



РАСШИРЯЯ ДИАПАЗОН

Содержание



06

О КОМПАНИИ

Компания и основные направления деятельности.....	08
Корпоративно-проектная структура Группы компаний АО «Зарубежнефть».....	09
Карта деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть».....	10
Основные события 2018 года.....	12



16

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Конъюнктура рынка.....	18
Стратегия развития	21
Ключевые результаты деятельности в 2018 году	22
Долгосрочная программа развития	28
Система КПЭ Группы компаний АО «Зарубежнефть».....	30
Система управления инвестиционным портфелем	36
Система управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть».....	38
Реализация проектов внутрикорпоративных улучшений	42
Энергоэффективность.....	45
Охрана окружающей среды	48
Охрана труда и промышленная безопасность.....	52
Кадровая политика и корпоративная культура	55
Социальная политика в регионах присутствия.....	70
Пострановая отчетность	71



72

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Компании за 2018 год

Консолидированные показатели Группы компаний АО «Зарубежнефть».....	74
Налоговые обязательства обществ Группы компаний АО «Зарубежнефть».....	76
Геологоразведка и добыча углеводородов	78
Социалистическая Республика Вьетнам.....	84
Республика Куба.....	90
Российская Федерация.....	92
Нефтепереработка и сбыт.....	102
Сервисные и прочие активы.....	114
Обзор финансовых результатов АО «Зарубежнефть».....	127
Производительность труда.....	128
Инвестиционная деятельность АО «Зарубежнефть».....	129
Инновационная деятельность	131
Закупочная деятельность.....	135
Перспективы и расширение зоны деятельности.....	136



138

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Сведения о проведении общего собрания акционеров.....	140
Совет директоров Компании, комитеты при Совете директоров.....	141
Сведения о проведении заседаний Совета директоров	152
Ревизионная комиссия АО «Зарубежнефть».....	155
Обеспечение внутреннего контроля по Группе компаний АО «Зарубежнефть».....	156
Руководство АО «Зарубежнефть».....	157
Дивидендная политика и информация о распределении прибыли	163



164

ПРИЛОЖЕНИЯ

Официальная информация об АО «Зарубежнефть»	166
История создания Компании.....	168
Информация об участии АО «Зарубежнефть» в других организациях (по состоянию на 31 декабря 2018 года)	170
Перечень лицензий Группы компаний АО «Зарубежнефть» в Российской Федерации.....	172
Перечень лицензий Группы компаний АО «Зарубежнефть» в Российской Федерации.....	173
Информация о Программе отчуждения непрофильных активов АО «Зарубежнефть».....	184
Информация о претензионно-исковой работе АО «Зарубежнефть».....	190
Информация о крупных сделках, совершенных АО «Зарубежнефть» в отчетном году.....	191
Информация о сделках, заключенных АО «Зарубежнефть» в отчетном году, в совершении которых имеется заинтересованность	191
Перечень программ, реализуемых АО «Зарубежнефть» в рамках Стратегии развития и Долгосрочной программы развития	192

Перечень внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность по подготовке Годового отчета	192
Информация об аудиторе бухгалтерской отчетности АО «Зарубежнефть» за отчетный год.....	193
Консолидированная финансовая отчетность Группы компаний АО «Зарубежнефть» и информация об аудиторе за отчетный год.....	193
Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2018 года	194
Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года.....	196
Глоссарий.....	198
Контакты.....	200

19,3
МЛРД РУБ.

рост показателя консолидированной EBITDA
в 2018 году (выше уровня 2017 года
более чем в два раза)

~6
МЛРД РУБ.

обязательства по выплатам дивидендов
государству в 2019 году

Обращение Генерального директора

Уважаемые коллеги!

Ушедший год подтвердил верность утвержденной нами в 2014 году Стратегии – опираясь на ключевой сегмент Upstream и избранную нишу, мы смогли сформировать модель бизнеса, устойчивую в максимально широком диапазоне условий. Несмотря на нестабильную ситуацию на внешних рынках, сложную геополитическую обстановку и значительные колебания цены на нефть мы не только уверенно выполнили запланированные показатели эффективности деятельности, но и весь год продолжали работу над преобразованием Компании – повышением качества управления, накоплением, анализом и внедрением лучших практик.

Общий объем добычи в эффективной доле владения Компании по итогам 2018 года составил более 5,1 млн т н. э., что превышает плановый показатель на 95 тыс. т н. э. Такой эффект достигнут благодаря эффективным геолого-техническим мероприятиям (ГТМ), реализованным в соответствии с утвержденной производственной программой.

По итогам 2018 года показатель консолидированной выручки увеличился на 45 % относительно факта 2017 года. Значение показателя консолидированной EBITDA выросло на 19,3 млрд руб., что выше уровня 2017 года более чем в два раза. Это, в свою очередь, позволяет Компании сохранять одно из первых мест по выплатам дивидендов

относительно финансовых результатов и взять обязательства по выплате дивидендов государству в 2019 году в сумме порядка 6 млрд руб.

В отчетном году мы продолжили развитие сегмента Upstream – повышение его эффективности и вхождение в новые проекты. Вслед за динамикой мировой структуры запасов мы сохраняем фокус на небольших, сложных в разработке месторождениях и на месторождениях с высокой степенью выработанности. Непрерывная работа ведется по расширению ресурсной базы на действующих активах. Прирост запасов в 2018 году составил 12 млн т н. э., наиболее существенную долю в который внес наш вьетнамский актив – СП «Вьетсовпетро».

Успешно завершила год компания ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», которая значительно увеличила показатели EBITDA и чистой прибыли по отношению к факту 2017 года. Это стало возможным благодаря росту цены на нефть, полному выполнению производственной программы, реализации мероприятий, направленных на оптимизацию затрат, а также использованию налоговых льгот, в том числе продлению права использования льготы по экспортной пошлине на нефть Западно-Хоседаюского месторождения.

В отчетном году на постоянной основе запущены Южно-Сурхартинское и Уернырдское нефтяные месторождения. Добыча на месторождениях Компании шестой год

подряд составила 3 млн т, а в целом накопленный объем добычи с начала эксплуатации месторождений Центрально-Хорейверского поднятия составил 22 млн т – такими успехами наше крупнейшее в России предприятие отметило свой 10-летний юбилей.

2018 год стал насыщен знаковыми событиями и для другой нашей дочерней компании – ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Хартыага». В июле 2018 года состоялось подписание дополнения к Хартыагинскому соглашению о разделе продукции (Хартыагинскому СРП), согласно которому срок действия Соглашения продлен до 31 декабря 2031 года. Предприятие продолжает работать над оптимизацией

Сергей Кудряшов
Генеральный директор
АО «Зарубежнефть»



**МЫ ПРОДОЛЖИЛИ
РАЗВИТИЕ СЕГМЕНТА
UPSTREAM
В СООТВЕТСТВИИ
С КЛЮЧЕВЫМИ
ФОКУСАМИ,
НАПРАВЛЕННЫМИ
НА ПОВЫШЕНИЕ
ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ
И ВХОЖДЕНИЕ
В НОВЫЕ ПРОЕКТЫ.**



КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА
ТЕКУЩЕГО ЭТАПА
ДЛЯ КОМПАНИИ –
ВХОЖДЕНИЕ
В НОВЫЕ ПРОЕКТЫ.
В ТЕСНОЙ СВЯЗКЕ
ИДУТ ПРОЦЕССЫ
ФОРМИРОВАНИЯ
КОМАНД,
ТИРАЖИРОВАНИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
ПРАКТИК И ЗНАНИЙ.



затрат. Так, по результатам проведенных в 2018 году мероприятий удельный показатель OPEX составил чуть более 4 долл/барр, при этом в 2016 году удельный показатель OPEX составлял 7,4 долл/барр. За два года работы нам удалось почти вдвое увеличить доходы государства и партнеров.

Компания ведет активную работу по внедрению методов увеличения нефтеотдачи и восполнению ресурсной базы для поддержания стабильного уровня добычи. В 2018 году в результате углубления бокового ствола одной из скважин была открыта новая залежь нефти, геологические запасы которой по предварительным оценкам превышают 2 млн т.

Продолжается активная работа по расширению деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть». Прежде всего, стоит отметить приобретение 100%-ной доли VRJ и получение

инвестиционной лицензии на Блок 09-3, а также подписание документов о вхождении СП «Вьетсовпетро» и АО «Зарубежнефть» в Блок 09-2/09, состоявшееся во время встречи Президента Российской Федерации Владимира Путина и Генерального секретаря Центрального комитета Коммунистической партии Вьетнама Нгуен Фу Чонга. Инвестиционную лицензию по данному участку мы получим в 2019 году, а первую нефть – до конца 2022 года. Новые активы должны будут сбалансировать снижение добычи на месторождениях Белый Тигр и Дракон (Блок 09-1), находящихся в завершающей стадии разработки.

В сегменте Downstream рост цены на нефть и, соответственно, на нефтепродукты позволил выполнить показатели бизнес-плана и увеличить выручку на 4 % по сравнению с фактическим показателем 2017 года. Отдельно отмечу продолжение в 2018 году реализации важного проекта – газификации

АО «НПЗ Брод». В ходе моей встречи с президентом Республики Хорватия Колиндой Грабар-Китарович были отмечены положительные результаты проделанной работы и достигнуты договоренности о всесторонней поддержке реализации проекта и его продолжении до полного исполнения. Применение на нефтеперерабатывающем заводе (НПЗ) в качестве топлива природного газа позволит решить текущие экологические вопросы завода и привести выбросов с печей НПЗ к нормам Европейского союза.

Кроме того, в АО «НПЗ Брод» завершен проект по строительству установки утилизации нефтешлама. Установка введена в эксплуатацию. Практически полностью завершена реализация проекта «Строительство новой котельной».

Два крупных инвестиционных проекта реализованы в АО «МПЗ Модрича»: отремонтированы три фасовочно-упаковочные

линии и заменены фильтры на установке депарафинизации базовых масел, что позволит снизить риск внеплановых остановок в последующих периодах.

Компания продолжила работу по созданию основы для вхождения в новые проекты. Выстроено взаимодействие с профильными государственными органами власти и компаниями нефтегазового сектора, сформирована геологическая база для вхождения в новые проекты. В высокой степени проработки находятся переговоры о вхождении в проекты на территории Узбекистана. Начата работа над вхождением в проекты на территории Камбоджи.

Откликаясь на вызовы отрасли, АО «Зарубежнефть» реализует комплекс проектов по цифровой трансформации. На данном этапе большинство инициатив касаются основного сегмента – «Геологоразведка и добыча»,

однако данное направление является стратегическим и коснется всей структуры управления Группой компаний АО «Зарубежнефть». Уже согласовано выделение раздела по цифровой трансформации в составе Долгосрочной программы развития (ДПР).

Кроме того, учитывая растущую конкуренцию технологий, мы прорабатываем проекты в сфере возобновляемой энергетики: соответствующее направление выделено в блоке Компании по развитию бизнеса. Основные перспективы связаны со строительством солнечной электростанции мощностью до 100 МВт в странах текущей деятельности – на Кубе и во Вьетнаме.

В 2018 году мы добились отличных результатов: в очередной раз наша Компания показала высокую эффективность деятельности.

В 2019 году мы продолжим идти к целям, заявленным в Стратегии,

проводя качественную трансформацию и ориентируясь на лучшие практики и тенденции рынка. Прежде всего, нам предстоит поддерживать базовую добычу, обеспечить своевременный запуск в эксплуатацию Блоков 12/11 и 09/3-12, Луцкаянского месторождения, а также продолжить расширение ресурсной базы как за счет действующих, так и за счет новых активов.

Сергей Кудряшов
Генеральный директор
АО «Зарубежнефть»

02

03

04

05

01

О КОМПАНИИ



Компания и основные направления деятельности

АО «Зарубежнефть» – диверсифицированный государственный нефтегазовый холдинг с активами и проектами в нескольких сегментах, действующий в интересах государства. Компания имеет богатую историю и уникальный опыт внешнеэкономической

деятельности. В ее состав входят более 20 совместных и дочерних предприятий в различных сегментах нефтегазового бизнеса.

Активы и проекты Группы компаний АО «Зарубежнефть» расположены на территории Российской

Федерации, Социалистической Республики Вьетнам, Боснии и Герцеговины и Республики Куба.

Группа компаний АО «Зарубежнефть» – стабильно развивающаяся российская нефтегазовая компания стратегического значения.

Геологоразведка и добыча углеводородов (ГРиД)

Разведка, обустройство и эксплуатация нефтегазовых месторождений на территории Российской Федерации и за рубежом на суше и континентальном шельфе.

Богатый опыт разработки сложных коллекторов.

Устойчиво развиваться и успешно конкурировать с крупнейшими нефтегазовыми компаниями АО «Зарубежнефть» на протяжении уже более пяти десятилетий помогают высокий профессионализм руководства Компании,

Нефтепереработка и сбыт (НПиС)

Нефтеперерабатывающие мощности, оптовая и розничная реализация нефтепродуктов, сеть автозаправочных станций (АЗС).

наличие высококвалифицированных кадров, применение лучших и современных методик управления активами и стремление к максимальной эффективности всех бизнес-процессов.

Сервисные и прочие активы (сервисы)

Услуги строительства и бурения.

Применение передовых отечественных технологий при разработке нефтегазовых месторождений.

Отработка современных методов увеличения нефтеотдачи в целях расширения экспорта высокотехнологичных услуг.

Корпоративно-проектная структура Группы компаний АО «Зарубежнефть»

Сегмент «Геологоразведка и добыча»		
	49 %	СП «Вьетсовпетро» (Блок 09-1)
	49 %	Блок 04-3
	100 %	VRJ Petroleum Co (Блок 09-3)
	51 %	ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
	40 %	Харьягинское СРП
	100 %	ООО «Ульяновскнефтегаз»
	100 %	АО «Оренбургнефтеотдача»

Сегмент «Сервисные активы»		
	100 %	АО «РМНТК «Нефтеотдача»
	100 %	ООО «Зарнестсервис»
	100 %	ООО «Зарубежнефтестроймонтаж»
	100 %	АО «Арктикморнефтегазразведка»
	70,3 %	АО «ВНИИнефть»
	60,1 %	АО «Гипровостокнефть»
	100 %	ООО «Эксплон»

Проекты ГРП		
	100 %	Блок 12/11
	100 %	Бока де Харуко
	100 %	ООО «НГП «Северо-Карасевское»

Сегмент «Нефтепереработка и сбыт»		
	100 %	ООО «ОПТИМА Группа»
	80 %	АО «НПЗ Брод»
	89 %	АО «МПЗ Модрича»
	80 %	АО «Нестро Петрол»
	95 %	АО «НефтегазИнКор»

Карта деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть»

МУРМАНСК
АО «Арктикморнефтегазразведка»
(АМНГР)

МОСКВА
АО «Зарубежнефть»
АО «ВНИИнефть»
АО «РМНТК «Нефтеотдача»
ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж»
ООО «Зарнестсервис»

САМАРА
АО «Гипровостокнефть»

НЕНЕЦКИЙ АО
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-
добыча Харьяга»

ПОВОЛЖЬЕ
АО «Оренбургнефтеотдача»
ООО «Ульяновскнефтегаз»

САМАРА
ООО «Зарубежнефть-добыча
Самара»

ЯМАЛО-НЕНЕЦКИЙ АО
ООО «НГП «Северо-
Карасевское»

- Сервисные активы
- Добычные активы
- Нефтепереработка



ВЬЕТНАМ
СП «Вьетсовпетро»¹
(Блок 09-1)
VRJ Petroleum Co
(Блок 09-3)
Блок 04-3
Блок 12/11

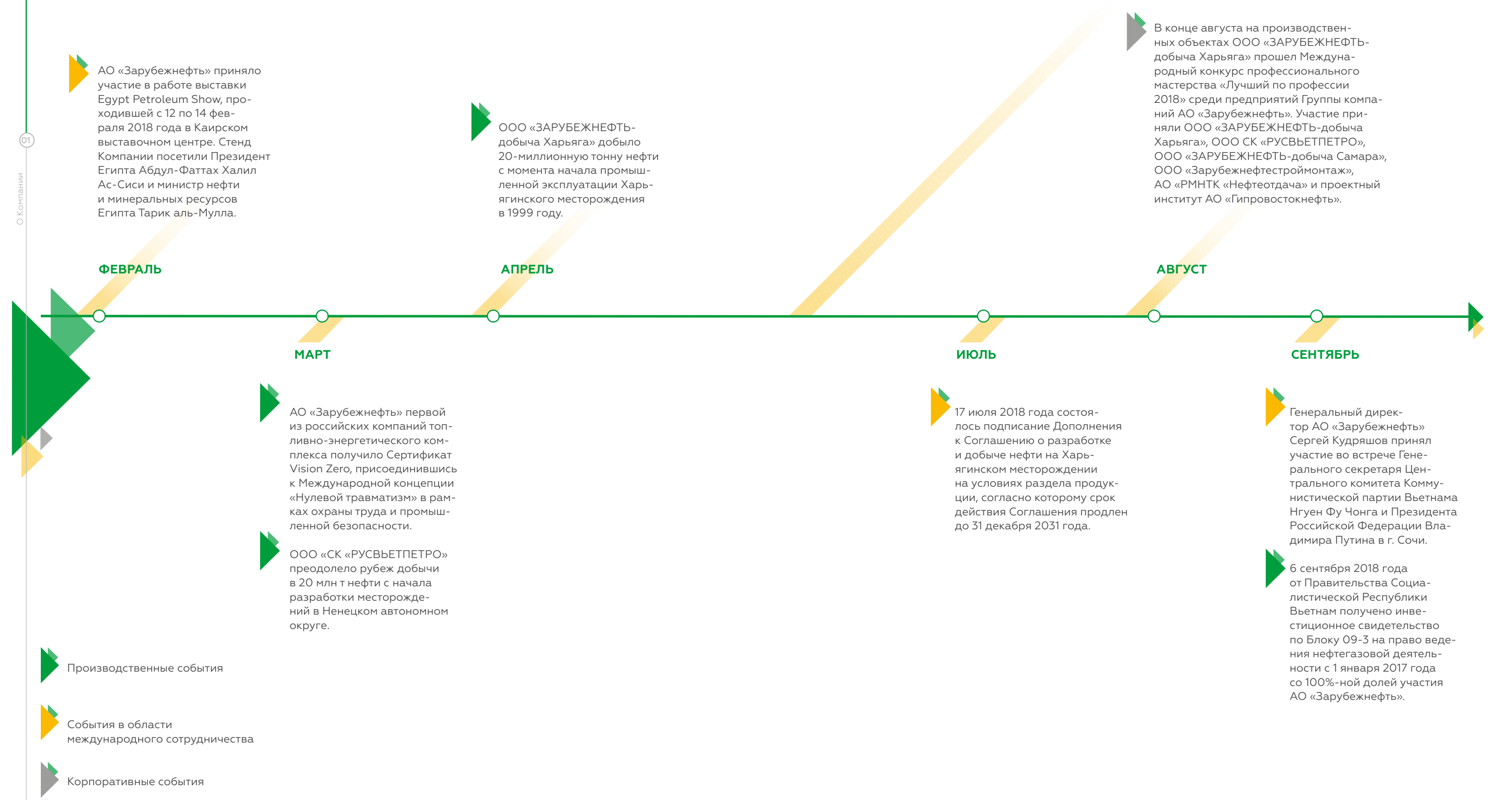
¹ Проекты с участием
СП «Вьетсовпетро»:
Блок 09-3/12, Блок 16-1/15,
Блок 42, Блок 09-2-09.

КУБА
Бока де Харуко

БЕЛАРУСЬ
«Виша-Термогаз»

**БОСНИЯ
И ГЕРЦЕГОВИНА**
АО «НПЗ Брод»
АО «МПЗ Модрича»
ООО «ОПТИМА Группа»
АО «Нестро Петрол»

Основные события 2018 года



ОКТАБРЬ

АО «Зарубежнефть» приняло участие в Российской энергетической неделе, став ее партнером. Делегация Компании посетила мероприятия, посвященные рыночным тенденциям в топливно-энергетической сфере, в том числе главное пленарное заседание при участии Президента Российской Федерации Владимира Путина и ряд сессий при участии министра энергетики России Александра Новака.

Генеральный директор АО «Зарубежнефть» Сергей Кудряшов провел встречу с министром энергетики и промышленности Катара Мухаммедом Бен Салех Ас-Садом, а также с его коллегой из Брунея – министром энергетики, труда и промышленности Мат Суни Хусейном.

В офисе АО «Зарубежнефть» состоялась встреча Генерального директора Компании Сергея Кудряшова с министром нефти Республики Южный Судан Эзекием Лол Гаткуотом и другими представителями иностранной делегации. По итогам переговоров стороны договорились проработать возможные формы сотрудничества в области геолого-разведочных работ, применения методов увеличения нефтеотдачи (МУН) и технологий на территории Республики Южный Судан.

Председатель Совета директоров АО «Зарубежнефть» Евгений Муров и Генеральный директор Компании Сергей Кудряшов провели рабочие встречи с Президентом Боснии и Герцеговины Милорадом Додиком в г. Баня-Лука и с Президентом Республики Хорватия Колиндой Грабар-Китарович в г. Славонский Брод (Хорватия).

Генеральный директор АО «Зарубежнефть» Сергей Кудряшов в составе официальной делегации принял участие в государственном визите Президента Российской Федерации Владимира Путина в Узбекистан. В ходе визита состоялась отдельная встреча с главой АО «Узбекнефтегаз» Бахромом Ашрафхановым.

АО «Зарубежнефть» присуждена награда «Лучшая социально ориентированная компания нефтегазовой отрасли по развитию корпоративной культуры» в рамках VIII Петербургского международного газового форума (Российской энергетической недели).

НОЯБРЬ

Состоялась I Международная конференция с подрядными организациями Группы компаний АО «Зарубежнефть» по внедрению Концепции «нулевого травматизма» или Vision Zero.

АО «Зарубежнефть» заняло второе место в рейтинге экологической ответственности нефтегазовых компаний России.

Генеральный директор АО «Зарубежнефть» Сергей Кудряшов принял участие во встрече деловых кругов с председателем Государственного совета и Советом министров Республики Куба Мигелем Диас-Канелем Бермудесом в рамках его официального визита в Российскую Федерацию и переговоров с первыми лицами страны.

Генеральный директор АО «Зарубежнефть» Сергей Кудряшов принял участие в официальном визите Председателя Правительства Российской Федерации Дмитрия Медведева во Вьетнам. Отдельно в рамках официального визита состоялась встреча с главой вьетнамской нефтегазовой корпорации «Петровьетнам».

Генеральный директор АО «Зарубежнефть» Сергей Кудряшов принял участие в работе Российско-Китайского энергетического бизнес-форума, который состоялся в столице Китая г. Пекине.

Производственные события

События в области международного сотрудничества

Корпоративные события

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

02

Конъюнктура рынка

Средняя цена нефти марки Urals по итогам января – декабря 2018 года составила чуть более 70,2 долл/барр. Кроме продления сделки ОПЕК+ факторами стабилизации и роста цены в 2018 году стали ухудшение политической ситуации в ряде стран – экспортеров нефти и усиление санкционного давления.

На фоне мер ОПЕК цена нефти марки Brent большую часть года удерживалась выше 70 долл/барр,

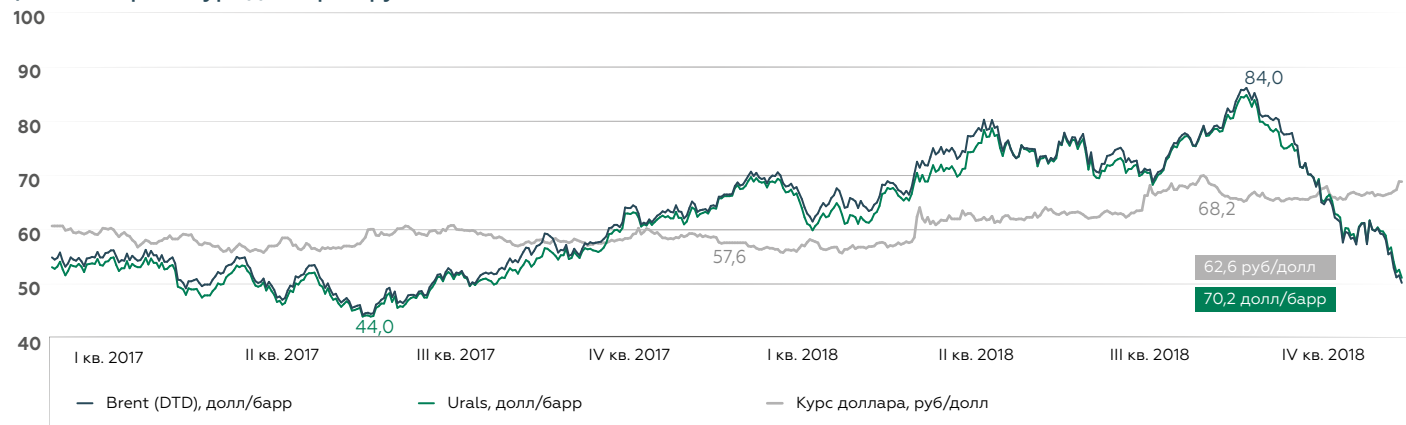
а в начале IV квартала преодолела отметку в 84 долл/барр.

Пиковые значения были достигнуты 4 октября на отметке 84,84 долл. США. Входящие котировки на нефть для 2018 года колебались в диапазоне 66 долл/барр, а минимумы были отмечены на уровне 51,14 долл. США в декабре.

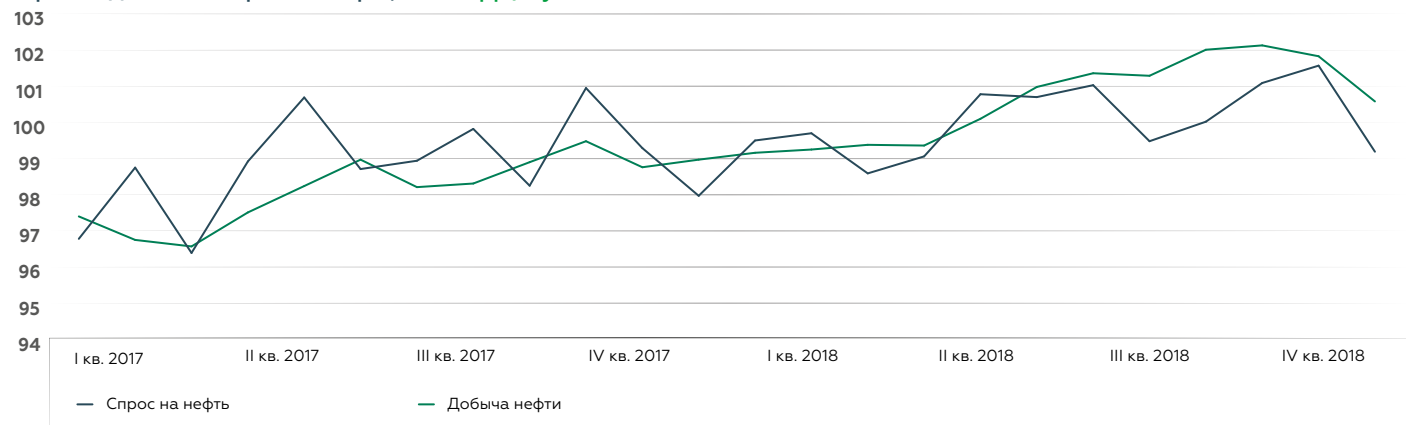
В 2018 году избыток предложения нефти на мировом рынке был частично устранен благодаря

коллективным усилиям стран – участников сделки ОПЕК+ по ограничению добычи, а также за счет политической нестабильности в Венесуэле. Однако существенный рост цены на нефть вызвал интенсификацию добычи и привел к компенсации цены до уровня октября 2017 года.

Цена на нефть и курс доллара к рублю



Мировая добыча и спрос на нефть, млн барр / сут.



Наиболее знаменательными периодами роста нефтяных котировок стали III–IV кварталы 2018 года. Первый резкий скачок, сразу на 2 долл. США, нефть марки Brent совершила в конце августа,

менее чем за сутки поднявшись до 72 долл/барр и уже к октябрю преодолел отметку 80 долл/барр.

Конец 2018 года характеризовался консервативными прогнозами,

основанными на ожиданиях по перепроизводству жидких углеводородов.

Динамика цен на нефть по годам

Наименование	2016	2017	I кв. 2018	II кв. 2018	III кв. 2018	IV кв. 2018	2018	+ / –	%
Brent (DTD), долл/барр	43,7	54,2	66,8	74,4	75,2	68,8	71,3	+17,1	+32
Urals (Rdam), долл/барр	41,9	52,9	65,3	72,2	74,0	68,0	69,9	+17,0	+32
Urals (MED), долл/барр	42,5	53,3	65,2	72,8	74,3	68,5	70,2	+16,9	+32
Курс доллара, руб.	67,1	58,4	56,9	61,9	65,5	66,3	62,6	+4,3	+7
Стоимость Urals (Rdam), руб/барр	2 810	3 086	3 712	4 469	4 843	4 510	4 377	+1 290,8	+42
Стоимость Urals (MED), руб/барр	2 849	3 109	3 709	4 505	4 865	4 541	4 398	+1 288,7	+41

В 2018 ГОДУ СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ НЕФТИ МАРКИ URALS СОСТАВИЛА 70,2 ДОЛЛ/БАРР, ЧТО ВЫШЕ СРЕДНЕГО ЗНАЧЕНИЯ 2017 ГОДА БОЛЕЕ ЧЕМ НА 32 %. ОТЛИЧИТЕЛЬНОЙ ОСОБЕННОСТЬЮ 2018 ГОДА СТАЛО СНИЖЕНИЕ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ КУРСА РУБЛЯ К ЦЕНЕ НА НЕФТЬ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, ПРИ РОСТЕ МИРОВЫХ ЦЕН НА 32 % ЦЕНА В РУБЛЕВОМ ВЫРАЖЕНИИ УВЕЛИЧИЛАСЬ БОЛЕЕ ЧЕМ НА 41 %.

Динамика цен на нефть по годам в зависимости от пошлин и налогов

Наименование	2016	2017	I кв. 2018	II кв. 2018	III кв. 2018	IV кв. 2018	2018	+ / –	%
Urals (MED), долл/барр	42,5	53,3	65,2	72,8	74,3	68,5	70,2	+16,9	+32
Курс доллара, руб.	67,1	58,4	56,9	61,9	65,5	66,3	62,6	+4,3	+7
Экспортная пошлина, долл/т	82,8	115,9	152,5	175,7	180,4	162,6	167,8	+52,0	+45
Налог на добычу полезных ископаемых, руб/т	6 052	8 171	10 413	12 950	14 030	12 845	12 534	+4 363	+53
Цена без учета пошлин и налогов, руб/т	8 995	7 544	7 730	8 745	9 334	9 210	8 750	1 206	16

Отдельно следует отметить российские активы, так как сложившееся налоговое окружение в Российской Федерации в совокупности с фактической парой «цена на нефть – курс доллара» частично нивелировали рост средней стоимости тонны нефти марки Urals после вычета налогов. Несмотря

на существенный рост мировой цены рублевая цена после вычета налогов увеличилась всего на 16 % в связи с отсутствием эффекта компенсации изменений цены за счет изменений курса валюты. При этом налоговая нагрузка на 1 т нефти увеличилась по сравнению с 2017 годом на 50 %.

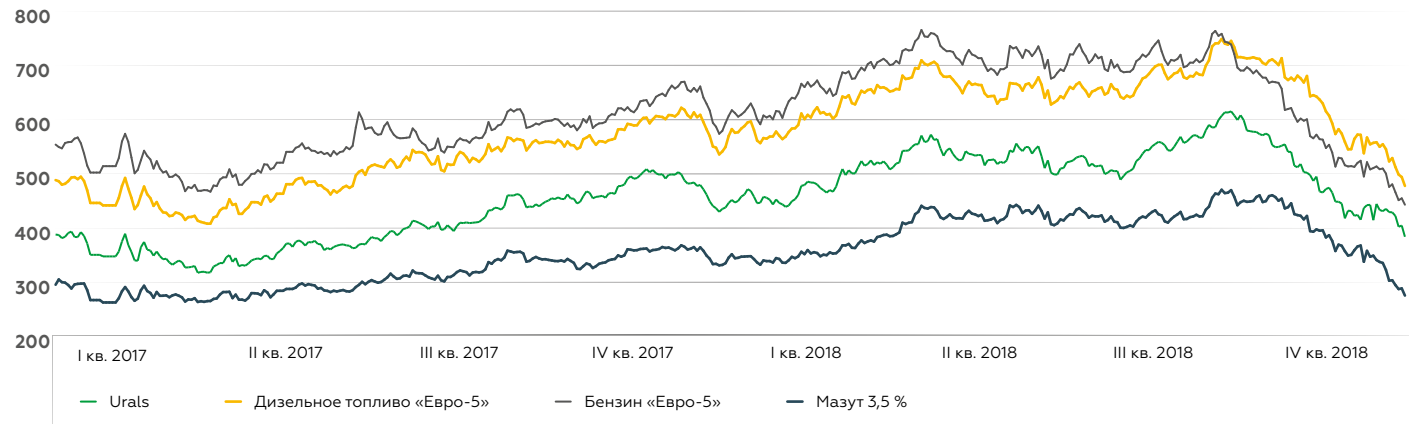
Динамика рынка нефтепродуктов в средиземноморском регионе, где функционируют активы сегмента нефтепереработки АО «Зарубежнефть», позволила до IV квартала сохранять высокий уровень операционной эффективности активов.

При этом продолжение роста положительного спреда на светлые нефтепродукты частично нивелировалось увеличением отрицательного

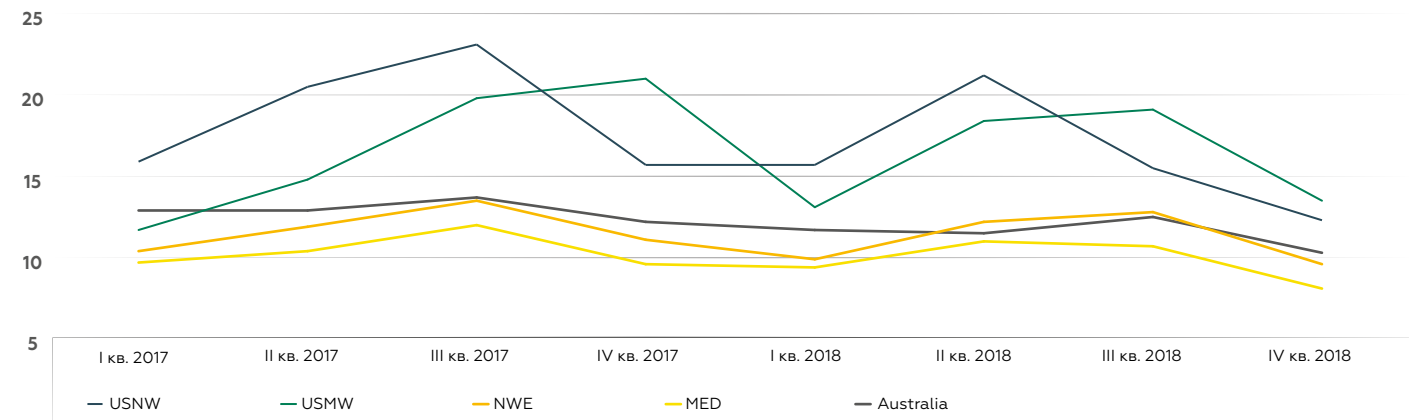
спреда на темные нефтепродукты в III и IV кварталах. Дополнительно стоит отметить, что маржинальность нефтепереработчика в регионе присутствия АО «Зарубежнефть» сохраняется на одном из самых низких уровней по сравнению с другими регионами. Так что разрыв с североамериканским рынком, сократившийся в I квартале 2018 года к концу года, снова вырос до уровня 2017 года.

В целом результаты 2018 года демонстрируют эффективное использование Группой компаний АО «Зарубежнефть» динамично меняющихся макроэкономических условий с целью максимизации своего финансового результата.

Котировки на нефть и нефтепродукты, долл/т



Маржинальность нефтепереработчика, долл/барр



Стратегия развития

В 2018 ГОДУ КОМПАНИЯ ПРОДОЛЖИЛА ВТОРОЙ ЭТАП РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ДО 2030 ГОДА «ГОТОВНОСТЬ К РОСТУ И ПЕРВЫЕ УСПЕХИ».

Корпоративная стратегия развития АО «Зарубежнефть» до 2030 года утверждена Советом директоров в 2014 году (Протокол от 26 июня 2014 года № 85). Согласно Стратегии основной фокус Компании – сегмент «Геологоразведка и добыча», где АО «Зарубежнефть» концентрируется

на месторождениях, в которых Компания может наращивать уже существующие компетенции, а именно на месторождениях с разбалансированной системой разработки и месторождениях со сложными коллекторами, аналогичными разрабатываемым в регионах присутствия.

Три этапа реализации Корпоративной стратегии развития АО «Зарубежнефть»



Ключевые результаты деятельности в 2018 году

РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩИХ АКТИВОВ

На II этапе реализации Корпоративной стратегии развития АО «Зарубежнефть» в числе приоритетных направлений определена задача по развитию сегмента «Геологоразведка и добыча».

Для достижения целевой динамики добычи реализуются мероприятия по развитию ключевых технологических компетенций и внедрению лучших технических решений по следующим направлениям:

- геолого-разведочные работы (ГРП) – расширение ресурсной базы;
- повышение коэффициента извлечения нефти (КИН);
- поиск и применение новых инфраструктурных решений для снижения капитальных и операционных затрат и сокращения сроков ввода месторождений в добычу.

Расширение ресурсной базы

В Компании применяются следующие подходы организации работ по расширению ресурсной базы:

- комплексирование всех доступных геологических данных. Детальное численное региональное/бассейновое моделирование, поиск нетрадиционных ловушек;
- развитие технологий, улучшающих качество полевой съемки и интерпретации данных сейсморазведки.

Примером успешного применения первого подхода является открытие в 2018 году залежей газа на структуре EF Блока 12/11 на шельфе Вьетнама скважиной № EF-1X. Применение новых технологий сбора сейсмических данных на море за счет

использования широкополосных систем и обработки данных с новыми алгоритмами совместно с использованием метода бассейнового моделирования позволило построить качественно новые геологические модели строения глубоких (свыше 4 тыс. м) горизонтов.

Такие геологические модели стали основой для прогнозирования новых, неявно выраженных объектов, в том числе структуры EF с низкопроницаемыми коллекторами олигоцена, ранее не имевших промышленных перспектив. Впервые в регионе пласты данного типа были подвержены в скважине EF-1X гидроразрыву пласта (ГРП) и успешно испытаны. Получено десятикратное увеличение притока газа – до 600 тыс. м³ / сут. Оценка геологических запасов промышленной категории 2P составила 3,1 млрд м³, ресурсов категории 3P – 11,8 млрд м³.

Другим примером перехода на новый этап резкого повышения информативности сейсмических данных является опыт использования продольных и поперечных волн, получаемых с помощью донных регистраторов (методика 3D/4C) для прогнозирования литологического состава пород и флюидонасыщения коллекторов. Это позволило на десятилетиями разрабатываемом Блоке 09-1 выделить дополнительно 23 перспективные зоны для постановки поисково-разведочного бурения в пределах погруженных и склоновых участков, ранее считавшихся бесперспективными. При этом суммарные геологические ресурсы нефти новых объектов оцениваются в 181 млн т, в том числе 18 млн т – с низким геологическим риском и 106 млн т – со средним риском.

Результаты интерпретации сейсмических исследований 3D/4C уже

используются при планировании программы геологоразведки на следующие периоды.

Повышение КИН

В Компании успешно внедряются следующие технологии для повышения КИН:

- применение технологий, направленных на вовлечение в разработку ранее не дренируемых запасов ($K_{\text{охвата}}$);
- применение технологий, направленных на увеличение эффективности вытеснения из гидрофобных коллекторов ($K_{\text{выт}}$);
- подбор технологий для эффективного вовлечения в разработку ранее не рентабельных запасов.

Комплекс выполняемых мероприятий по повышению КИН обеспечил изменение тренда добычи нефти в Компании в положительную сторону.

В отчетном году усилиями российского участника инициирована программа по применению ГРП на месторождениях СП «Вьетсов-петро». В период с июля по сентябрь 2018 года было реализовано восемь скважинных операций. По скважинам, на которых выполнялась операция ГРП, получены значительные приросты добычи нефти (увеличение в 4,7 раза после ГРП).

