

УТВЕРЖДЕНА

Решением Совета директоров

ОАО «НК «Роснефть»

«20» июня 2013 г.

Протокол от «20» июня 2013 г. № 20

Введена в действие «31» июля 2013 г.

Приказом от «31» июля 2013 г. № 338

ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ

№ П2-06.01 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	7
3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПОЛИТИКИ	8
4. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕМЕНТАМИ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА.....	10
5. ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ.....	13
6. ССЫЛКИ.....	15

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», 2013

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

ПОЛИТИКА КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ (далее – **ПОЛИТИКА**) устанавливает цели и задачи Компании в области управления оборотным капиталом, определяет основные принципы управления элементами оборотного капитала Компании.

Настоящая **ПОЛИТИКА** является основополагающим документом, регулирующим процесс управления оборотным капиталом в Компании, и является обязательным для руководства и регламентации в рамках деятельности дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть» и структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть».

ЦЕЛИ

Настоящая **ПОЛИТИКА** разработана в целях:

- формализации подхода Компании к формированию оборотного капитала,
- описания деятельности Компании в области управления оборотным капиталом,
- определения основных направлений оптимизации структуры оборотного капитала.

ЗАДАЧИ

Задачами **ПОЛИТИКИ** являются:

- формирование общего подхода к управлению оборотным капиталом;
- определение основных принципов управления оборотным капиталом;
- определение условий и параметров реализации процесса управления оборотным капиталом.

ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ

Настоящая **ПОЛИТИКА** обязательна для исполнения работниками всех структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть» и дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть», деятельность которых прямо или косвенно влияет на формирование и изменение оборотного капитала.

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

Требования **ПОЛИТИКИ** становятся обязательными для исполнения в дочерних обществах ПАО «НК «Роснефть», дочерних обществах дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть» и в зависимых обществах 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

Настоящая **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 **ПОЛИТИКУ** являются: Топ-менеджеры ПАО «НК «Роснефть», Финансовый департамент ПАО «НК «Роснефть», а также иные структурные подразделения ПАО «НК «Роснефть» и дочерние общества ПАО «НК «Роснефть», по согласованию с Финансовым департаментом ПАО «НК «Роснефть».

Изменения в **ПОЛИТИКУ** вносятся в случаях: изменения законодательства РФ, изменения организационной структуры или полномочий руководителей и т.п.

1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ГЛОССАРИЯ

ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ – задолженность юридического или физического лица, которая является результатом договорного права на получение денежных средств или иного финансового актива от сторонней организации.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КПЭ) - показатели, сформированные на основе стратегии и бизнес-плана Компании, с помощью которых оценивается эффективность деятельности отдельных сотрудников и/или подразделений Компании.

КОНТРАГЕНТ – любое российское или иностранное юридическое или физическое лицо, с которым ПАО «НК «Роснефть» или его дочернее общество вступает в договорные отношения, за исключением трудовых отношений.

КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА – средства, вложенные в оборотные производственные фонды и фонды обращения Компании, обеспечивающие ее текущую деятельность и способные превращаться в денежную наличность.

Примечание: в состав краткосрочных обязательств входят следующие статьи V раздела Бухгалтерского баланса: «Кредиторская задолженность», «Доходы будущих периодов», «Оценочные обязательства», «Прочие обязательства».

КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ – сумма задолженности Общества перед юридическими или физическими лицами, образовавшейся в результате хозяйственных взаимоотношений с ними.

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ – экономические ресурсы в материально-вещественной форме.

ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ – активы, характеризующие совокупность имущественных ценностей Компании, обслуживающие текущую производственно-коммерческую (операционную) деятельность и полностью потребляемые в течение одного производственно-коммерческого цикла.

Примечание: в состав оборотных активов входят следующие статьи II раздела Бухгалтерского баланса: «Запасы», «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям», «Дебиторская задолженность», «Денежные средства и денежные эквиваленты», «Прочие оборотные активы».

ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ – разница между суммой оборотных активов и суммой краткосрочных обязательств.

ПРОСРОЧЕННАЯ ДЕБИТОРСКАЯ / КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ – задолженность, установленный срок погашения которой наступил, но фактически задолженность не погашена.

Примечание: Количество дней просроченной задолженности отсчитывается, начиная со дня, следующего после установленного дня гашения задолженности по условиям договоров и других документов.

УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ – определение состава (структуры) и поддержание оптимального уровня оборотных активов с целью достижения оптимального соотношения между рентабельностью и ликвидностью (платежеспособностью) Компании, а также в выборе и поддержании необходимого соотношения между источниками долгосрочного и краткосрочного финансирования оборотного капитала.

2. ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

ДОЧЕРНЕЕ ОБЩЕСТВО ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» (ДО) – общество, в отношении которого ПАО «НК «Роснефть» в силу преобладающего прямого (непосредственного) участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом.

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

ЛНД – локальные нормативные документы.

МСФО - Международные стандарты финансовой отчетности.

МТР – материально-технические ресурсы.

СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» (СП) – структурное подразделение ПАО НК «Роснефть» с самостоятельными функциями, задачами и ответственностью в рамках своей компетенции, определенной положением о структурном подразделении.

ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ – первый вице-президент ПАО «НК «Роснефть», статс-секретарь – вице-президент ПАО «НК «Роснефть», вице-президенты ПАО «НК «Роснефть», главный бухгалтер ПАО «НК «Роснефть», финансовый директор ПАО «НК «Роснефть», вице-президент ПАО «НК «Роснефть» – руководитель Службы безопасности, вице-президенты – директора Департаментов, советники Президента – директора Департаментов в ранге вице-президентов, руководители Служб ПАО «НК «Роснефть», руководитель Аппарата Президента ПАО «НК «Роснефть».

3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПОЛИТИКИ

Компания осознает макроэкономическую значимость своей деятельности, как одного из крупнейших бюджетообразующих предприятий Российской Федерации.

Конструктивная работа системы управления оборотным капиталом Компании не только оказывает положительное воздействие на повышение экономического результата от высвобождаемых из оборота средств, но и вносит значительный вклад в эффективность и увеличение стоимости Компании в целом.

При формировании оборотного капитала Компания придерживается подхода, который выражается в полном обеспечении всех потребностей в оборотных активах и создании нормального уровня страховых резервов на случай наиболее сбоев в ходе операционной деятельности Компании.

Данный подход к формированию оборотного капитала обеспечивает оптимальное соотношение между уровнем риска и уровнем эффективности использования финансовых ресурсов для реальных хозяйственных условий.

Компания строит свою политику по отношению к оборотным активам, исходя из следующих принципов:

- заблаговременное планирование предстоящих расходов и доходов Компании;
- централизация финансовых расчетов внутри Компании, что позволяет добиться максимальной эффективности и сбалансированности использования оборотных средств;
- расчет необходимой величины оборотных средств осуществляется, исходя из требований по обеспечению бесперебойности текущей деятельности, выполнения своих обязательств, а также осуществления инвестиционных программ.

При формировании источников финансирования оборотных активов необходимо учитывать изменение:

- цен на нефть и нефтепродукты на внутреннем и внешнем рынках;
- объема продаж за счет изменения общего объема добычи и переработки нефти и газа;
- доли экспорта нефти и нефтепродуктов в объемах реализации;
- экспортных пошлин, тарифов на транспортировку;
- налогового законодательства и т.д.

Политика Компании в области управления оборотным капиталом устанавливает следующие общие цели:

- создание условий для устойчивого развития и роста капитализации Компании;
- повышение эффективности управления оборотным капиталом Компании;
- поддержание финансовой устойчивости и ликвидности Компании.

Для достижения перечисленных целей необходимо решение следующих задач:

- сокращение продолжительности операционного цикла движения оборотных средств Компании;
- определение оптимальной величины и оптимальной структуры оборотного капитала;
- ускорение оборачиваемости оборотного капитала Компании;
- обеспечение сбалансированности денежных потоков за счет достижения оптимального соотношения между уровнем дебиторской и кредиторской задолженности;
- определение принципов финансирования отдельных компонентов оборотных активов Компании;
- оптимизация объема и структуры источников финансирования с сохранением приемлемых величин ликвидности и рентабельности оборотных активов;
- вовлечение в процесс управления оборотным капиталом топ-менеджеров ПАО «НК «Роснефть», руководителей структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть» и руководителей дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть» для повышения эффективности управления оборотным капиталом.

4. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕМЕНТАМИ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА

Для целей настоящей **ПОЛИТИКИ** определены следующие основные элементы оборотного капитала:

- дебиторская задолженность;
- запасы МТР, в том числе запасы нефти и нефтепродуктов;
- кредиторская задолженность.

С учетом необходимости повышения эффективности управления оборотным капиталом Компании применяются следующие принципы управления основными элементами оборотного капитала:

1. В отношении **дебиторской задолженности** должен применяться подход к формированию, который заключается в минимизации этого элемента и высвобождении средств из оборота.

