит от вида и уровня иерархии объектов КС в составе ИТК, объективных потребностей в объеме мониторинга эффективности их использования (например, набор ПЭ для эксплуатируемых производственных объектов КС отличается от набора ПЭ объектов незавершенного строительства).
- *Измеримость* – существует возможность расчета степени достижения ПЭ: определены методики и источники данных для расчета ПЭ.
- *Четкость и однозначность* – при разработке целевых значений ПЭ устанавливается единственно возможная интерпретация степени достижения показателей.
- *Потенциальная достижимость* – существует объективная возможность достижения целевых значений ПЭ.
- *Актуальность* – достижение ПЭ связано с достижением стратегических и операционных целей Компании, требованиями органов управления и топ-менеджеров ПАО «НК «Роснефть», а также руководителей Обществ Группы.

Оценка эффективности управления КС на базе ПЭ осуществляется с использованием следующих механизмов:

- Оценка степени достижения планового значения ПЭ.
- Оценка динамики значения ПЭ.
- Сопоставление значения/ динамики ПЭ по объекту со значениями ПЭ по сопоставимым объектам в рамках Общества Группы/ региона/ отрасли.
- Сопоставление значения/ динамики ПЭ по объекту со значениями ПЭ по сопоставимым объектам других компаний, согласно лучшей отраслевой практике.

Основные группы ПЭ в области управления КС приведены в Таблице 4.

Таблица 4
Основные группы показателей эффективности управления корпоративной собственностью

№	ГРУППЫ ПЭ	ОПИСАНИЕ ГРУППЫ ПЭ	ВОЗМОЖНЫЕ ПЭ	ОБЪЕКТЫ МОНИТОРИНГА
1	2	3	4	5
1	Мониторинг эффективности выполнения процессов управления КС	Показатели эффективности выполнения мероприятий с объектами КС	Выполнение существенных условий сделок, исполнение мероприятий в соответствии с корпоративными решениями, длительность заключения сделки/ реализации мероприятий с объектами КС, доля своевременно осуществленных мероприятий.	Мероприятия в отношении отдельных объектов КС/ групп объектов КС (ИТК)
2	Мониторинг эффективности использования отдельных объектов КС/ групп объектов КС	Показатели степени интенсивности эксплуатации объектов КС	Коэффициент эксплуатации действующего фонда, коэффициент использования КС, кол-во м.кв. площади на 1 работника, длительность владения зарегистрированным объектом незавершенного строительства.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отдельные производственные и непромышленные объекты КС за исключением ОИС, акций/долей участия ▪ Группы объектов КС (ИТК)

№	ГРУППЫ ПЭ	ОПИСАНИЕ ГРУППЫ ПЭ	ВОЗМОЖНЫЕ ПЭ	ОБЪЕКТЫ МОНИТОРИНГА
1	2	3	4	5
		Показатели эффективности расходов на эксплуатацию и содержание объектов КС	Удельные эксплуатационные расходы на м.кв./чел., коэффициент содержания объектов имущества, прямые затраты на содержание и эксплуатацию объектов, коэффициент износа.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отдельные производственные и непроизводственные объекты КС за исключением ОИС, акций/долей участия ▪ Группы объектов КС (ИТК)
		Показатели экономической эффективности объектов КС	Коэффициент рентабельности имущества, срок окупаемости имущества, удельные затраты на единицу товарной продукции, фондоотдача, рентабельность продаж, EBITDA, чистая прибыль, чувствительность EBITDA при изменении производственных показателей, объемов продаж, операционных затрат.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Группы объектов КС (ИТК) ▪ Акции/ доли участия (Общества Группы)

5.5. ОСНОВНЫЕ РИСКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Компания осознает, что ее деятельность, связанная с управлением корпоративной собственностью, подвержена негативному влиянию рисков.

Компания осуществляет управление рисками, связанными с управлением корпоративной собственностью, в порядке, установленном применимым законодательством и соответствующими ЛНД Компании.