Кроме того, в 2018 году получила дальнейшее развитие программа закачки полимерных композиций для увеличения коэффициента охвата на Харьягинском месторождении. В результате проведения I этапа, реализованного в 2017 году, и II этапа, выполненного в 2018 году, суммарная дополнительная добыча Компании по проекту составила порядка 100 тыс. т нефти. Применение технологии обеспечило вовлечение в разработку

слабодренируемых зон, снижение обводненности продукции и повышение коэффициента охвата.

Применение новых инфраструктурных решений

В 2018 году в рамках утвержденной Советом директоров Программы инновационного развития реализован ряд проектов по созданию и проведению опытно-промышленных испытаний (ОПИ) новых технологий обустройства месторождений.

В 2016–2017 годах в рамках реализации инновационного проекта разработана собственная конструкторская документация и изготовлен опытный образец мобильной установки предварительного сброса воды для небольших месторождений (NESTRO-KSI). Разработка основных технических решений выполнена с учетом возможности быстрой передислокации на другие объекты автомобильным, железнодорожным и морским транспортом с возможностью размещения непосредственно на удаленных месторождениях без инфраструктурных объектов (разведочные/одиночные скважины). В 2018 году проведены ОПИ мобильной установки (NESTRO-KSI) в ООО «Зарубежнефть-добыча Самара». По результатам испытаний установка продемонстрировала свою работоспособность, капитальные затраты на ее создание в среднем в два раза ниже, чем у аналогичного капитального объекта. Установка NESTRO-KSI может быть введена в эксплуатацию в среднем в четыре раза быстрее, чем аналогичный объект капитального строительства (6 и 24 месяца соответственно).

Инновационный проект по созданию электростанции российского производства, работающей на нефти всех классов, был инициирован в связи со значительными





затратами на приобретение дизельного топлива для производства электроэнергии для месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и трудностями его завоза. Проект направлен на использование оборудования российского производства (двигателей внутреннего сгорания (ДВС) Коломенского завода) на нефти до третьего класса включительно (высоковязкой и сернистой) и увеличение межремонтного пробега энергетических машин. Существующие энергетические машины, иностранного производства и выпускаемые Коломенским заводом, требуют высокой степени подготовки нефти и рассчитаны на работу на нефти первого класса (легкую и малосернистую). В рамках реализации инновационного проекта в 2017–2018 годах проводились научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) по доработке

узлов оборудования электростанции, работающей на нефти третьего класса, разработка проектной документации, доработка электростанции до норм и правил нефтяной промышленности и проведение ОПИ в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Дизель-нефтяная электростанция изготовлена и поставлена на месторождение Компании. Электростанция прошла ОПИ при работе на дизельном топливе и переведена на работу на нефти для проведения ОПИ на нефти и дальнейших испытаний модернизированного оборудования и узлов в рамках НИОКР. Нарботка электростанции составила более 5 460 ч, экономия дизтоплива – 1 146 т, экономический эффект превышает 43,2 млн руб.

В 2018 году в Компании был реализован проект технологического развития по разработке концепции

вовлечения в разработку маргинальных участков шельфовых месторождений. В рамках реализации проекта рассмотрен ряд технических решений и технологий, направленных на повышение эффективности обустройства маргинальных шельфовых месторождений (автономные технологии, доставка персонала без использования вертолетов, оптимизация бурения, интегрированный подход к подключению новых объектов к существующей инфраструктуре, обустройство двух смежных участков с одной платформы и т. д.). Комплексное применение указанных решений в отдельных случаях ведет к увеличению чистой приведенной стоимости (NPV) проектов более чем в два раза по сравнению с традиционными подходами.

ВХОЖДЕНИЕ В НОВЫЕ ПРОЕКТЫ

В соответствии с Корпоративной стратегией развития АО «Зарубежнефть» основой перспективного роста Компании является вхождение в новые нефтяные проекты. Компания проводит постоянную работу по расширению портфеля активов и поиска новых активов за рубежом.

Основные принципы, используемые АО «Зарубежнефть» в направлении расширения географии деятельности, – это:

- применение собственных технологий и компетенций;
- выстраивание партнерских отношений, в первую очередь с государственными нефтегазовыми компаниями.

Основной фокус поиска новых активов сконцентрирован в регионах

стратегических интересов Компании и странах традиционного присутствия АО «Зарубежнефть», в первую очередь во **Вьетнаме**. В августе 2018 года подписаны основные условия передачи доли участия в Соглашении о разделе продукции Блока 09-2/09 с распределением Petrovietnam Exploration Production Corporation (PVEP) – 30 %, АО «Зарубежнефть» – 30 %, СП «Вьетсовпетро» – 40 %. Оператор проекта – СП «Вьетсовпетро».

Еще одним регионом поиска новых проектов для АО «Зарубежнефть» является **Южная Америка**. Стратегический интерес Компании направлен на установление контактов с нефтегазовыми компаниями Эквадора и Аргентины. В отчетном году прямые переговоры по ряду проектов проведены в рамках установившихся контактов между АО «Зарубежнефть» и Министерством

по углеводородам Эквадора, а также переговоры с представителями федерального Министерства энергетики Аргентины и регионального Министерства энергетики провинции Рио-Негро.

В целях развития бизнеса по обеспечению присутствия в странах **Ближнего Востока и Северной Африки** в 2018 году деятельность Компании была сфокусирована на рынках Египта и Ирака.

Ирак исторически являлся страной стратегического присутствия Компании, приостановленного после вторжения США в Ирак в 2003 году. С 2012 года АО «Зарубежнефть» постепенно восстанавливает свои позиции в этой стране.

Страны Африки являются одним из приоритетных направлений развития бизнеса. Успешная реализация проектов позволит Компании расширить географию присутствия и сформировать региональный центр добычи Компании в Африке.

В части активов в **Российской Федерации и СНГ** АО «Зарубежнефть» также активно ведет оценку новых объектов. Фокус внимания Компании направлен на месторождения и лицензионные участки в Тимано-Печорском регионе, Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах (ХМАО – Югре и ЯНАО), Волго-Уральском регионе и Республике Казахстан.

ЗАВЕРШЕНИЕ ПОДГОТОВКИ КОМПЕТЕНТНОГО ПЕРСОНАЛА, СТАНДАРТИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПРОЦЕССОВ

В рамках подготовки к вхождению в новые проекты создана система подготовки и развития персонала под новые проекты, которая включает в себя:

- корпоративную школу нефтяного инжиниринга, в которой проведено более 700 человеко-курсов обучения по 17 производственным курсам;
- корпоративную школу проектного управления, в которой прошли обучение 18 специалистов;
- корпоративную школу лидерства, в которой проведено более 290 человеко-курсов по трем основным программам: «Современные практики управления», «Развитие управленческого потенциала», «Эффективный руководитель»;
- систему ротации, в рамках которой проведено 62 внутренних ротации ключевых работников Группы компаний АО «Зарубежнефть»;
- программу Nestrolead, в рамках которой 756 сотрудников Группы компаний АО «Зарубежнефть» изъявили готовность к развитию и участию в новых проектах.

Для того чтобы обеспечить эффективную и комфортную работу сотрудников Компании, создано новое

пространство для креативной работы и обмена знаниями в офисе АО «Зарубежнефть» – «Территория знаний», где резидентам предоставляются дополнительные возможности учиться, работать на личностное и командное развитие, обмениваться опытом и лучшими практиками – и все это с использованием современных ИТ-решений в комфортной креативной среде.

Одной из ключевых задач II этапа реализации Корпоративной стратегии Компании в части организационного развития в условиях планового неорганического роста количества активов является переход на модель управления «Стратегический контролер» – модель управления, при которой Корпоративный центр становится стратегическим системным и методическим контролером дочерних обществ, обеспечивая создание единой методологической базы, единых правил работы по ключевым процессам в Корпоративном центре и дочерних обществах.

Для реализации данной задачи в Компании внедрена и эффективно функционирует система бизнес-процессов.

В 2018 году успешно завершён проект улучшений «Внедрение организационного каркаса и обновленной системы регламентации», в рамках которого:

- разработаны принципы и матрица распределения функционала между Корпоративным центром и дочерними обществами;
- утверждён стандарт нового бизнес-процесса «Корпоративное управление дочерними обществами», включая матрицу корпоративного управления и матрицу принятия решений по бизнес-процессам;
- разработан целевой организационный каркас по бизнес-процессам – набор единых требований для предприятий Группы компаний АО «Зарубежнефть»;
- сформирована единая база действующих внутренних нормативных документов (порядка 500);
- создан институт экспертов-методологов, выделен 51 эксперт-методолог по 66 бизнес-процессам.

РАЗВИТИЕ СЕГМЕНТА «СЕРВИСНЫЕ И ПРОЧИЕ АКТИВЫ» – СИНЕРГИЯ С СЕГМЕНТОМ «ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА»

Приоритетные направления развития сервисного блока предусматривают максимальную реализацию синергий с ключевым сегментом Компании – «Геологоразведка и добыча».

На базе корпоративных отраслевых институтов АО «ВНИИнефть» и АО «Гипровостокнефть» обеспечено квалифицированное научно-проектное сопровождение добывающих активов Компании.

АО «Гипровостокнефть»

- Обеспечено 100%-ное покрытие корпоративных потребностей в комплексном инжиниринге (концептуальное проектирование, инжиниринг обустройства месторождений).
- Созданы центры компетенций по инжинирингу бурения и концептуального обустройства.

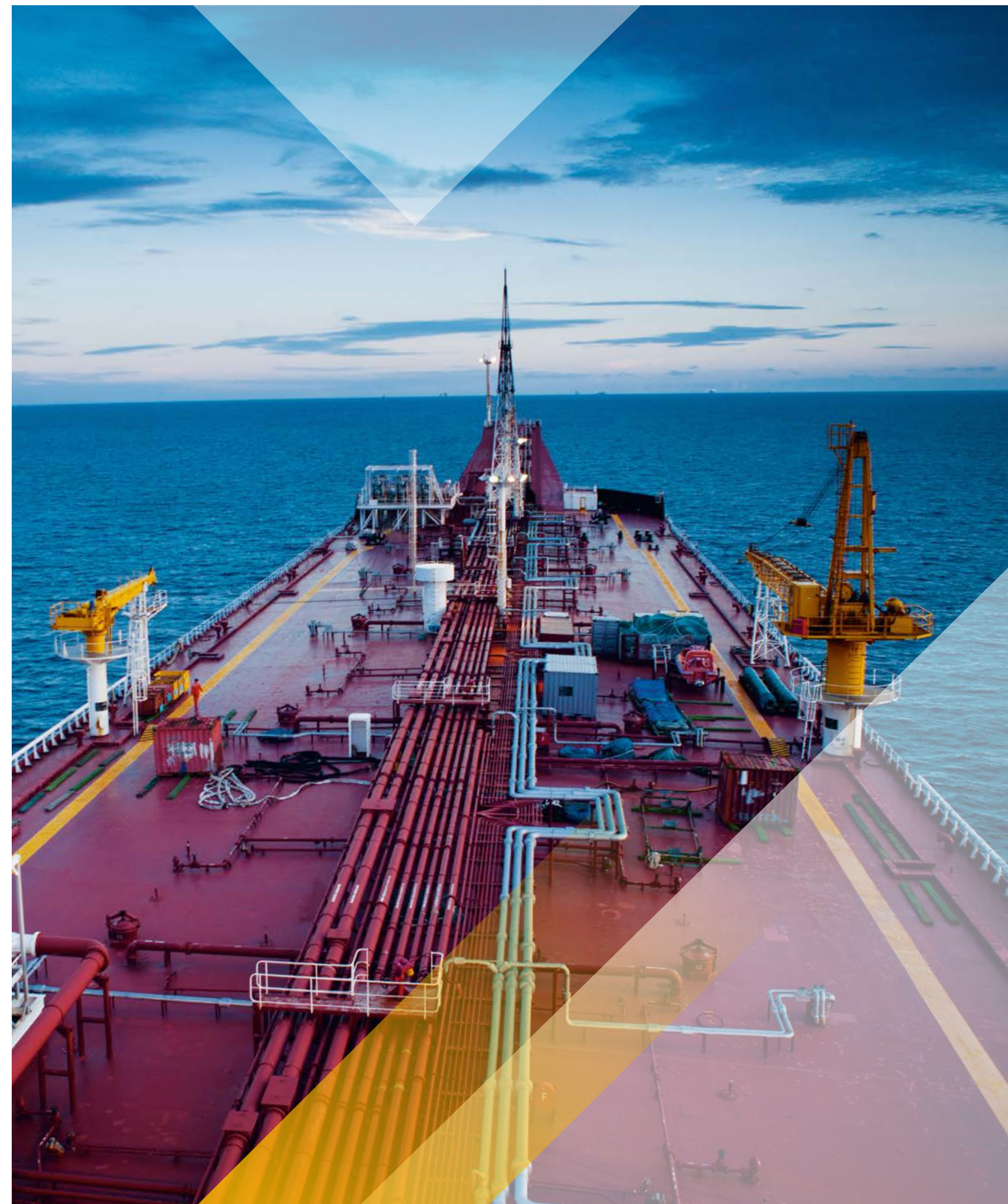
АО «РМНТК «Нефтеотдача»

- Создан квалифицированный внутренний подрядчик, обеспечивающий предоставление полного комплекса нефтесервисных услуг.
- Развиты новые направления бизнеса: супервайзинг и организация буровых и нефтесервисных работ.

ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж»

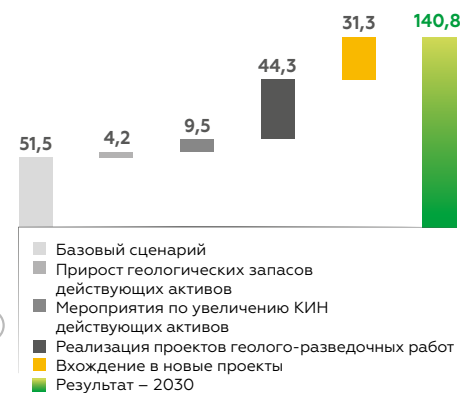
- Создан внутренний центр компетенций по капитальному строительству.

Применяемый подход по полномасштабному вовлечению корпоративного сервиса в реализацию зарубежных проектов Компании позволяет обеспечить минимальные издержки, а также гарантирует соблюдение требований к качеству и срокам выполнения работ.

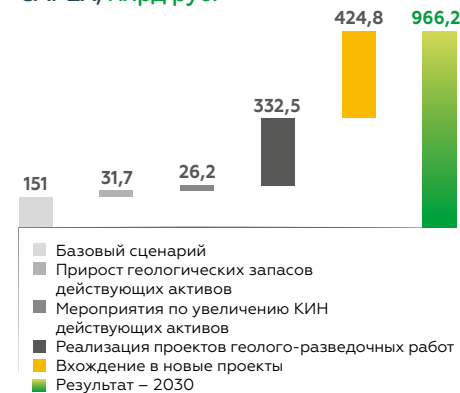


Долгосрочная программа развития

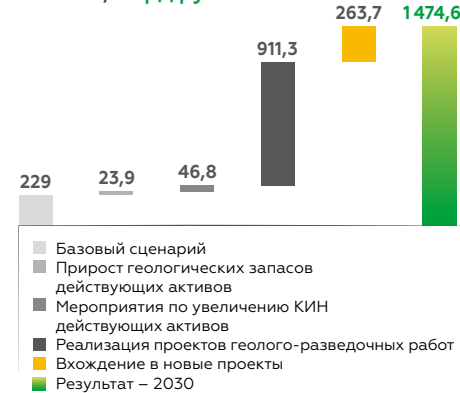
Накопленная добыча углеводородов, млн т



CAPEX, млрд руб.



EBITDA, млрд руб.



Долгосрочная программа развития АО «Зарубежнефть» (ДПР) сформирована во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17 июля 2014 года № 4955п-П13.

ДПР утверждена 20 ноября 2014 года Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол № 91).

ДПР согласована следующими курирующими органами:

- Комитетом по стратегическому планированию при Совете директоров АО «Зарубежнефть», Протокол от 19 сентября 2014 года № 1;
- Экспертным советом при Правительстве Российской Федерации, письма от 29 сентября 2014 года № ЭС-2909/02 и от 12 ноября 2014 года № ЭС-1211/02;
- Федеральным агентством по управлению государственным имуществом (Росимуществом), письмо от 10 октября 2014 года № 05/43392;
- Министерством энергетики Российской Федерации (Минэнерго России), письмо от 20 октября 2014 года № КМ-11835/05;
- Министерством экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России), письмо от 24 октября 2014 года № 26273 НП/Д07;
- Правительственной комиссией по вопросам развития топливно-энергетического комплекса, воспроизводства минерально-сырьевой базы и повышения энергетической эффективности экономики, Протокол от 23 октября 2014 года № 2.

В целях комплексной оценки активов Компании в рамках ДПР предусмотрены три основных сценария развития существующих предприятий с перспективой до 2030 года и две перспективные опции

по развитию: проекты ГРП, в которых АО «Зарубежнефть» принимает прямое или косвенное участие, а также потенциально привлекательные крупные инвестиционные проекты.

Первоочередными задачами для будущего развития Компании являются не только интенсивное развитие текущих добычных активов (в особенности ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и СП «Вьетсовпетро»), но и активный поиск и вхождение в перспективные крупные нефте- и газодобычные инвестиционные проекты.

В первую очередь рассматриваются потенциальные регионы, в которых Компания накопила значительный опыт комплексной реализации проектов, а именно Вьетнам, Российская Федерация и Ближний Восток. Накопленный значительный опыт повышения текущей стоимости активов через приращение ресурсной базы на текущих активах и повышение эффективности ее разработки путем увеличения КИН по залежам трещиноватого фундамента, а также активного вовлечения в разработку терригенных блочных структур малой мощности позволяет очертить сильную сторону имеющихся компетенций Компании.

С целью повышения эффективности деятельности в основном сегменте – «Геологоразведка и добыча» – АО «Зарубежнефть» ведет целенаправленную работу по нескольким ключевым направлениям:

- максимизация синергии действующих активов Группы компаний АО «Зарубежнефть» с новыми проектами;
- развитие компетенций по эффективной разработке сложных коллекторов за счет развития научных активов Компании, АО «ВНИИнефть» и АО «Гипровостокнефть»;

- развитие сервиса полного цикла для месторождений на любой фазе разработки за счет формирования полноценных внутренних строительных и буровых подрядчиков на базе сервисного сегмента. ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж» продолжило деятельность в качестве полноценного строительного подрядчика для Группы компаний АО «Зарубежнефть», проводилась работа по расширению собственных мощностей. АО «РМНТК «Нефтеотдача» начаты проекты по развитию сервисов проведения операций резки боковых стволов (ЗБС) и дальнейшего замещения сторонних подрядчиков для работ и супервайзинга удаленных месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

АУДИТ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17 июля 2014 года № 4955п-П13 Компанией за период с 2014 года было осуществлено пять аудитов ДПР независимыми аудиторами.

- В 2015 году ООО «Финансовый и налоговый аудит», являющееся подразделением Группы компаний WiseAdvice, со своей стороны в соответствии с отчетом «Результаты аудита ДПР АО «Зарубежнефть» от 1 июля 2015 года подтвердило достижение целей реализации ДПР за 2014 год.
- Результаты аудита ДПР за 2014 год были вынесены на рассмотрение Комитета по стратегическому планированию при Совете директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 21 сентября 2015 года № 7),

а также направлены в Минэнерго России 5 октября 2015 года.

- В 2016 году ООО «Нексия Пачоли» по результатам аудита в соответствии с отчетом «Результаты проведения аудиторской проверки реализации Долгосрочной программы развития за 2015 год» от 28 апреля 2016 года подтвердило достоверность значений фактических показателей результатов деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» за 2015 год.
- В 2017 году ООО «Нексия Пачоли» по результатам аудита в соответствии с отчетом о результатах оказания консультационных услуг, проведенных в рамках аудиторской проверки реализации ДПР АО «Зарубежнефть» за 2016 год от 15 апреля 2017 года, подтвердило достоверность значений фактических показателей результатов деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» за 2016 год. Данные финансово-экономической модели (ФЭМ) ДПР подтверждены финансовой отчетностью компаний Группы компаний АО «Зарубежнефть» и аудированной консолидированной финансовой отчетностью Группы компаний АО «Зарубежнефть» и соответствуют исходным данным для расчетов фактических целевых ключевых показателей эффективности (КПЭ) АО «Зарубежнефть» на 2016 год. Целевой характер использования средств в рамках утвержденных инвестиционных бюджетов согласно планируемым мероприятиям проектов развития подтвержден.
- По итогам аудита за 2016 год проведены пересмотр и актуализация ряда Приложений к ДПР в части деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» в сфере инновационных

технологий, повышения производительности труда, оптимизации операционных расходов, работ в области замещения иностранной продукции и готовности Группы компаний АО «Зарубежнефть» к приватизации. Актуальные версии Приложений к ДПР утверждены решениями Совета директоров АО «Зарубежнефть» (протоколы от 19 января 2017 года № 147 и от 22 февраля 2018 года № 150).

- В 2018 году ООО «Нексия Пачоли» по результатам аудита в соответствии с отчетом о результатах оказания консультационных услуг, проведенных в рамках аудиторской проверки реализации ДПР АО «Зарубежнефть» за 2017 год от 20 апреля 2018 года, подтвердило достоверность значений фактических показателей результатов деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» за 2017 год. Также независимым аудитором отмечается выполнение мероприятий, значимых для достижения целей ДПР Группы компаний АО «Зарубежнефть».
- 20 апреля 2019 года также получено положительное заключение аудита ДПР, подтверждающее фактическую реализацию мероприятий ДПР в 2018 году.

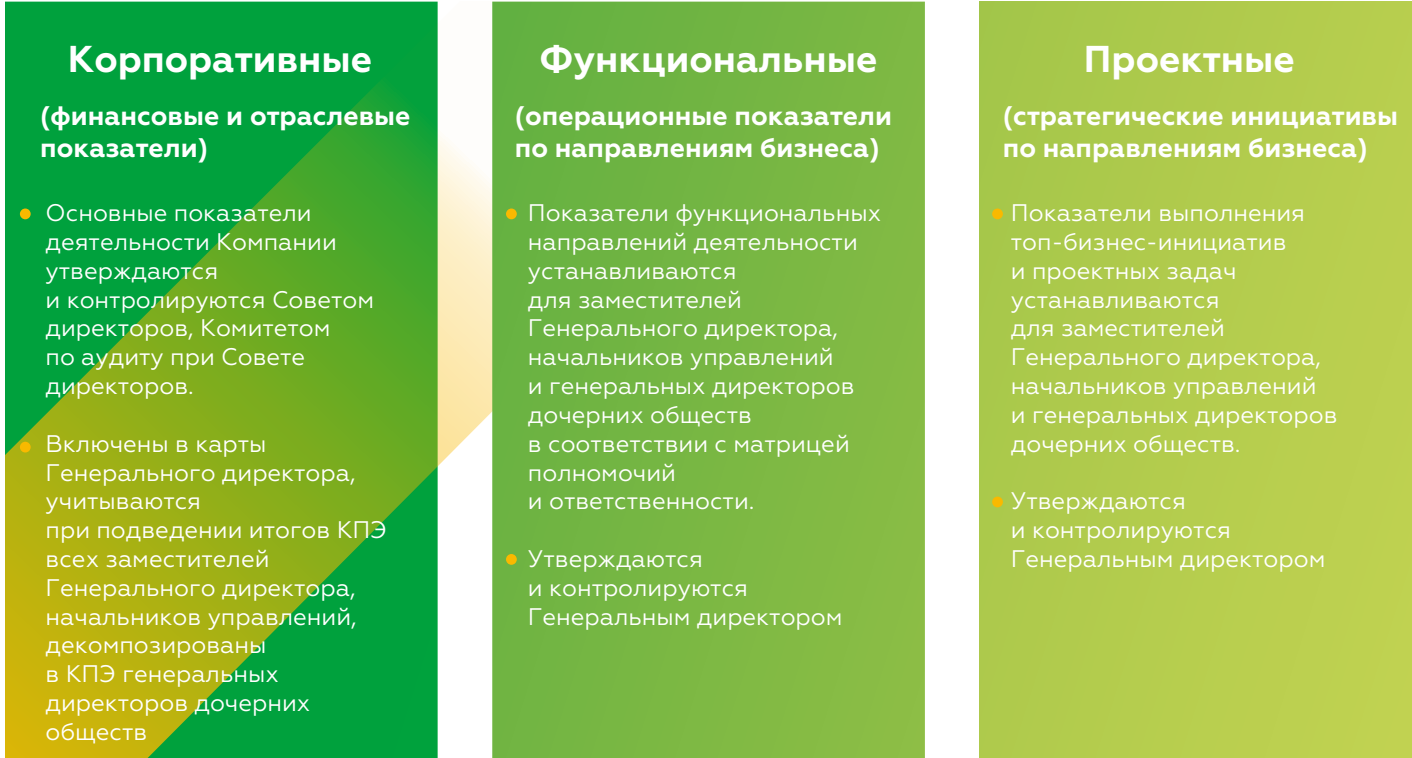
В целях соответствия мировым тенденциям в области цифровой трансформации и для дальнейшей оптимизации деятельности активов Группы компаний АО «Зарубежнефть» начата разработка Стратегии цифровизации, положения и задачи которой определены в рамках Приложения № 13 к ДПР, утвержденного протоколом Совета директоров АО «Зарубежнефть» от 28 января 2019 года № 163. Применение данных сценариев позволяет реализовывать развитие каждого из указанных активов с максимально возможной эффективностью.

Система КПЭ Группы компаний АО «Зарубежнефть»

ЦЕЛЬЮ СИСТЕМЫ КПЭ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ЯВЛЯЕТСЯ МОТИВАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ И ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА КАК 100%-НОГО АКЦИОНЕРА КОМПАНИИ, ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», ДПР, ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПЛАНА АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», РЕАЛИЗУЕМЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ».



В рамках функционирования системы КПЭ в Компании выделяются три основные группы КПЭ.



Основные задачи системы КПЭ

- Мониторинг и контроль реализации Корпоративной стратегии Компании
- Оценка достижения стратегических задач
- Ориентация сотрудников на достижение приоритетных задач Группы компаний АО «Зарубежнефть»
- Создание инструмента, способствующего повышению эффективности принимаемых управленческих решений

Внутренние нормативные документы, регулирующие систему КПЭ в АО «Зарубежнефть»

- Положение о КПЭ АО «Зарубежнефть», утверждено решением Совета директоров (Протокол от 25 ноября 2016 года № 131).
- Паспорта КПЭ АО «Зарубежнефть», утверждены решением Совета директоров (Протокол от 25 ноября 2016 года № 131); Паспорт интегрального КПЭ инновационной деятельности (Протокол от 21 августа 2017 года № 141).

Документы, регламентирующие внешний контроль реализации корпоративных КПЭ

- Директивы Правительства Российской Федерации от 25 апреля 2014 года № 2579п-П13 «Об утверждении КПЭ деятельности общества» (с учетом прилагаемых методических указаний по применению КПЭ).
- Директива Правительства Российской Федерации от 31 октября 2014 года № 7389п-П13 «О повышении производительности труда в обществе».
- Директива Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13 «О снижении операционных расходов (затрат) не менее чем на 2–3 % ежегодно».
- Директива Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13 «Об инновационном развитии».



Показатели системы КПЭ синхронизированы с КПЭ ДПР.

В 2018 году были проведены следующие мероприятия в части функционирования и улучшения системы КПЭ:

- в соответствии с Методическими указаниями по применению КПЭ государственными компаниями Советом директоров утвержден Отчет о достижении целевых значений корпоративных КПЭ за 2017 год (Протокол Совета директоров от 29 мая 2018 года № 154), а также актуализированы значения корпоративных КПЭ на 2019 год (Протокол Совета директоров от 20 декабря 2018 года № 162);
- на Совете директоров АО «Зарубежнефть» рассмотрены промежуточные итоги исполнения КПЭ за I квартал 2018 года (Протокол Совета директоров от 30 мая 2018 года № 155), Отчет о достижении корпоративных КПЭ по прогнозу до конца года с учетом факта за первое полугодие 2018 года (Протокол от 26 сентября 2018 года № 158), а также Отчет о достижении корпоративных КПЭ по прогнозу до конца года с учетом факта

- за девять месяцев 2018 года (Протокол от 20 ноября 2018 года № 160);
- в соответствии с Положением и регламентом о системе КПЭ АО «Зарубежнефть» проведены полугодовая и годовая защиты у Генерального директора выполнения КПЭ менеджмента АО «Зарубежнефть» (заместители Генерального директора, начальники управлений), генеральных директоров дочерних обществ;
- система КПЭ декомпозирована на уровень заместителей генерального директора дочерних обществ, разработан производственный контракт (единый набор показателей для топ-руководителей дочернего общества).

Таким образом, в 2018 году система КПЭ Компании охватывала все ключевые управленческие уровни Группы компаний АО «Зарубежнефть»:

- руководство Корпоративного центра (заместители Генерального директора и начальники управлений) – 38 единиц;
- генеральные директора дочерних обществ – 14 единиц;

- заместители генеральных директоров дочерних обществ – 71 единица.

Общее количество контролируемых показателей – более 400.

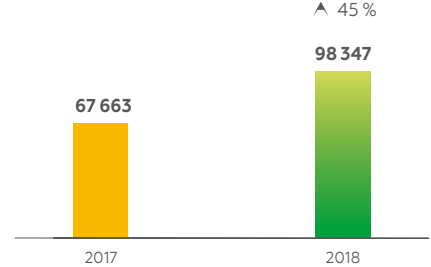
Мониторинг выполнения КПЭ производится регулярно на ежеквартальной, полугодовой и годовой основе.

Для подведения итогов плановые показатели были нормализованы с учетом существенного изменения внешних макроэкономических условий – валютных курсов и цены нефти. Нормализация проведена в соответствии с утвержденной Методикой нормализации основных показателей деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» (Приказ от 21 сентября 2016 года № 402).



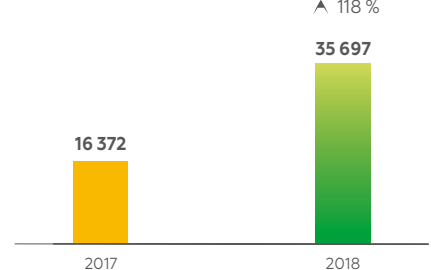
СОВОКУПНАЯ
ИТОГОВАЯ СТЕПЕНЬ
ДОСТИЖЕНИЯ
КПЭ ЗА 2018 ГОД
ОЦЕНИВАЕТСЯ
НА УРОВНЕ 111,5 %.

Консолидированная выручка, млн руб.



По показателю «Консолидированная выручка» фактическое значение составило 98 347 млн руб., что соответствует выполнению КПЭ на 106,7 %. Показатель формируется на базе консолидированной финансовой отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), при этом исключается доход от СП «Вьетсовпетро», признанный в отчетности по МСФО, и включается доход от участия в СП «Вьетсовпетро», признанный в отчетности Компании по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ). С 2018 года в состав показателя «Консолидированная выручка» включена экспортная пошлина в размере 655,1 млн руб. в связи с изменением презентации статей консолидированного отчета о прибылях и убытках по МСФО.

EBITDA, млн руб.



По показателю EBITDA фактическое значение составило 35 697 млн руб., что соответствует выполнению КПЭ на 120 %. Операционная эффективность Группы компаний АО «Зарубежнефть» традиционно обеспечивается положительным результатом по сегменту «Геологоразведка и добыча», что в основном обусловлено результативностью деятельности в отчетном году ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и СП «Вьетсовпетро».

Достижение целевых значений КПЭ в 2018 году

Показатель	Вес показателя, %	2018	
		Факт	Исполнение, %
Консолидированная выручка, млн руб.	5	98 347	106,7
Консолидированный показатель EBITDA, млн руб.	5	35 697	120,0
Размер дивидендов, млн руб.	20	4 469	100,0
Рентабельность акционерного капитала ROE, %	10	8,5	120,0
Производительность труда, тыс. руб. / человеко-часов	10	63,0	120,0
Снижение операционных расходов (затрат), %	10	3,1	120,0
Валовый объем добычи, тыс. т н. э.	15	5 149	107,5
Объем запасов, тыс. т н. э.	15	100 193	120,0
Интегральный КПЭ инновационной деятельности, %	10	100	100,0
Выполнение по корпоративным КПЭ, %			111,5
Непревышение лимита по показателю NetDebt / EBITDA	показатель депремирования	0,6	Показатели депремирования выполнены
Достижение целевого значения по выручке	показатель депремирования	103	Коэффициент депремирования равен 1
Итоговое выполнение, %			111,5

Согласно Дивидендной политике АО «Зарубежнефть», утвержденной Советом директоров (Протокол от 16 февраля 2017 года № 134), размер дивидендов составляет не менее 25 % от наибольшего значения из двух величин: чистой прибыли по РСБУ, скорректированной на доходы/расходы от переоценки обращающихся на рынке ценных бумаг дочерних обществ и относящегося к ним налога на прибыль, и чистой прибыли по МСФО. По показателю «Размер дивидендов» фактическое значение показателя в 2018 году составило 4 469 млн руб.: показатель выполнен. Оплата причитающихся Российской Федерации дивидендов по акциям, принадлежащим

Российской Федерации, произведена 10 августа 2018 года в соответствии с распоряжением Росимущества от 30 июня 2018 года № 499-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть».

Фактическое значение показателя «Рентабельность акционерного капитала» составило 8,5 % при целевом уровне 5,0 %. Чистая прибыль Группы компаний АО «Зарубежнефть» увеличилась на 29,6 % и составила в 2018 году 11,6 млрд руб.

Показатель «Производительность труда» исчисляется как выручка АО «Зарубежнефть» по РСБУ,

рассчитанная в сопоставимых с 2017 годом условиях и соотношенная с количеством отработанных сотрудниками Компании человеко-часов. В 2018 году показатель составил 63,0 тыс. руб. / человеко-часов при установленном целевом значении 48,6 тыс. руб. / человеко-часов. Темп роста показателя к уровню предыдущего года составил 111 %. Таким образом, выполнен целевой темп роста 108,2 %, закрепленный в Плане мероприятий по обеспечению повышения производительности, создания и модернизации высокопроизводительных рабочих мест, утвержденном Распоряжением Правительства Российской Федерации от 9 июля 2014 года № 1250-р.

Снижение операционных затрат утверждено с целевым значением –2 % (Директивы от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13). Согласно Отчету о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат за 2018 год фактическое значение показателя «Снижение операционных расходов» по итогам года составило 3,1 % (Протокол заседания Совета директоров АО «Зарубежнефть» от 26 февраля 2019 года № 164), что выше значения, директивно установленного Правительством Российской Федерации.

02 Валовая добыча углеводородов Группы компаний АО «Зарубежнефть» по факту 2018 года составила 5 149 тыс. т н. э. при целевом значении 5 054 тыс. т н. э. Рост фактического значения обеспечен увеличением добычи ООО «СК «РУСВЬЕТ-ПЕТРО», Харьягинского СРП, Блоков 04-3 и 09-3.

В результате эффективной геолого-разведки фактический объем запасов на конец отчетного периода составил 100 193 тыс. т н. э. при целевом значении 92 147 тыс. т н. э. Прирост запасов получен в результате поисково-разведочного бурения СП «Вьетсовпетро» и переоценки запасов углеводородов по месторождениям Блока 09-1.

Фактический расчет интегрального КПЭ инновационной деятельности был проведен с установлением ограничения 100 % по выполнению каждой составляющей показателя. В соответствии с Паспортом интегрального

КПЭ инновационной деятельности (утвержден решением Совета директоров АО «Зарубежнефть», Протокол от 21 августа 2017 года № 141) при достижении порогового значения (90 %) показатель считается достигнутым. С учетом изложенного результат выполнения показателя зафиксирован на уровне 100 %.

К показателям депремирования относятся два показателя – «Непревышение лимита по показателю NetDebt/EBITDA» и «Достижение целевого значения по выручке». Оба показателя выполнены, коэффициент депремирования равен 1.

0,6

СОСТАВИЛ ПОКАЗАТЕЛЬ NETDEBT/ EBITDA

по итогам 2018 года, что обусловлено снижением долговой нагрузки и эффективным управлением ликвидностью Группы компаний АО «Зарубежнефть».



Система управления инвестиционным портфелем

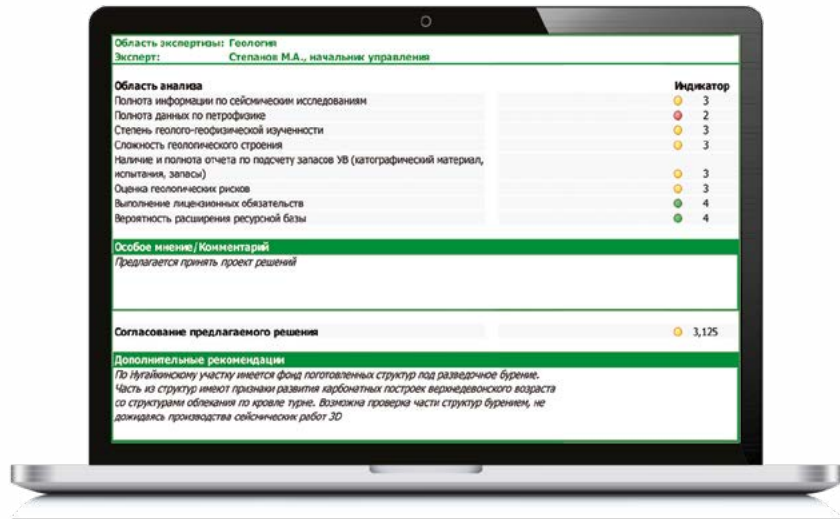
В РАМКАХ 2018 ГОДА ОСНОВНОЙ ФОКУС РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ БЫЛ НАПРАВЛЕН НА БЕНЧМАРКИНГ И ВЫЯВЛЕНИЕ ДАЛЬНЕЙШИХ ОБЛАСТЕЙ РАЗВИТИЯ. ПО ИТОГАМ СТРЕСС-ТЕСТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ ОПРЕДЕЛЕНЫ ТАКИЕ ОБЛАСТИ УЛУЧШЕНИЙ, КАК РАБОТА С ЦЕЛЕВЫМИ ПРОГРАММАМИ, А ТАКЖЕ УСИЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ НАД ПРОЕКТАМИ НА ЭТАПЕ ГРР.

Отдельной областью развития процесса является оптимизация отчетности в части инвестиционной деятельности с целью поиска баланса между информативностью, глубиной анализа и простотой использования.

В 2018 году также определены векторы дальнейшей проработки

инструментария экспертизы проектов, в том числе с целью разделения оценки проработанности проекта и качества проектов в целом.

Осуществление комплексной экспертизы проектов



Оценка со стороны экспертов профильных структурных подразделений позволяет комплексно оценить все возможности и угрозы, связанные с реализацией каждого проекта, и способствует принятию взвешенных управленческих решений.

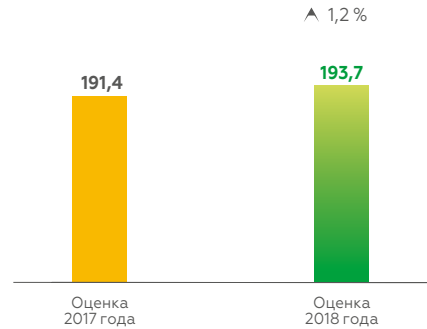
По итогам экспертизы проектов осуществляется не только анализ рисков, связанных с проектом, но и приоритизация проектов с точки зрения готовности к рассмотрению на Инвестиционном комитете Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Также происходит дополнительное ранжирование всех проектов в общей системе координат

проектов для выявления наиболее привлекательных инициатив среди их аналогов как с точки зрения экономических показателей, так и с точки зрения производственных возможностей каждого проекта.

Основным инструментом управления инвестиционным портфелем на стадии проработки и реализации инвестиционных проектов является мониторинг.

Динамика NPV ключевого сегмента деятельности в рамках мониторинга, млн руб.



По результатам мониторинга инвестиционных проектов на 31 декабря 2018 года сохраняется положительная динамика чистой приведенной стоимости по текущему инвестиционному портфелю ключевого сегмента деятельности Компании.

Его цель – получение достоверной информации о результатах и перспективах реализации инвестиционных проектов для принятия обоснованных своевременных управленческих решений. Мониторингу подлежат все проекты, имеющие статус утвержденных на Инвестиционном комитете Компании.

Для поддержания актуальности информации по проекту в рамках

мониторинга инвестиционных проектов обязательным требованием является предоставление актуализированной финансово-экономической модели по проекту. За счет данного процесса достигается возможность оперативного реагирования как на изменения в макроэкономическом окружении деятельности Компании, так и на реализацию рисков в процессе управления инвестиционным проектом.