Для повышения эффективности использования оборотного капитала необходимо выполнение следующих условий:

- анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объемов закупок, истории кредитных отношений и предлагаемых условий оплаты;
- стандартизация условий погашения дебиторской задолженности сторонних дебиторов по вновь заключаемым договорам и внесение изменений в существующие договоры;
- минимизация предоставления покупателям Компании отсрочки платежа;
- минимизация авансирования поставщиков и подрядчиков, за исключением согласованных Компанией случаев и условий авансирования;
- проведение зачетов взаимных требований без отвлечения денежных средств и без увеличения сальдо задолженности на конец периода
- ускорение востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов;
- прогноз поступления денежных средств от дебиторов и сверка фактического уровня дебиторской задолженности с плановым;
- поддержание периода оборачиваемости дебиторской задолженности на оптимальном уровне – до 30 календарных дней;
- контроль расчетов с дебиторами в части просроченной дебиторской задолженности с целью уменьшения безнадежных долгов;
- недопущение роста уровня просроченной дебиторской задолженности;
- постоянная работа с просроченной дебиторской задолженностью¹ и недостачами с обязательным соблюдением сроков реализации претензионно-исковых и исполнительных мероприятий², утвержденных в Компании;

¹ Стандарт Компании «Управление дебиторской и кредиторской задолженностью» № П2-06 С-0007

- создание резервов по сомнительным долгам (недостачам) в порядке и в сроки, установленные действующим законодательством и ЛНД³ Компании.

2. В отношении **запасов МТР** должен применяться подход, который позволяет обеспечить оптимальные потребности в запасах и эффективное управление запасами.

Эффективное управление запасами МТР позволяет снизить продолжительность производственного цикла, уменьшить уровень текущих затрат на управление запасами, снизить уровень транзакционных издержек по их закупке, высвободить из текущего хозяйственного оборота часть финансовых средств, реинвестируя их в другие активы.

Для достижения наиболее высокого уровня эффективности управления запасами МТР необходимо выполнение следующих условий:

- разработка и внедрение схем управления производственными процессами (циклами производств и закупок), позволяющих оптимизировать уровень запасов;
- выявление уровня обеспеченности производства и реализации продукции соответствующими запасами МТР и оценка эффективности их использования;
- нормирование отдельных видов и групп запасов МТР;
- создание системы контроля за фактическими размерами запасов МТР и своевременным их пополнением в соответствии с установленными нормативами;
- оптимизация общего уровня запасов МТР;
- обеспечение высокой оборачиваемости и эффективных форм движения запасов МТР;
- построение эффективной системы контроля за движением запасов МТР в Компании;
- персонифицирование ответственности за уровень МТР через механизм ключевых показателей эффективности.

В отношении **запасов нефти и нефтепродуктов** должен применяться подход, который позволяет обеспечить оптимальные уровни запасов и эффективное управление запасами по всей цепочке поставок и исключение случаев затоваривания.

Эффективное управление запасами нефти и нефтепродуктов позволяет снизить продолжительность производственного цикла, уменьшить уровень текущих затрат на хранение и управление запасами, высвободить из текущего хозяйственного оборота часть финансовых средств, что увеличит денежный поток и позволит реинвестировать средства в другие активы.

Для управления запасами нефти и нефтепродуктов разрабатывается методология, определяющая унифицированный подход для всесторонней оценки уровней запасов (в том числе с точки зрения финансовых и коммерческих рисков) по всем местам хранения и создающая базу для повышения эффективности использования запасов.

² Стандарт Компании «Механизм возмещения убытков и ущерба, причиненных Компании действиями (бездействием) работников/должностных лиц, представителями контрагентов и третьими лицами» № ПЗ-06 С-005

³ Методические указания Компании «Порядок создания резерва по сомнительным долгам и резерва под обесценение финансовых вложений в соответствии с РСБУ и МСФО» № ПЗ-07 М-0023

Для достижения наиболее высокого уровня эффективности управления запасами нефти и нефтепродуктов необходимо выполнение следующих условий:

- выявление уровней запасов и оборачиваемости нефти и нефтепродуктов по всей цепочке поставок;
- нормирование отдельных групп запасов нефти и нефтепродуктов;
- создание системы планирования, прогнозирования и контроля за фактическими уровнями и оборачиваемостью запасов МТР и своевременным их пополнением/реализацией в соответствии с установленными нормативами;
- обеспечение высокой оборачиваемости и эффективных форм движения запасов нефти и нефтепродуктов;
- оптимизация объема и стоимости оборотного капитала, находящегося в товарных запасах нефти и нефтепродуктов;
- использование преимуществ и возможностей рынка: реализация стратегии накопления ресурсов или их снижения для получения дополнительного коммерческого эффекта.