Топ-менеджеры ПАО «НК «Роснефть», руководители Обществ Группы и работники Компании, задействованные в управлении корпоративной собственностью, принимают на себя ответственность за управление рисками, обеспечивая:

- своевременное выявление и оценка рисков;
- планирование деятельности с учетом влияния рисков в области управления корпоративной собственностью на достижение целей и плановых показателей;
- разработку и реализацию мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления рисков и/или минимизацию неблагоприятных последствий от их наступления;
- своевременное информирование о возникновении и/или реализации рисков всех заинтересованных сторон.

Настоящая Политика определяет перечень основных рисков, возникающих в процессе управления корпоративной собственностью, их возможные последствия и мероприятия по управлению рисками (см. Таблицу 5).

Таблица 5
Основные риски, последствия и мероприятия по управлению рисками в области
управления корпоративной собственностью

№	ОПИСАНИЕ РИСКА	ПОСЛЕДСТВИЯ РИСКА	МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКОМ
1	2	3	4
1	<p>Утрата/невозможность оформления прав собственности на объекты КС из-за:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ несоответствия имеющихся правоудостоверяющих документов применимому действующему законодательству; ▪ некорректно и неполно оформленных правоустанавливающих документов; ▪ мошенничества. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изъятие из владения / пользования объектов КС. ▪ Ограничение оборотоспособности объектов КС. ▪ Расходы на повторную регистрацию объектов КС и/или судебные разбирательства. ▪ Материальные убытки. ▪ Репутационные последствия. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Проведение комплексной правовой экспертизы на всех стадиях жизненного цикла объектов КС. ▪ Формирование плана регистрации прав собственности на объекты корпоративной собственности и мониторинг его исполнения. ▪ Методологическая и правовая поддержка по вопросам регистрации прав на объекты КС со стороны профильных структурных подразделений. ▪ Применение ЛНД и распорядительных документов по предупреждению мошенничества.
2	<p>Управление КС не обеспечивает максимизацию денежного потока вследствие неэффективного использования объектов КС (в т.ч. непрофильных/ неэффективных объектов КС)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Недополучение (потеря) денежных средств от инвестиций в объекты КС. ▪ Упущенная выгода при сохранении в периметре Компании непрофильных/ неэффективных объектов КС. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Внедрение интеграционного информационного решения, позволяющего вести централизованный, достоверный и актуальный учет и мониторинг использования объектов. ▪ Мониторинг эффективности использования объектов КС. ▪ Мониторинг своевременности исполнения мероприятий с объектами КС.
3	<p>Принятие решений по мероприятиям с объектами КС и их исполнение на неоптимальных для Компании условиях, в т.ч. вследствие неполноты/ ненадлежащего качества проведенных экспертиз и оценки рыночной стоимости объектов КС</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Недостижение целевой доходности на вложенный капитал. ▪ Упущенная выгода. ▪ Искажение финансовой отчетности. ▪ Репутационные последствия. ▪ Расходы на урегулирование последствий реализации риска. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Методологическая поддержка по вопросам проведения экспертизы и оценки рыночной стоимости объектов КС. ▪ Мониторинг полноты проведения экспертиз, а также оценки рыночной стоимости объектов КС.

5.6. СТРУКТУРА И ИЕРАРХИЯ ЛНД, РЕГУЛИРУЮЩИХ УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Все ЛНД в области управления корпоративной собственностью направлены на достижение целей и задач в области управления корпоративной собственностью, закрепленных настоящей Политикой.

Структура ЛНД в области управления корпоративной собственностью включает в себя настоящую Политику, Стандарты, Положения, Методические указания, Инструкции, Классификаторы и другие локальные нормативные документы. Состав ключевых ЛНД в области управления корпоративной собственностью устанавливается настоящей Политикой (Рисунок 2).



Рис. 2 Основные ЛНД, регулирующие управление корпоративной собственностью

6. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Для обеспечения реализации положений настоящей Политики в ПАО «НК «Роснефть» и Обществах Группы используется информационное решение, интегрирующее различные информационные системы Компании и позволяющее установить единые правила интеграции данных различных информационных систем Компании, в том числе за счет:

- Использования единых нормативных справочников и классификаторов, учитывающих экономические, правовые и технические аспекты на всех стадиях жизненного цикла объектов КС.