Существующая система принятия инвестиционных решений, имеющая высокие требования к проработке каждого отдельного проекта, позволяет достичь максимально возможной точности планирования затрат на каждом из этапов реализации инвестиционных проектов.

Кроме процедуры мониторинга инвестиционных проектов в Компании осуществляется текущий ежемесячный контроль исполнения ГТМ с анализом устойчивости мероприятий к изменениям макросреды. Каждое ГТМ проходит экспресс-оценку в соответствии с принципами инвестиционного анализа. В рамках указанных мероприятий проводятся обязательное определение минимальной рентабельной цены на нефть для нулевого экономического результата по каждому проекту и первоначальное отсеивание проектов, положительная реализация которых невозможна при целевых макроэкономических условиях.

Совокупное применение представленных инструментов позволяет достичь максимальной эффективности осуществления инвестиционной деятельности Компанией на каждом из этапов процесса инвестиционного планирования.



Система управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть»

Группа компаний АО «Зарубежнефть» стремится максимально увеличить свою акционерную стоимость, работает над повышением эффективности деятельности, обеспечением устойчивого развития и увеличением конкурентоспособности при соблюдении интересов государства. АО «Зарубежнефть» стремится к достижению долгосрочных целей, проводит анализ существующих проблем, угроз и возможностей во всех областях деятельности и учитывает потенциальные риски при принятии решений.

В Группе компаний АО «Зарубежнефть» разработан и постоянно совершенствуется единый подход к процессу управления рисками, который в совокупности с унифицированными инструментами и методами анализа рисков формирует систему управления рисками, интегрированную с процессами управления.

Внутренние нормативные документы, регулирующие деятельность системы управления рисками

- Политика управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть» от 27 июня 2016 года (утверждена Протоколом Совета директоров № 125).
- Стандарт на бизнес-процесс управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть» (Приказ от 14 ноября 2016 года № 480).
- Стандарт по управлению рисками крупного проекта геологоразведки и добычи (Приказ от 30 мая 2016 года № 208).
- Положение о Корпоративном Комитете по управлению рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть» (Приказ от 26 апреля 2016 года № 159).

Цели Компании в области управления рисками

- Повышение эффективности управленческих решений посредством анализа присущих им рисков.
- Обеспечение максимальной эффективности мероприятий по управлению рисками в ходе реализации принятых решений.

Задачи Компании в области управления рисками

- Кросс-функциональное рассмотрение информации о рисках между структурными подразделениями Группы компаний АО «Зарубежнефть» и совместная разработка мероприятий по управлению рисками.
- Использование системного подхода к идентификации, анализу и оценке рисков, присущих деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть». Формирование культуры управления рисками в Группе компаний АО «Зарубежнефть» для достижения общего понимания у руководства и работников основных принципов и подходов к управлению рисками.
- Предоставление информации для поддержки принятия решений на всех уровнях управления Группы компаний АО «Зарубежнефть».

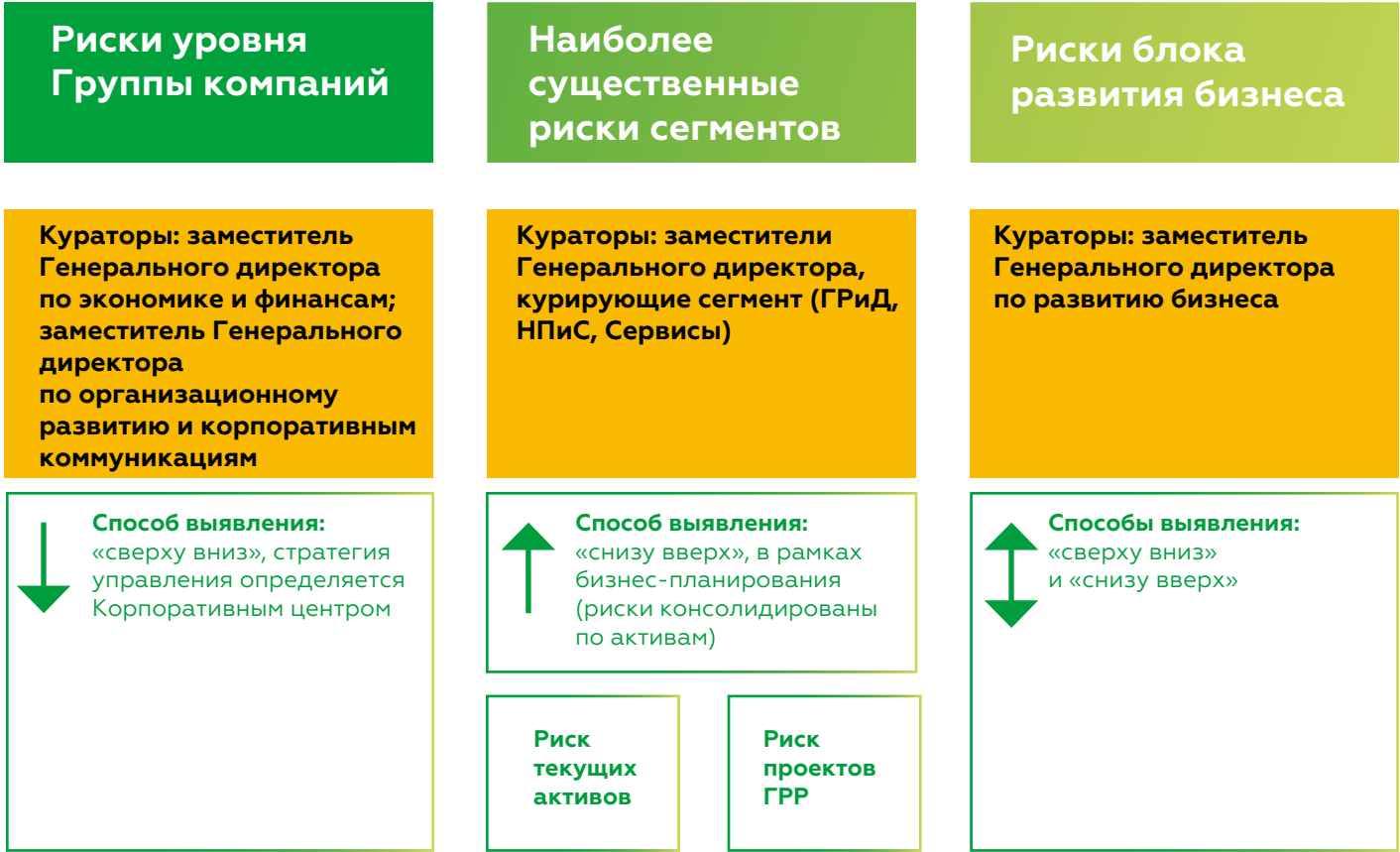
Система управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть» предусматривает структурированный подход к оценке возможностей и рисков, позволяя принимать взвешенные управленческие решения, и представляет собой совокупность процессов, политик и процедур, интегрированных в бизнес-процессы Группы компаний АО «Зарубежнефть», в том числе

процессы стратегического бизнес-планирования, осуществляемые Советом директоров, руководством и сотрудниками на всех уровнях управления и направленные на достижение целей деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Ответственность за управление рисками и подготовку отчетности по ним определяется в соответствии с системой линейного и функционального управления: для каждого риска назначается владелец, ответственный за его управление. В каждом сегменте, а также во всех ключевых бизнес-процессах среди руководителей определены координаторы по рискам, которые распространяют и поддерживают применение корпоративных принципов управления рисками. Сроки и задачи по анализу рисков учитывают особенности и требования каждого бизнес-процесса, на уровне которого осуществляется управление рисками. Ответственность за методологическое обеспечение, развитие и поддержание системы управления рисками закреплена за Управлением перспективного и организационного развития.

Указанный подход позволяет формировать зоны ответственности за управление рисками и осуществлять мониторинг рисков на всех уровнях управления Компании, а также обеспечивать разработку целевых планов реагирования на существенные риски как в каждом дочернем обществе, так и по Группе компаний АО «Зарубежнефть» в целом.

Комитет по рискам



РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Совершенствование системы управления рисками выполняется в соответствии с требованиями законодательства, международными стандартами, а также с учетом лучших практик управления рисками.

Система управления рисками в Группе компаний АО «Зарубежнефть» непрерывно развивается и совершенствуется. На системной основе осуществляется работа с ключевыми рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть». По ним проводится количественная оценка влияния на КПЭ Компании, а мониторинг осуществляется на ежеквартальной основе в рамках Комитета по рискам под председательством Генерального директора.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В соответствии с Методическими рекомендациями по организации работы внутреннего аудита в АО с участием Российской Федерации, утвержденными Приказом Росимущества от 4 июля 2014 года № 249, в 2018 году Управлением внутреннего аудита проведена оценка эффективности процесса управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть». В рамках проверки система управления рисками оценена положительно в части уровня зрелости и эффективности работы (проверка осуществлена в соответствии с критериями, определенными письмом Банка России «О Кодексе корпоративного управления» от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463).

ПРИЕМЛЕМЫЙ УРОВЕНЬ РИСКА

АО «Зарубежнефть» определяет уровень предпочтительного риска как приемлемый – предельно допустимый уровень риска, к которому Компания и ее дочерние общества стремятся или готовы поддерживать (в соответствии с Политикой управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть», утвержденной решением Совета директоров АО «Зарубежнефть», Протокол от 27 мая 2016 года № 125).

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

Указанный подход регулируется следующими внутренними нормативными документами:

- Положением о КПЭ АО «Зарубежнефть», утвержденным решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 25 ноября 2016 года № 131);
- Политикой в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности и социальной ответственности (Протокол от 27 декабря 2016 года № 133) в составе Положения о системе управления качеством АО «Зарубежнефть»;
- Стандартом на бизнес-процесс «Управление рисками» Группы компаний АО «Зарубежнефть» БП ОБ-06 «Управление рисками» (от 14 ноября 2016 года № 480 СТ ОБ.УР.06-001).

Описание наиболее существенных рисков, присущих деятельности Компании, и предпринимаемых мер по реагированию

Группа рисков	Наименование риска
Риски производственной безопасности	
Риски в области производственной безопасности являются наиболее существенной группой в связи с законодательными требованиями и наличием большого количества опасных производственных объектов. Включают в себя: - несчастные случаи с работниками и третьими лицам; - техногенные аварии и катастрофы; - несоответствие требованиям законодательства в области промышленной безопасности; - несоблюдение требований законодательства в области экологической безопасности.	Риски в области производственной безопасности (в том числе с ущербом для экологии, жизни и здоровья людей).
Геологические неопределенности	
Риски (неопределенности), связанные с недостаточностью информации о геологическом строении месторождений, объеме запасов и т. п.	Необеспеченность объема добычи объемами запасов. Невыполнение планового объема добычи на текущих активах.
Риски реализации инвестиционных проектов	
Все риски инвестиционных проектов Компании, в том числе отсутствие инфраструктуры, обеспечивающей круглогодичную деятельность, отсутствие опыта реализации подобных проектов в сходных условиях, растущая технологическая сложность проектов, различное видение стратегии развития проекта у участников и прочее.	Снижение эффективности нефтегазовых проектов (новые проекты и проекты ГРП). Превышение стоимости обустройства объектов инфраструктуры в капитальном строительстве. Невыполнение плана прироста запасов от вхождения в новые проекты.
Рыночные риски	
Риски, связанные с отраслевой конкуренцией в регионе присутствия (изменение структуры спроса, емкости рынка и т. п.).	Снижение эффективности в сегменте НПИС.
Лицензионные риски	
Риски предъявления претензий государственными контролирующими органами в связи с нарушением условий лицензионных соглашений (лицензии на разведку и добычу углеводородов) вплоть до отзыва лицензий.	Невыполнение условий лицензионных обязательств.
Логистические ограничения	
Перерывы/сбои в транспортировке нефти по причине инфраструктурных ограничений.	Инфраструктурный риск. Отсутствие возможности реализации нефти.



Группа рисков	Наименование риска
Изменение макроэкономических параметров	
Вероятность изменения кросс-курсов основных валют и их отрицательное влияние на показатели финансовой отчетности и (или) денежный поток.	Изменение макроэкономических параметров: цена на нефть, курс рубль/доллар.
Корпоративное мошенничество и коррупция	
Вовлечение Компании или сотрудников в коррупционную деятельность, а также несоблюдение законодательства Российской Федерации и стран присутствия влечет за собой применение юридических санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных органов, что приведет к существенным финансовым убыткам и потери репутации Компании.	Корпоративное мошенничество и коррупция.
Политический риск	
Деятельность АО «Зарубежнефть» осуществляется в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, странах Восточной Европы, а также на территории Российской Федерации.	Политический риск.
Риски в области метрологии, автоматизации, стандартизации и технологий (МАСИТ)	
Риски, связанные с функционированием ИТ-систем (в первую очередь производственных и расчетных), проектами по их развитию, а также риск невозможности закупки и использования иностранного программного обеспечения.	Риск потери (утечки) конфиденциальных данных. Риск отказа, сбоя работы информационных систем, программного обеспечения и ИТ-оборудования.



По всем рискам проведена оценка, назначены владельцы на уровне заместителей Генерального директора и ответственные за мероприятия, а также определена стратегия управления. Разработанные превентивные и реагирующие мероприятия, которые учены в производственной программе Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Реализация проектов внутрикорпоративных улучшений

Программа стратегических про-
ектов организационных улуч-
шений внедрена и действует
в АО «Зарубежнефть» с 2013 года.

Ключевая цель Системы проек-
тов улучшений – реализация про-
ектных инициатив, направленных
на оптимизацию и совершенство-
вание организационной структуры

и бизнес-процессов Компании
(включая автоматизацию), инициа-
руемых с целью реализации Корпо-
ративной стратегии развития Ком-
пании и повышения эффективности
деятельности.

В последние два года прослежива-
ется тренд увеличения числа про-
ектов, нацеленных на улучшение

существующих процессов в Компа-
нии – автоматизацию, оптимиза-
цию, усовершенствование, внедре-
ние принципиально новых подхо-
дов, лучших практик.

Проекты изменений поддерживают
ключевые стратегические фокусы
Компании.

Ключевые стратегические фокусы
Развитие технологических компетенций
Создание «Технологического каркаса», запуск «Системы управления знаниями», с 2018 года – портфель проектов технологического развития
Вхождение в новые проекты
- Реинжиниринг процесса «Поиск и оценка новых активов». - Создание инструментов и подходов для повышения эффективности взаимодействия с иностранными партнерами. - Большой пакет инициатив реализуется с целью обеспечения новых проектов компетентным персоналом – внедрена система ротаций ключевого персонала, проведен внутрикорпоративный конкурс Nestro Lead, в рамках которого сформирован кадровый резерв под команды будущих проектов
Развитие процессов и подготовка компетентного персонала
В рамках развития процессов и систем: - внедрена производственная система, которая является фундаментом процессного управления в дочерних обществах; - проведен реинжиниринг системы регламентации, включая создание организационного каркаса – единого набора правил для всех дочерних обществ по ключевым процессам и системам управления; - ключевые требования к выполнению бизнес-процессов выделены и структурированы в матрицы оценки зрелости бизнес-процессов, разработана и проведена оценка уровня зрелости бизнес-процессов с учетом качества регламентации требований, оценки их исполнения, амбициозности КПЭ с учетом бенчмаркинга; - утверждена и реализуется ИТ-стратегия Компании; - реализован проект «Территория знаний» – креативное пространство для работы, обучения и обмена знаниями. В части подготовки компетентного персонала: - усилена работа с кадровым резервом на ключевые позиции; - разработаны практики регулярного менеджмента для применения руководителями Корпоративного центра и дочерних обществ; - создан и развивается институт экспертов-методологов; - активно развивается корпоративное обучение в трех корпоративных школах: нефтяного инжиниринга, проектного управления, школе развития лидерства и управленческого потенциала

На всех этапах жизненного цикла реа-
лизации проектов изменений:

- осуществляется система ежеме-
сячного мониторинга и отчетности
проектов изменений;
- организована экспертная под-
держка проектов, в том числе
с привлечением экспертов
из дочерних обществ;
- проводятся опросы / обратная
связь с целью качественной оценки
и подтверждения результатов.

Важным фактором реализации проек-
тов в Компании, инициации новых про-
ектов являются контроль и поддержка
со стороны высшего руководства
АО «Зарубежнефть». Всего с начала
внедрения Системы проектов органи-
зационных улучшений инициировано
94 проекта (в том числе 10 проектов тех-
нологического развития), из них:

- завершены 63 проекта изменений
(в том числе четыре проекта техно-
логического развития);

- в стадии реализации находится
31 проект изменений.

В 2018 году в портфеле проек-
тов АО «Зарубежнефть» выделен
новый тип проектов – проекты тех-
нологического развития – инициа-
тивы, направленные на достижение
технологической эффективности
в производственных процессах.

Ключевые нововведения 2018 года
Инициация проектов технологического развития в производственном блоке
- В 2018 году проведен реинжиниринг Системы проектов улучшений – расширен периметр проектов, включены проекты изменений технологического блока – Проекты технологического развития (ПТР). 10 проектов технологического развития блока Upstream инициированы в 2018 году, из которых пять успешно завершены.
Расширение периметра бережливого производства на процессы дочерних обществ
- В дочерних обществах стартовали мини-проекты по бережному отношению с реализацией за 4–6 месяцев: - ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» – 17 проектов; - ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» – 15 проектов; - ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» – пять проектов; - ООО «РМНТК «Нефтеотдача» – три проекта
Активное вовлечение дочерних обществ в реализацию текущих проектов изменений
С целью максимального вовлечения экспертизы специалистов Компании в проектные команды 18 проектов улучшений включены представители дочерних обществ

Ключевые проекты технологического развития и результаты 2018 года
Увеличение ресурсной базы Блока 09-1 (СП «Вьетсовпетро») на основе новых данных бурения и сейсморазведки 3D/4C
Основная цель проекта: выявление новых объектов под поисково-разведочное и оценочное бурение и прирост ресурсов углеводородов. Достижения/эффект: - подготовлена концепция по увеличению ресурсной базы Блока 09-1; - по материалам сейсморазведочных работ 3D/4C в пределах Блока 09-1 специалистами АО «ВНИИнефть» совместно с Корпоративным центром подготовлены 23 объекта как на развитие уже существующих залежей, так и на отдельные объекты с общими ресурсами P50 по терригенной части разреза и по фундаменту 173,5 млн т; - выполнено ранжирование по объему ресурсов и по геологической успешности
Информационная целевая программа телеметрии «Ремонт скважины»
Основные цели проекта: - повышение эффективности управления работами по освоению, текущему и капитальному ремонту скважин; - достижение коэффициента производительного времени бригадами текущего и капитального ремонта скважин (ТКРС) в 2018 году не менее 0,9. Достижения/эффект: - создана централизованная система учета, контроля и управления операциями по ОТКРС; - снижены трудоемкость и время выполнения работ по сбору, обработке и анализу данных при проведении ОТКРС; - повышены качество и оперативность предоставления отчетности; - создана единая база нормативно-справочной информации (НСИ) для всего информационного пространства; - создана единая база данных всей информации о проведенных работах по ОТКРС

Разработка концепции по вовлечению в разработку маргинальных участков Блока 09-1
Основные цели проекта: - подбор эффективных технологий и решений для рентабельного освоения маргинальных запасов Блока 09-1; - развитие компетенций АО «Зарубежнефть» в области техники и технологии по эффективному освоению шельфовых маргинальных месторождений. Достижения/эффект: - в проекте рассмотрены наиболее передовые технологии, возможности и ограничения применения данных технологий и степень эффективности их влияния на проекты; - разработана матрица апсайдов – технологий, подходящих для маргинальных месторождений Блока 09-1; - выполнен предварительный расчет варианта разработки участков 5 и 8 Блока 09-1 с одного блок-кондуктора (БК). В результате предполагается рост NPV проекта почти в три раза

Ключевые проекты организационных улучшений и результаты 2018 года
Формирование и внедрение процесса корпоративного взаимодействия в АО «Зарубежнефть» Основные цели проекта: формирование и внедрение процесса организации корпоративного взаимодействия по принципу PDCA: формирование ключевых принципов, инструментов информирования и инструментов контроля (P), внедрение в регулярную деятельность (D), мониторинг и контроль (C), оценка внедрения принципов (A). Достижения/эффект: - разработаны 12 принципов корпоративного взаимодействия по четырем направлениям; - разработаны инструменты информирования; - разработаны инструменты контроля и мер воздействия; - разработан и утвержден План внедрения принципов корпоративного взаимодействия; - проведена оценка эффективности внедрения принципов корпоративного взаимодействия
Разработка ИТ-стратегии Группы компаний АО «Зарубежнефть» до 2022 года Основная цель проекта: повышение эффективности управления информационными технологиями Группы компаний АО «Зарубежнефть» за счет определения целевой архитектуры информационных систем, приоритизированных ИТ-инициатив и необходимых для их реализации организационной ИТ-модели. Достижения/эффект: - определены стратегические приоритеты и целевая бизнес-структура по направлениям первого приоритета (ГиР, блок экономики и финансов (БЭФ)), капитальное строительство, закупки); - подведены итоги по выбору подрядчика на разработку ИТ-стратегии с анализом достаточности предложенных компетенций по всем направлениям бизнеса и реалистичности сроков реализации работ; - проведены обследования, формирование результатов по анализу текущей ситуации, оценке существующих рисков, выводов и рекомендаций по результатам диагностики; - проведено исследование применимых мировых и российских практик по ИТ-решениям; - сформированы потребности от функциональных блоков (БЭФ, Upstream, прочие поддерживающие функции) во внедрении и (или) развитии ИТ-систем. Определен подход к приоритизации ИТ-инициатив; - сформированы основные положения ИТ-стратегии, созданы паспорта инициатив и интегрированной дорожной карты; - согласованы детали ИТ-стратегии с профильными подразделениями
Организация процесса управления риском изменения крэк-спредов в нефтепереработке Основные цели проекта: - создание нового бизнес-процесса по управлению риском изменения крэк-спредов при нефтепереработке в Боснии и Герцеговине; - разработка механизма и стратегии управления риском изменения крэк-спредов; - минимизация потенциальных налоговых рисков, связанных с совершением сделок с производными финансовыми инструментами. Достижения/эффект: - оптимизирована стратегия управления календарным риском, риск снижен до минимума; - реализация динамической стратегии управления риском изменения крэк-спредов дает возможность увеличить положительный финансовый результат (back-testing); - рассмотрены юридические, бухгалтерские и налоговые аспекты предложенных стратегий; - разработана гибкая модель количественной оценки товарно-сырьевых рисков
Создание системы управления знаниями АО «Зарубежнефть» Основные цели проекта: создание комплексной системы отбора, накопления и распространения знаний в области технологического фокуса Компании. Достижения/эффект: - разработана и введена в эксплуатацию Система управления знаниями (СУЗ), соответствующая лучшим практикам в данной области; - СУЗ обеспечивает полный цикл работы со знаниями – сохранение, накопление и распространение с возможностью быстрого и удобного доступа к актуальной информации в рамках технологического фокуса через интеллектуальный поиск; - контент СУЗ проходит экспертную проверку на актуальность и необходимость. Встроенные инструменты коммуникации позволяют фиксировать неявные знания экспертов и сотрудников и обеспечивают обмен производственной информацией. Сервисы работы с идеями представляют средства для поиска новых технологий, перспективных к внедрению в производственную деятельность

Энергоэффективность

Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности на 2018 год разработана в декабре 2017 года¹.

- Программа сформирована с учетом следующих основных принципов:
- проведение политики бережливого производства, основанного на внедрении мероприятий с окупаемостью в течение 3–5 лет;
 - разработка мероприятий, направленных на снижение удельных энергетических затрат на единицу добычи, подготовки нефте-содержащей жидкости (НСЖ) и поддержания пластового давления (ППД) в сегменте «Геологоразведка и добыча», переработки сырья в сегменте «Нефтепереработка и сбыт» и снижение годового потребления энергоресурсов в сегменте «Сервисные и прочие активы»;
 - вовлечение в процесс экономии энергетических ресурсов всего персонала предприятий;
 - вовлечение в производственный процесс вторичных энергетических ресурсов и отходов производства (попутный нефтяной газ (ПНГ), отходы отработанного масла и т. п.).

Программа является продолжением реализованной Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности по Группе компаний АО «Зарубежнефть» на 2017 год. Основной целью разработки и внедрения Программы на 2018 год является снижение себестоимости продукции в производственных бизнес-сегментах Группы компаний АО «Зарубежнефть» и, как следствие, повышение конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках.

Программа предусматривает снижение удельных затрат энергоресурсов на добычу объема добываемой нефте-содержащей жидкости по дочерним нефтедобывающим предприятиям российского сегмента не ниже 4 % к уровню 2015 года. В реализации Программы по Группе компаний

АО «Зарубежнефть» также принимали участие СП «Вьетсовпетро» и предприятия нефтепереработки зарубежного сегмента – АО «НПЗ Брод» и АО «МПЗ Модрича». В качестве целевых ориентиров Программы энергосбережения на 2018 год были предусмотрены разработка и внедрение новых мероприятий (наравне с функционированием мероприятий, введенных в 2015–2017 годах), учитывающих особенности сегментного разделения деятельности, организационной структуры и специфики деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» в целом.

Проведенная работа по экономии энергетических ресурсов и работа по внедрению разработанных мероприятий Программы во всех дочерних обществах Группы компаний АО «Зарубежнефть» в отчетном году позволила снизить удельные энергетические затраты по добыче НСЖ к уровню 2015 года в сегменте «Геологоразведка и добыча», стабилизировать удельные затраты энергоресурсов на переработку сырья в сегменте «Переработка и сбыт» и, соответственно, повысить показатели энергоэффективности каждого общества в отдельности и Группы компаний АО «Зарубежнефть» в целом.

За 2018 год внедрено 83 мероприятия, три мероприятия сняты с реализации в связи с производственной необходимостью (реконструкция здания дочернего общества АО «ВНИИнефть»), одно мероприятие находится в стадии выполнения.

- Общий экономический эффект от реализации Программы энергосбережения в 2018 году по Группе компаний АО «Зарубежнефть» составил 1 132 млн руб., или 36 168 т у. т., в том числе:
- экономия по российскому сегменту составила 942,6 млн руб. (27 472 т у. т.);
 - СП «Вьетсовпетро» – 99,1 млн руб. (4 815 т у. т.);

- АО «НПЗ Брод» и АО «МПЗ Модрича» – 90,1 млн руб. (3 881 т у. т.).

ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ, ПРОВЕДЕННЫЕ В 2018 ГОДУ

- ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»**
- Остановка котельной и организация теплоснабжения от Энергоцентра 2 на центральном пункте сбора (ЦПС) в течение всего 2018 года.
 - Работа электростанции на ПСП «Мускоршор» на нефти.
 - Строительство компрессорной станции низкого давления на ЦПС «Северное Хоседаю».
 - Реализация программы капитальных ремонтов генерирующего оборудования (ГТУ), газопоршневых (ГПЭА) и дизельных (ДЭА) энергетических агрегатов).

- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Хьюгага»**
- Электроснабжение кустов скважин на Хьюгагинском месторождении с системы на внешние электроснабжения в течение всего 2018 года.
 - Оптимизация работы технологических печей.
 - Проведение энергетического обследования предприятия с разработкой пятилетней программы энергосбережения.

- СП «Вьетсовпетро»**
- Монтаж и использование системы учета расходования топлива и выработки электроэнергии на самоподъемной плавучей буровой установке «Мурманская» (СПБУ «Мурманская»).
 - Обеспечение питания для судов от электроэнергетической системы при стоянке в порту.

- АО «МПЗ Модрича»**
- Использование отработанного масла для производства тепловой энергии в течение всего 2018 года.

¹ Приказ от 22 декабря 2017 года № 415.

- Организация возврата конденсата пара и его учета в течение года.
- Изоляция девяти резервуаров базовых масел.

АО «НПЗ Брод»

- Очистка и замена теплообменной аппаратуры.
- Проведение энергетического обследования предприятия с разработкой пятилетней программы энергосбережения.

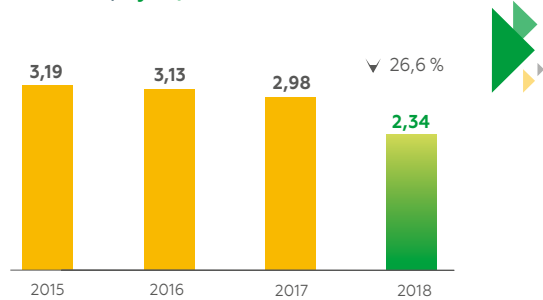
В целом проведенная в 2018 году работа способствовала снижению энергетических затрат по предприятиям и дальнейшему развитию направления энергосбережения и повышения энергетической эффективности Группы компаний АО «Зарубежнефть».

36 168

Т.У.Т.

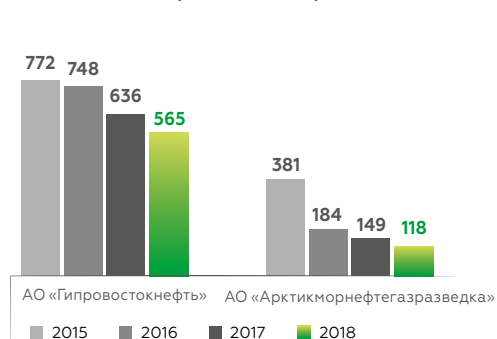
общий экономический эффект от реализации Программы энергосбережения в 2018 году по Группе компаний АО «Зарубежнефть».

Изменения удельных расходов энергоресурсов на добычу НСЖ по нефтедобывающим предприятиям АО «Зарубежнефть» в российском сегменте, т.у.т. / тыс. м³



В отчетном году снижение удельных затрат энергетических ресурсов на добычу НСЖ по нефтедобывающим предприятиям российского сегмента достигнуто в размере 26,6 % к уровню 2015 года.

Фактические значения потребления энергоресурсов в 2015–2018 годах в сегменте «Сервисные и прочие активы», т.у.т.



Снижение показателей расхода энергетических ресурсов к уровню предыдущего года по предприятиям сегмента «Сервисные и прочие активы» составило 2 % к уровню 2017 года, в том числе по предприятиям:



Охрана окружающей среды

ПОЛИТИКА АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ОПРЕДЕЛЯЕТ ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ КАК ОСНОВУ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

В 2018 году успешно проведен надзорный аудит Корпоративного центра АО «Зарубежнефть», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» подтверждения Сертификации на соответствие международным стандартам ISO 14001:2015. В периметр сертификации системы Управления по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды (далее – Управление по ОТ, ПБ и ОС) введены дочерние общества АО «РМНТК «Нефтеотдача» и ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж». Проведен диагностический аудит ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» на соответствие требованиям международным стандартам ISO 14001:2015 для введения в периметр сертификации в 2019 году.

В 2018 году в дочерних обществах Группы компаний АО «Зарубежнефть», осуществляющих свою производственную деятельность в Арктической зоне Российской Федерации (ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» и ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»), продолжились работы по сохранению биоразнообразия в соответствии с утвержденными программами. Программа наблюдений установленных списков видов индикаторов по регионам деятельности Компании включена в Программу экологического мониторинга.

Забота о хрупкой экосистеме Крайнего Севера традиционно является одним из приоритетов деятельности Компании: в 2018 году ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» выпустило в р. Усу (бассейн р. Печоры) 154 тыс. мальков

сига. Всего с 2014 года силами ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» выпущено в бассейн р. Печоры более 800 тыс. мальков ценных пород рыбы.

Начиная с 2014 года АО «Зарубежнефть» проходит независимую оценку экологической открытости согласно критериям рейтинга Всемирного фонда дикой природы (WWF). Среди 22 крупнейших нефтегазовых компаний в 2018 году АО «Зарубежнефть» заняло второе место, поднявшись с пятого, присужденного в 2017 году.

В соответствии со Стандартом «Поиск и оценка новых проектов» Компания уделяет особое внимание экологическим аспектам и оценке экологических рисков. Все проекты проходят экологический аудит, главным критерием которого является отсутствие в пределах кон-трактной площади особо охраняемых природных территорий. При реализации проекта проводится оценка воздействия на окружающую среду, разрабатываются мероприятия по снижению фрагментации ландшафтов и площади нарушенных территорий.

В АО «Зарубежнефть» действуют единые требования в области ОТ, ПБ и ОС к подрядным организациям. В регламенте к подрядным организациям, действующем в Компании, устанавливаются аналогичные требования по соблюдению экологических стандартов, как и к дочерним обществам АО «Зарубежнефть». Устанавливается запрет на сбор грибов и ягод, ведение охоты и рыбной ловли в зоне реализации проектов Компании.

В дочерних обществах Группы компаний АО «Зарубежнефть» на ежемесячной основе осуществляется контроль целостности межпромысловых нефтепроводов, что является одним из приоритетов экологической политики Компании.

В 2018 году уровень текущего финансирования природоохранных мероприятий в дочерних обществах, расположенных на территории Российской Федерации, составил порядка 163,8 млн руб., что примерно соответствует уровню 2017 года.

Одной из важнейших природоохранных задач, стоящих перед Компанией, является минимизация влияния отходов бурения посредством их обезвреживания и использования с последующей ликвидацией шламовых амбаров. В 2018 году рекультивированы четыре буровых амбара. Нефтезагрязненные земли на балансе Группы компаний АО «Зарубежнефть» отсутствуют.

В целом на территории всех лицензионных участков предприятий Группы компаний АО «Зарубежнефть» в рамках проведения локального экологического мониторинга и производственного экологического контроля проводились регулярные замеры воздушной среды, почв и снега, поверхностных вод и донных отложений.

Данные наблюдений сравниваются с фоновыми значениями природных показателей. За отчетный период превышения нормативов предельно допустимых концентраций (ПДК) на территории Российской Федерации не отмечено.

Приоритетным направлением в 2018 году стала реализация Газовой программы рационального использования ПНГ на период 2018–2022 годов по Группе компаний АО «Зарубежнефть». В рамках реализации данной программы с целью снижения выбросов загрязняющих веществ в атмосферу в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» реализованы следующие мероприятия:

- закончено строительство нефтегазосборного трубопровода от Северо-Ошкотынского нефтяного месторождения до Сихорейского, трубопровод

введен в эксплуатацию 31 июля 2018 года. Это позволило полностью исключить сжигание ПНГ на факельной установке данного месторождения;

- закончено строительство компрессорной станции для подачи газа с «низкой стороны» сепарации на основные компрессоры ЦПС «Северное Хоседаю», начато проведение пусконаладочных работ.

В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» в 2018 году на Кирсановском месторождении проведен

запуск в эксплуатацию мобильной установки предварительного сброса воды (УПСВ) с путевым подогревателем в ее составе.

Благодаря выполненным мероприятиям газовой программы 2018 года увеличилось использование ПНГ на собственные нужды для выработки тепловой и электрической энергии. Объем добычи и использования ПНГ осуществляется на основании показаний узлов учета газа. Уровень использования ПНГ по российскому сегменту в 2018 году составил 87,5 % (факт 2017 года – 84,7 %).

Валовые выбросы в атмосферу по Группе компаний АО «Зарубежнефть» в сегменте «Геологоразведка и добыча», тыс. т			
Выбросы в атмосферу	2017	2018	+ / –
Твердые вещества	0,549	0,437	–0,112
Диоксид серы	7,507	6,909	–0,598
Оксид углерода	8,874	7,914	–0,960
Оксид азота	1,391	1,213	–0,178
Углеводороды (без летучих органических соединений)	10,115	8,804	–1,311
Летучие органические соединения	4,069	3,900	–0,169
Прочие газообразные и жидкие	–	–	–
Валовый выброс в атмосферу вредных веществ	32,500	29,180	–3,330

Добыча и использование ПНГ по Группе компаний АО «Зарубежнефть» в 2018 году в российском сегменте, млн м³			
Предприятие	Добыча ПНГ	Использование ПНГ на собственные нужды	% использования ПНГ
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	122,20	107,00	87,60
АО «Оренбургнефтеотдача»	2,12	1,76	82,90
ООО «Ульяновскнефтегаз»	0,54	0,51	93,90
Всего	124,86	109,27	87,50
Справочно: ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»	210,60	60,00	28,50

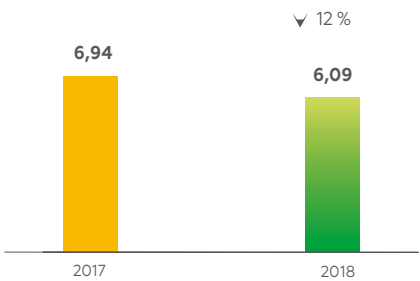
Добываемый на Харьягинском месторождении ПНГ является высокосернистым, что затрудняет его полезное использование. Согласно проекту обустройства Харьягинского месторождения для дальнейшей разработки четвертой очереди в планах ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» продолжение работ по строительству и пуску в эксплуатацию комплексной установки подготовки газа. За 2018 год уровень использования ПНГ в Компании составил 28,5 % (факт 2017 года – 24,3 %). К 2022 году планируется достичь уровня 95 %.

В 2018 году в АО «НПЗ Брод» продолжена реализация планов по переработке кислых гудронов в безопасные инертные материалы с последующим использованием продукта переработки при рекультивации прудов-накопителей. Была завершена оценка воздействия на окружающую среду технологии солидификации кислых гудронов, технология получила положительное заключение.

УДЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
В СФЕРЕ ОХРАНЫ
ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ
ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ
АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Реализация газовой программы в 2018 году позволила снизить удельные показатели выбросов загрязняющих веществ, которые снизились по сравнению с 2017 годом с 6,94 до 6,09 т на 1 тыс. т добытой нефти, а также удельные выбросы парниковых газов с 0,2 тыс. т CO₂-эквивалента на 1 тыс. т добытой нефти до 0,17 тыс. т CO₂-эквивалента на 1 т добытой нефти.

Выбросы в атмосферу,
т / тыс. т нефти

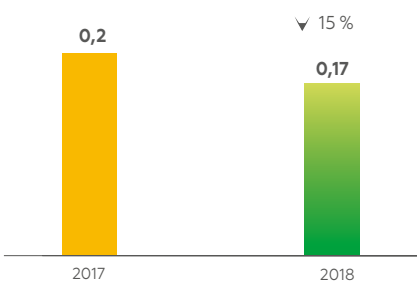


В 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличались объемы бурения, что привело к росту образующихся отходов бурения на месторождениях ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга». Удельные показатели образования отходов увеличились с 5,12 т на 1 тыс. т добытой нефти в 2017 году до 7,9 т в 2018 году. В составе образующихся отходов более 90 % по массе составляют отходы IV класса опасности – буровой шлам. В соответствии с внутренними действующими регламентами Компании все буровые шламы были переработаны в инертный материал. Также увеличение объемов бурения незначительное повлияло на увеличение объема использования воды с 1,6 тыс. т на 1 т добытой нефти в 2017 году до 1,67 тыс. т в 2018 году.

СНИЖЕНИЕ ЭМИССИИ
ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

Важным шагом в направлении расширения эффективного использования ПНГ АО «Зарубежнефть» считает вступление в силу Киотского протокола. Механизм

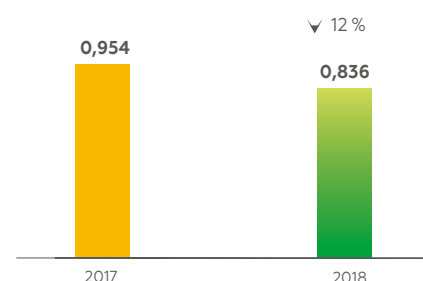
Выбросы парниковых газов
в Российской Федерации,
тыс. т / тыс. т нефти



проектов совместного осуществления (ПСО) снижения выбросов парниковых газов, предусмотренный Киотским протоколом к Рамочной конвенции ООН об изменении климата, остается одним из серьезных стимулов для реализации проектов утилизации ПНГ и иных проектов, направленных на сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу.

В соответствии с Методическими указаниями и руководством по количественному определению объема выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации (утвержденными Приказом Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации (Минприроды России) от 30 июня 2015 года № 300), зарегистрированного в Министерстве юстиции Российской Федерации (Минюсте России) 15 декабря 2015 года, регистрационный номер 40098, АО «Зарубежнефть» был произведен расчет объема выбросов парниковых газов в атмосферу за 2018 год в результате производственной деятельности добывающих предприятий.

Динамика выбросов парниковых газов,
млн т CO₂-эквивалента



За счет реализации газовой программы объем выбросов в 2018 году составил порядка 0,836 млн т CO₂-эквивалента, что ниже уровня прошлого года на 12 %.