3. В отношении **кредиторской задолженности** должен применяться подход, предусматривающий приемлемый рост соответствующих обязательств и, как следствие, минимизацию совокупных издержек финансирования.

Основные принципы по реализации управления кредиторской задолженностью:

- установление таких договорных взаимоотношений с контрагентами, которые ставят сроки и размеры платежей Компании последним в зависимости от поступления денежных средств от покупателей;
- необходимость оценки эффективности кредитной политики контрагентов, определение стоимости кредиторской задолженности с учетом скидок, бонусов, отсрочек, кредитных лимитов и обязательств;
- принятие решений о целесообразности работы с контрагентами, как на оперативном, так и на стратегическом уровнях;
- увеличение периода оборачиваемости кредиторской задолженности до 60 календарных дней и более;
- перевод покупателей нефти и нефтепродуктов Компании на условия предоплаты;
- контроль величины просроченной кредиторской задолженности в общей ее структуре;
- списание кредиторской задолженности с истекшим сроком исковой давности;
- структурирование сделок по приобретению Компанией акций (долей в уставных капиталах) таким образом, чтобы минимизировать размер дебиторской и кредиторской задолженности на балансе приобретаемого общества;
- недопущение возникновения просроченных обязательств, влекущих ответственность в виде штрафных санкций и пеней.

5. ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ

Управление оборотным капиталом в Компании должно осуществляться в соответствии со следующими этапами:

- **Планирование основных показателей:**
 - ♦ планирование и утверждение лимитов дебиторской и кредиторской задолженности для ДО и СП;
 - ♦ планирование и утверждение норм запасов МТР и нефтепродуктов для ДО;
 - ♦ планирование оборачиваемости дебиторской, кредиторской задолженности, запасов МТР, нефти и нефтепродуктов.
- **Организация процесса:**
 - ♦ сбор, консолидация и анализ данных, предоставленных ДО и СП, в соответствии с утвержденными формами отчетов о движении дебиторской и кредиторской задолженности, запасов МТР, запасов нефти и нефтепродуктов.
- **Координация ДО и СП:**
 - ♦ регламентация деятельности СП и ДО в области управления оборотным капиталом;
 - ♦ обеспечение взаимодействия подразделений, ответственных за формирование, транспортировку и реализацию запасов нефти и нефтепродуктов по всей цепочке поставок.
 - ♦ принятие оперативных решений по управлению оборотным капиталом.
- **Контроль:**
 - ♦ контроль исполнения установленных плановых показателей для основных элементов оборотного капитала;
 - ♦ контрольные процедуры в отношении просроченной дебиторской / кредиторской задолженности.
- **Оценка и сопоставление данных:**
 - ♦ анализ структуры и динамики основных элементов оборотного капитала;
 - ♦ сопоставление полученных данных с поставленными задачами;
 - ♦ оценка достигнутого экономического эффекта по установленным периодам;
 - ♦ выявление тенденций влияния основных факторов на изменение оборотного капитала.
- **Принятие управленческих решений:**
 - ♦ принятие решений на основании проведенного анализа имеющихся данных и выявленных проблем;
 - ♦ доведение решений до ДО и/или СП.

Для группировки и анализа показателей в соответствии с МСФО сбор и анализ управленческой отчетности о движении основных элементов оборотного капитала следует производить с выделением основных показателей в следующие группы:

- **для дебиторской и кредиторской задолженности** – разделение по срокам погашения до 1 года и более 1 года;
- **для запасов** – выделение групп запасов МТР, направляемых на инвестиционную деятельность. Выделение групп запасов нефти и нефтепродуктов для установления плановых нормативов и принятия оперативных решений.

6. ССЫЛКИ

1. Стандарт Компании «Управление дебиторской и кредиторской задолженностью» № П2-06 С-0007 версия 3.00, утвержденный решением Правления ОАО «НК «Роснефть» 19.06.2013 (протокол от 19.06.2013 № 18), введенный в действие приказом ОАО «НК «Роснефть» от 31.07.2013 № 342.
2. Стандарт Компании «Механизм возмещения убытков и ущерба, причиненных Компании действиями (бездействием) работников/должностных лиц, представителями контрагентов и третьими лицами» № П3-06 С-005 версия 1.00, утвержденный приказом ОАО «НК «Роснефть» от 28.05.2007 № 210.
3. Методические указания Компании «Порядок создания резерва по сомнительным долгам и резерва под обесценение финансовых вложений в соответствии с РСБУ и МСФО» № П3-07 М-0023 версия 1.00, утвержденные приказом ОАО «НК «Роснефть» от 09.02.2011 № 60.