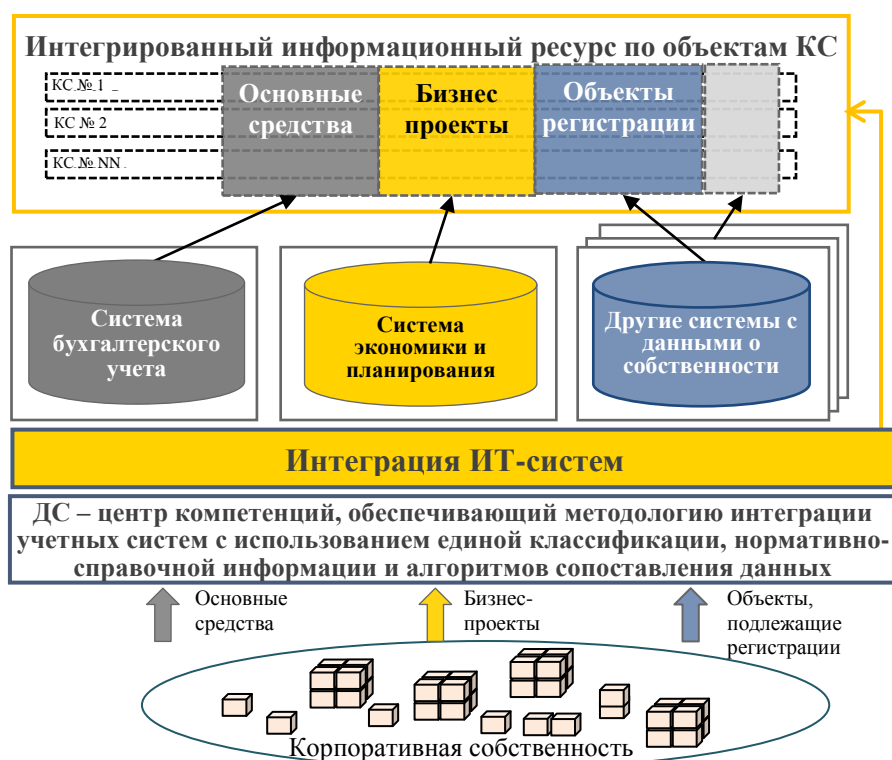


Рис. 3 Схема интеграции данных об объектах корпоративной собственности

Интеграционное решение обеспечивает автоматизацию процессов управления КС в части:

- Ведения учета объектов КС, в т.ч. с использованием информации различного формата: сканобразов документов и электронных документов с учетом привязки документов к объектам КС.
- Ведения и актуализация реестров объектов КС, позволяющих учитывать и интегрировать необходимую и достаточную информацию для целей управления КС. Перечень реестров должен включать в т.ч.: реестр недвижимого имущества, интеллектуальной собственности, юридических лиц, реестр результатов оценки объектов КС, реестр сделок с объектами КС и др.
- Мониторинга изменений параметров использования объектов КС и мониторинга статуса мероприятий с КС.
- Формирования регулярной управленческой отчетности об эффективности управления КС, содержащей информацию во всех требуемых ракурсах, необходимых для принятия управленческих решений.

7. ДОВЕДЕНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПОЛИТИКИ

Настоящая Политика является публичной.

Настоящая Политика подлежит обязательному переводу на английский язык.

Доведение, распространение и обеспечение доступности использования настоящей Политики осуществляется в установленном порядке путем информирования работников Компании и публикации на внутренних и внешних информационных ресурсах Компании.

Внедрение и мониторинг соответствия настоящей Политики деятельности Компании осуществляет топ-менеджер ПАО «НК «Роснефть», ответственный за вопросы управления корпоративной собственностью.

Контроль исполнения требований настоящей Политики осуществляется на двух уровнях:

- контроль, проводимый топ-менеджерами ПАО «НК «Роснефть», руководителями структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть», руководителями Обществ Группы, задействованными в процессах управления корпоративной собственностью;
- независимый контроль (внутренний и внешний аудит).

По результатам вышеуказанных действий в Политику могут вноситься изменения в установленном порядке.