Сохранение инвестиций в основной капитал на охрану окружающей среды в 2018 году связано с плановой реализацией мероприятий по газовой программе. Затраты на другие природоохранные мероприятия (необходимое плановое техническое обслуживание систем водоподготовки, затраты на экологический мониторинг в части реализации программ сохранения биоразнообразия) не изменились.

Расходы на охрану окружающей среды (ОС), млн руб.

Инвестиции	2015	2016	2017	2018	+ / –
Инвестиции в основной капитал на охрану ОС	41,36	97,80	270,22	228,21	–42,01
Плата за негативное воздействие на ОС	19,89	27,28	28,51	20,38	–8,13
Начисленные штрафы за загрязнение ОС	0,94	0,09	0,32	0,51	0,19
Текущие затраты на охрану ОС, в в том числе:	196,95	142,63	154,79	163,80	9,01
на охрану водных объектов	3,00	4,58	7,68	23,00	15,32
охрану атмосферного воздуха	1,58	1,65	3,50	3,70	
охрану земельных ресурсов от отходов производства и потребления	155,00	111,66	131,52	118,90	–12,62
рекультивацию земель	31,19	12,99	12,09	17,40	
другие направления в сфере охраны природы	6,18	11,75	–	–	–
Всего	259,14	267,80	453,84	412,90	–40,94

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ
СТОРОНАМИ

С целью поддержания и налаживания конструктивных отношений при реализации проектов АО «Зарубежнефть» стремится взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами.

С 2009 года между ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и Администрацией НАО действует Соглашение о сотрудничестве по вопросу взаимодействия с коренными малочисленными народами Севера (КМНС). В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча

Харьяга» с 2017 года действуют Методические рекомендации поведения на территориях традиционного природопользования КМНС.

В целях повышения открытости Компании перед заинтересованными сторонами 6 декабря 2018 года на Харьягинском месторождении проведены командно-штабные учения по ликвидации аварийного разлива нефти в зимних условиях. Одной из целей проведения учений также являлась проверка готовности и отработка действий нештатного аварийно-спасательного формирования ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»

при неблагоприятных погодных условиях в зимний период. Компания наглядно продемонстрировала свое стремление к минимизации риска нефтяных разливов и защите окружающей среды. Среди приглашенных были представители Союза оленеводов НАО и регионального общественного движения «Ассоциация ненецкого народа «Ясавэй».

Охрана труда и промышленная безопасность

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ОТ, ПБ, ОС И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВНОЙ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», ПОСТАНОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ, ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ, ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

В 2018 году успешно проведен надзорный аудит Корпоративного центра АО «Зарубежнефть», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» подтверждения Сертификации на соответствие международным стандартам OHSAS 18001:2007. В периметр сертификации Системы Управления ОТ, ПБ и ОС введены дочерние общества АО «РМНТК «Нефтеотдача» и ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж». Проведен диагностический аудит ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» на соответствие требованиям международным стандартам OHSAS 18001:2007 для введения в периметр сертификации в 2019 году.

АО «Зарубежнефть» осознает свою ответственность за благоприятную окружающую среду, сохранение жизни, здоровья и благополучия людей и принимает на себя следующие обязательства:

- стремиться к «Цели – ноль», предотвращать травмы и ухудшение здоровья людей, загрязнение окружающей среды;
- рационально использовать природные ресурсы, материалы и энергию;
- уважать интересы и права населения в регионах своего присутствия;
- соблюдать нормы российского и международного законодательства, выполнять принятые обязательства перед местными сообществами, государственными органами власти, зарубежными и российскими деловыми партнерами и другими заинтересованными сторонами;
- постоянно улучшать свою систему управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды.

Для повышения конкурентоспособности и безусловного приоритета при выходе на международные проекты АО «Зарубежнефть» Генеральным директором С. И. Кудряшовым 17 февраля 2018 года согласовано присоединение предприятий Группы компаний АО «Зарубежнефть» к Международной концепции Vision Zero, разработанной Международной ассоциацией социального обеспечения (МАСО).

1 марта 2018 года АО «Зарубежнефть», позиционирующее государственный подход к повышению культуры безопасности и стремлению к нулевому уровню травматизма, стало первой в России международной компанией, присоединившейся к Концепции.

11 апреля 2018 года на IV Всероссийской неделе охраны труда – 2018 в г. Сочи генеральный секретарь МАСО Ханс-Хорст Конколеwski вручил сертификат о присоединении АО «Зарубежнефть» к Концепции Vision Zero.

По Концепции Vision Zero прошли обучение следующие сотрудники:

- высшее руководство АО «Зарубежнефть» и дочерних обществ – 14 и 15 июня;
- руководители структурных подразделений Корпоративного центра – 21 июня;
- работники дочерних обществ – с 26 июня по 20 июля, а также 25 и 26 октября.

Для постановки ясных целей и принятия конкретных практических шагов 8 октября 2018 года проведена встреча с Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации (Минтрудом России),

по результатам которой сформирована и 12 ноября 2018 года утверждена Генеральным директором АО «Зарубежнефть» С. И. Кудряшовым Единая программа внедрения Концепции «нулевого травматизма», Vision Zero в Группе компаний АО «Зарубежнефть» на 2018–2021 годы.

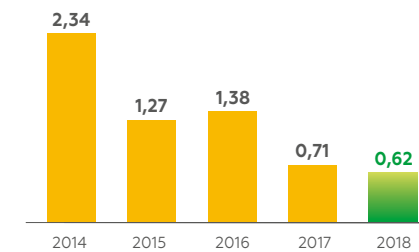
С целью популяризации Концепции Vision Zero и вовлечения в ее реализацию подрядных организаций 23 ноября 2018 года прошла первая Международная конференция с подрядными организациями Группы компаний АО «Зарубежнефть» по внедрению Концепции Vision Zero.

Также проведены каскадные выездные стратегические сессии «Лидерство в области ОТ, ПБ и ОС. Цель – ноль. Внедрение Концепции Vision Zero в подрядных организациях» в дочерних обществах и подрядных организациях в регионах присутствия (г. Москва, Самара, Модрича, Усинск). По результатам сессий сформированы дорожные карты HSE с ключевыми задачами дочерних обществ на 2019 год с акцентом на реализацию принципов Концепции Vision Zero в подрядных организациях.

С 30 ноября 2018 года АО «Зарубежнефть» является официальным членом в Международном совете по внедрению Концепции Vision Zero.

В мировой практике основным индикатором эффективности Компании в области охраны труда и промышленной безопасности является коэффициент частоты несчастных случаев

Динамика показателя LTIFR



(LTIFR). Данный коэффициент применяется в АО «Зарубежнефть» с 2015 года.

В области охраны труда дочерними обществами на регулярной основе проводились обучения и проверки знаний по следующим программам:

- «Промышленная безопасность»;
- «Охрана труда и оказание первой доврачебной помощи»;
- «Пожарно-технический минимум»;
- «Знание норм и правил работы в электроустановках»;
- «Безопасная эксплуатация электроустановок».

В АО «Зарубежнефть» разработана и утверждена Долгосрочная программа корпоративного обучения в области ОТ, ПБ и ОС Группы компаний АО «Зарубежнефть» на период 2017–2019 годов, которая направлена на развитие лидерства и культуры безопасного производства.

Кроме того, проведены предусмотренные законодательством медицинские осмотры работников и специальная оценка условий труда на рабочих местах.

Весь персонал Компании и дочерних обществ застрахован по программе добровольного медицинского страхования (ДМС) в ООО «СОГАЗ».

Государственным надзорным и статистическим органам своевременно представлены соответствующие



Значение коэффициента в 2018 году составило 0,62 – это более чем в два раза ниже по сравнению со значением 2015 года (1,27).

отчеты по охране и улучшению условий труда.

В течение 2018 года осуществлялось обеспечение работников Компании спецобувью, средствами индивидуальной защиты дыхания, а также спецодеждой в соответствии с единым корпоративным стилем Группы компаний АО «Зарубежнефть».

В дочерних обществах разработаны и согласованы все необходимые планы по ликвидации аварий и их последствий (план ликвидации аварийных разливов нефти (ПЛАРН) и план ликвидации аварийных ситуаций (ПЛАС)).

Проведены экспертизы промышленной безопасности на опасных производственных объектах (ОПО). Декларации промышленной безопасности для ОПО разрабатывались в установленные сроки.

Одним из важнейших элементов результативного функционирования Системы управления ОТ, ПБ и ОС является производственный контроль. Сотрудники дочерних обществ при проведении производственного контроля в области ОТ и ПБ руководствуются соответствующими нормативными правовыми документами Российской Федерации и регионов присутствия, а также внутренними нормативными документами, в том числе Положением о порядке проведения производственного

контроля за состоянием ПБ, ОТ и ОС Группы компаний АО «Зарубежнефть» и процедурой «Управления рисками в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды», которая является составной частью Общекопоративной системы управления рисками и регламентирует порядок управления рисками ОТ, ПБ и ОС:

- нарушение целостности объектов (аварийные ситуации);
- травмирование работников, контрагентов или посетителей;
- негативное воздействие на окружающую среду при производстве работ;
- негативное воздействие на окружающую среду в результате технологических процессов.

Для поддержания готовности к возникновению нештатных и чрезвычайных ситуаций Компания использует комплексный подход:

- проверяются защитные сооружения и проводится обучение ответственных лиц за гражданскую оборону и чрезвычайные ситуации в учебных центрах;
- своевременно разрабатываются и согласовываются с государственными надзорными органами планы по ликвидации аварийных разливов нефти и нефтепродуктов на месторождениях;
- проводятся обучение и аттестация нештатных аварийно-спасательных формирований на месторождениях;



- заключаются договоры со специализированными профессиональными аварийно-спасательными формированиями газоспасательной службы и противофонтанной безопасности с проведением учений два раза в год;
- отрабатываются действия персонала при возможном возникновении внештатных ситуаций.

Неотъемлемой частью работы сотрудников Компании в рамках Системы управления охраной труда и промышленной безопасностью является постоянное и планомерное взаимодействие с подрядными организациями, осуществляющими свою деятельность на производственных объектах АО «Зарубежнефть» в соответствии с законодательством Российской Федерации и утвержденными внутренними требованиями Компании.

Особое внимание руководство Компании уделяет повышению культуры производства, лидерству и вовлеченности руководителей, повышению уровня внутреннего взаимодействия в области ОТ, ПБ и ОС, чему способствует практическое внедрение на производстве целевых программ:

- «12 жизненно важных правил»;
- «Лидерство в области ОТ, ПБ и ОС»;
- «Управление рисками в области ОТ, ПБ и ОС»;
- Система 5С в рамках Производственной системы АО «Зарубежнефть».

В рамках развития Системы 5С в Группе компаний АО «Зарубежнефть» проведено обучение и сформированы группы внутренних тренеров по 5С Корпоративного центра и дочерних обществ (142 человека).

По итогам 2018 года инвестиционные затраты на обеспечение безопасных условий труда по Группе компаний АО «Зарубежнефть» составили 509 771,043 тыс. руб.

Кадровая политика и корпоративная культура

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВУЮЩЕЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» НА 2014–2019 ГОДЫ.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- Создание эффективной системы вознаграждений и социального пакета.
- Развитие кадрового резерва и ротации персонала.
- Повышение качества подбора и адаптации персонала.
- Повышение результативности работы на всех уровнях, обучение и развитие работников.
- Построение эффективной корпоративной культуры и ее непрерывное развитие.

ЧИСЛЕННОСТЬ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

В 2018 году численность работников, входящих в Группу компаний АО «Зарубежнефть», составила 12 681 человек, что на 4 % ниже показателя 2017 года. В целом среднесписочная численность работников Группы компаний АО «Зарубежнефть» имеет тенденцию к снижению, что обусловлено мероприятиями по оптимизации численности в Группе компаний: снижение численности по сегменту «Сервисные и прочие активы» составило 5,5 %, «Геологоразведка и добыча» – 4,5 %, «Нефтепереработка и сбыт» – 2,1 %.

Численность работников, человек

Направление деятельности	2015	2016	2017	2018	+ / –	%
Управляющая компания	320	322	326	317	–9	–3
Представительства и филиалы АО «Зарубежнефть»	30	26	25	24	–1	–4
Сегмент «Геологоразведка и добыча» ¹	9 972	9 402	8 813	8 415	–398	–5
Сегмент «Нефтепереработка и сбыт»	2 356	2 127	2 073	2 029	–44	–2
Сегмент «Сервисные и прочие активы»	1 853	1 969	2 008	1 896	–112	–6
Итого	14 531	13 846	13 245	12 681	–564	–4

В 2018 году сегмент «Геологоразведка и добыча» оставался приоритетным направлением развития Группы компаний АО «Зарубежнефть»: на него приходилось 66 % всего персонала.

82 % персонала Группы компаний АО «Зарубежнефть» составляют мужчины, поскольку сфера нефтедобычи предполагает работу на удаленных месторождениях, вахтовый метод организации работ, существенную долю физического труда.

Структура персонала Группы компаний АО «Зарубежнефть» в 2018 году



- Геологоразведка и добыча
- Нефтепереработка и сбыт
- Сервисные и прочие активы
- Управляющая компания

¹ Ранее по сегменту «Геологоразведка и добыча» в составе численности учитывался персонал СП «Вьетсовпетро». В связи с расширением с 2018 года отчетности по численности текущая версия Отчета учитывает персонал по другим Блокам и Проектам по оказанию услуг СП «Вьетсовпетро».

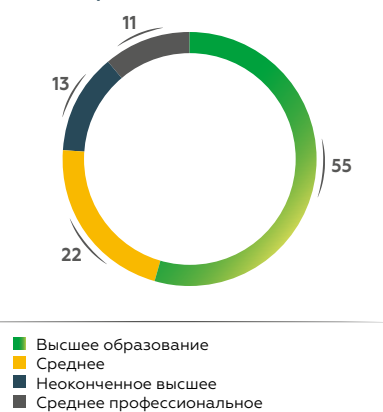
Структура персонала по категориям должностей по состоянию на 31 декабря 2018 года, %



Структура персонала по категориям должностей формируется таким образом, чтобы обеспечить баланс между руководителями, специалистами и рабочим персоналом.

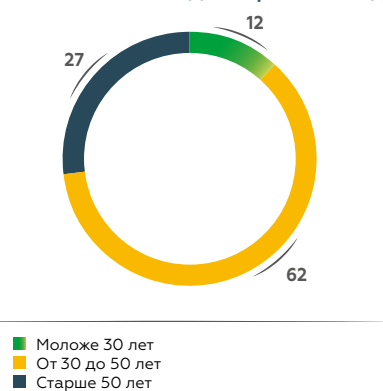
СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ПЕРСОНАЛА ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ ТРЕХ ЛЕТ СОХРАНЯЕТСЯ НА УРОВНЕ 42 ЛЕТ.

Структура персонала по уровню образования по состоянию на 31 декабря 2018 года, %



Анализ структуры персонала по уровню образования показывает, что более половины работников в Группе компаний АО «Зарубежнефть» имеют высшее образование – 55 %. Значительную долю составляют также работники со средним и средним профессиональным образованием.

Возрастной состав персонала по состоянию на 31 декабря 2018 года, %



Возрастная структура персонала традиционно формируется таким образом, что две трети работников относятся к возрастной категории от 30 до 50 лет, обеспечивающей наилучшее соотношение физических возможностей и опыта работы. Значительный удельный вес занимает молодежь – 12 %.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И СТРУКТУРА ДОХОДОВ

Одной из приоритетных задач кадровой политики АО «Зарубежнефть» является создание эффективной системы вознаграждения персонала, позволяющей привлечь, удержать и мотивировать работников, обладающих необходимыми компетенциями и уровнем результативности для успешного выполнения бизнес-целей Группы компаний АО «Зарубежнефть» с минимальными затратами.

В Группе компаний АО «Зарубежнефть» реализуются программы материальной и нематериальной мотивации работников.

Размер фиксированной и переменной части вознаграждения работников зависит от следующих факторов:

- уровня должности, выражаемого соответствующим грейдом оплаты труда;
- уровня профессиональных компетенций и результативности труда, реализуемого через присвоение определенного профессионального статуса работнику;
- эффективности работы и достижения поставленных целей за отчетный период, отражаемых в размере переменной части вознаграждения за данный период;

Материальная мотивация включает:

- фиксированную часть (должностной оклад, надбавки и доплаты);
- переменную часть (ежемесячные и годовые премиальные выплаты);
- социальные выплаты (обязательные и корпоративные)

- уровня оплаты сопоставимых должностей на рынке труда у компаний-конкурентов и целевого положения Группы компаний АО «Зарубежнефть» на рынке труда для данного уровня должности.

При определении целевого положения Группы компаний АО «Зарубежнефть» на рынке труда применяются следующие подходы:

- выбор соответствующего рынка труда для различных категорий персонала (московский, региональный, международный);
- выделение ключевых групп работников и должностей, по которым Группа компаний АО «Зарубежнефть» готова обеспечивать уровень оплаты труда выше среднего на соответствующем рынке труда;
- по остальным работникам Группа компаний АО «Зарубежнефть» готова обеспечивать оплату труда на уровне среднего на соответствующем рынке труда.

В связи с этим АО «Зарубежнефть» последовательно проводит работу по следующим направлениям:

- совершенствование системы оплаты и мотивации труда работников;
- совершенствование и развитие комплексной системы планирования численности персонала.

В 2018 году продолжила результативно действовать Единая система оплаты труда (ЕСОТ), внедренная в Группе компаний АО «Зарубежнефть» с 2013 года.

ЕСОТ определяет единый порядок установления заработной

платы работникам на основе единой линейки грейдов, отражает бизнес-интересы и приоритеты Компании, обеспечивает увязку размера годового вознаграждения работников с достижением КПЭ, является одним из инструментов управления эффективностью деятельности работников в интересах Компании.

С целью привлечения и удержания ключевых руководителей в АО «Зарубежнефть» построена комплексная система мотивации, включающая в себя следующие элементы:

- фиксированное вознаграждение (должностной оклад, надбавки и доплаты в соответствии с законодательством);
- премирование по итогам года по результатам достижения КПЭ;
- премирование за достижение стратегических целей (Корпоративная бизнес-инициатива «Вызов»).

В Группе компаний АО «Зарубежнефть» проводится регулярный анализ уровня инфляции и индекса потребительских цен, исходя из которого принимаются решения о пересмотре (индексации) уровня заработной платы работников.

Вознаграждение единоличного исполнительного органа (Генерального директора)

Все выплаты единоличному исполнительному органу производятся в соответствии с трудовым договором и на основании следующих документов:

- Положения об оплате и мотивации труда работников АО «Зарубежнефть»;

Нематериальная мотивация включает:

- награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами;
- присвоение почетных званий и призовых мест на конкурсах

- Положения о годовом вознаграждении Генерального директора АО «Зарубежнефть»;
- Положения о социальных гарантиях работникам и неработающим пенсионерам АО «Зарубежнефть».

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Составной частью системы вознаграждения в Группе компаний АО «Зарубежнефть» является программа социальной поддержки работников и членов их семей, которая учитывается при оценке общей привлекательности и конкурентоспособности предлагаемого вознаграждения.

В Группе компаний АО «Зарубежнефть» утверждена Единая концепция единовременных выплат и социальной политики, целями которой являются достойный уровень медицинского обслуживания, помощь работникам при возникновении различных обстоятельств, возмещение утраченного заработка при выходе на пенсию и поддержка неработающих пенсионеров Группы компаний АО «Зарубежнефть».

В целях проведения мероприятий по поддержанию здоровья работников Компания проводит работу по организации отдыха в санаторно-курортных учреждениях Республики Крым. Работникам предоставляется возможность приобрести путевки для себя и членов своей семьи, частично компенсированные за счет средств АО «Зарубежнефть», при этом многодетные семьи и семьи с детьми до 14 лет имеют преимущественное право.

В Компании продолжает действовать паритетная корпоративная программа негосударственного пенсионного обеспечения работников.

Важное место в системе мотивации персонала занимает нематериальная мотивация. В целях поощрения работников и трудовых коллективов за значительный вклад в развитие АО «Зарубежнефть», достижение высоких производственных,

финансово-экономических показателей, а также для совершенствования корпоративной культуры в Компании учреждены следующие награды и звания:

- «Почетный работник АО «Зарубежнефть»;
- «Ветеран АО «Зарубежнефть»;
- Почетная грамота АО «Зарубежнефть»;
- Благодарность АО «Зарубежнефть».

Сотрудники, награжденные в 2018 году

Виды наград	Количество награжденных, человек	В том числе иностранные граждане
Государственные	4	–
Ведомственные	48	1
Корпоративные	250	–
Итого	302	1

ВНЕДРЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

В 2018 году была продолжена реализация Плана мероприятий по внедрению в Компании профессиональных стандартов, утвержденного в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 27 июня 2016 года № 584 и директивами Правительства Российской Федерации от 14 июля 2016 года № 5119п-П13.

Все запланированные на 2018 год задачи были выполнены: определен список профессиональных стандартов, подлежащих применению; сведения о потребности в профессиональном образовании, профессиональном обучении работников, полученные на основе анализа квалификационных требований, содержащихся в профессиональных стандартах, включены в планы обучения работников; внесены изменения в локальные нормативные акты Компании, а также определен перечень документов,

подлежащих изменению в связи с учетом профессиональных стандартов, подлежащих применению.

АО «Зарубежнефть» входит в состав и участвует в работе Совета по профессиональным квалификациям в нефтегазовом комплексе, который сформирован Решением Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям от 27 марта 2015 года с целью формирования и поддержки функционирования системы профессиональных квалификаций в нефтегазовом комплексе.

Корпоративным центром АО «Зарубежнефть» инициирована работа по внедрению профессиональных стандартов в дочерних обществах.

По итогам 2018 года в Группе компаний АО «Зарубежнефть» проведена работа по внедрению 99 профессиональных стандартов, в том числе требования которых являются как обязательными в части установления наименования должностей, профессий

За прошедший год государственными, ведомственными и корпоративными наградами отмечены 302 работника Группы компаний АО «Зарубежнефть».

или требований к квалификации, так и используемых в Группе компаний АО «Зарубежнефть» по решению работодателей. Из них 18 – это стандарты в области добычи, переработки, транспортировки нефти и газа.

При приеме на работу на должности (профессии, специальности), выполнение работы по которым предполагает компенсации, льготы либо ограничения, установленные Трудовым кодексом Российской Федерации или каким-либо федеральным законом, в Группе компаний АО «Зарубежнефть» применяются профессиональные стандарты.

Характеристики квалификации, которые содержатся в профессиональных стандартах и обязательность применения которых не установлена, применяются в Группе компаний в качестве основы для определения требований к квалификации работников с учетом особенностей выполняемых работниками трудовых функций, обусловленных применяемыми технологиями и принятой организацией производства и труда.

ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Приоритетной задачей в области подбора персонала в Группе компаний АО «Зарубежнефть» является обеспечение потребности бизнеса в высококвалифицированных специалистах за счет максимального использования внутренних кандидатов и ротации персонала.

При подборе специалистов применяются следующие виды оценки:

- оценка индивидуальных способностей и личностных качеств с применением сертифицированных методик тестирования по международным стандартам, а также определение уровня владения английским языком для всех кандидатов на должности в Корпоративном центре и кандидатов на отдельные должности в дочерних обществах;
- оценка уровня профессиональных, смежных знаний и навыков по направлению деятельности.

В АО «Зарубежнефть» применяются единый подход и методы адаптации работников: проводится адаптационный семинар для новых работников, практикуется кураторство и обучение на рабочем месте, составляется индивидуальный план адаптации работника. Также для успешной адаптации работников в АО «Зарубежнефть» с 2018 года используется автоматизированная система управления персоналом WebTutor: в первый рабочий день для нового сотрудника Компании создается личный кабинет, ему приходит приглашение пройти обязательные вводные курсы и ознакомиться с материалами о Компании, в том числе Путеводителем нового работника, Кодексом корпоративной этики и прочими документами.

ОЦЕНКА, ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

В соответствии с кадровой политикой Компании система оценки является гибкой прозрачной системой управления эффективностью деятельности работников, направленная на своевременное качественное достижение стратегических задач посредством объективной оценки и обеспечения эффективной результативности деятельности и профессионального развития деловых компетенций работников.

В АО «Зарубежнефть» внедрена и действует прозрачная система ежегодной оценки персонала на основе единых требований к оценке результативности и профессионального развития персонала для объективного материального и нематериального вознаграждения в соответствии со степенью вовлеченности работников в достижение стратегических задач Группы компаний АО «Зарубежнефть».

В Компании на постоянной основе проводится ежегодная оценка персонала, которая позволяет системно и объективно оценивать показатели эффективности деятельности работников, выявлять высокопотенциальных сотрудников, стимулировать их за положительные результаты труда и высокий профессионализм, а также определять направления как профессионального, так и личностного развития работников. Оценка работников проводится по следующим показателям:

- достижение работником индивидуальных целей/задач за прошлый год;
- уровень развития профессиональных компетенций;
- уровень развития корпоративных и управленческих компетенций;
- выполнение карты развития / индивидуального плана развития за прошлый год;

- уровень потенциала работника для дальнейшего карьерного роста и развития;
- итоговая эффективность деятельности работника.

По итогам ежегодной оценки работникам предоставляется развернутая и обоснованная информация о результатах деятельности и уровне развития компетенций работника за прошлый год, формируются предложения и принимается решение о целесообразности повышения профессионального статуса, изменения грейда / перемещения по должности, перевода работника на вышестоящую должность и включения работника в состав кадрового резерва, а также определяются приоритеты в развитии ключевых компетенций и индивидуальные цели работника на следующий год.

В Компании реализуются внешние оценочные мероприятия, такие как Ассессмент-центр, оценка методом 180/360 градусов, различные виды тестирования на выявление уровня развития профессиональных знаний и навыков, деловых и личностных качеств, вербальных и числовых способностей.

В отчетном году в рамках ежегодной оценки работников дополнительно проведен оценочный опрос руководителей высшего и среднего звена методом 360 градусов с целью выявления текущей ситуации по соблюдению принципов корпоративного взаимодействия и дальнейшего формирования плана мероприятий по развитию и продвижению данных принципов.

В целях реализации единой кадровой политики в области оценки персонала оценочные мероприятия проводятся по всей Группе компаний АО «Зарубежнефть».

Система обучения и развития работников Компании призвана обеспечить не только повышение требуемого уровня профессионально-технической компетентности работников, но и выполнение обязательных государственных требований к уровню подготовки персонала нефтегазового комплекса в области промышленной безопасности, охраны труда на производстве, противодействия коррупции и мошенничеству.

В Компании применяются все современные виды, формы и методы обучения, которые проводятся на базе лучших российских и зарубежных организаций, корпоративных учебных центров, осуществляющих образовательную деятельность по различным программам повышения квалификации и переподготовки. При реализации процесса обучения применяются такие виды обучения, как долгосрочное и краткосрочное обучение, очное и дистанционное обучение, в том числе по специализированным курсам на базе автоматизированной системы WebTutor.

В рамках реализации Стратегии развития АО «Зарубежнефть» ключевыми направлениями обучения и развития персонала в отчетном году стали:

- реализация индивидуальных программ обучения, направленных на повышение профессионального уровня в соответствии с текущими и стратегическими задачами, изменяющимися требованиями законодательства;
- совместная реализация с ведущими вузами Российской Федерации и зарубежными вузами процесса обучения для подготовки специалистов по наиболее востребованным в Компании направлениям;
- реализация корпоративной программы обучения и развития высокопотенциальных работников, направленной на совершенствование знаний в области развития управленческого потенциала;

Структура обучения в 2018 году, %



- реализация корпоративной программы обучения по производственной системе и бережливому производству Lean Six Sigma;
- реализация корпоративной программы обучения английскому языку;
- реализация корпоративных программ обучения и развития ключевых технических специалистов Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Для планирования и реализации корпоративного обучения сформировано и используется единое меню корпоративных программ для руководителей высшего, среднего звена и специалистов, кадрового резерва и молодых специалистов, которые включают в себя программы стратегического управления, управленческого смежного, технического, дистанционного обучения и обучения английскому языку.

Приоритетным направлением системы обучения работников является развитие ключевых профессионально-технических компетенций в области геологии, разработки, бурения, добычи нефти и газа и управления проектами.

Профессионально-техническое обучение проводится на базе внутренней Школы нефтяного инжиниринга. В рамках Школы нефтяного инжиниринга привлекались как внешние, так и внутренние лекторы Группы компаний АО «Зарубежнефть».

В Компании предусмотрены следующие направления обучения:

- корпоративное обучение по управленческим и профессиональным программам обучения в соответствии с приоритетными целями и задачами, направленное на развитие у работников корпоративных, управленческих и профессиональных компетенций;
- профессионально-техническое обучение, направленное на развитие знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей;
- обязательное обучение, проводимое в соответствии с требованиями государственных органов и законодательства Российской Федерации, подтверждаемое соответствующими документами

В Школе нефтяного инжиниринга в 2018 году прошли обучение 196 человек, в обучении приняли участие работники Корпоративного центра, дочерних обществ и СП «Вьетсовпетро», на постоянной основе осуществляется наполнение корпоративной базы знаний материалами прошедших курсов.

Обучение по развитию проектных компетенций проводится в рамках внутренней Школы проектного управления на базе Международной школы бизнеса Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина (РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина) по образовательной программе дополнительного (к высшему) профессионального образования «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МБА)» «Управление нефтегазовым бизнесом. Управление проектами».



В рамках Школы проектного управления совместно с вузом разработана программа обучения с учетом текущих и перспективных задач бизнеса Компании, в том числе потребности стратегических проектов. За период 2017–2018 годов на базе Школы проектного управления обучено 18 человек, включая работников Корпоративного центра и дочерних обществ. Для реализации программ обучения привлекались не только внешние лекторы, но и внутренние. По итогам защит все слушатели получили государственные дипломы степени МБА.

АО «Зарубежнефть» особое внимание уделяет развитию талантливых и целеустремленных специалистов, обладающих высокими профессиональными и управленческими компетенциями, и для работы на новых и действующих проектах Компании. Победители конкурса Nestro Lead – первого открытого конкурса для работников Группы компаний АО «Зарубежнефть», который стал стартом общей корпоративной программы развития персонала, направлены на обучение по комплексной программе «Современный лидер в международной среде» на базе Международной школы бизнеса РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина и Московской школы управления «СКОЛКОВО», также в программе развития победителей предусмотрена международная стажировка.

Цель программ обучения и развития победителей и финалистов Nestro Lead – формирование эффективной и сплоченной команды для работы на зарубежных активах с учетом стратегических интересов Компании, оценка и развитие личностного потенциала каждого участника команды, а также совершенствование коммуникационных навыков в международной среде.

В рамках реализации программы обучения финалистов конкурса на базе Школы развития лидерства и управленческого потенциала разработаны уникальные развивающие тренинги по программе «Эффективный руководитель».

Дополнительно победители и финалисты конкурса на учебном портале WebTutor проходят дистанционные курсы по совершенствованию личной эффективности и профессиональное обучение в различных перодовых учебных центрах России.

Компания стремится шагать в ногу со временем и применять современные автоматизированные HR-технологии. Инструменты оценки, обучения и развития автоматизированы и выстроены в одной системе и в единой логике с помощью программного продукта WebTutor. Благодаря внедрению системы существенно сокращаются трудозатраты

и время на подготовку, проведение оценочных процедур и анализ результатов, а также посредством дистанционных курсов увеличивается доля обучаемых работников в Компании. Данная система в отчетном году интегрирована практически во все дочерние предприятия Компании и позволяет обеспечить реализацию оценочных процедур в онлайн-режиме, организовывать обучение в дистанционном формате. В целях профессионального и личностного развития работников разработан учебный портал, включающий в себя все виды обучения, реализуемые в Компании. Для оперативного планирования обучения работников внедрен процесс размещения заявок на обучение в онлайн-режиме, что позволило снизить трудозатраты на формирование и анализ представленных работниками предложений по организации обучающих мероприятий. В 2019 году планируется дальнейшее развитие автоматизированной системы управления персоналом WebTutor по внедрению нового модуля «Управление талантами и развитие карьеры».

ПРОГРАММА РОТАЦИИ И КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

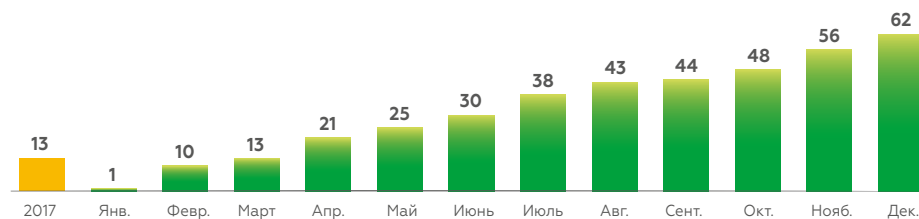
С целью удержания и мотивации ключевых работников, развития необходимых компетенций и сокращения затрат на подбор и адаптацию персонала в Компании формируется кадровый резерв и реализуется программа внутренних ротаций.

С целью оперативного формирования команд для новых международных и российских проектов АО «Зарубежнефть» сформирован мобильный кадровый резерв. В составе кадрового резерва на ключевые должности АО «Зарубежнефть» более 200 работников Группы компаний, за каждым резервистом закреплен наставник – куратор из числа руководителей. В течение года резервисты проходят обучение в соответствии с утвержденными индивидуальными планами развития (ИПР) для развития профессиональных и управленческих компетенций. Для оценки динамики развития резервистов проводится полугодовой мониторинг выполнения ИПР. Степень готовности резервистов к назначению определяется на заседании экспертных групп под руководством высшего менеджмента Компании и пересматривается по итогам прохождения развивающих мероприятий и выполнения значимых для Компании задач.

В целях непрерывного развития состава кадрового резерва реализуется концепция модульного обучения резервистов, проводимого на базе собственной Школы развития лидерства и управленческого потенциала. Основными задачами школы являются:

- развитие ключевых высокопотенциальных работников;

Динамика ротаций 2017–2018 годов накопительным итогом, человек



В отчетном году осуществлено 62 внутренних перемещения работников, в том числе на международные проекты Компании.

- повышение культуры управления и менеджмента;
- совершенствование деловых и личностных качеств;
- повышение лидерского потенциала и командной работы.

В отчетном году в рамках Школы развития лидерства и управленческого потенциала 117 резервистов приняли участие в обучающих мероприятиях по следующим программам:

- «Инновационность в системе управления компанией»;
- «Системное мышление»;
- «Кросс-функциональный менеджмент»;
- «Краеугольные ценности лидера»;
- «Управление исполнением, направленным на развитие управленческих навыков и личностных качеств».

Для дополнительного развития резервистов и реализации индивидуальных планов развития разработаны программы развития управленческих и корпоративных

компетенций на рабочем месте, в целях самообучения и саморазвития сформирована электронная библиотека с просмотром книг в онлайн-формате и возможностью скачивания.

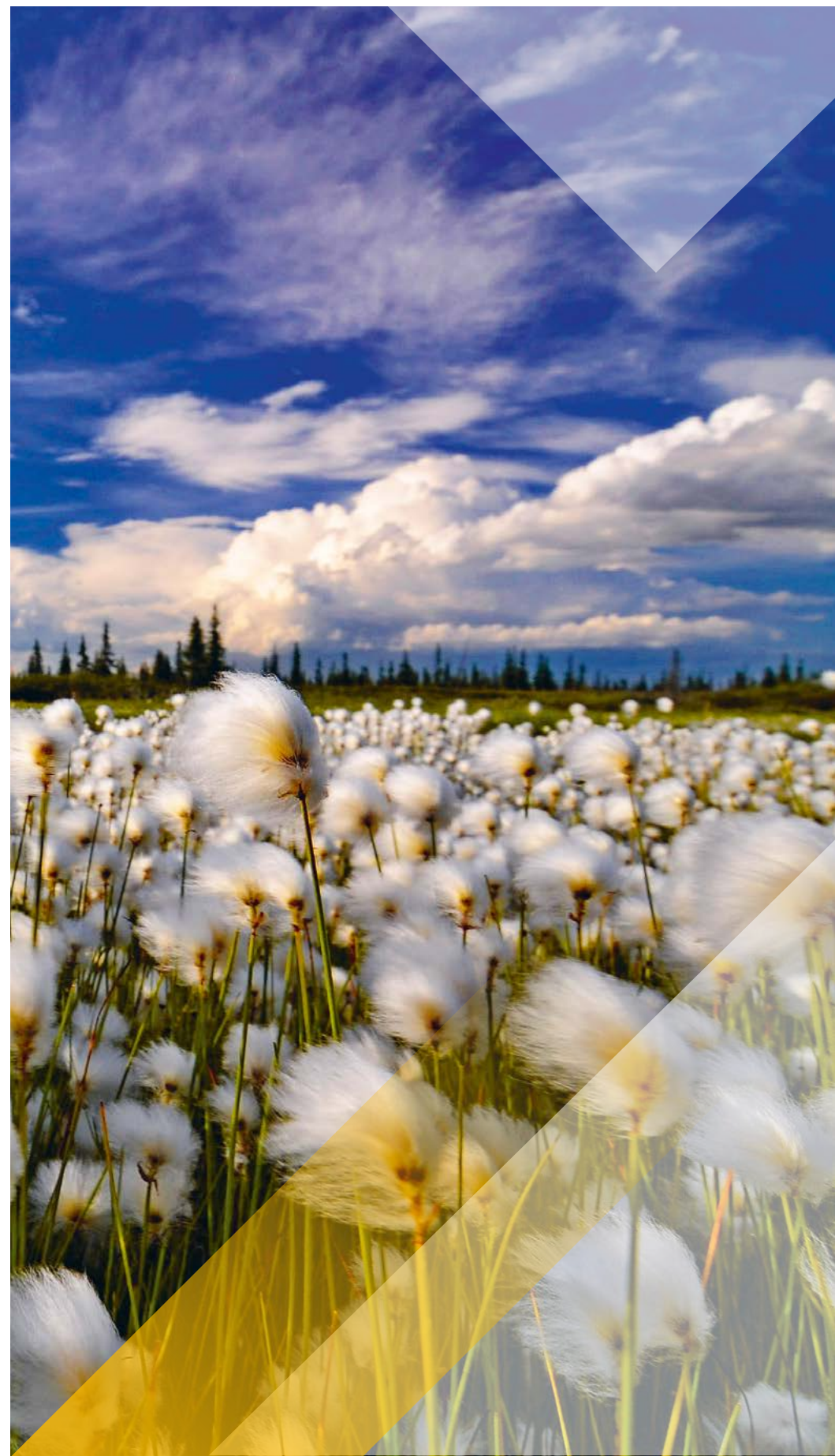
РАБОТА С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ

В целях реализации программы инновационного развития и молодежной политики АО «Зарубежнефть» активно взаимодействует с ведущими вузами Российской Федерации в области привлечения и отбора высокопотенциальных студентов, обеспечения прохождения студентами производственной практики, организации переподготовки и повышения квалификации работников. С каждым вузом-партнером заключены соглашения о сотрудничестве, организовано научно-техническое взаимодействие, которое позволяет оперативно решать вопросы

подготовки работников и молодых специалистов Группы компаний АО «Зарубежнефть». Сотрудничество ведется по различным направлениям деятельности – учебной, научно-технической и социально-культурной.

Наиболее востребованными являются выпускники следующих учебных заведений:

- РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина (направления «нефтегазовое дело», «разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений», «физические процессы нефтегазового производства», «геология», «экономика и управление на предприятиях нефтегазового комплекса»);
- Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова (направления «экономика», «переводчик с вьетнамского языка» и «переводчик с английского языка»);
- Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России (направление «международные экономические отношения»);
- Томского политехнического университета (направления «разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений», «обучение в Heriot-Watt»);
- Ухтинского государственного технического университета (направление «разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений»);
- Самарского государственного технического университета (направления «разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений», «машины и оборудование нефтяных и газовых промыслов», «экономика и управление на предприятиях»);





- Московского государственного университета тонких химических технологий им. М. В. Ломоносова (направления «геология», «юриспруденция», «экономика», «математика», «физика»);
- Московского технологического университета (направление «химия»);
- Московского физико-технического института (направления «математика», «физика»).

В Группе компаний АО «Зарубежнефть» на регулярной основе ведется работа по привлечению студентов ведущих вузов для прохождения учебной и производственной практики. Количество студентов, принятых для прохождения производственной практики в 2018 году в Корпоративный центр и дочерние общества, составило 195 человек.

За счет средств АО «Зарубежнефть» в 2017–2018 годах проходили обучение в высших учебных заведениях Российской Федерации 43 студента – дети российских специалистов СП «Вьетсовпетро».

С 2015 года в Группе компаний АО «Зарубежнефть» действует

Программа по привлечению студентов на оплачиваемую стажировку. Разработаны и утверждены принципы и условия приема студентов на оплачиваемую практику в Компанию, ежегодно формируется и утверждается План приема студентов для прохождения оплачиваемой стажировки. В 2018 году количество студентов, прошедших оплачиваемую стажировку в Корпоративном центре и дочерних обществах, составило 45 человек.

АО «Зарубежнефть» активно сотрудничает с ведущими техническими вузами Российской Федерации, такими как РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Томский политехнический университет, Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана и др. На постоянной основе осуществляются программы подготовки кадров для топливно-энергетического комплекса.

- В РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина в г. Москве Компания осуществляет подготовку молодых сербских специалистов инженерных специальностей из числа детей работников предприятий Группы компаний АО «Зарубежнефть» в Боснии и Герцеговине.

- В профильных вузах Российской Федерации проходят целевую подготовку более 30 детей российских специалистов, работающих в СП «Вьетсовпетро».

Ежегодно работники Группы компаний АО «Зарубежнефть» повышают свою квалификацию в вузах по различным программам обучения в области нефтегазового производства, экономики и управления, разработки нефтяных и газовых месторождений, капитального ремонта скважин, финансового менеджмента, бюджетирования и контроллинга на предприятиях нефтегазового комплекса, технологических процессов сбора и подготовки нефти и газа и многих других.

Приоритетным направлением деятельности Компании является работа с молодыми специалистами Группы компаний АО «Зарубежнефть», которая предусматривает выявление и профессиональное развитие перспективной молодежи.

В 2018 году продолжил системную работу Совет молодых специалистов – коллегиальное общественно-профессиональное объединение активной молодежи Компании. Совет

был создан в 2013 году как один из инструментов реализации молодежной политики Компании.

Совет молодых специалистов интегрирован в кадровую политику Компании и выполняет следующие основные функции:

- содействие адаптации и вовлечению молодых работников в производственную и общественную деятельность;
- формирование активной позиции и лояльности к Компании;
- объединение молодежи, эффективные коммуникации среди поколений сотрудников;
- формирование чувства причастности молодых работников к общим целям Компании, вовлечение молодежи в командную работу;
- вовлечение молодежи в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность;
- пропаганда здорового образа жизни;
- содействие в создании условий для повышения творческой инициативы молодежи.

Помимо АО «Зарубежнефть» советы молодых специалистов функционируют в семи

компаниях: ООО «СК «РУСВЬЕТ-ПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», АО «ВНИИ-нефть», АО «Гипровостокнефть», АО «РМНТК «Нефтеотдача», АО «МПЗ Модрича» и ООО «ОПТИМА Группа». Общее количество членов советов молодых специалистов составляет 113 человек.

План работы Совета молодых специалистов ежегодно утверждается у Генерального директора. Все мероприятия сгруппированы по шести направлениям:

- 1) «Корпоративные коммуникации и организационные улучшения»;
- 2) «Научно-техническое развитие молодых специалистов»;
- 3) «Интеллектуальные мероприятия»;
- 4) «Развитие корпоративного спорта»;
- 5) «Волонтерское движение»;
- 6) «Работа с молодыми специалистами».

За 2018 год члены Совета молодых специалистов провели множество мероприятий как традиционных, которые проводятся из года в год и стали визитной карточкой Совета, так и новых.

В рамках направления «Корпоративные коммуникации и организационные улучшения» члены Совета молодых специалистов приняли участие в мозговых штурмах, решениях бизнес-кейсов, подготовке материалов для Молодежного технологического прогноза топливно-энергетического комплекса и заседаниях Молодежного совета нефтегазовой отрасли при Минэнерго России.

Научно-техническое направление представлено прежде всего Конкурсом научно-технических работ молодых специалистов, о котором подробно рассказано в разделе «Инновационная деятельность».

Прошедший год стал для Компании годом взрывного роста к интеллектуальным мероприятиям.

- Проведены шесть турниров игры «Что? Где? Когда?» на внутрикорпоративном уровне.
- Организованы три турнира игры «Брейн-ринг».
- Состоялся турнир «Своей игры».
- Команда АО «Зарубежнефть» стала играть в высшей корпоративной лиге Москвы по игре «60 секунд».

- Корпоративная команда заняла призовое место в интеллектуальной игре среди молодежи нефтегазовой отрасли.

В 2018 году корпоративный спорт вышел на новый уровень. Любой сотрудник Компании получил возможность посещать тренировки по волейболу и футболу на регулярной основе. Тренировочный процесс под чутким руководством профессиональных тренеров не мог остаться незамеченным, и результаты не заставили себя долго ждать. Сборная команда молодых специалистов Группы компаний АО «Зарубежнефть» в Спартакиаде среди предприятий сегмента «Нефтепереработка и сбыт» в Боснии и Герцеговине показала отличный результат: первое место по женскому волейболу и второе место по футболу.

В отчетном году проведены турниры по бильярду, пляжному волейболу и керлингу, ставшие хорошей традицией для Компании. Также молодежь выступила с инициативой коллективной сдачи норм ГТО и участия в экстремальном забеге «Гонка Героев».

Легкоатлеты защищали честь Компании на соревнованиях по легкой атлетике, организованных Минэнерго России.

Наиболее ярким спортивным событием 2018 года стал корпоративный турнир по мини-футболу, посвященный юбилею ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», который прошел 21 июля на базе Академии «Спартак» по футболу им. Ф. Ф. Черенкова.

В отчетном году в рамках работы Совета молодых специалистов продолжило свое развитие волонтерское движение. В течение 2018 года по инициативе молодежи проводились благотворительные акции с участием всего коллектива Компании.

В марте была организована благотворительная акция в Одоевском доме-интернате для престарелых и инвалидов (Тверская область).

В мае Совет молодых специалистов совместно с сотрудниками дочерних обществ АО «ВНИИнефть» и ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» поздравил ветеранов с Днем Победы.

В июле молодежь Компании провела экологическую акцию, в рамках которой проведены работы по восстановлению территории детской площадки в природно-историческом парке «Битцевский лес».

Завершил в отчетном году добрые дела Совет молодых специалистов акциями, приуроченными к Новому году, посетив детей в доме-интернате в г. Гагарин Смоленской области и жителей дома престарелых в д. Жерехово Тверской области.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЭТИКИ

Повышение эффективности деятельности Компании во многом зависит не только от положительной динамики производственных показателей, но и от командной работы, функционального взаимодействия и положительных коммуникаций между работниками как внутри подразделений, так и между структурными подразделениями, а также от слаженного партнерства с внешней средой.

Значительное внимание в Компании уделяется корпоративной этике. В этой связи разработаны и внедрены 12 принципов корпоративного взаимодействия в четырех сферах по три принципа в каждой сфере, отражающие желаемые поведенческие индикаторы, влияющие на положительную динамику как командной работы

и эффективной коммуникации, так и на повышение эффективности деятельности Компании в целом.

- «Компания – работник» – эффективное взаимодействие в отношении работника и Компании («Инициативность и активная жизненная позиция» / «Стремление к постоянному улучшению и профессиональному развитию» / «Справедливая оценка деятельности и мотивация работников»).
- «Компания – внешняя среда» – эффективное взаимодействие в отношении Компании и внешней среды («Отличник перед государством» / «Честность и открытость» / «Толерантность и взаимное уважение»).
- «Работник – работник» – эффективное взаимодействие в отношении работников и между работниками («Командная работа» / «Конструктивное обсуждение вопросов» / «Деловое общение»).
- «Руководитель – работник» – эффективное взаимодействие между руководителем и работником («Единоначалие» / «Коллегиальное обсуждение и безусловное исполнение принятого решения» / «Открытые двери»).

В целях разработки и планомерного внедрения принципов эффективного взаимодействия утвержден Паспорт проекта улучшения «Формирование и внедрение процесса корпоративного взаимодействия АО «Зарубежнефть».

В рамках данного проекта реализованы следующие мероприятия.

- Актуализирован Кодекс корпоративной этики. В частности, в Кодекс включены принципы эффективного взаимодействия, их подробное описание, меры воздействия за несоблюдение данных принципов.
- Разработан План мероприятий по внедрению принципов в Группе компаний АО «Зарубежнефть». Данный

План мероприятий разработан на основе пяти функций управления изменениями:

- вовлекающая;
- образовательная;
- поддерживающая;
- принуждающая;
- контролирующая.

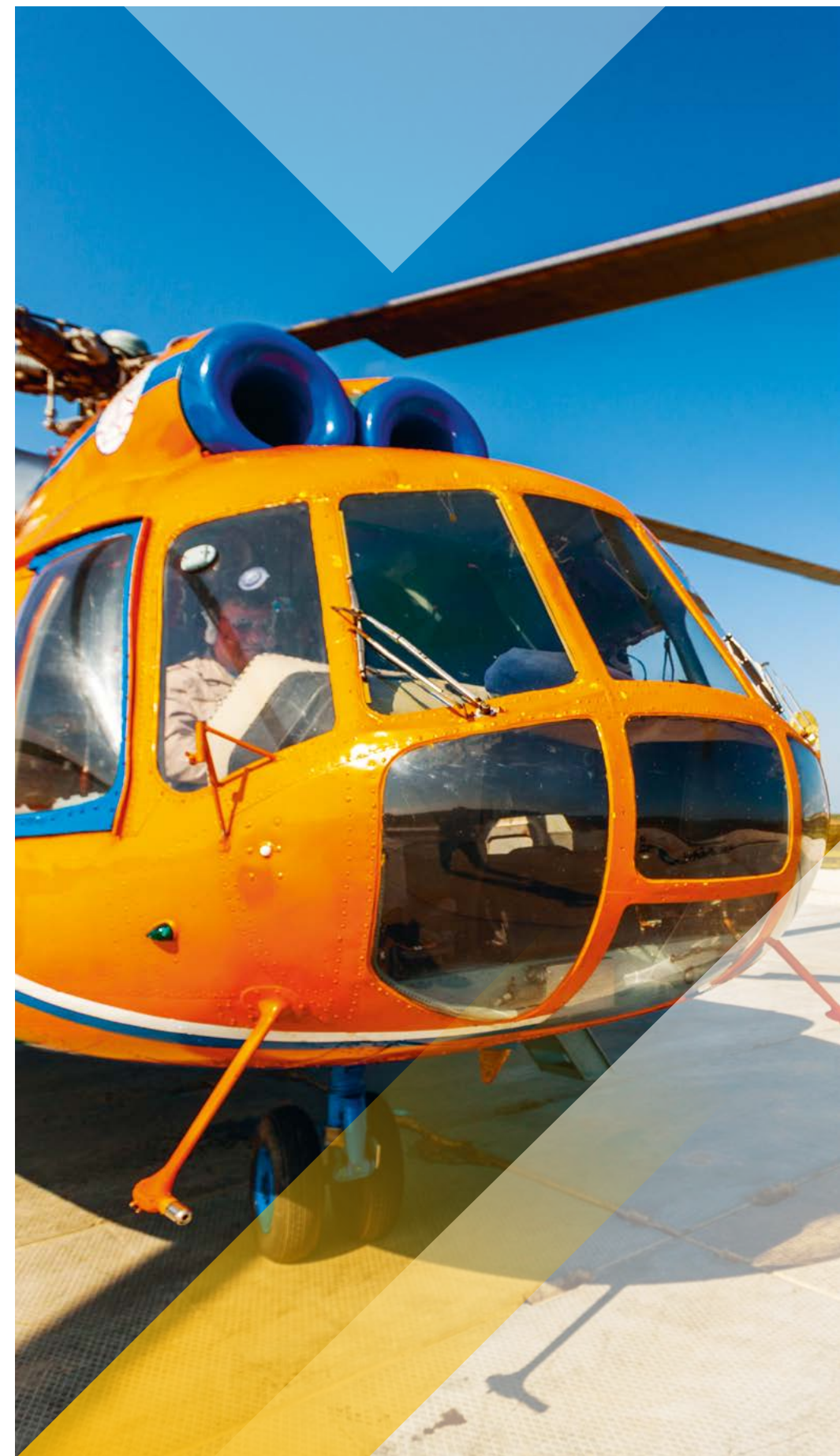
В каждой функции предусмотрены конкретные мероприятия. Ниже представлен перечень мероприятий в каждой из них.

- Вовлекающая – стратегические сессии, командные мероприятия, видеотрансляция, информационные брошюры.
- Образовательная – семинары, тренинги, дистанционные курсы, обучающие кейсы и тренажеры.
- Поддерживающая – консультации, обратная связь, общие встречи, разъяснения, инструкции.
- Принуждающая – приказы, распоряжения, процедуры.
- Контролирующая – оценочные и социальные опросы, мониторинг, анкетирование.

Сформированы дополнительные инструменты контроля и меры воздействия.

Актуализирована корпоративная модель компетенций АО «Зарубежнефть», добавлена новая компетенция «Эффективное взаимодействие», в которой представлена желаемая модель поведения работника в зависимости от той или иной ситуации, где работник:

- стремится к улучшениям и постоянно профессионально развивается;
- проявляет инициативность и активную позицию в рабочих ситуациях;
- придерживается принципов командной работы и конструктивного спора;
- проявляет толерантность в отношении населения регионов и стран деятельности Компании;





- придерживается правил безусловного выполнения поручения со стороны органов власти и соблюдения законодательства;
- эффективно взаимодействует с партнерами, контрагентами и подрядчиками, максимально отстаивая позиции Компании.

По данной компетенции разработан оценочный опрос, который включен в ежегодную оценку персонала.

В процессе формирования инструментов контроля и воздействия разработано и утверждено Положение о комиссии по корпоративной этике, включающее методы воздействия в случае несоблюдения принципов. Утвержден состав Комиссии по корпоративной этике, в который входят руководители различных направлений деятельности.

Создан электронный ящик для обращения в Комиссию по корпоративной этике: kodeks@nestro.ru.

В настоящий период реализация проекта не стоит на месте: его продолжением будет являться внедрение данных принципов в корпоративную жизнь Компании, чтобы они не просто соблюдались и исполнялись директивно, а стали хорошей традицией и помощником в достижении общих результатов, чтобы все работники стали одной командой – коллективом с высоким уровнем сплоченности, приверженности общим целям и ценностям Компании.

В 2018 году, как и в предыдущие годы, конкурс «Лучший по профессии» снова прошел на производственных объектах ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» в Республике Коми. Участники от дочерних обществ Группы компаний АО «Зарубежнефть» – победители отборочного этапа конкурса на предприятиях показывали свои знания и умения в теоретической

и практической частях конкурса в шести номинациях:

- 1) «Оператор по добыче нефти и газа»;
- 2) «Оператор обезвоживающих и обессоливающих установок»;
- 3) «Электрогазосварщик»;
- 4) «Слесарь-ремонтник»;
- 5) «Водитель легкового автомобиля»;
- 6) «Лаборант химического анализа» (впервые).

Учитывая особое значение и важность направления по ОТ, ПБ и ОС, дополнительно были определены лучшие работники в номинациях «Лучший в производственной системе» и «Лучший в ОТ, ПБ и ОС». Традиционно в конкурсе принимают участие иностранные работники предприятий Республики Сербской АО «МПЗ Модрича» и АО «НПЗ Брод» и Социалистической Республики Вьетнам СП «Вьетсовпетро», создавая международный характер мероприятия.

В командном соревновании победителями в третий раз подряд стали работники ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», показав традиционно высокий уровень подготовки. Победители конкурса были награждены дипломами, денежными призами и подарками.

Еще одним значимым мероприятием является ежегодный смотр-конкурс «Лучший объект» среди производственных объектов Группы компаний АО «Зарубежнефть», претендующих на звание «Объект высокой культуры производства» в двух направлениях:

1. «Подготовка, транспортировка нефти, газа, воды»;
2. «Добыча нефти».

В отчетном году дополнительно было добавлено направление по объектам переработки нефти. Конкурс способствует развитию ответственного отношения к труду, повышению его эффективности и качества работы, улучшению производственной дисциплины,

развитию корпоративной культуры производства, а также защите окружающей среды. В 2018 году звания «Объекта высокой культуры производства» по праву были удостоены следующие объекты:

- в направлении «Подготовка, транспортировка нефти, газа, воды» – мобильная установка по предварительному сбросу воды Кирсановского месторождения ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»;
- в направлении «Добыча нефти» – кустовая площадка № 11 Западно-Хоседаюского месторождения ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

В АО «Зарубежнефть» ежеквартально проводится конкурс «Лучший работник», в котором определяются сотрудники с максимальным влиянием на результат произошедших в Компании событий в трех фокусных направлениях:

- 1) «Развитие технологических компетенций»;

- 2) «Повышение организационной эффективности»;
- 3) «Выполнение требований и ожиданий акционера».

В целях развития корпоративной культуры, сплочения коллективов Корпоративного центра и дочерних обществ, а также создания благоприятной рабочей атмосферы в Компании проводятся мероприятия социально-культурного характера: конкурс детского рисунка, семейные экскурсии, интеллектуальные турниры.

Социальная политика в регионах присутствия

Группа компаний АО «Зарубежнефть» в рамках своей деятельности оказывает значительное влияние на социально-экономическое развитие регионов присутствия. Поэтому Компания придерживается политики высокой социальной ответственности перед местными сообществами и перед обществом в целом.

АО «Зарубежнефть» вносит свой вклад в устойчивое развитие регионов присутствия как работодатель, налогоплательщик и значимый участник экономической деятельности.

Во взаимодействии с регионами упор делается на развитие местных инициатив и социальной активности. Группа компаний АО «Зарубежнефть» ведет конструктивное сотрудничество с местными органами управления и общественными организациями. Дочерние общества ежегодно заключают с региональными администрациями соглашения, регулирующие совместную деятельность по развитию регионов.

Группа компаний АО «Зарубежнефть» оказывает поддержку социально незащищенным слоям населения, реализует социальные и благотворительные проекты в сфере здравоохранения, образования, улучшения жилищных условий, культуры и спорта, развития социальной инфраструктуры.

В целях формирования единых подходов в рамках реализации благотворительной и спонсорской деятельности в АО «Зарубежнефть» действует соответствующий нормативный документ, а также на постоянной основе осуществляются заседания Комиссии по рассмотрению обращений социального характера, поступающих как в Корпоративный центр, так и в дочерние общества. Данные инструменты направлены на создание максимально эффективного, простого и прозрачного

механизма для оказания помощи со стороны Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Направления благотворительной и спонсорской деятельности

- Поддержка культуры, спорта и здорового образа жизни населения.
- Сохранение культурного и исторического наследия, поддержка военно-патриотических мероприятий и акций.
- Оказание помощи творческим коллективам и деятелям искусства.
- Поддержка малоимущих и малообеспеченных слоев общества, детей-сирот, ветеранов и инвалидов.
- Развитие научно-образовательных программ и программ повышения профессиональной квалификации.
- Организация мероприятий, приуроченных к значимым событиям топливно-энергетического комплекса.

Всего на благотворительность и спонсорство Группа компаний АО «Зарубежнефть» направила в 2018 году 188,2 млн руб. (с учетом социально-экономических соглашений, подписанных с администрациями регионов присутствия дочерних и совместных обществ).

В 2018 году продолжилось развитие волонтерского движения в рамках работы советов молодых специалистов. Традиционными акциями стали помощь детям в канун Дня защиты детей и Нового года и поздравления ветеранов Группы компаний АО «Зарубежнефть» по случаю Дня Победы в Великой Отечественной войне, а также поездки к подопечным фонда «Старость в радость».

Волонтерское движение продолжает активно развиваться и в дочерних обществах АО «Зарубежнефть». Так,

сотрудники ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» приняли участие в благотворительном забеге «Бегущие сердца». Для поддержки донорского движения для сотрудников была организована сдача крови на рабочем месте. Похожие акции провели и сотрудники ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»: в 2018 году они сдавали кровь дважды, компенсации доноров были направлены на покупку необходимых вещей для воспитанников детского дома в г. Нарьян-Маре. Впервые в 2018 году сотрудники совместной компании провели акцию помощи бездомным животным, находящимся в приюте.

Забота об экологии и рациональном использовании ресурсов – еще одна важная часть корпоративного волонтерства. Такие программы также поддерживаются сотрудниками. Так, молодые специалисты АО «Зарубежнефть» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» приняли участие в экологической акции по восстановлению территории детской площадки в природно-историческом парке «Битцевский лес», организованной совместно с дирекцией парка и экоцентром «Заповедники». Молодыми специалистами была проведена значимая работа по восстановлению земляного покрова на площади 400 м² от последствий кострищ: после тщательной уборки волонтеры «освежили» землю, добавив земляной грунт, а также засеяли ее травой и оградили территорию.

Проведение волонтерских и благотворительных акций способствует формированию у сотрудников чувства личной ответственности и стремления участвовать в общественных событиях. Это является своеобразной частью корпоративной культуры, которая всегда поддерживается и поощряется со стороны Компании.

Пострановая отчетность

Одним из приоритетных направлений совершенствования АО «Зарубежнефть» является повышение прозрачности корпоративной отчетности. Деятельность Группы компаний АО «Зарубежнефть» осуществляется в различных странах. Финансово-экономическая информация в разрезе регионов присутствия представлена в следующей таблице.

Показатели за 2018 год, млн руб.¹

Наименование показателя	Итого	Российская Федерация	Социалистическая Республика Вьетнам	Республика Куба	Босния и Герцеговина (Республика Сербская)	Республика Беларусь	Прочие
Раскрытие доходов	301 234	176 768	75 053	90	48 987	7	328
Раскрытие капитальных расходов	37 914	19 473	17 241	422	779	0	0
Прибыль за год	21 157	22 121	3 309	–329	–3 712	6	–237
Расходы по налогу на прибыль	18 233	4 865	13 344	4	19	1	0
Размер общественных взносов / благотворительных пожертвований	280	185	92	–	3	–	0

Показатели «Раскрытие доходов», «Прибыль за год» и «Расходы по налогу на прибыль» сформированы с учетом данных странового отчета, подготовленного в соответствии с законодательными требованиями (ч. 1 гл. 14.4-1 Налогового кодекса Российской Федерации).

Показатели «Раскрытие капитальных расходов» и «Размер общественных взносов / благотворительных пожертвований» подготовлены на базе управленческой отчетности.

Показатели по Российской Федерации и Социалистической Республике Вьетнам сформированы с учетом показателей совместных предприятий, расположенных в этих странах, отраженных в консолидированной отчетности методом долевого участия.

Перечень показателей определен с учетом рекомендаций международного движения Transparency International.

¹ По состоянию на 25 марта 2019 года.

01

02

03

04

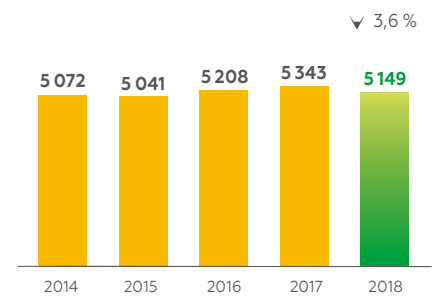
05

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Компании за 2018 год

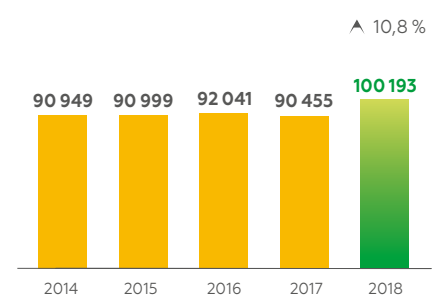
Консолидированные показатели Группы компаний АО «Зарубежнефть»

Валовая добыча углеводородов Группы компаний АО «Зарубежнефть»
(с учетом доли), тыс. т н. э.



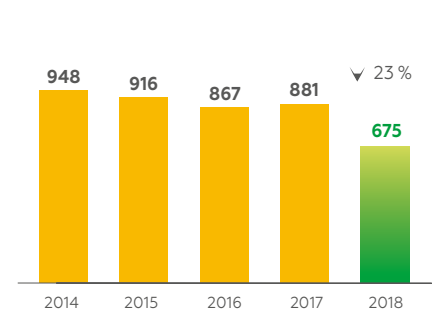
По итогам отчетного периода Компания демонстрирует устойчивый тренд динамики добычи углеводородов – на уровне более 5 млн т н. э. Основными добывающими активами по-прежнему являются СП «Вьетсовпетро», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».

Объем запасов Группы компаний АО «Зарубежнефть»
(с учетом доли), тыс. т н. э.



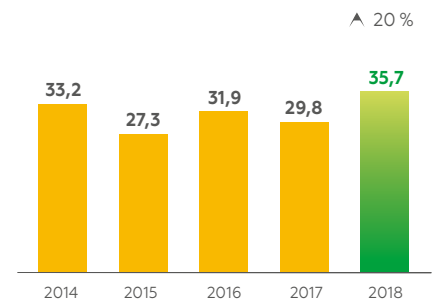
Уровень запасов по Группе компаний АО «Зарубежнефть» в 2018 году определен с учетом проведенной плановой переоценки запасов углеводородов по месторождениям СП «Вьетсовпетро».

Объем переработки нефти Группы компаний
АО «Зарубежнефть», тыс. т



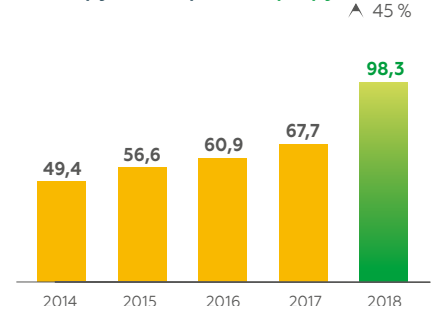
Снижение объема переработки нефти обусловлено изменением производственной программы АО «НПЗ Брод» вследствие остановки завода в октябре 2018 года.

Объем разведочного бурения, тыс. м



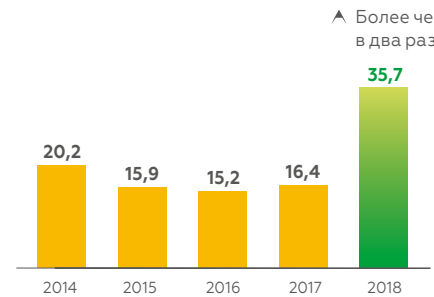
За счет выполнения ГРП Компания планомерно расширяет ресурсную базу углеводородов.

Динамика консолидированной выручки Группы компаний
АО «Зарубежнефть», млрд руб.



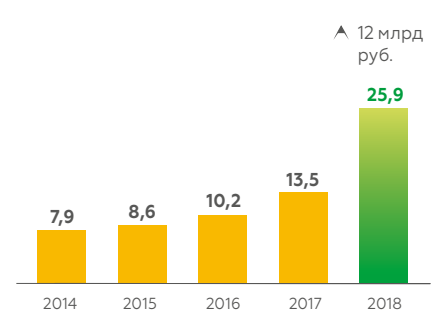
Значительный рост выручки в 2018 году достигнут за счет благоприятных макроусловий и увеличения реализации нефти.

Динамика консолидированного показателя EBITDA
Группы компаний АО «Зарубежнефть», млрд руб.



Положительная динамика операционной эффективности сегмента «Геологоразведка и добыча» определила рост консолидированного показателя EBITDA 2018 года более чем в два раза по отношению к 2017 году.

Динамика консолидированного FCF Группы компаний
АО «Зарубежнефть», млрд руб.



Увеличение консолидированного FCF в 2018 году обусловлено получением дополнительного дохода от СП «Вьетсовпетро» и операционных результатов ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

Далее представлены показатели по сегментам и активам Компании, которые формируются на основании данных национального бухгалтерского учета с применением управленческих корректировок.

Налоговые обязательства обществ Группы компаний АО «Зарубежнефть»

Налогообложение наряду с такими макроэкономическими факторами, как изменение цен на нефть и курса рубля, значительно влияет на результаты деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть». Доля налоговых и иных обязательных начислений в выручке сегмента «Добыча» составляет 35 %.

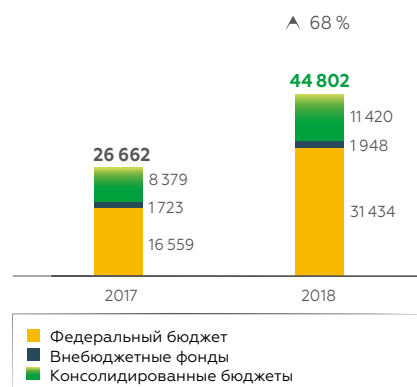
Исчисление и оплата налоговых и иных обязательных платежей Группы компаний АО «Зарубежнефть» осуществляется в строгом соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Боснии и Герцеговины и Социалистической Республики Вьетнам.

Дочерние общества АО «Зарубежнефть» в полном объеме исполняют обязательства по уплате налогов, сборов, пошлин, страховых взносов в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды Российской Федерации.

Существенное увеличение налоговых платежей в 2018 году в первую очередь связано с ростом расходов по налогу на добычу полезных ископаемых, произошедшим преимущественно в результате роста цены на нефть марки Urals в рублевом выражении.

Структура налоговых платежей по сегментам деятельности «Геологоразведка и добыча» и «Сервисные и прочие активы» существенно отличаются между собой, что связано с наличием отраслевых налогов по направлению «Геологоразведка и добыча» (налог на добычу полезных ископаемых, вывозные таможенные пошлины на нефть, а также роялти и прибыльная нефть государства в рамках Харьягинского СРП).

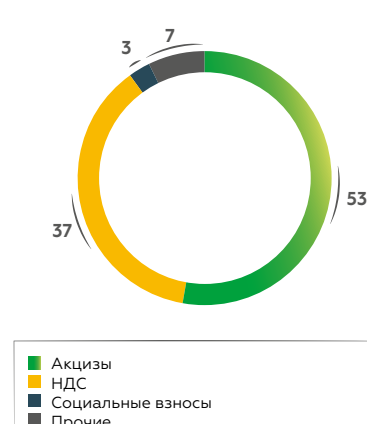
Налоговые и иные обязательные платежи в бюджетную систему Российской Федерации, млн руб.



Структура налоговых и иных обязательных платежей сегмента «Геологоразведка и добыча», %



Структура налоговых и иных обязательных платежей сегмента «Нефтепереработка и сбыт», %

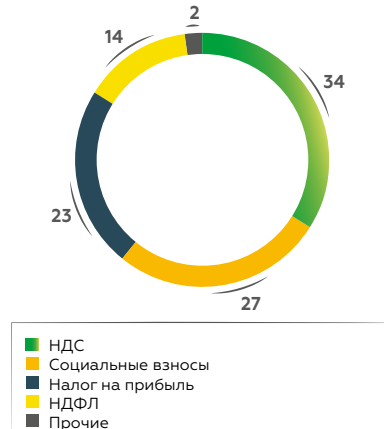


Общая сумма налоговых и иных обязательных платежей на территории Российской Федерации в 2018 году составила 44 802 млн руб., что на 68 % выше уровня 2017 года, при этом 70 % всех перечислений приходится на федеральный бюджет Российской Федерации, консолидированные бюджеты субъектов – 26 % и на внебюджетные фонды – 4 %.

Наибольшую долю в структуре обязательных платежей добывающих обществ составляют налог на добычу полезных ископаемых, экспортная пошлина, налог на прибыль, а также прибыльная нефть государства по Харьягинскому СРП.

Предприятия Боснийского региона Группы компаний АО «Зарубежнефть» совокупно являются крупнейшими плательщиками в бюджетную систему Боснии и Герцеговины. За 2018 год сумма платежей в бюджеты всех уровней составила 252 млн евро. Основная нагрузка предприятий приходится на косвенные налоги (акцизы – 53 %, НДС – 37 %), социальные страховые взносы – 3 % и прочие налоги составляют 7 %.

Структура налоговых и иных обязательных платежей сегмента «Сервисные и прочие активы», %



Основная нагрузка предприятий сервисного сегмента приходится на НДС, социальные страховые взносы и налог на прибыль предприятий.

68 %

рост суммы налоговых и иных обязательных платежей к 2017 году на территории Российской Федерации.

Вьетнамские активы АО «Зарубежнефть» осуществляют платежи в бюджетную систему Социалистической Республики Вьетнам. В 2018 году сумма платежей составила 1 263 млн долл. США.





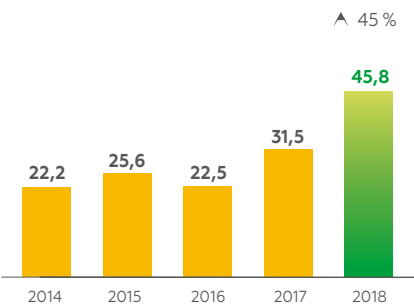
Геологоразведка и добыча углеводородов

СЕГМЕНТ «ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА» ЯВЛЯЕТСЯ КЛЮЧЕВЫМ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ». СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ СТРОИТСЯ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ АКТИВОВ И РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ПРОЕКТОВ.

СВОДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СЕГМЕНТА

Величина выручки в 2018 году стала выше уровня предыдущего года на 45 %. Основным фактором увеличения показателя является рост средней цены на нефть (2017 год – 16 тыс. руб/т, 2018 год – 23,3 тыс. руб/т) и увеличение реализации по основным российским активам – ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга». В части СП «Вьетсовпетро» значительный рост дохода обусловлен превышением контрактной цены 75 долл/барр с мая по ноябрь 2018 года, что привело к снижению доли совместного предприятия, оставляемой на покрытие затрат, и росту прибыли.

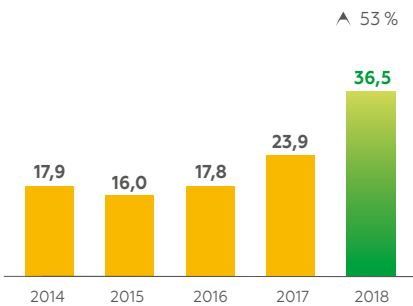
Выручка, млрд руб.



ТЕКУЩИЙ ПОРТФЕЛЬ АКТИВОВ/ПРОЕКТОВ СЕГМЕНТА

В 2018 году Группа компаний АО «Зарубежнефть» являлась владельцем 16 лицензий, из которых девять – на поиск и разведку углеводородов, две – на поиск и оценку залежей углеводородов и пять лицензий на геологическое изучение, разведку и добычу углеводородов. В отчетном году продлены сроки действия лицензий УЛН 09135 НЭ Славкинского, УЛН 14582 НЭ Кондаковского – на 20 лет и НРМ 16129 НЭ Харьягинского месторождения – на 15 лет.

EBITDA, млрд руб.



Оператор/недропользователь	Проекты	Стадия жизненного цикла
СОЦИАЛИСТИЧЕСКАЯ РЕСПУБЛИКА ВЬЕТНАМ		
СП «Вьетсовпетро»	Блок 09-1, месторождения нефти: Белый Тигр, Дракон, Белый Заяц, Белый Медведь, Белая Кошка	Разведка и добыча
	Блок 04-3, нефтегазоконденсатное	Добыча
	Месторождение Тьен Ынг – Манг Кау	
	Блок 09-3/12	Разведка
	Блок 12/11	Разведка
	Блок 16-1/15	Разведка
PVEP	Блок 42	Разведка
VRJ (Блок 09-3)	Объединенный участок Блоков 09-3 и 09-1 Южный Дракон – Морская Черепаха	Разведка и добыча
РЕСПУБЛИКА КУБА		
Филиал АО «Зарубежнефть»	Месторождение нефти	Повышение нефтеотдачи
	Бока де Харуко	
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ		
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	Блок ЦХП 1, Северо-Хоседаюское нефтяное месторождение	Добыча
	Блок ЦХП 2, месторождения нефти: Висовое, Верхнеколвинское	Разведка и добыча
	Блок ЦХП 3, месторождения нефти: Западно-Хоседаюское, Сихорейское, Восточно-Сихорейское, Северо-Сихорейское	Разведка и добыча
	Блок ЦХП 4, месторождения нефти: Сюрхаратинское, Северо-Ошкотынское, Пюсейское, Южно-Сюрхаратинское, Урернырдское, Восточно-Янемдейское	Разведка и добыча
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»	Харьягинское нефтяное месторождение	Добыча
АО «Оренбургнефтеотдача»	Пашкинское нефтяное месторождение, Кирсановское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
	Черновское нефтяное месторождение	Добыча
ООО «Ульяновскнефтегаз»	Ружевское нефтяное месторождение, Славкинское нефтяное месторождение, Кондаковское нефтяное месторождение, Сулакское нефтяное месторождение	Добыча
	Радищевский участок, Южно-Пчелиный участок	Разведка
ООО «НГП «Северо-Карасевское»	Луцяхское месторождение	Разведка

СОСТОЯНИЕ
РЕСУРНО-СЫРЬЕВОЙ БАЗЫ

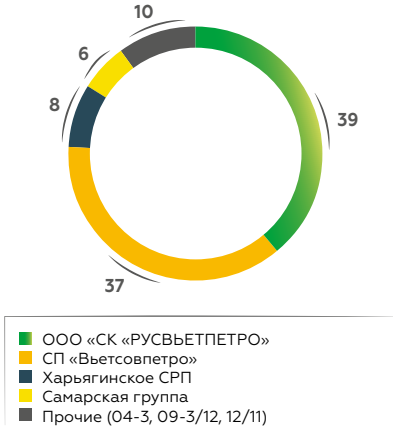
Суммарные начальные геологические запасы углеводородов категории А + В1 + С1 и В2 + С2 Группы компаний АО «Зарубежнефть» в России и за рубежом без учета доли участия Компании на 1 января 2019 года составляют 1 302,22 млн т н. э., суммарные начальные извлекаемые запасы углеводородов – 477,1 млн т н. э. Величина суммарных извлекаемых запасов углеводородов с учетом доли участия Компании на начало 2019 года по категории АВ1 + С1 (по месторождениям Социалистической Республики Вьетнам учитывается категория 2Р) составляет 100 193 тыс. т н. э.

По состоянию на 1 января 2019 года на балансе АО «Зарубежнефть» находятся запасы нефти, газа и конденсата 21 разрабатываемого месторождения (Белый Тигр, Дракон, Южный Дракон – Морская Черепаха, Белый Медведь, Белый Заяц, Северо-Хоседаюское, Висовое, Восточно-Янемдейское, Западно-Хоседаюское, Северо-Ошкотыньское, Сихорейское, Урернырдское, Сюрхаратинское, Пашкинское, Кирсановское, Черновское, Кондаковское, Ружевское, Славкинское, Сулакское и Харьягинское) и 11 разведываемых месторождений (Белая Кошка, Белуга, Тьен Ынг – Манг Кау, Тьен-Нга, Верхнеколвинское, Восточно-Сихорейское, Северо-Сихорейское, Пюсейское, Южно-Сюрхаратинское, Нижнемазинское и Луцеяхское).

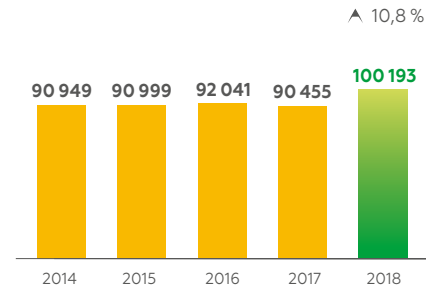
Структура текущих извлекаемых запасов (А + В1 + С1) Группы компаний АО «Зарубежнефть» с учетом доли участия, тыс. т н. э.

Предприятие	2018 (план)	2018 (факт)	Отклонение, план/факт
Россия	52 855	52 914	59
Вьетнам	34 514	47 279	12 765
Прочие страны	4 778	–	–4 778
Всего	92 147	100 193	8 046

Структура запасов
на 31 декабря 2018 года, %



Динамика текущих извлекаемых запасов (А + В1 + С1) Группы компаний АО «Зарубежнефть» с учетом доли участия, тыс. т н. э.



В структуре запасов категории А + В1 + С1 39 % составляют запасы ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Основная доля запасов углеводородов сосредоточена на участках Северо-Хоседаюского и Западно-Хоседаюского месторождений.

Доля запасов СП «Вьетсовпетро» составляет 37 %, основное сосредоточение на месторождениях Белый Тигр и Дракон.

10,8 %

рост извлекаемых запасов по Группе в 2018 году по отношению к 2017 году, что также учитывает превышение планового показателя 2018 года на 8 046 тыс. т н. э.

На месторождении Бока де Харуко в 2018 году проводились опытно-промышленные работы (ОПР) по реализации методов увеличения нефтеотдачи пласта М.

В результате разведочного бурения в 2018 году прирост запасов углеводородов с учетом доли АО «Зарубежнефть» составил:

- 1 011,8 тыс. т н. э. в СП «Вьетсовпетро» по результатам бурения оценочных скважин № ВН-1803, ВН-49, ВН-1903, МТД-2Х (Юго-Западный участок) и разведочных скважин № ВН-56 и ВН-20В на месторождении Белый Тигр;
- 83,64 тыс. т н. э. в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» по результатам бурения двух стволов разведочной скважины № 5Р и испытания в боковом стволе № 5-1, исследования керна из ранее пробуренной скважины № 14Р на Южно-Сюрхаратинском месторождении;
- 470 тыс. т н. э. в АО «Оренбургнефтеотдача» по результатам бурения и испытания разведочной скважины № 3П на Пашкинском месторождении.

На основе данных бурения разведочных и эксплуатационных скважин за период 2012–2017 годов по месторождениям СП «Вьетсовпетро» (Белый Тигр, Дракон, Белый Заяц, Южный Дракон – Морская Черепаха) проведена плановая переоценка запасов углеводородов. По результатам переоценки прирост запасов углеводородов в целом по категории 2Р составил 17 499 тыс. т н. э. В целом, с учетом проведенной переоценки по Восточно-Янемдейскому и Сихорейскому месторождениям ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и Харьягинскому СРП прирост запасов составил в отчетном году 12 783 млн т н. э.

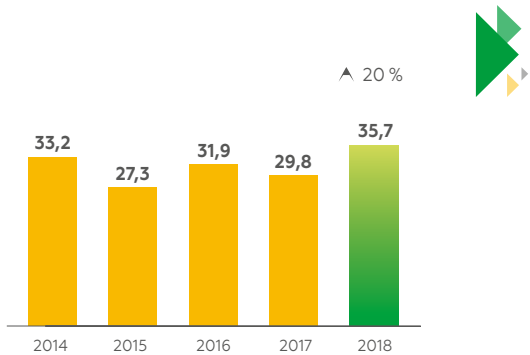


ГЕОЛОГО-РАЗВЕДОЧНЫЕ РАБОТЫ

Стратегической целью Компании является обеспечение стабильного роста добычи углеводородов в среднесрочной и долгосрочной перспективе за счет проведения ГРП и расширения ресурсной базы углеводородов.

В 2018 году ГРП выполнялись на объектах в Социалистической Республике Вьетнам и Российской Федерации.

Объем разведочного бурения, тыс. м



Объем разведочного бурения за 2018 год составил 35,7 тыс. м³. Основной задачей работ было уточнение структур, содержащих неразбуренные запасы на действующих месторождениях, и подтверждение предполагаемых запасов на новых блоках.

В отчетном году закончено строительство семи разведочных скважин на шельфе Социалистической Республики Вьетнам, двух скважин в НАО, одной скважины в Оренбургской области.

Основные результаты разведочного бурения в 2018 году

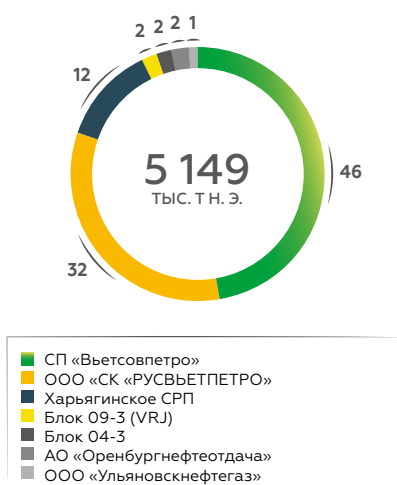
Проект, оператор	Участок	Правовая форма и доля участия	Итоги проекта в 2018 году
Социалистическая Республика Вьетнам			
Блок 09-1 СП «Вьетсовпетро»	Шельф	Межправсоглашение между КНГ «Петровьетнам» (51 %) и АО «Зарубежнефть» (49 %)	В бурении находилось 10 скважин. Разведочные работы проводились на месторождениях Белый Тигр, Дракон и Белая Кошка. Завершены строительством семи скважин. По результатам проведенных работ по состоянию на 31.12.2018 получен прирост запасов в объеме 2,065 млн т нефти по категории 2P.
Блок 09-3/12 СП «Вьетсовпетро»	Шельф	Нефтегазовый контракт между СП «Вьетсовпетро» (55 %), PVEP (30 %), Bitexco (15 %)	Выполнено бурение скважины № СТ-6X на структуре Са-Там (скважина завершена строительством в 2019 году).
Блок 12-11 СП «Вьетсовпетро»	Шельф	Нефтегазовый контракт АО «Зарубежнефть» (100 %)	Проведено повторное испытание скважины № EF-1X после ГРП. По результатам работ получены промышленные притоки газа. По предварительной оценке прирост по категории 2P составит 2,464 млн т н. э.
Блок 42 PVEP	Шельф	Нефтегазовый контракт между PVEP (51 %) и СП «Вьетсовпетро» (49 %)	Начато бурение разведочной скважины № PQ-1X (завершение строительства ожидается в 2019 году).
Блок 16-1/15 СП «Вьетсовпетро»	Шельф	Нефтегазовый контракт между СП «Вьетсовпетро» (51 %), PVEP (29 %), Bitexco (10 %) и Sovico (10 %)	Завершена строительством скважина № CV-1X. Из 4 опробованных интервалов только в одном объекте в отложениях нижнего миоцена получен приток нефти. Проводится оценка прироста запасов (подсчет запасов планируется провести в 2019 году). Начаты работы по переобработке и интерпретации данных сейсморазведки 3D PrSTM и PrSDM (1 710 км²).
Российская Федерация			
Пашкинское АО «Оренбургнефте-отдача»	Суша	Лицензия АО «Зарубежнефть» (100 %)	Проведены испытания скважины № 3п Пашкинская. Все объекты дали промышленные притоки нефти. Проведен подсчет запасов, прирост нефти категории AB1C1 составил 470 тыс. т.
Луцеляхское ООО «НГП «Северо-Карасевское»	Суша	Лицензия АО «Зарубежнефть» (100 %)	Проведено переиспытание скважины № 70-Луцеляхская с применением ГРП (200 т проппанта) на пласт Ah3-2 с дальнейшей пробной эксплуатацией до окончания зимнего сезона, на момент окончания работ дебит на штуцере 18 мм составил: по жидкости 91,2 м³/сут, по нефти 20,1 м³/сут.

ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ

В 2018 году фокус Компании по-прежнему был направлен на поддержание стабилизации добычи за счет реализации ГТМ и организационно-технических мероприятий в соответствии с производственной программой.

В круглогодичную эксплуатацию введены два месторождения в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» – Урернырдское и Южно-Сюрхаратинское. В целом на месторождениях российского сегмента введены в эксплуатацию 29 новых скважин, проведен ряд успешных ГТМ.

Структура добычи в 2018 году, %



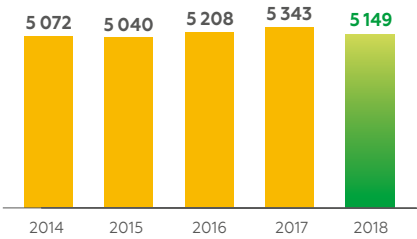
По-прежнему в 2018 году в структуре добычи основными активы сегмента являлись СП «Вьетсовпетро», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».

С учетом доли АО «Зарубежнефть» добыча углеводородов в 2018 году составила 5 149 тыс. т н. э., что ниже уровня предыдущего года на 3,6 %. При этом плановый показатель (5 054 тыс. т н. э.) перевыполнен на 1,9 %. Снижение добычи вызвано вхождением крупных месторождений СП «Вьетсовпетро» Белый Тигр и Дракон в сложную финальную стадию разработки.

Динамика доли добычи в соответствии с географией деятельности АО «Зарубежнефть», %



Добыча углеводородов Группы компаний АО «Зарубежнефть» (с учетом доли), тыс. т н. э.



Добыча нефти и газового конденсата с учетом доли АО «Зарубежнефть», тыс. т

Наименование	2014	2015	2016	2017	2018	+ / –	%
Россия	2 035	2 075	2 209	2 299	2 357	58	1,2
Вьетнам	2 691	2 612	2 520	2 441	2 109	–332	–18
Прочие страны	–	–	–	–	174	174	–
Всего	4 726	4 687	4 729	4 740	4 640	–100	–2

Социалистическая Республика Вьетнам

БЛОК 09-1

Разработка Блока 09-1 проводится в соответствии с Межправительственным соглашением от 27 декабря 2010 года. Месторождения Белый Тигр и Дракон, а также Белый Заяц и Белый Медведь, разрабатываемые СП «Вьетсовпетро», находятся в 150 км от берега на шельфе юга Вьетнама.

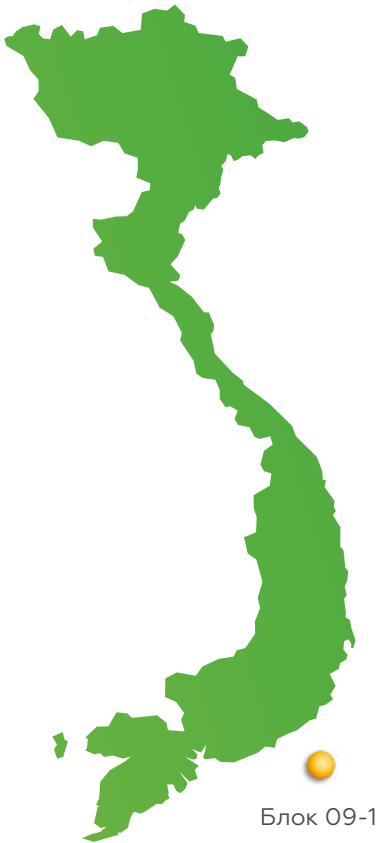
Выработка запасов Блока 09-1 составляет 83 % при средней обводненности продукции 60 %. Действующий фонд – 337 добывающих и 61 нагнетательная скважина.

Разработка и добыча

Для поддержания уровней добычи в 2018 году выполнена обширная программа ГТМ с дополнительной добычей 467,7 тыс. т нефти. Запускной природ по скважине № 7010 месторождения Белый Тигр является рекордным за всю историю проведения ГРП и составляет 141 т/сут. Разработаны и выполнены мероприятия по формированию системы ППД. Комплексная программа включает как перевод скважин в нагнетательный фонд, так и применение нестационарного заводнения.

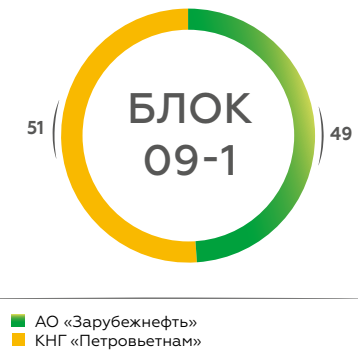
В 2018 году продолжилась промышленная эксплуатация газоконденсатной залежи месторождения Дракон. Добыча природного газа составила 179,8 млн м³ при плановом значении 125,2 млн м³. Перевыполнение плана по добыче природного газа обусловлено наращиванием добычи для поддержания давления в газлифтной системе месторождения Дракон.

В 2018 году на месторождениях Блока 09-1 пробурено девять новых скважин, проведено 14 ЗБС. Выполненные объемы эксплуатационного и разведочного бурения соответствуют утвержденной производственной программе.



Блок 09-1

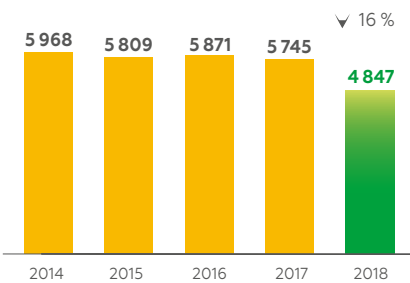
Структура собственности, %



Капитальное строительство

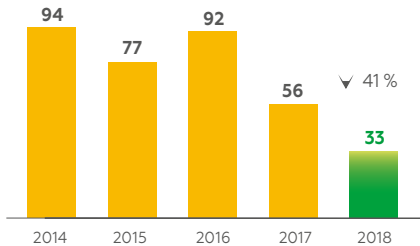
В 2018 году работы по капитальному строительству были связаны в основном с обвязкой фонтанных арматур новых скважин и монтажом дополнительных ячеек на БК. Выполнен ряд необходимых работ: модернизация системы учета нефти и газа на БК-5 и БК-8/17, реконструкция ЦТП-2 для получения возможности использования природного газа БК-TNG в качестве топливного (для ППД-40 000 (II этап)) и другие работы, предусмотренные утвержденным планом капитального строительства.

Добыча углеводородов, тыс. т н. э.

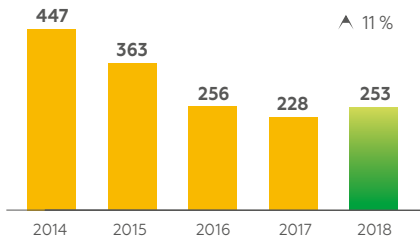


Фактическая добыча углеводородов на Блоке 09-1 в 2018 году составила 4 847 тыс. т н. э., что ниже на 16 % показателя предыдущего года. Снижение показателя связано с падением добычи на базовом фонде в связи с вхождением месторождений Белый Тигр и Дракон в финальную стадию разработки.

Объем эксплуатационного бурения, тыс. м



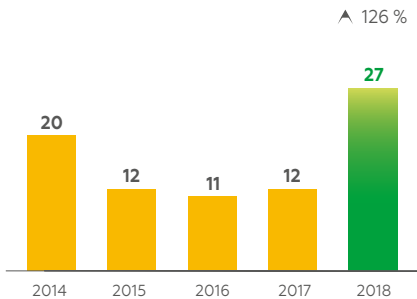
Операционные расходы, млн долл. США



Перспективы развития

Реализация мероприятий по снижению темпов падения добычи на месторождениях Блока и поддержание ежегодного уровня добычи нефти и конденсата в пределах 3 млрд т является основной задачей по активу на среднесрочный период. Для компенсации снижения базовой добычи запланировано

Объем разведочного бурения, тыс. м



В отчетном периоде выполнение программы повышения эффективности и оптимизации затрат в полной мере не позволило сдержать рост затрат из-за увеличения расходов на горюче-смазочные материалы и масла вследствие изменения мировых цен на нефть.

Основную долю капитальных расходов составляли затраты на эксплуатационное и разведочное бурение.

По результатам 2018 года доходность АО «Зарубежнефть» увеличилась относительно предыдущего периода на 40 % и составила 197 млн долл. США. Основной фактор увеличения доходности связан с ростом цен на нефть в отчетном периоде по сравнению с 2017 годом (+35 %, или 19,3 долл/барр).

выполнение 51 ГТМ, в том числе бурение и ввод скважин на существующих сооружениях месторождения Белый Тигр, бурение боковых стволов для вовлечения остаточных запасов месторождений Белый Тигр, Дракон, Белый Медведь, Белый Заяц. В рамках работы с базовым фондом планируется проведение ГРП с увеличением

загрузки проппанта для увеличения нефтеотдачи низкопродуктивных терригенных пластов, продолжение работы по оптимизации системы ППД. Запланировано внедрение электроцентробежных насосов (ЭЦН) в рамках ОПР, что позволит в будущем снизить расход на газлифт, повысит дебит существующих скважин.

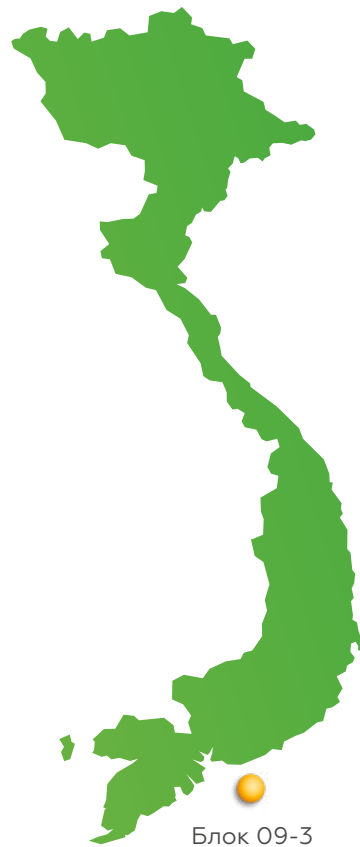
БЛОК 09-3

Работы на Блоке 09-3 (VRJ) ведутся в соответствии с Нефтяным контрактом на разработку и освоение запасов Блока 09-3 на шельфе Социалистической Республики Вьетнам от 19 января 2002 года и Соглашением о совместной разработке (ССР) месторождения Южный Дракон – Морская Черепаха от 26 июня 2009 года. В соответствии с условиями ССР долевое участие и распределение продукции Блоков 09-1 и 09-3 в разработке объединенного участка Южный Дракон – Морская Черепаха составляет 50 и 50 % соответственно.

В 2017 году компании Idemitsu (15 %) и PVEP (35 %) вышли из Нефтяного контракта, передав свои доли АО «Зарубежнефть» с 1 января 2017 года. Правительством Социалистической Республики Вьетнам 6 сентября 2018 года выдано инвестиционное свидетельство по Блоку 09-3 на право ведения нефтегазовой деятельности, в соответствии с которым с 1 января 2017 года подрядчиком со 100%-ной долей участия является АО «Зарубежнефть».

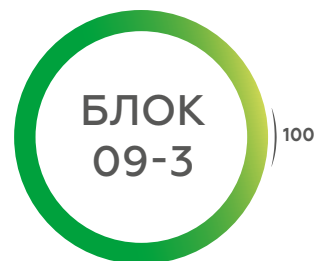
Разработка и добыча

Основная добыча на Блоке осуществляется из трещиноватых пород кристаллического фундамента. В июне 2018 года после снижения дебита нефти фундамента и проведения испытаний терригенных отложений скважина № 423 переведена в эксплуатацию на верхний олигоцен. Общая добыча нефти с начала эксплуатации составила 1 078,09 тыс. т (в части VRJ). Выработка запасов составляет 56 % при средней обводненности продукции 59,6 %. Действующий фонд – 17 добывающих и одна нагнетательная скважина.



Блок 09-3

Структура собственности, %

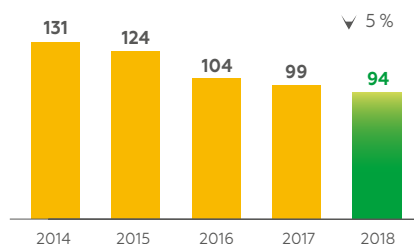


■ АО «Зарубежнефть»

+13
ТЫС. Т Н. Э.

перевыполнение планового показателя добычи по итогам 2018 года

Добыча углеводородов, тыс. т н. э.



В 2018 году VRJ добыто 94,3 тыс. т н. э. углеводородов. Падающий тренд добычи по месторождению Южный Дракон – Морская Черепаха главным образом связан со снижением пластового давления. Несмотря на это реализация мероприятий по оптимизации работы эксплуатационного фонда позволила перевыполнить плановую добычу (+13 тыс. т н. э.).



Финансовые показатели

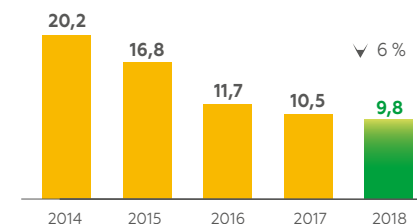
В 2018 году в результате контроля расходов на проведение капитального ремонта скважин (КРС), покупку химических реагентов, административно-управленческих расходов, а также в результате проведенной работы по снижению расценок на тарифные операции (эксплуатация и обслуживание, подготовка нефти, газлифт и поддержание пластового давления) наблюдается снижение операционных затрат в абсолютном выражении. Удельный показатель по факту 2018 года составил 106,5 долл/т при 109,5 долл/т в 2017 году (–2,7 %).

С учетом увеличения мировых цен на нефть и проводимой работы по оптимизации затрат доходность АО «Зарубежнефть» увеличилась на 3,1 млн долл. США по сравнению с предыдущим годом.

Перспективы развития

В целях стабилизации добычи на 2019 год запланированы работы по оснащению установками электроцентробежных насосов (УЭЦН) двух скважин (№ 3X RCDM и 422 RC-4), определены кандидаты для проведения технологии РИР (скважины № 25, 406, 407). Кроме того, в рамках программы по приобщению терригенных отложений предусмотрена опция по проведению ГРП в скважине № 423. В случае положительного результата планируется повышение категории запасов терригенных коллекторов и начало программы по их промышленной разработке.

Операционные расходы, млн долл. США



БЛОК 04-3

Блок 04-3 расположен в северной части Южно-Коншонской впадины на южном шельфе Социалистической Республики Вьетнам, на расстоянии 280 км к юго-востоку от г. Вунгтау. В пределах Блока 04-3 находится структура Тьен Ынг – Манг Кау.

26 июня 2009 года на основании коммерческого открытия был подписан Нефтегазовый контракт между КНГ «Петровьетнам» и АО «Зарубежнефть» в отношении Блока 04-3 шельфа Социалистической Республики Вьетнам. Оператором по данному проекту является СП «Вьетсовпетро».

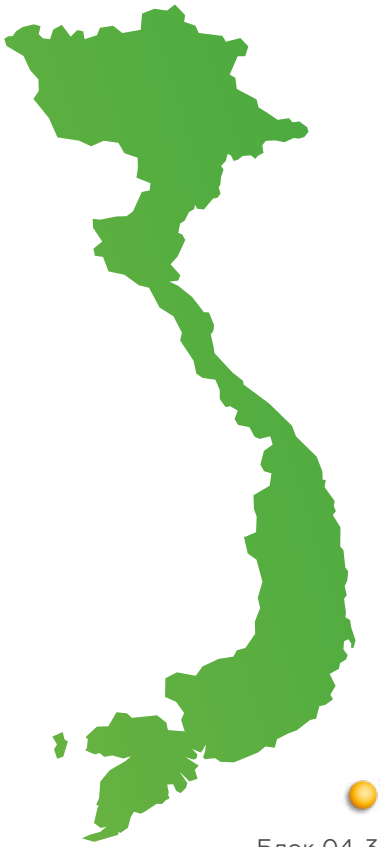
20 декабря 2016 года введен в эксплуатацию БК Тьен Ынг после завершения бурения и испытания газоконденсатной скважины 6-TU.

Разработка и добыча

Общая добыча газа с начала эксплуатации составила 267,430 млн м³, газового конденсата – 77,317 тыс. т. Действующий фонд составляет три добывающие скважины.

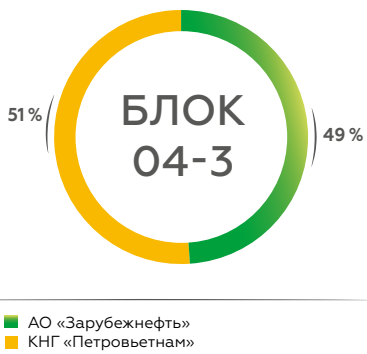
В рамках выполнения программы работ в 2018 году участниками Нефтегазового контракта согласовано «Положение о порядке сбора и распределения расходов Блока 04-3 при оказании услуг по подготовке газа месторождения Дайхунг на БК «Тьен Ынг», что позволяет в полном объеме предъявлять понесенные расходы к возмещению.

Цена реализации газа и конденсата с месторождения Тьен Ынг определяется заключенным Нефтегазовым контрактом и составляет 6,8 долл/млн BTU (+2 % ежегодная индексация). С учетом увеличения объемов реализации газа доходность АО «Зарубежнефть» по проекту в отчетном году составила 5,6 млн долл. США (в доле 49 %), что выше уровня предыдущего года на 0,4 млн долл. США.



Блок 04-3

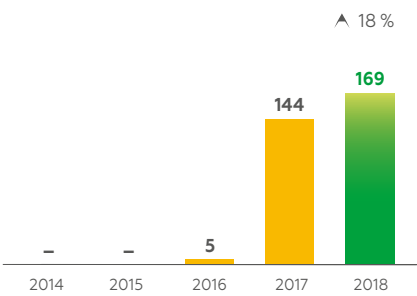
Структура собственности, %



Перспективы развития

В 2019 году планируются расконсервация скважины № TU-8 и бурение скважин № TU-10 и TU-12 в целях повышения эффективности проекта и получения дополнительной информации для разработки FDP месторождения Тьен Ынг, а также для обеспечения запланированных уровней добычи углеводородов в соответствии с Проектом ранней эксплуатации месторождения.

Добыча углеводородов, тыс. т н. э.



Объем добычи природного газа составил в 2018 году 144,1 млн м³, газового конденсата – 39,1 тыс. т.

БЛОК 12/11

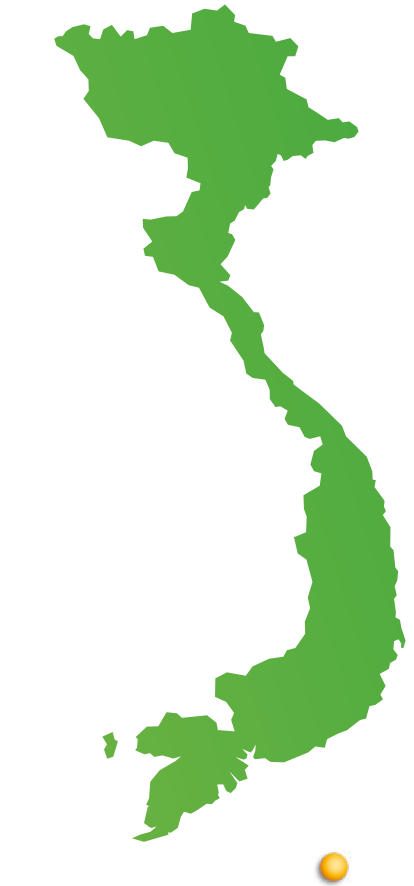
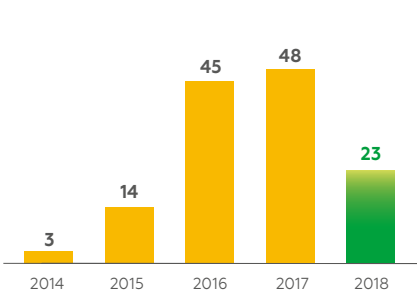
Блок 12/11 площадью 6 534 км² расположен в пределах Южно-Коншонского нефтегазоносного бассейна в 350 км к юго-востоку от г. Вунгтау. Глубина моря изменяется в пределах 70–120 м. Соглашение о разделе продукции между КНГ «Петровьетнам» и АО «Зарубежнефть» подписано 19 декабря 2012 года, 28 декабря выдано инвестиционное свидетельство.

Перспективы развития

На 2019 год запланировано бурение и испытание четвертой разведочной скважины на Блоке 12/11, интерпретация данных PSDM группы структур Thien Nga – Hai Au – E, пересчет запасов углеводородов после бурения. Планируются работы по составлению общего плана разработки месторождения ODP и pre-FEED для обустройства Блока с целью выбора экономически эффективных сценариев разработки и оптимальной схемы транспорта продукции Блока 12/11.

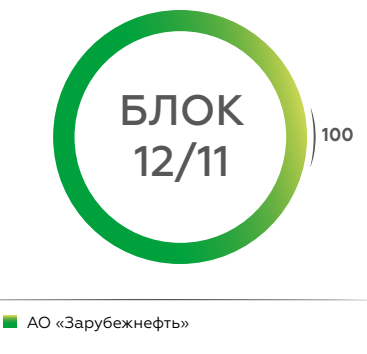
Разведка и разработка

Капитальные вложения, млн долл. США



Блок 12/11

Структура собственности, %



ВСЕ РАБОЧИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ФАЗЫ I ЭТАПА ПОИСКА И РАЗВЕДКИ СОГЛАСНО ПОЛОЖЕНИЯМ СРП БЛОКА 12/11 ВЫПОЛНЕНЫ.

В 2018 году на Блоке 12/11 в результате испытания поисково-разведочной скважины № EF-1X с проведением ГРП получен промышленный приток газоконденсатной смеси и подтверждены запасы структуры EF. Все рабочие обязательства фазы I этапа поиска и разведки согласно положениям СРП Блока 12/11 выполнены.

Республика Куба

Месторождение Бока де Харуко находится на северном побережье острова Куба в 30 км от г. Гавана. Кон-трактная территория площадью 37 км² расположена в северо-запад-ной части месторождения на берегу моря в 3,7 км к западу от пос. Бока де Харуко. Месторождение открыто в 1969 году, эксплуатируется кубин-ской государственной нефтяной ком-панией CubaPetroleo.

АО «Зарубежнефть» реализует проект в соответствии с Договором между-народной экономической ассоциа-ции (ДМЭА) от 24 июня 2011 года в качестве подрядчика. Срок дей-ствия Договора – 25 лет; он вклю-чает в себя два этапа: этап ОПР – четыре года (с возможностью про-дления на четыре года) и этап эксплуатации. Возврат инвестиций АО «Зарубежнефть» предусмотрен условиями ДМЭА.

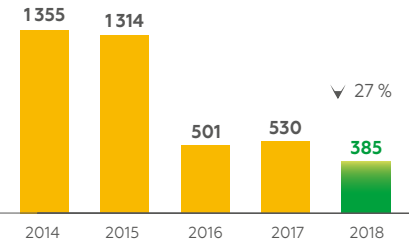
С августа 2018 года вступило в силу Дополнительное соглашение № 4 к ДМЭА, предусматривающее финан-сирование локальных услуг и мате-риально-технических ресурсов при проведении опытно-промышлен-ной эксплуатации (ОПЭ) на пласте М в течение двух лет за счет средств Специального счета – несписываемой части долга Республики Куба в соот-ветствии с Соглашением между Пра-вительством Российской Федерации и Правительством Республики Куба об урегулировании задолженности Республики Куба перед Российской Федерацией по кредитам, предо-ставленным в период бывшего СССР от 25 октября 2013 года. В декабре 2018 года за счет средств Специаль-ного счета проведена первая оплата услуг кубинских подрядчиков, при-влеченных к участию в реализации проекта.



Структура собственности, %



Капитальные вложения, млн руб.



В течение 2018 года разра-ботан проект по строитель-ству скважин на пласт М с горизонтальным оконча-нием, проведены лабора-торные исследования и под-бор технологий апгрейдинга нефти пласта М.



Разведка и эксплуатация объектов

В рамках научного сопровождения проекта в отчетном году заверши-лись работы по подбору катализатора акватермолиза для интенсификации внутрипластового облагораживания нефти и произведена опытная партия катализатора для проведения ОПР.

В декабре 2018 года утверждены Про-грамма работ и Бюджет на 2019 год по проекту в разрезе источников финансирования – собственные сред-ства АО «Зарубежнефть» и средства Специального счета.

Перспективы развития

В 2018 году подписан Меморан-дум о взаимопонимании между АО «Зарубежнефть» и CubaPetroleo по Оценке геологических ресурсов и перспектив разработки палеоген-новых залежей битуминозных неф-тей и битумов Северной Кубы. Прио-ритетным направлением производ-ственной программы на ближайшее время является начало бурения трех скважин с горизонтальным окон-чанием и завершением бурения в 2020 году. Кроме того, планируется проведение ОПР каталитического

внутрипластового акватермо-лиза с применением катализаторов для внутрипластового облагоражива-ния нефти.

Российская Федерация

ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»

ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» – основной добывающий российский актив АО «Зарубежнефть».

Производственную деятельность по добыче углеводородов ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» осуществляет на объектах Центрально-Хорейверского поднятия в НАО с сентября 2010 года.

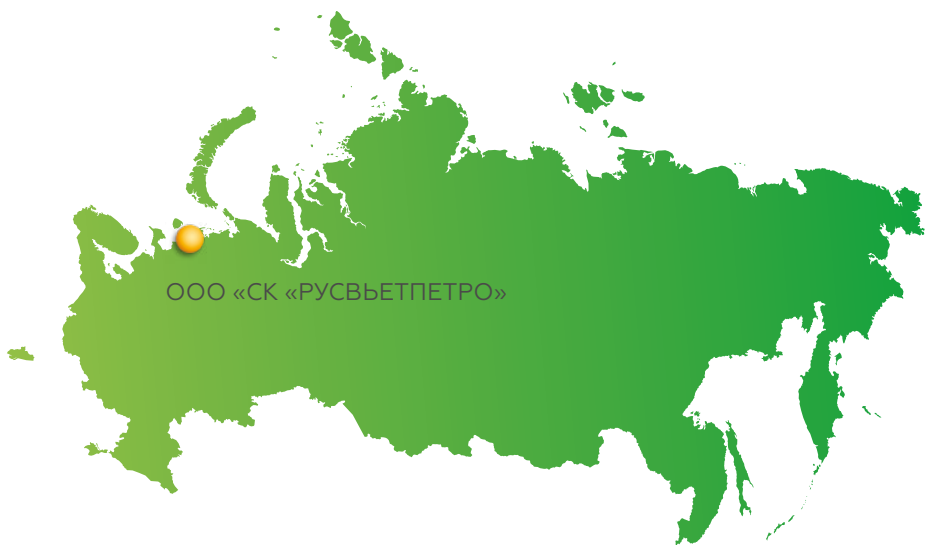
Разработка и добыча

В 2018 году добыча углеводородов ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» составила 3 202 тыс. т н. э., что выше уровня предыдущего года на 3 % и планового уровня на 0,3 %. Добыча велась на месторождениях Центрально-Хорейверского поднятия: Северо-Хоседаюское, Висовое, Верхне-колвинское, Западно-Хоседаюское, Сихорейское, Восточно-Сихорейское, Северо-Сихорейское, Северо-Ошкотыньское, Сюрхаратинское, Южно-Сюрхаратинское, Урендырское, Восточно-Янемдейское.

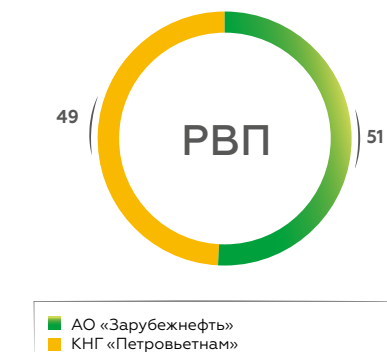
В целях выполнения плана добычи в отчетном периоде реализована программа ГТМ с дополнительной добычей 397 тыс. т, в том числе введены в эксплуатацию 23 новые скважины. Объем эксплуатационного бурения составил 73,6 тыс. м³. Закончено бурение 20 скважин, строительство 19 скважин и реконструкция одной скважины.

Финансовые показатели

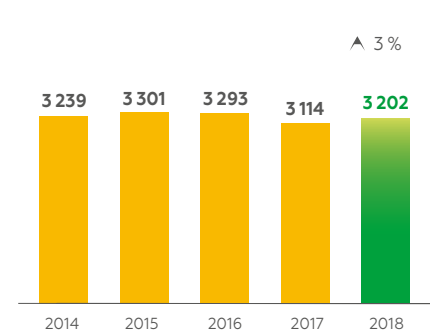
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» реализует добытую нефть на внутреннем и внешнем рынках посредством договоров комиссии, а также по прямым договорам осуществляет поставку нефти для технологических нужд на промысле. За счет постоянного мониторинга конъюнктуры рынка на международном и внутреннем рынке нефти Компания гибко реагирует на изменения спроса, повышая свою доходность.



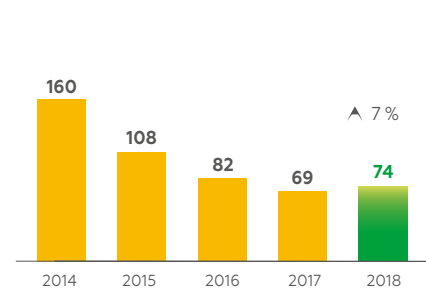
Структура собственности, %



Добыча углеводородов, тыс. т н. э.

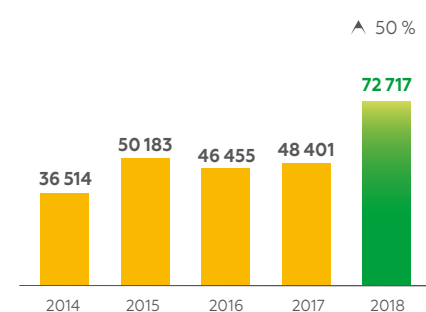


Эксплуатационное бурение, тыс. м

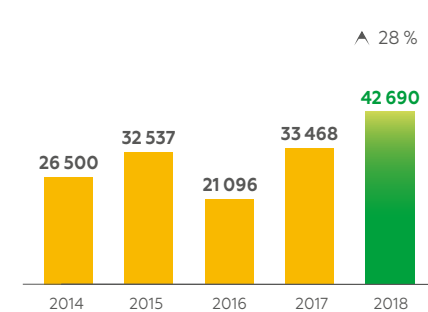


ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» СТАБИЛЬНО УДЕРЖИВАЕТ ПЛАНКУ ДОБЫЧИ СВЫШЕ 3 МЛН Т ЗА СЧЕТ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОГРАММЫ ГТМ И МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

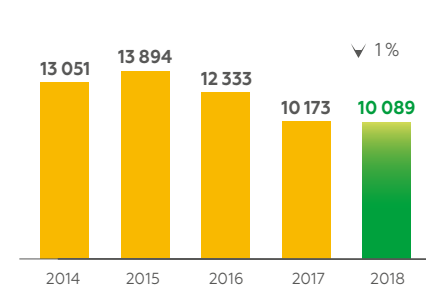
Выручка, млн руб.



EBITDA, млн руб.



Капитальные вложения, млн руб.



В 2018 году выручка ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» составила 72 717 млн руб. (без учета экспортной пошлины), что выше показателя 2017 года за счет положительного влияния макропараметров, продления льготы по экспортной пошлине, увеличения объема реализации (+3 %). Увеличение показателя EBITDA обусловлено такими же факторами.

Традиционно выполнение производственной программы ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» осуществляется в тесной связи с обществами по сегменту «Сервисные и прочие активы»: АО «РМНТК «Нефтеотдача» обеспечивает

Компания перешла в завершающую фазу разбуривания месторождений Блока 4, в связи с чем увеличились затраты на бурение и геологоразведку с одновременным снижением затрат на обустройство новых месторождений западного и северо-западного направлений.

потребность в услугах интегрированного сервиса при бурении скважин и КРС на месторождениях Центрально-Хорейверского поднятия, ООО «Зарубежнефтестроймонтаж» выполняет строительно-монтажные работы по обустройству нефтяных месторождений, АО «ВНИИнефть» и АО «Гипровостокнефть» проводят НИР по поиску новых технологий и реагентов для повышения эффективности и увеличению нефтеотдачи пластов в условиях Центрально-Хорейверского поднятия.

Перспективы развития

Основное внимание Компании в среднесрочной перспективе направлено на прирост запасов и повышение



УСПЕШНОЕ ФИНАНСОВОЕ ЗАВЕРШЕНИЕ 2018 ГОДА СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ БЛАГОДАРЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНОМУ ВЛИЯНИЮ МАКРОПАРАМЕТРОВ, ПРОДЛЕНИЮ ЛЬГОТЫ ПО ЭКСПОРТНОЙ ПОШЛИНЕ, УВЕЛИЧЕНИЮ ОБЪЕМА РЕАЛИЗАЦИИ (+3 %).

нефтеотдачи, повышение надежности энергоснабжения объектов добычи.

Цель – удержание добычи на уровне свыше 3 млн т – планируется обеспечить за счет выполнения обширной программы ГТМ, которая в 2019 году включает 51 мероприятие на добывающем фонде скважин, в том числе ввод в эксплуатацию 13 новых скважин. Также запланировано проведение ОПР по испытанию новых технологий повышения нефтеотдачи пластов.

ХАРЬЯГИНСКОЕ СРП

АО «Зарубежнефть» вошло в проект Харьягинского СРП 1 января 2010 года с долей участия 20 %.

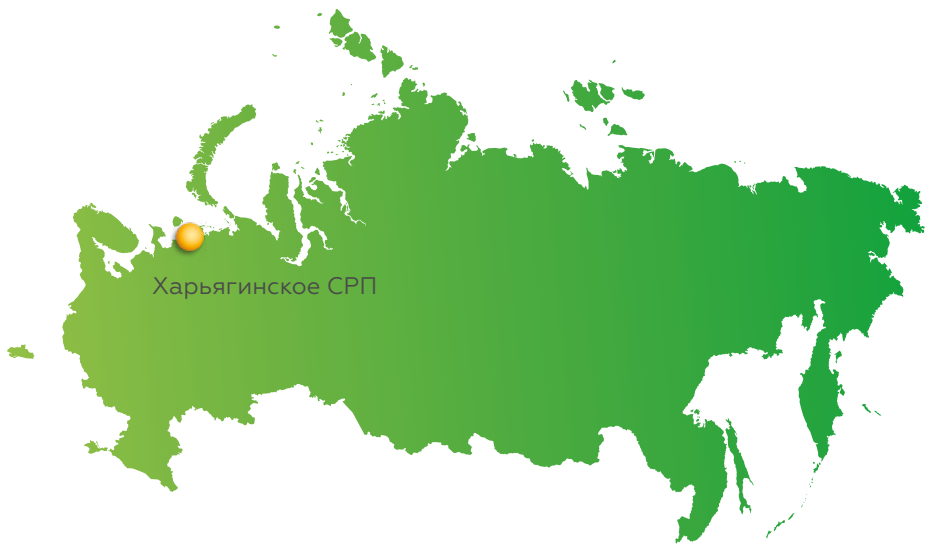
В соответствии с Дополнением № 3 к Соглашению о разработке и добыче нефти на Харьягинском месторождении на условиях раздела продукции от 1 августа 2016 года компания «Тоталь Разведка Разработка Россия» (Total E&P Russia) передала 20 % своей доли участия и функции оператора проекта в пользу дочерней компании АО «Зарубежнефть» – ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга». В результате участия Харьягинского СРП являются компания «Статойл Харьяга АС» (Statoil Kharyaga AS) (30 %), АО «Зарубежнефть» (20 %), ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» (20 %), ФАО «Тоталь Разведка Разработка Россия» (20 %) и АО «Ненецкая нефтяная компания» (10 %).

Разработка и добыча

В 2018 году ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» достигло максимальной добычи за последние пять лет – 1 564 тыс. т н. э. Полученный результат выше уровня 2017 года на 1,4 % и выше планового показателя на 5 %. Высокие результаты являются следствием проведенной работы по оптимизации системы заводнения, позволившей снизить темпы обводнения скважин, комплексному управлению системой ППД, а также применению технологии методов увеличения нефтеотдачи (МУН) по закачке полимерных композиций с целью повышения коэффициента охвата.

В отчетном году введены в эксплуатацию четыре новые скважины с дополнительной добычей 51 тыс. т и завершён первый этап реализации технологии МУН по закачке полимерных композиций с целью повышения коэффициента охвата с дополнительной добычей 55 тыс. т.

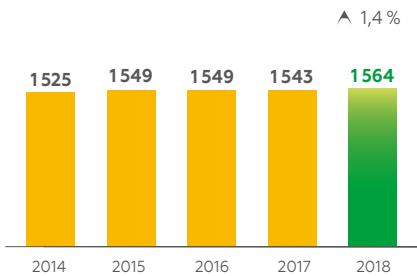
Выработка запасов на конец отчетного года составила 45 % при средней обводненности продукции 50 %.



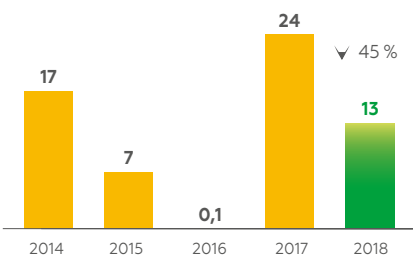
Структура собственности, %



Добыча углеводородов, тыс. т н. э.



Эксплуатационное бурение, тыс. м



1 564
ТЫС. Т Н. Э.

максимальный уровень добычи за последние пять лет

Ввод в эксплуатацию

В 2018 году ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» завершены строительно-монтажные и пусконаладочные работы и введены в эксплуатацию основные объекты капитального строительства:

- куст скважин № EP-2;
- высоконапорный водовод ЦПС-Куст EP-2, ДУ 200;
- ВЛ (КЛ) 6 кВ «ЦПС-Новый вахтовый поселок».

Кроме того, выполнены работы по досборке объекта «Подстанция 35/6 кВ», проведен монтаж кабельной эстакады по территории подстанции, осуществлена сборка здания химико-аналитической лаборатории и склада реактивов.



СОВОКУПНОСТЬ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ФАКТОРОВ (УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ДОБЫЧИ, РОСТ ЦЕН НА НЕФТЬ, СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ) ПОЗВОЛИЛА В 2018 ГОДУ ЗНАЧИТЕЛЬНО УВЕЛИЧИТЬ ДОХОДЫ ГОСУДАРСТВА ОТ ДАННОГО АКТИВА.



Финансовые показатели

По итогам 2018 года зафиксировано улучшение по всем экономическим показателям.

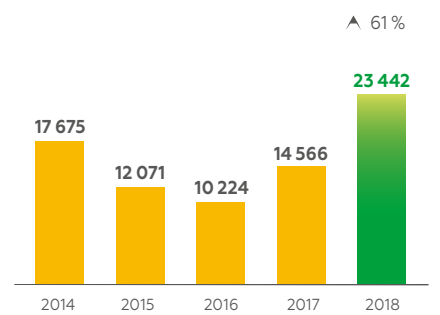
С учетом увеличения объемов реализации (+71 тыс. т) и ростом цен на нефть выручка за отчетный период превысила уровень предыдущего года на 14,4 млрд руб. С учетом продолжения успешной реализации программы повышения эффективности и оптимизации затрат по показателю EBITDA также получен высокий результат (+6,4 млрд руб.).

Перспективы развития

Одной из основных задач на среднесрочную перспективу Компании ставит для себя поддержание уровня добычи выше 1,4 млн т. С этой целью сформирована соответствующая программа ГТМ, планируется продолжить работы по оптимизации системы заводнения и применению технологий МУН.

Продолжается работа по реализации газовой программы – запланировано достижение уровня использования ПНГ 95 % к 2022 году.

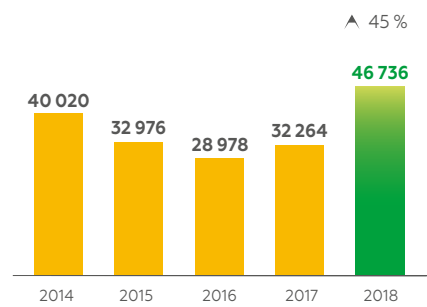
Полные доходы государства, млн руб.



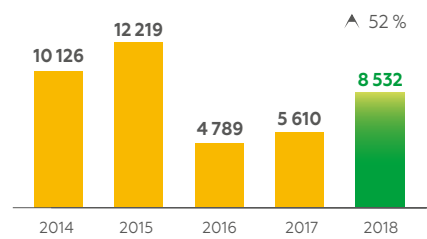
Структура доходов государства, млн руб.

Доходы государства	2017	2018
Роялти	2 076	3 749
Прибыльная нефть государства	10 391	16 383
Налог на прибыль	2 099	3 310
Всего	14 566	23 442

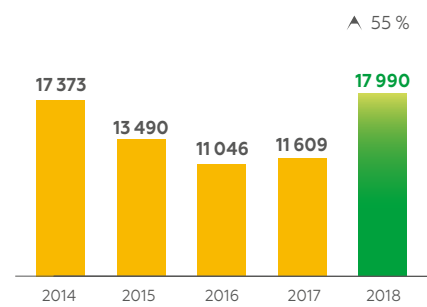
Выручка, млн руб.



Капитальные вложения, млн руб.



EBITDA, млн руб.



Фактический уровень капитальных затрат составил 8,5 млрд руб., что в целом соответствует утвержденной производственной программе на 2018 год. Основные факторы роста затрат в отчетном периоде по отношению к уровню 2017 года – увеличение темпов строительства объектов инфраструктуры, а также реализация программы бурения и реконструкции скважин методом ЗБС.

Удельные операционные расходы в 2018 году составили 1 795 руб/т, что ниже уровня предыдущего года на 8 %. Устойчивая динамика к постепенному снижению показателя сохраняется в результате повышения доли российских поставщиков после передачи функции оператора ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» и получения возможности постоянно работать над Программой повышения эффективности и оптимизации затрат.

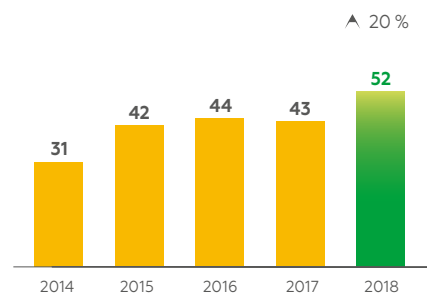
ООО «УЛЬЯНОВСКНЕФТЕГАЗ»

ООО «Ульяновскнефтегаз» – нефтедобывающий актив, осуществляющий поиск, разведку и добычу на пяти лицензионных участках, расположенных на территории Ульяновской области. Добыча осуществляется из отложений нижнего и среднего карбона, представленных преимущественно терригенными коллекторами.

Выработка запасов месторождений ООО «Ульяновскнефтегаз» составляет от 4 и 16 % на Кондаковском и Сулакском до 45 и 95 % на Славкинском и Ружевском месторождениях соответственно при средней обводненности продукции по месторождениям 33,6–87,0 %.

ФАКТИЧЕСКАЯ ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ ООО «УЛЬЯНОВСКНЕФТЕГАЗ» В 2018 ГОДУ СОСТАВИЛА 51,8 ТЫС. Т Н. Э., ЧТО ВЫШЕ УРОВНЯ ПРЕДЫДУЩЕГО ГОДА НА 20,6 % И ВЫШЕ ПЛАНОВОГО ПОКАЗАТЕЛЯ НА 22 %.

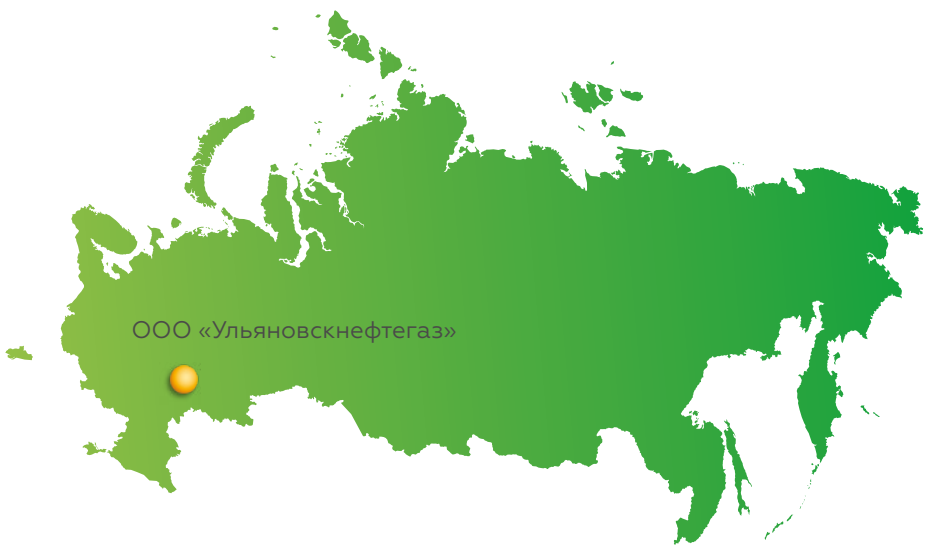
Добыча углеводородов, тыс. т н. э.



Структура собственности, %



Достижение указанного объема добычи было обеспечено стабильной работой двух новых скважин, введенных в конце 2017 года, вводом из бездействия одной скважины на Кондаковском месторождении в марте 2018 года, а также вводом в эксплуатацию одной новой скважины на Нижнемазинском месторождении в августе 2018 года.





Финансовые показатели

Выручка Компании за 2018 год составила 1 196 млн руб., что на 466 млн руб. выше показателя 2017 года. Достичь такого результата удалось за счет увеличения объема реализации и роста цены на нефть. Показатель EBITDA за отчетный период в два раза выше показателя за 2017 год.

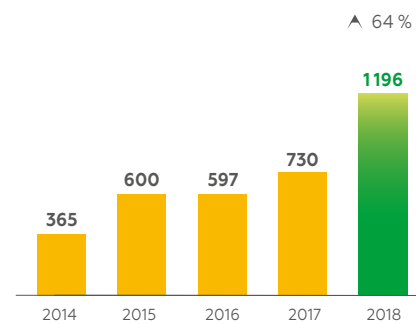
Реализация Программы повышения эффективности и оптимизации затрат в отчетном году проходила за счет оптимизации численности персонала,

сокращения сроков ремонтов производственных установок, снижения стоимости материалов, используемых при ремонте, снижения затрат на химические реагенты, топливо и горюче-смазочные материалы.

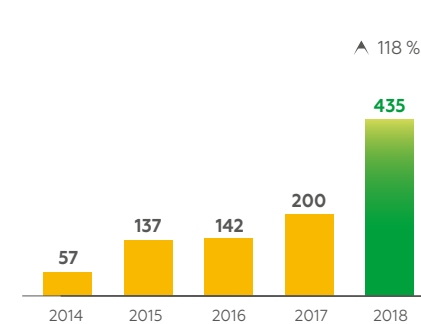
Перспективы развития

Основная задача Компании – выполнение мероприятий, направленных на удержание достигнутых объемов добычи углеводородов, и дальнейшая работа по снижению операционных затрат.

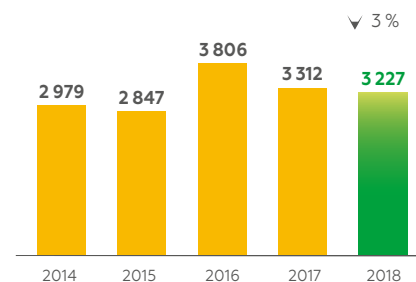
Выручка, млн руб.



EBITDA, млн руб.



Операционные расходы, руб/т

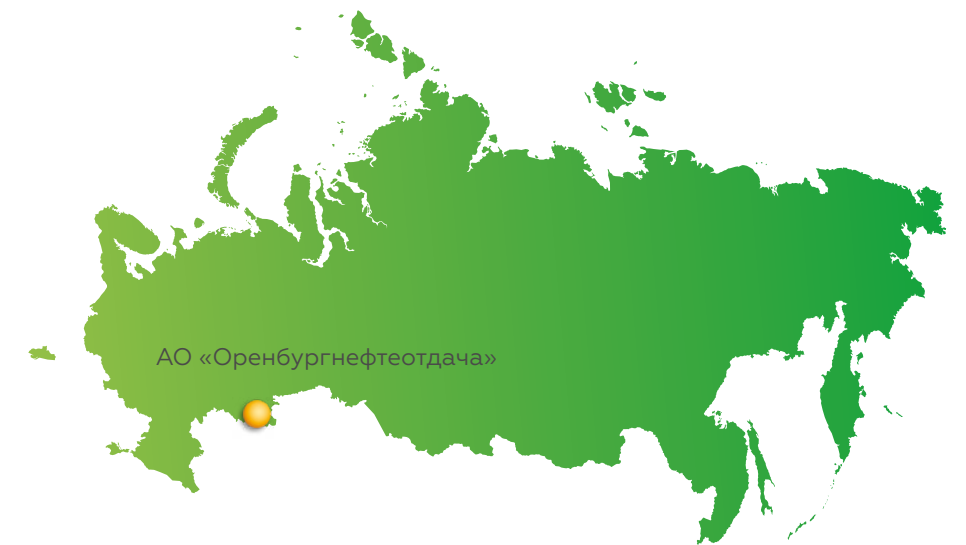


По итогам деятельности Компании в 2018 году удельные операционные затраты снизились на 3 % по сравнению с 2017 годом.

АО «ОРЕНБУРГНЕФТЕОТДАЧА»

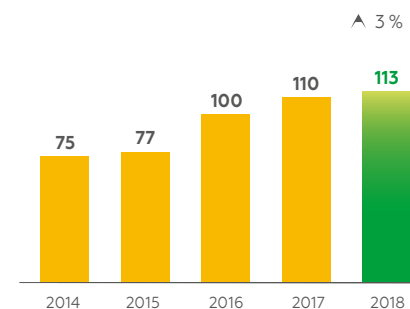
АО «Оренбургнефтеотдача» – нефтедобывающий актив, осуществляющий поиск, разведку и добычу на трех лицензионных участках, расположенных на территории Оренбургской области. Добыча осуществляется из отложений нижнего карбона и верхнего девона, представленных преимущественно карбонатными коллекторами.

Выработка запасов месторождений АО «Оренбургнефтеотдача» составляет 7 % на Черновском, 23 – на Кирсановском и 46 % – на Пашкинском месторождении при средней обводненности 3–50 %.

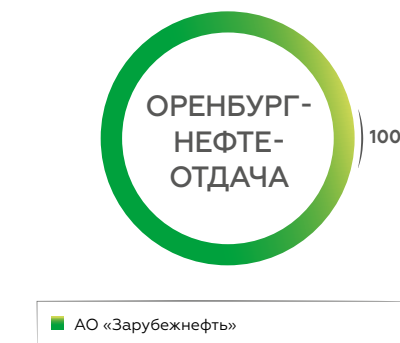


ФАКТИЧЕСКАЯ ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ АО «ОРЕНБУРГНЕФТЕОТДАЧА» В 2018 ГОДУ СОСТАВИЛА 112,8 ТЫС. Т Н. Э., ЧТО ВЫШЕ УРОВНЯ ПРЕДЫДУЩЕГО ГОДА НА 3 % И ВЫШЕ ПЛАНОВОГО ПОКАЗАТЕЛЯ НА 14 %.

Добыча углеводородов, тыс. т н. э.



Структура собственности, %



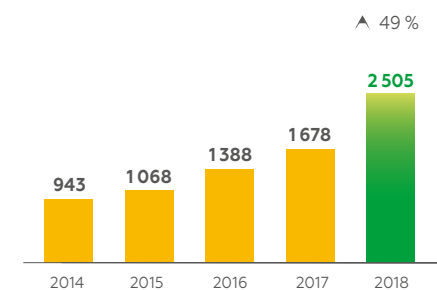
Основными факторами увеличения добычи в 2018 году стали ввод в эксплуатацию одной новой скважины на Пашкинском месторождении (по итогам года добыча нефти по ней составила 6,9 тыс. т), а также выполнение четырех ГТМ на скважинах Пашкинского и Кирсановского месторождений.



Финансовые показатели

Выручка Компании за 2018 год составила 2 505 млн руб., что на 49 % выше показателя 2017 года. Основными факторами увеличения показателя являются рост объема реализации и цены нефти.

Выручка, млн руб.

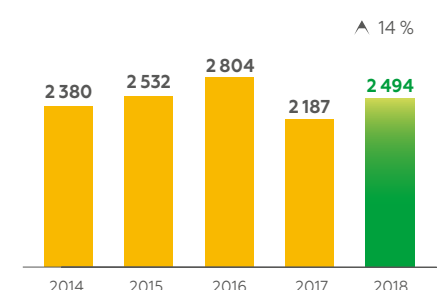


EBITDA, млн руб.



С учетом выполнения программы повышения эффективности и оптимизации затрат показатель EBITDA за 2018 год превысил показатель предыдущего года на 241 млн руб.

Операционные расходы, руб/т



Перспективы развития

Основная задача Компании – выполнение мероприятий, направленных на удержание достигнутых объемов добычи углеводородов, и дальнейшая работа по снижению операционных затрат.



В связи с вводом в эксплуатацию УПСВ на Пашкинском месторождении и увеличением в связи с этим расходов на обслуживание удельный ОПЕХ за 2018 год вырос по сравнению с предыдущим периодом на 14 %.

ООО «НГП «СЕВЕРО-КАРАСЕВСКОЕ»

Луцяхское нефтяное месторождение площадью 360,8 км² находится в Надымском районе ЯНАО Тюменской области. Месторождение открыто в 2011 году по результатам бурения поисково-оценочной скважины № 70 Луцяхской.

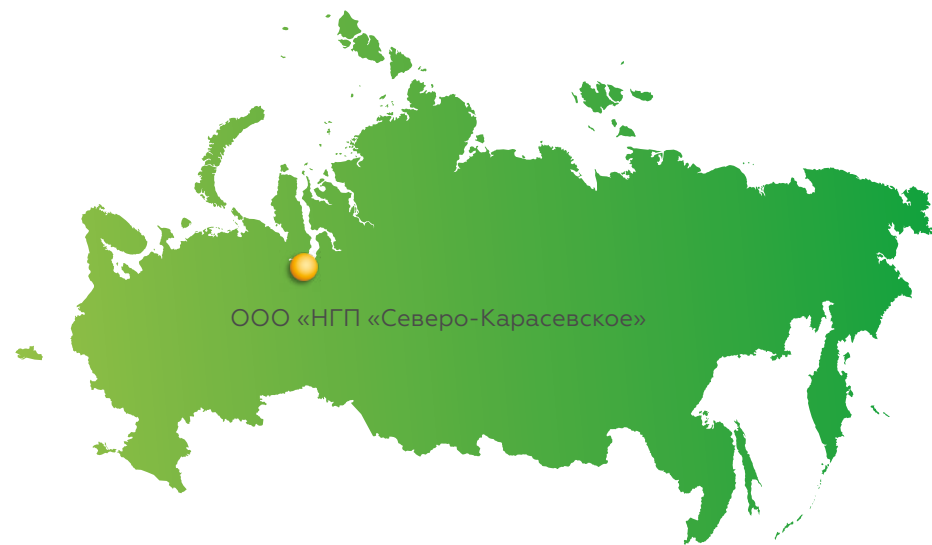
Лицензия на пользование недрами от 1 марта 2013 года принадлежит ООО «НГП «Северо-Карасевское». В июне 2016 года подписан Договор купли-продажи между «Дедачи Энтерпрайзис Лимитед» и АО «Зарубежнефть» (ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара») по приобретению 100%-ной доли участия ООО «НГП «Северо-Карасевское».

Структура собственности, %

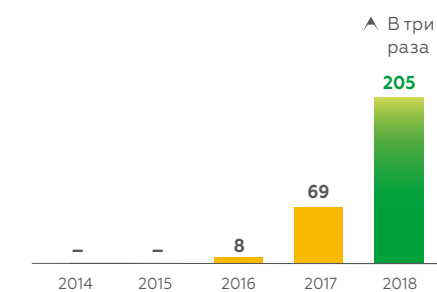


Перспективы развития

Дальнейшая программа работ предусматривает выполнение ГРП по уточнению геологического строения Луцяхского месторождения, в том числе сейсморазведочные работы МОГТ – 3D в объеме



Капитальные вложения, млн руб.



В 2018 году проведено переиспытание скважины № 70 Луцяхская с применением ГРП (200 т) на пласт Ah3-2 с дальнейшей пробной эксплуатацией до окончания зимнего сезона. По итогам работ принято решение о консервации скважины.

Инициировано проведение сейсморазведочных работ в объеме 270 км² в 2019 году.

270 км² и бурение двух разведочных скважин (№ 71 и 72), а также работы по подготовке проекта обустройства на период пробной эксплуатации, бурение скважин в период пробной эксплуатации.

Нефтепереработка и сбыт

СВОДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СЕГМЕНТА

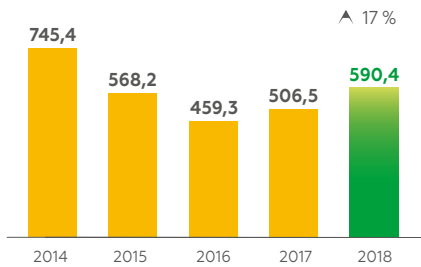
По результатам работы сегмента в 2018 году выручка сегмента увеличилась на 17 % по сравнению с уровнем прошлого года в связи с ростом средней цены реализации нефтепродуктов на фоне роста мировой цены на нефть.

Рост инвестиционной программы в 2018 году составил 33 % в сравнении с 2017 годом за счет реализации приоритетного проекта на АО «МПЗ Модрича» по замене фильтров на установке депарафинизации.

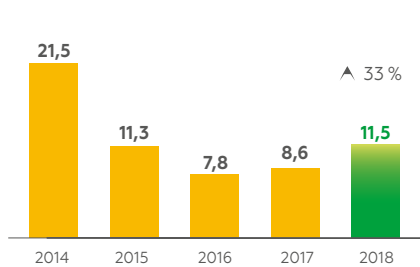
СТРУКТУРА СЕГМЕНТА

Проект АО «Зарубежнефть» по реконструкции и модернизации предприятий сегмента «Нефтепереработка и сбыт» в Боснии и Герцеговине стартовал 2 февраля 2007 года при подписании договора с Правительством Республики Сербской (Босния и Герцеговина) о приобретении нефтеперерабатывающего завода «Босански Брод», завода по производству моторных масел в г. Модрича и розничной сети АО «Нестро Петрол», владевшей на момент покупки 79 АЗС.

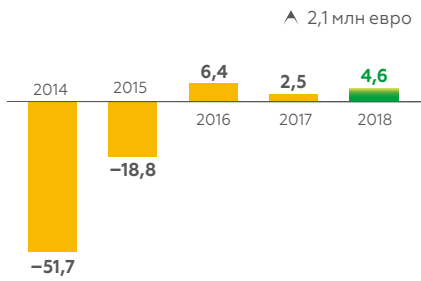
Выручка, млн евро



Инвестиции, млн евро

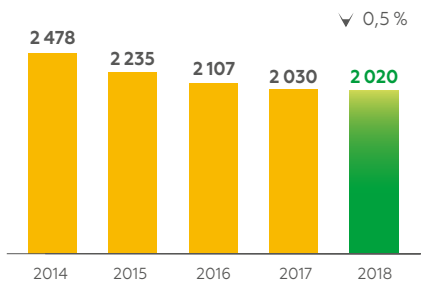


EBITDA, млн евро



Сводный показатель операционной эффективности сегмента по итогам отчетного периода составил +4,6 млн евро. Положительное значение показателя достигается последние три года.

Численность персонала (на конец 2018 года), человек



Численность персонала в целом по сегменту оптимизирована на 0,5 % относительно уровня прошлого года и на конец отчетного года составила 2 020 человек. Относительно уровня 2014 года численность персонала снизилась на 18 %.

Предприятия, входящие в состав сегмента

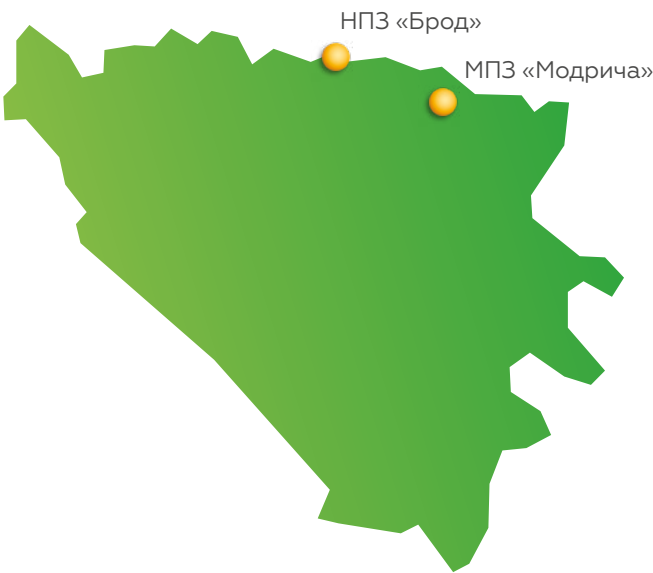
Наименование компании	Основные характеристики
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	
ООО «ОПТИМА Группа»	Закупка нефти, сырья для производства моторных масел, оптовая и мелкооптовая реализация нефтепродуктов, моторных масел и смазок на внутреннем и экспортных рынках
АО «НПЗ Брод»	Переработка нефти, производство нефтепродуктов
АО «МПЗ Модрича»	Производство базовых масел и парафинов, моторных масел и смазок
АО «Нестро Петрол»	Розничная реализация нефтепродуктов и сопутствующих товаров
Российская Федерация	
АО «НефтегазИнКор»	Основной заемщик кредитных средств на реализацию проекта, владелец контрольного пакета акций предприятий Боснии и Герцеговины

РЫНОК НЕФТЕПРОДУКТОВ, ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ, КОНКУРЕНЦИЯ

Предприятия сегмента, расположенные в Республике Сербской, осуществляют производство нефтепродуктов на собственных производственных мощностях, их реализацию на оптовом рынке Боснии и Герцеговины и сопредельных государств, а также в розничном сегменте Республики Сербской, Боснии и Герцеговины.

Для основного маржинального рынка реализации продукции сегмента – рынка Боснии и Герцеговины – характерна реализация нефтепродуктов через крупных дистрибьюторов (трейдеров). Наряду с ООО «ОПТИМА Группа» на территории Боснии и Герцеговины свою деятельность ведут компании INA, NIS и Petrol BH, которые поставляют нефтепродукты с сопредельных территорий. Таким образом, рынок Боснии и Герцеговины является открытым для иностранного (альтернативного) продукта. Предпосылками сложившейся ситуации является отсутствие законодательных барьеров для поступления импортного топлива, а также простая процедура регистрации компаний для осуществления купли-продажи нефтепродуктов, не требующая лицензирования.

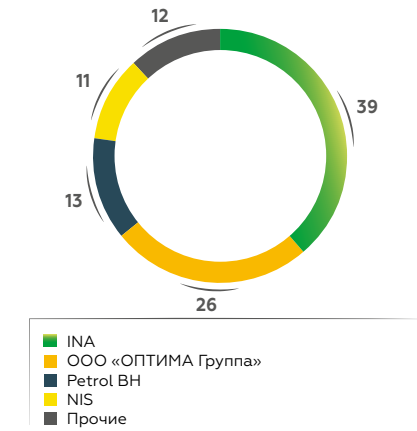
Наряду с нефтепродуктами, производимыми соседними государствами (Хорватия и Сербия), на рынке Боснии и Герцеговины присутствует значительное количество продукта («Евродизель-5» и «Бензин-95»), ввозимого из стран дальнего зарубежья, в том числе малыми компаниями – трейдерами. Это является причиной дополнительной конкуренции на юге и юго-востоке Боснии и Герцеговины, где формируется основной спрос на нефтепродукты.



Основными оптовыми поставщиками рынка являются компании ООО «ОПТИМА Группа» (26 %), INA (39 %), Petrol BH (13 %) и NIS (11 %). На остальных поставщиков приходится 12 %.

Объем реализации нефтепродуктов ООО «ОПТИМА Группа» в 2018 году составил 26 % рынка Боснии и Герцеговины, что ниже аналогичного показателя за предшествующий период на 7 %. Сокращение доли ООО «ОПТИМА Группа» на рынке Боснии и Герцеговины вызвано отсутствием в IV квартале 2018 года продукции для реализации в результате вынужденной аварийной остановки АО «НПЗ Брод» 10 октября 2018 года, а также высоким уровнем цен относительно конкурентов и продолжением концентрации на стратегии «снятия сливок» в целях повышения прибыльности продаж. Кроме того,

Структура рынка Боснии и Герцеговины в разрезе основных оптовых поставщиков нефтепродуктов, %



на сокращение доли рынка оказывает влияние отсутствие в Боснии и Герцеговине протекционистских мер в отношении конкурентов – зарубежных государственных компаний, а также значительные логистические проблемы ООО «ОПТИМА Группа».

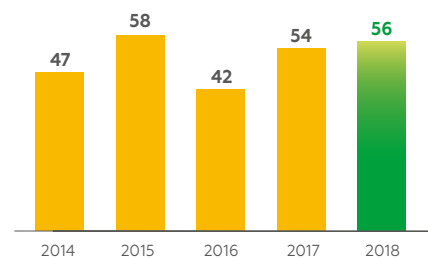
Основными факторами формирования оптовых цен на нефтепродукты на рынке Боснии и Герцеговины, как и в регионе в целом, являются:

- котировки на нефтепродукты, объявленные в Platts European Marketscan;
- ценовые премии на каждый вид нефтепродуктов.

Динамика котировок Platts находится в значительной зависимости от уровня котировки на нефть. Дифференциал между котировками на нефтепродукты и котировками на сырую нефть (рыночный спред) обеспечивает формирование маржи переработки.

В 2018 году наблюдалось увеличение среднего значения спреда, рассчитанного на стандартную корзину котируемых нефтепродуктов, в сравнении с предшествующим периодом на 5 %.

Рыночный спред по корзине котируемых нефтепродуктов, долл/т
▲ 5 %

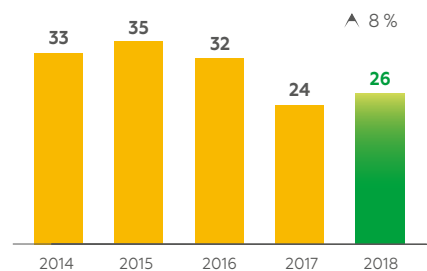


Ценовые премии на рынке нефтепродуктов определяются на основе спроса и предложения, а также альтернативными возможностями для покупателя в условиях жесткой конкуренции нескольких производителей и трейдеров в Боснии и Герцеговине. В отличие от России рынок Боснии и Герцеговины и региона является рынком покупателя, а не продавца, в связи с чем резко сокращаются возможности формирования цен со стороны производителя/продавца.

Средняя величина ценовых премий по корзине реализованных ООО «ОПТИМА Группа» нефтепродуктов в 2018 году увеличилась на 8 % к уровню 2017 года. Прирост (улучшение) премий произошел как на внутреннем рынке, так и на экспортном направлении реализации нефтепродуктов.

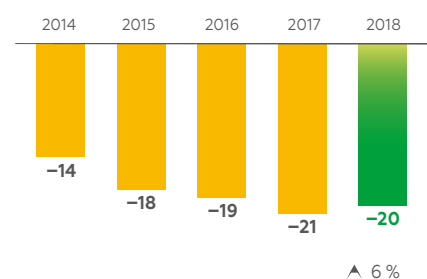
Внутренний рынок Боснии и Герцеговины обеспечивает положительную премиальность реализуемых нефтепродуктов и является основным каналом реализации продукции сегмента. Экспортный рынок имеет отрицательную премиальность нефтепродуктов на протяжении всего периода деятельности сегмента в регионе.

Премии по корзине нефтепродуктов за отчетный период, долл/т
▲ 8 %

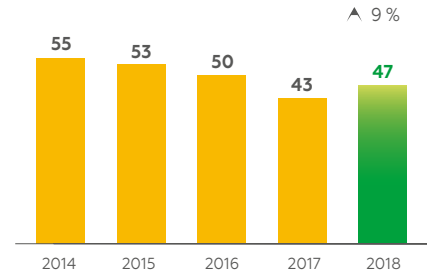


В отчетном году между ООО «ОПТИМА Группа» и компанией NIS (ПАО «Газпромнефть», Сербия) был подписан договор на поставку светлых нефтепродуктов. В рамках исполнения договора дополнительно реализовано 60,5 тыс. т нефтепродуктов. Объем выручки составил порядка 62,6 млн евро. Учитывая положительную динамику сотрудничества по итогам 2018 года, планируется развивать данное направление и в дальнейшем: на 2019 год планируемый объем трейдинга нефтепродуктов составляет 130 тыс. т светлых нефтепродуктов и 45 тыс. т битума. Прогнозная выручка от договора ожидается на уровне 95 млн евро, доход – на уровне 1 млн евро.

Премии на нефтепродукты на экспорт, долл/т



Премии на нефтепродукты на внутренний рынок, долл/т
▲ 9 %



АО «НПЗ БРОД»

АО «НПЗ Брод» – основной производственный актив сегмента «Нефтепереработка и сбыт».

Производственную деятельность по переработке нефти АО «НПЗ Брод» осуществляет на территории Боснии и Герцеговины с 1968 года, в составе Группы компаний АО «Зарубежнефть» – с 2007 года.

Нефтеперерабатывающий завод в г. Брод – это единственный нефтеперерабатывающий комплекс на территории Боснии и Герцеговины.

Продукция, производимая заводом, включает в себя следующие виды нефтепродуктов:

- моторные бензины;
- дизельное топливо;
- битумы;
- мазут;
- печное топливо;
- сжиженный газ;
- сырье для производства базовых масел и парафинов.

Операционные показатели

Объем переработки нефти в 2018 году составил 675 тыс. т, что ниже уровня 2017 года на 23 %. Снижение объема переработки нефти связано с изменением производственной программы завода вследствие аварийной остановки в начале октября 2018 года.

Выход светлых нефтепродуктов по сравнению с предшествующим периодом ниже на 1,4 % в связи со снижением фактического объема переработки нефти, а также высокой плотностью перерабатываемых на заводе сортов нефти.

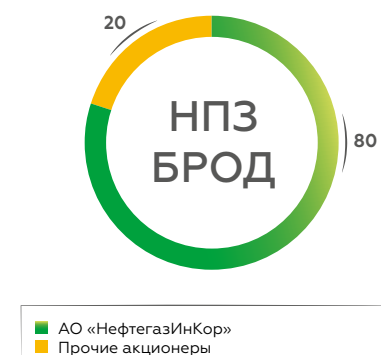
Единый показатель расхода топлива на собственные нужды и технологические потери в 2018 году больше предшествующего периода на 1,1 % в связи с уменьшением объема переработки нефти.

Финансовые показатели

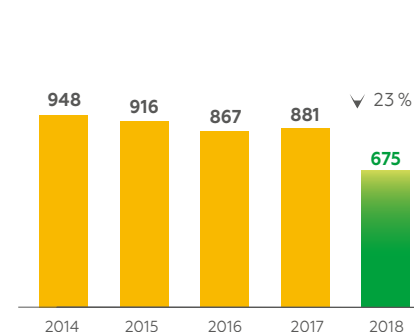
Основное сокращение достигнуто по расходам на оплату труда



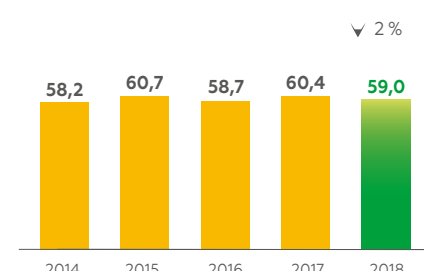
Структура собственности, %



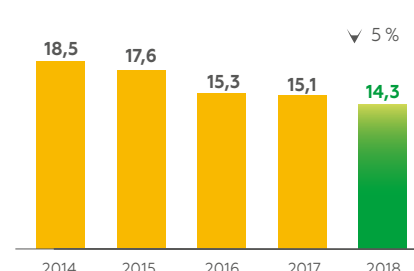
Объем переработки нефти, тыс. т



Выход светлых нефтепродуктов, %
▼ 2 %



Операционные расходы, млн евро
▼ 5 %



вследствие снижения численности персонала и по расходам на электроэнергию в результате корректировки графика работы установок завода.

Положительное влияние на операционную эффективность Компании в 2018 году оказало снижение операционных расходов на 5 % относительно 2017 года.



В рамках реализации инвестиционной программы 2018 года выполнены следующие мероприятия:

- завершено проектирование по объекту «Замена горелок на печах НПЗ», ведется поставка горелок на секции 06, начаты тендерные процедуры по горелкам на секции 31 и секции 04;
- завершено проектирование по объекту «Модернизация системы подачи сырья на установке гидрокрекинга вакуумного газойля (секция 05)», осуществлена поставка оборудования (сырьевого насоса);
- начато изготовление оборудования по объекту «Замена внутренних устройств колонны 31C07 на секции 31» (внесен аванс);
- завершено строительство объекта «Строительство ограждения и поддонов обваловки резервуаров (В-27, Т-01)»;
- завершена ревизия проектной документации по объекту «Автоматизированная система измерения уровней в резервуарной парке»;
- завершено проектирование по объектам «Система дренаживания из резервуаров», «Модернизация бонового заграждения причала на р. Сава», «Монтаж резервного насоса на секции 61»;
- введен в эксплуатацию объект «Модернизация установки переработки нефтешламов на секции 65»;
- проведена закупка оборудования для замены морально устаревшего (ЗМУ) и выполнен ремонт технологических установок и вспомогательных объектов НПЗ в соответствии с производственной программой;
- завершен энергетический аудит установок НПЗ;
- выполнена регенерация катализаторов на установках секций 05 и 35, закуплен основной катализатор на установку секции 35;
- начата разработка проектной документации по проекту «Модернизация водородной схемы установок НПЗ»;
- начата разработка технико-экономического обоснования по объекту «Реконструкции факельного хозяйства».

АО «МПЗ МОДРИЧА»

АО «МПЗ Модрича» – актив по переработке масляного дистиллята и производству моторных масел и смазок.

Производственную деятельность Компания осуществляет на территории Боснии и Герцеговины с 1957 года, в составе группы АО «Зарубежнефть» – с 2007 года.

Маслоперерабатывающий завод в г. Модрича является единственным заводом по производству масел и смазок на территории Боснии и Герцеговины.

Ассортимент продукции АО «МПЗ Модрича» составляет более 220 наименований. В настоящее время Компания производит следующие виды продукции:

- базовые масла, парафины;
- смазки и жидкости для автотранспортных средств техники;
- смазки и жидкости для промышленных установок;
- моторные масла для бензиновых и дизельных двигателей;
- индустриальные масла и жидкости для обработки металла;
- консистентные смазки.

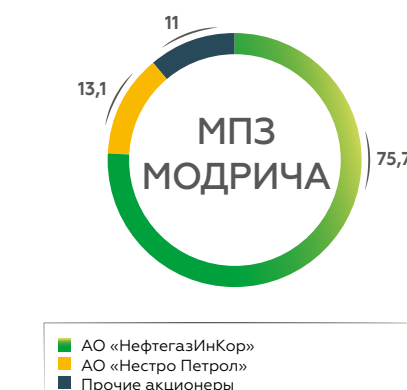
Продукция АО «МПЗ Модрича» сертифицирована основными производителями автомобилей и промышленной техники (Audi, Volkswagen, BMW, Daimler-Chrysler, Opel, Scania, Volvo, MAN, Caterpillar, John Deere и пр.) и активно работающими на европейском рынке южнокорейскими компаниями Hyundai и KIA Motors, что существенно повышает конкурентоспособность его продукции.

Операционные показатели

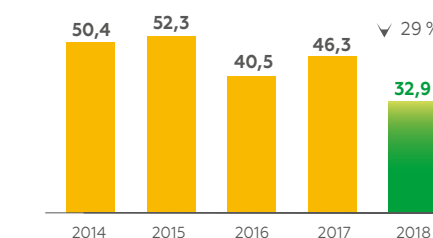
В 2018 году объем переработки масляного дистиллята составил 32,9 тыс. т, что ниже уровня 2017 года на 29 %. Снижение объема переработки обусловлено сокращением объема переработки нефти на АО «НПЗ Брод».

Объем производства моторных масел и смазок в 2018 году также снизился относительно 2017 года и составил 11,8 тыс. т (–9 %) в связи

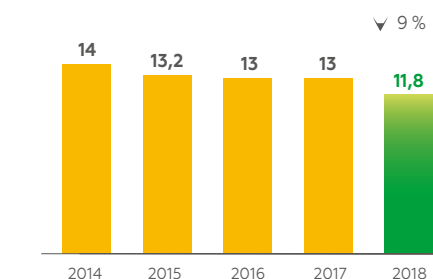
Структура собственности, %



Объем переработки масляного дистиллята, тыс. т



Объем производства моторных масел и смазок, тыс. т



с отказом от производства масел по специфическим заказам на основе BBU.

В 2018 году Компания продолжила реализацию мероприятий, направленных на повышение надежности работы оборудования и эффективности производственной деятельности. Реализованы проекты по замене вакуумных фильтров на установке депарафинизации базовых масел и ремонту трех фасовочно-упаковочных линий.

Финансовые показатели

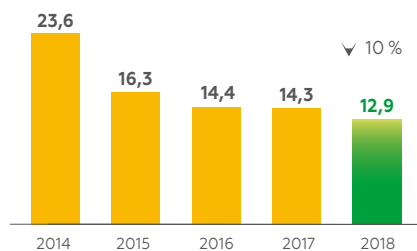
Основные показатели операционной эффективности АО «МПЗ Модрича» в 2018 году отражают объективное изменение условий деятельности.

Финансирование инвестиций Компании в полном объеме осуществляется за счет собственных средств.

В рамках реализации инвестиционной программы в 2018 году:

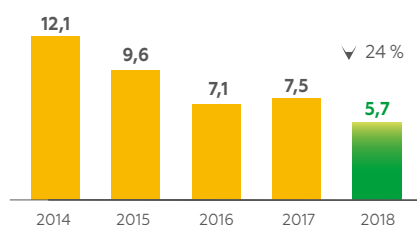
- выполнены работы по замене вакуумных фильтров на установке депарафинизации масел;
- выполнены работы по замене физически изношенного оборудования на трех линиях по фасовке и упаковке материалов (в бутылки 1 л и канистры 4 л);
- на регулярной основе осуществлялась замена изношенного оборудования на производственных объектах.

Выручка, млн евро



Снижение выручки связано с сокращением объема переработки масляного дистиллята.

Операционные расходы, млн евро¹



Снижение операционных расходов в 2018 году обусловлено уменьшением затрат на электроэнергию и топливо вследствие сокращения переработки масляного дистиллята.

В 2018 ГОДУ КОМПАНИЯ ПРОДОЛЖИЛА РЕАЛИЗАЦИЮ МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

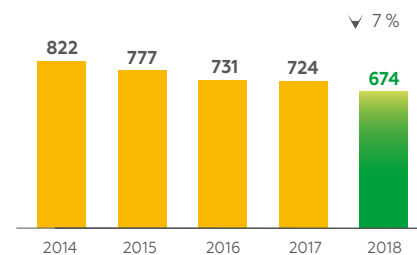
ООО «ОПТИМА ГРУППА»

ООО «ОПТИМА Группа» – коммерческий актив сегмента «Нефтепереработка и сбыт», осуществляющий закупку углеводородного сырья для переработки на НПЗ, сырья для производства моторных масел на НПЗ и дальнейшую оптовую реализацию товарной продукции перерабатывающих заводов на территории Боснии и Герцеговины, а также сопредельных государств.

Операционные показатели

В 2018 году ООО «ОПТИМА Группа» продолжило реализацию политики продаж нефтепродуктов, направленную на увеличение доли конечных покупателей и сохранение доли продаж топлива на внутреннем рынке.

Объем оптовой реализации нефтепродуктов, тыс. т



Структура реализации нефтепродуктов, %



ООО «ОПТИМА Группа»

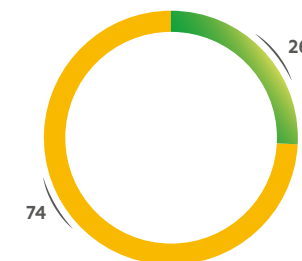


Структура собственности, %



АО «НефтегазИнКор»

Доля рынка нефтепродуктов в Боснии и Герцеговине, %



ООО «ОПТИМА Группа»
Прочие поставщики

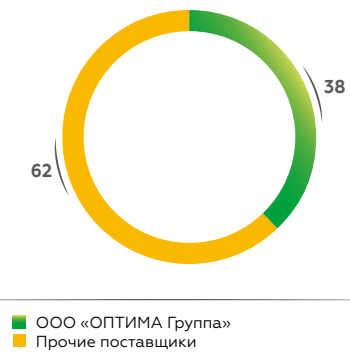
Общий объем оптовой реализации нефтепродуктов в 2018 году составил 674 тыс. т, что на 7 % ниже уровня 2017 года в связи с изменением графика продаж из-за внеплановой остановки АО «НПЗ Брод» в октябре 2018 года.

Структура реализации нефтепродуктов по рынку сбыта в отчетном году демонстрирует прирост продаж на внутреннем рынке (71 %) относительно предыдущего периода (70 %).

По результатам коммерческой деятельности в 2018 году доля продукции НПЗ, реализуемой компанией ООО «ОПТИМА Группа» на рынке Боснии и Герцеговины, составила 26 %.

¹ В целях сопоставимости данных в ОРЕХ в 2012–2014 годах не включены расходы на сырье и материалы для производства моторных масел и смазок (с июля 2014 года АО «МПЗ Модрича» перешло на процессинг).

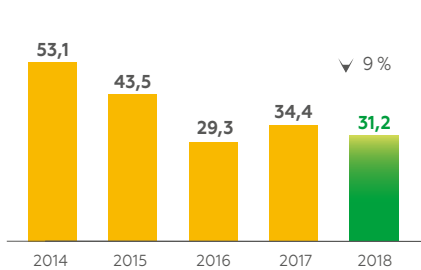
Доля рынка моторных масел и смазок
в Боснии и Герцеговине, тыс. т



Объем реализации базовых масел и парафинов составил 31,2 тыс. т, что на 9 % ниже уровня 2017 года. Основная причина отклонения – снижение спроса на рынке Сербии и недостаток готовой продукции при снижении объема переработки сырья на МПЗ.

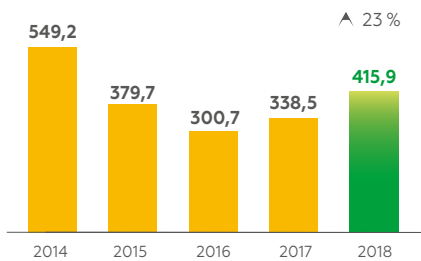
Объем реализации моторных масел и смазок в 2018 году снизился относительно уровня 2017 года на 7 %, что является следствием снижения спроса на сезонную продукцию. Доля моторных масел и смазок, реализуемых на рынке Боснии и Герцеговины, в 2018 году составила 38 % – на 2 %

Объем реализации базовых масел
и парафинов, тыс. т



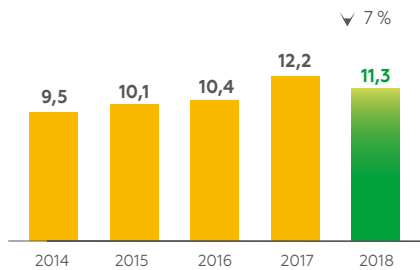
ниже уровня 2017 года по причине снижения реализации продукции покупателям на тендерной основе на фоне снижения масштабов промышленного производства. Кроме того, в 2018 году снижен объем реализации продукта «Пермант», что стало следствием частых неблагоприятных погодных условий и более низких цен конкурентов.

Выручка, млн евро



Выручка ООО «ОПТИМА Группа» в 2018 году на 23 % превысила показатель 2017 года вследствие роста средних цен реализации, обусловленный динамикой мировой цены на нефть, а также дополнительных продаж нефтепродуктов по трейдинговому каналу.

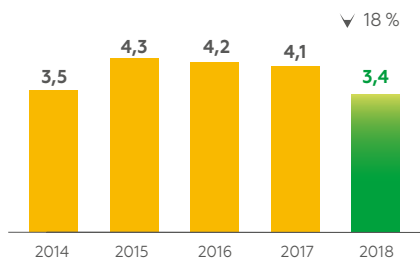
Объем реализации моторных масел
и смазок, тыс. т



Финансовые показатели

Основные показатели операционной эффективности ООО «ОПТИМА Группа» в 2018 году отражают влияние макроэкономических условий.

Общехозяйственные расходы, млн евро



Сумма общехозяйственных расходов Компании в отчетном году оказалась на 18 % ниже уровня 2017 года за счет снижения расходов по отдельным статьям затрат – фонд оплаты труда, банковские и консультационные услуги.

АО «НЕСТРО ПЕТРОЛ»



Структура собственности, %



АО «Нестро Петрол» – коммерческий актив сегмента «Нефтепереработка и сбыт», осуществляющий розничную продажу основных видов продукции, производимых на АО «НПЗ Брод» и АО «МПЗ Модрича».

АО «Нестро Петрол» имеет производственные активы на территории Республики Сербской, в Федерации Боснии и Герцеговины. Розничная сеть АЗС была создана в 1945 году, в составе группы АО «Зарубежнефть» деятельность ведется с 2007 года.

Розничная продажа нефтепродуктов, а также товаров дополнительного ассортимента осуществляется через розничную сеть, в состав которой в настоящее время входят 86 действующих АЗС.

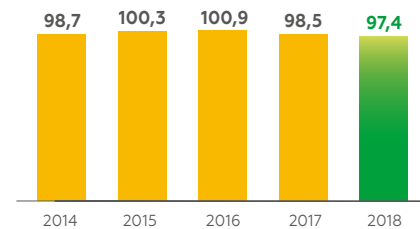
Операционные показатели

Количество АЗС, ед.



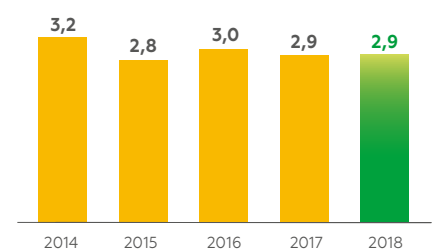
Количество действующих АЗС на конец 2018 года снизилось на одну станцию в сравнении с предыдущим периодом.

Объем розничной реализации
нефтепродуктов, тыс. т



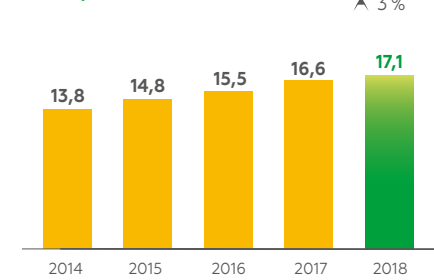
Объем реализации нефтепродуктов через сеть АЗС в 2018 году на 1 % оказался ниже уровня 2017 года в связи с адаптацией рынка к повышению розничных цен на топливо, связанному с увеличением акцизов с 1 февраля 2018 года.

Среднесуточный объем продаж на одну АЗС, т/сут



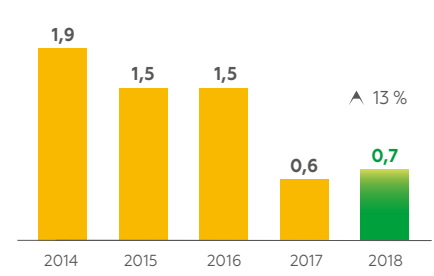
Уровень ежесуточных продаж топлива на одной АЗС в 2018 году составил 2,9 т/сут, что соответствует уровню 2017 года.

Выручка от реализации товаров дополнительного ассортимента, млн евро



Выручка от реализации товаров дополнительного ассортимента на АЗС увеличилась по сравнению с предыдущим периодом на 3 %, что положительным образом повлияло на операционную эффективность Компании.

FCF (до %), млн евро



Величина чистого денежного потока АО «Нестро Петрол» в 2018 году стала незначительно выше уровня прошлого года (+13 %).

Финансовые показатели

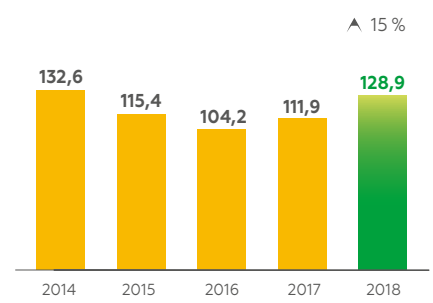
Основные показатели операционной эффективности АО «Нестро Петрол» в 2018 году показывают положительную динамику относительно уровня 2017 года.

Финансирование инвестиций Компании в отчетном году в полном объеме осуществлялось за счет собственных средств.

Основные направления финансирования инвестиций в 2018 году:

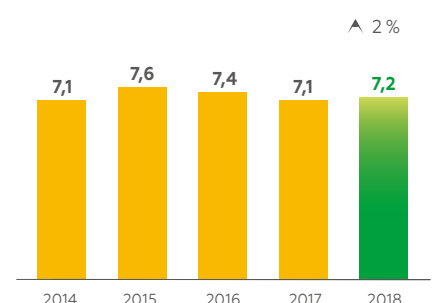
- реконструкция АЗС;
- оборудование АЗС двустенными резервуарами (две АЗС);
- замена топливно-раздаточных колонок (ТРК) на АЗС (три АЗС);
- установка газового оборудования на АЗС;
- установка торгового оборудования в магазинах и кафе на АЗС.

Выручка, млн евро



Выручка от реализации по итогам 2018 года превысила уровень 2017 года на 15 %. Увеличение связано с ростом средней розничной цены реализации топлива.

Операционные расходы, млн евро



Абсолютная сумма операционных расходов в 2018 году увеличилась на 2 % к уровню 2017 года вследствие роста затрат на содержание АЗС.



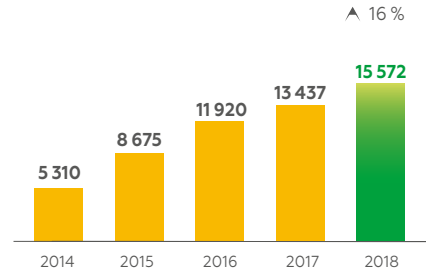


Сервисные и прочие активы

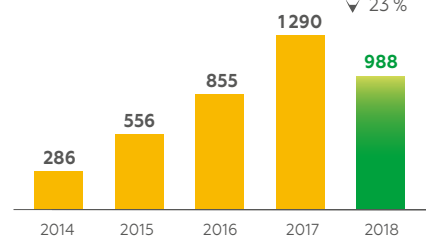
СВОДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СЕКМЕНТА

Сводные показатели по секменту
сформированы на основе фактиче-
ской финансовой отчетности.

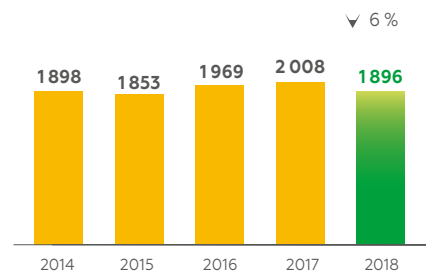
Выручка, млн евро



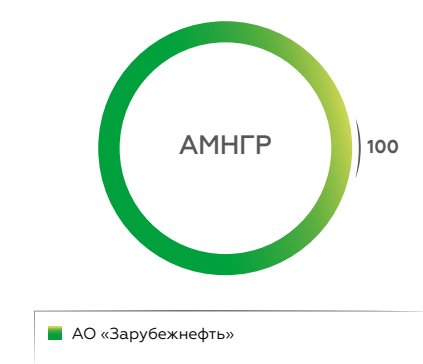
EBITDA, млн евро



Численность персонала
(на конец 2018 года), человек



Структура собственности, %

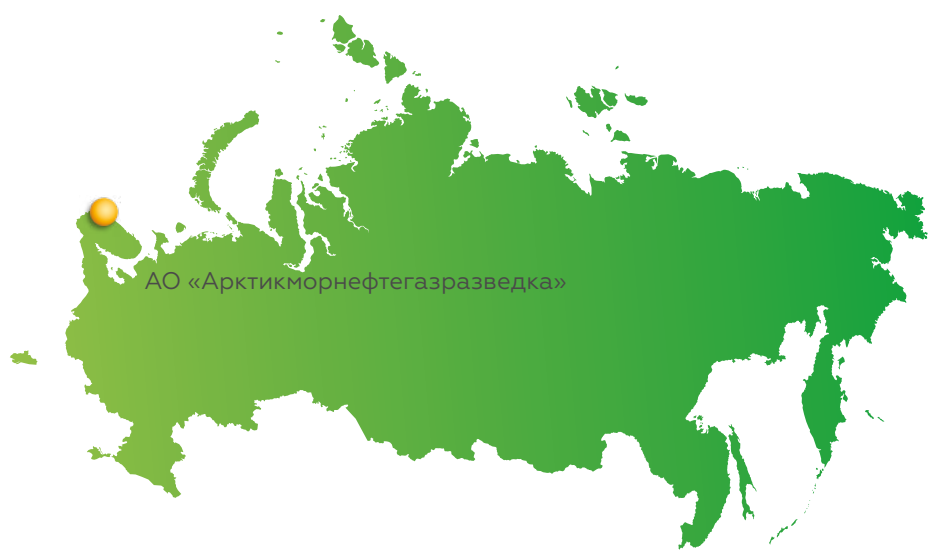


АО «АРКТИКОР- НЕФТЕГАЗРАЗВЕДКА»

АО «Арктикморнефтегазразведка» –
предприятие по оказанию сервисных
услуг в нефтегазовой сфере.

Направления деятельности

Приоритетным направлением деятель-
ности Компании является регион Юго-
Восточной Азии, где она участвует
в перспективных проектах по бурению
скважин на шельфе Социалистической
Республики Вьетнам.



Основное направление развития
АО «Арктикморнефтегазразведка» –
реализация проектов
АО «Зарубежнефть» по строительству
скважин на морском шельфе в качестве
бурового подрядчика.

Результаты деятельности
в 2018 году

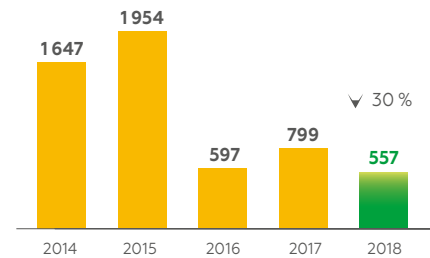
В 2018 году АО «Арктикморнефте-газразведка» получены следующие результаты деятельности:

- обеспечение работы СПБУ «Мурманская» в течение 225 дней для строительства и испытания разведочных скважин № 1903 (Блок 09-1) и EF-1X (Блок 12/11);
- осуществлено возвращение под флаг Российской Федерации и исторического названия для БС «Валентин Шашин»;
- оптимизированы операционные расходы за счет сокращения затрат на персонал СПБУ, транспортные расходы и расходы прочего производственного характера;
- развитие направления бизнеса «Школа ПТО»: обучено 4 418 человек (30 % роста относительно 2017 года), в том числе 972 человека по дистанционным курсам (71 % роста относительно 2017 года), увеличение базы дистанционных курсов с 13 до 19 дисциплин, осуществлен выход на международный рынок – проведено два курса для иностранных заказчиков.



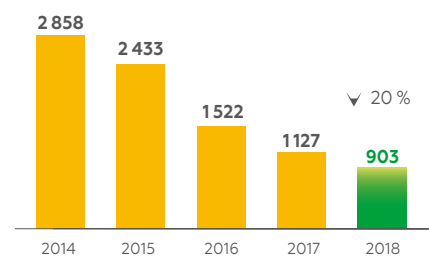
Активы АО «Арктикморнефтегазразведка»	Краткая характеристика	
1. СПБУ «Мурманская»	Год выпуска / модернизация	1991/2013
	Габариты	109 x 68 м
	Жилых мест	84
2. БС «Валентин Шашин»	Год выпуска / Модернизация	1982/2014
	Габариты	149 x 28 м
	Жилых мест	116
3. Береговая инфраструктура АО «Арктикморнефтегазразведка» включает в себя:		
– эксплуатационно-технический участок (ЭТУ) (г. Кола, Кильдинское ш., 2),		
– школу производственно-технического образования (ПТО).		

Выручка, млн руб.



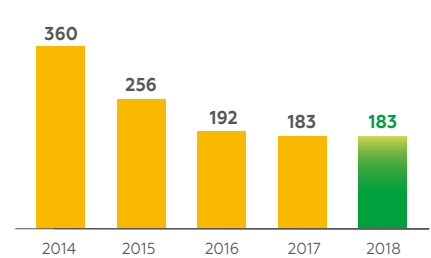
Снижение выручки в 2018 году относительно предыдущего периода связано с досрочным выходом СПБУ «Мурманская» в ремонт на Класс с целью выполнения соответствующих требований надзорных органов и более ранней потребностью в СПБУ для работы на Блоке 12/11.

Операционные расходы, млн руб.



Сокращение операционных расходов обусловлено изменением графиков работы СПБУ «Мурманская» и простоем БС «Валентин Шашин».

Среднесписочная численность, человек



В 2018 году АО «Арктикморнефтегазразведка» сохранило установленное Корпоративным центром значение целевой численности Компании.

АО «ГИПРОВСТОКНЕФТЬ»

АО «Гипровостокнефть» – проектно-изыскательская и инжиниринговая организация отраслевого уровня, осуществляющая комплексные исследования и генеральное проектирование объектов на всех стадиях освоения месторождений (ГРП, разработка, обустройство, добыча) с целью обеспечения максимально эффективного извлечения углеводородных ресурсов.

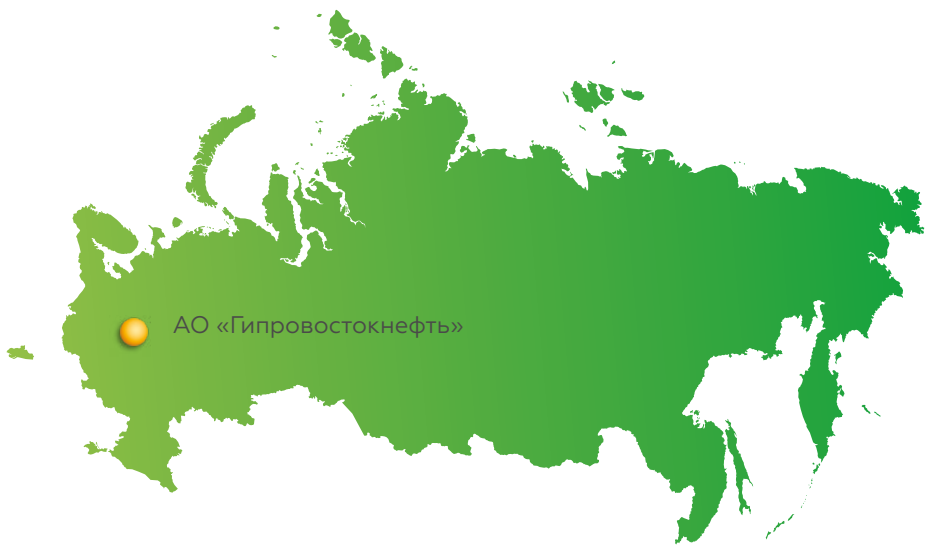
Направления деятельности

Основной вид деятельности АО «Гипровостокнефть» – проектирование и инженерные изыскания объектов добычи, подготовки и транспорта нефти. Компания обладает большим опытом в различных направлениях: разработка концепций развития активов нефтегазовых компаний (отдельных месторождений и групп месторождений углеводородного сырья), проведение исследований в области бурения и разработки проектов на строительство скважин, консалтинговые услуги по управлению строительными проектами, а также является научно-техническим центром компетенций Группы компаний АО «Зарубежнефть» по следующим направлениям:

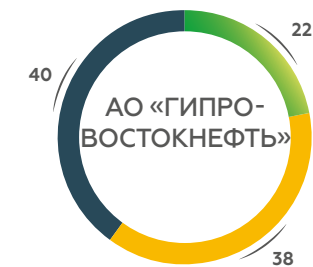
- инжиниринг бурения;
- интегрированное проектирование;
- обустройство технически сложных объектов;
- разработка нормативно-методических материалов в области нефтегазодобычи;
- ценообразование и нормирование в проектировании и строительстве.

Результаты деятельности в 2018 году

В 2018 году общий объем выручки по проектно-изыскательским, научно-исследовательским работам, услугам по авторскому надзору и иным работам (услугам) по профилю деятельности АО «Гипровостокнефть» составил 1 609 млн руб., в том числе собственными силами выполнено работ на сумму 1 229 млн руб., субподрядными организациями – на сумму 380 млн руб.

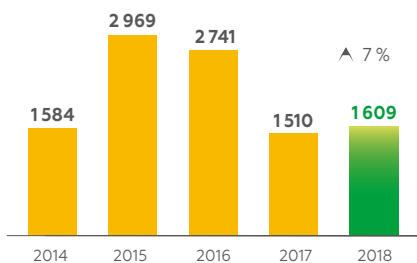


Структура собственности, %



■ АО «Зарубежнефть»
■ АО «РМНТК «Нефтеотдача»
■ Прочие

Выручка, млн руб.

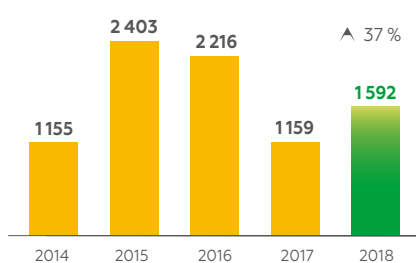


Рост показателя EBITDA в сравнении с 2017 годом связан с увеличением объема работ, выполняемых собственными силами. Увеличение операционных расходов обусловлено отражением в отчетности 2018 года затрат прошлого периода.

1 609
МЛН РУБ.

выручка в 2018 году, что на 7 % выше уровня 2017 года за счет увеличения объема работ, выполняемых собственными силами.

Операционные расходы, млн руб.



АО «ВНИИНЕФТЬ»

АО «ВНИИНефть» – ведущий отраслевой институт по разработке нефтегазовых месторождений.

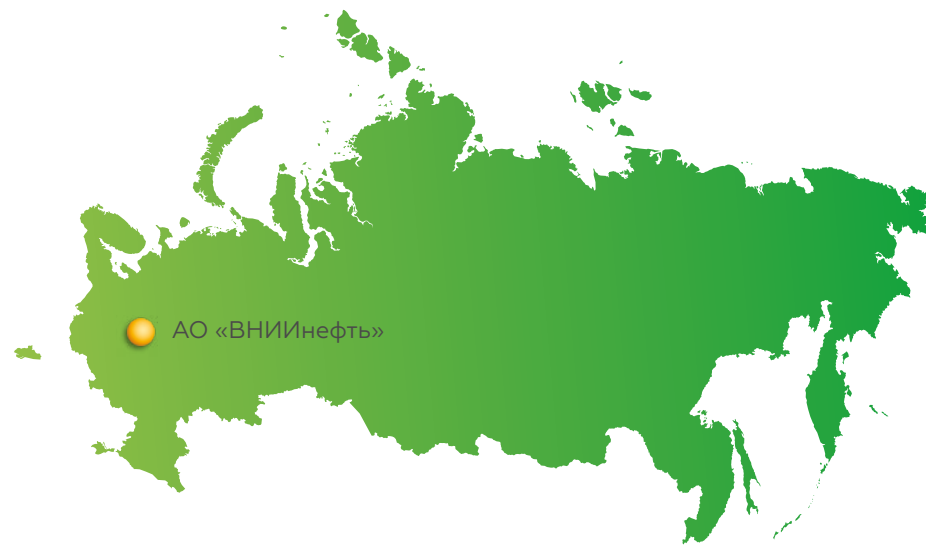
Направления деятельности

Основными направлениями деятельности АО «ВНИИНефть» являются научно-техническое сопровождение проектов АО «Зарубежнефть», проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, направленных на преодоление текущих технико-экономических пределов по коэффициенту вытеснения ($K_{\text{выт}}$) и коэффициенту охвата ($K_{\text{охв}}$) на гидрофобных карбонатных коллекторах, создание и совершенствование современных методов увеличения нефтеотдачи, лабораторные исследования керна и пластовых флюидов, снятие лицензионных рисков Компании, проведение работ в области подсчета запасов нефти и газа и проектирования разработки нефтегазовых месторождений и обучение по программе дополнительного профессионального образования.

Результаты деятельности в 2018 году

В 2018 году выполнены следующие стратегически важные задачи и проекты:

- завершены НИР по исследованию структуры поровых пространств;
- протестированы составы ПАВ-полимерного заводнения (в сотрудничестве с BASF, Solvay, РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина и Казанским (Приволжским) федеральным университетом (КФУ));
- выполнена работа по закачке газа для оценки эффективности применения на месторождениях ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»;
- лабораторно подтверждена потенциальная эффективность применения ионно-модифицированной воды с целью оптимизации закачки на карбонатных коллекторах;



Структура собственности, %



■ АО «Зарубежнефть»
■ АО «РМНТК «Нефтеотдача»
■ Прочие

- проведены тесты по трехфазной фильтрации, настроена линейная модель, определены параметры горения;
- составлена программа с выполнением закачки полимера на Харьятинском месторождении;
- лабораторно получены высокие коэффициенты извлечения нефти паром на керне пласта М месторождения Бока де Харуко;
- осуществлено сопровождение инновационной деятельности и программы инновационного развития АО «Зарубежнефть»;
- организовано новое направление работ по исследованию

реагентов по химизации промыслов Группы компаний АО «Зарубежнефть»;

- выполнена работа по подсчету геологических запасов нефти растворенного газа и сопутствующих компонентов и разработана технологическая схема разработки Восточно-Янемдейского месторождения;
- выполнена работа по подсчету геологических запасов нефти растворенного газа и сопутствующих компонентов и разработано дополнение к технологической схеме разработки Сихорейского и Харьятинского месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»;
- осуществлен оперативный подсчет запасов нефти и растворенного газа Южно-Сурхатинского месторождения ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»;

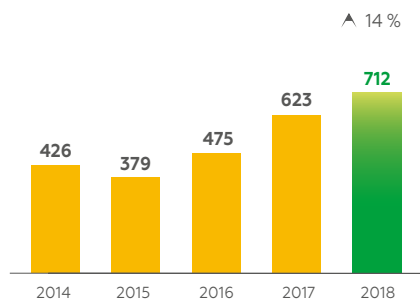
- блок ГРП Научно-технического центра выполнил оперативную оценку прироста запасов по разведочному бурению, в том числе подготовил программу ГРП Блока 09-1 с учетом результатов сейсмической инверсии;
- проектные группы по проектам СП «Вьетсовпетро», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» укомплектованы на 95 %. Основные задачи – анализ и оптимизация текущего состояния разработки, построение оперативных геолого-гидродинамических моделей, а также формирование рейтинга ГТМ;
- проведена оценка и проработка проектов Ближнего Востока, обеспечившая вхождение в данные активы;
- подготовлена и утверждена Стратегия развития института (в том числе в рамках празднования 75-летия АО «ВНИИнефть» проведена серия мероприятий по формированию имиджа компании);
- более 10 студентов прошли практику с последующим трудоустройством.

В структуре доходов, полученных от осуществления всех видов деятельности, больший удельный вес традиционно приходится на доходы по научно-технической продукции.

Перспективы развития

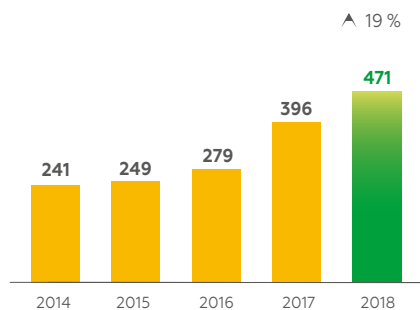
В 2018 году разработана и утверждена Стратегия развития АО «ВНИИнефть» на период 2018–2022 годов. Основная цель Компании в среднесрочной перспективе – создание ведущего отраслевого института Российской Федерации в области МУН и карбонатных месторождений, формирующего идеологию развития в данных направлениях и являющегося главным экспертом. Основной фокус внимания направлен на развитие инфраструктуры и технического потенциала Компании.

Выручка, млн руб.



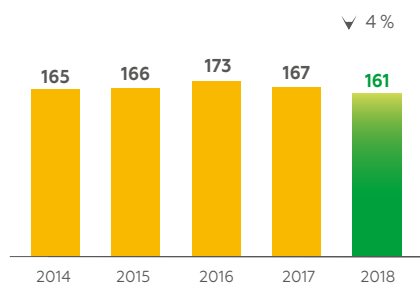
Увеличение выручки в 2018 году по сравнению с 2017 годом обусловлено ростом объемов работ Научно-технического центра за счет изменения структуры и объема наполнения портфеля заказов, в том числе по Группе компаний АО «Зарубежнефть».

Операционные расходы, млн руб.



Рост операционных расходов в отчетном году связан с увеличением объема субподрядных услуг.

Среднесписочная численность, человек



С учетом целей Компании в 2018 году произошло перераспределение производственного персонала в сторону увеличения численности направления «Научно-технический центр». В целом среднесписочная численность соответствует имеющимся бизнес-процессам.

712
МЛН РУБ.

выручка в 2018 году, что на 14 % выше уровня 2017 года за счет увеличения объема работ.

АО «РМНТК «НЕФТЕОТДАЧА»

АО «РМНТК «Нефтеотдача» – предприятие, выполняющее широкий спектр нефтесервисных услуг (работы по капитальному и текущему ремонту скважин, интегрированному сервису при бурении, геолого-технические исследования, гидродинамические исследования и пр.), включая техническое и кадровое обеспечение сервисных работ. Кроме того, Компания выполняет функции оператора в части проведения ОПР и внедрения паротепловых методов увеличения нефтеотдачи на месторождениях Группы компаний АО «Зарубежнефть» и за ее пределами.

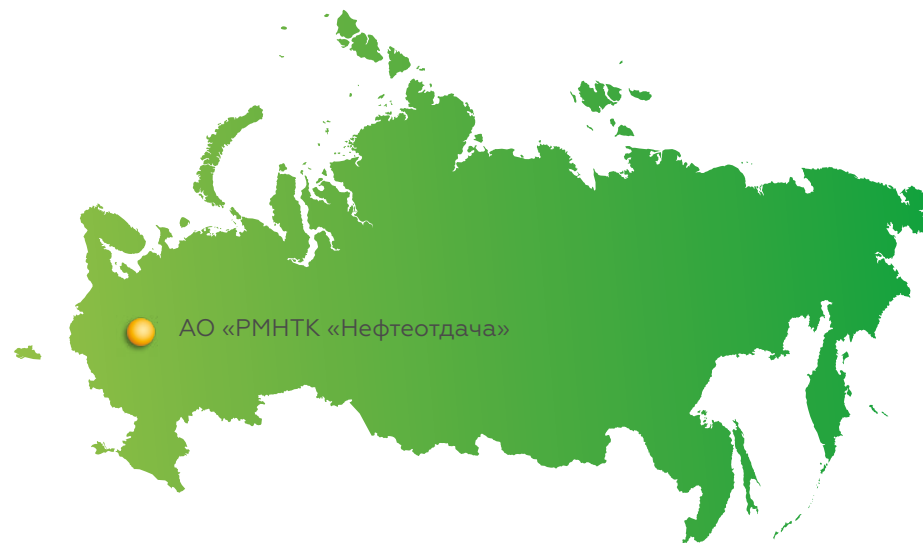
Направления деятельности

Производственная деятельность АО «РМНТК «Нефтеотдача» выполняется по следующим направлениям.

Группа компаний

АО «Зарубежнефть»

- На территории Архангельской области (НАО), на месторождениях ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», а также на территории Харьягинского СРП (на объектах ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга») выполняются работы по оказанию нефтесервисных услуг:
 - интегрированный сервис при бурении скважин;
 - текущий и капитальный ремонт скважин;
 - геолого-технические исследования;
 - испытания пластов;
 - гидродинамические исследования скважин;
 - супервайзинг бурения;
 - ремонтно-изоляционные работы;
 - внедрение методов увеличения нефтеотдачи).
- На территории Республики Куба осуществляется комплекс ОПР по внедрению паротепловых



методов увеличения нефтеотдачи на месторождении Бока де Харуко.

- На объектах ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» (Оренбургская и Ульяновская области) оказываются услуги по интегрированному сервису, супервайзерскому и геолого-техническому сопровождению при строительстве скважин.
- На территории Республики Беларусь оказывались услуги по обеспечению эксплуатации компрессорной станции на Вишанском месторождении ПО «Белоруснефть».
- На территории Социалистической Республики Вьетнам (Блок 12/11) ведутся работы по супервайзингу бурения на морском шельфе.

Внешние заказчики

- На объектах ООО «РН-Юганскнефтегаз» ведутся работы по супервайзингу при строительстве эксплуатационных и разведочных скважин в условиях раздельного сервиса.

Структура собственности, %

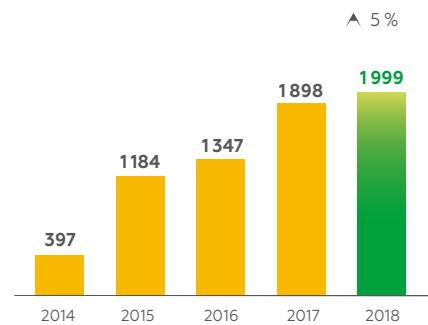


■ АО «Зарубежнефть»



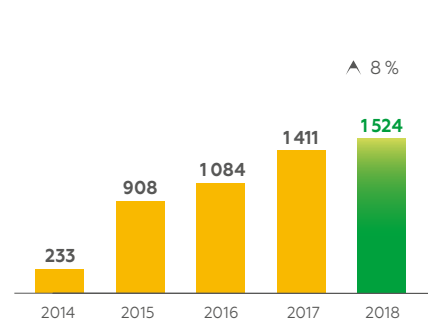
Результаты деятельности
в 2018 году

Выручка, млн руб.



Рост выручки на 5 % по сравнению с предыдущим годом обусловлен увеличением объема работ по капитальному и текущему ремонту скважин, внутрискважинным работам, проводимым канатной техникой, увеличения объема работ по супервайзингу бурения.

Операционные расходы, млн руб.



Увеличение операционных расходов связано с запуском второй бригады ТКРС (март 2018 года) и второй бригады по канатным работам (июнь 2018 года) на объектах ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», а также в связи с подготовительными работами к запуску буровой установки. Выполненные объемы работ проводились в соответствии с утвержденным на 2018 год планом.

Перспективы развития

В среднесрочной перспективе основные объемы работ АО «РМНТК «Нефтеотдача» связаны с оказанием услуг по интегрированному сервису при бурении и капитальному ремонту скважин на месторождениях

ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».

Основной фокус внимания Компании направлен на загрузку собственных производственных

мощностей, увеличение коэффициента выработки бригад ТКРС, снижение непроизводительного времени, контроль за операционной эффективностью, выход на внешний рынок.

ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЕСТРОЙ-МОНТАЖ»

ООО «Зарубежнефтестроймонтаж» – предприятие, выполняющее работы по организации строительства, реконструкции, капитальному ремонту, осуществлению строительного контроля, подготовке проектной документации, привлекаемое застройщиком или заказчиком на основании договора генерального подряда.

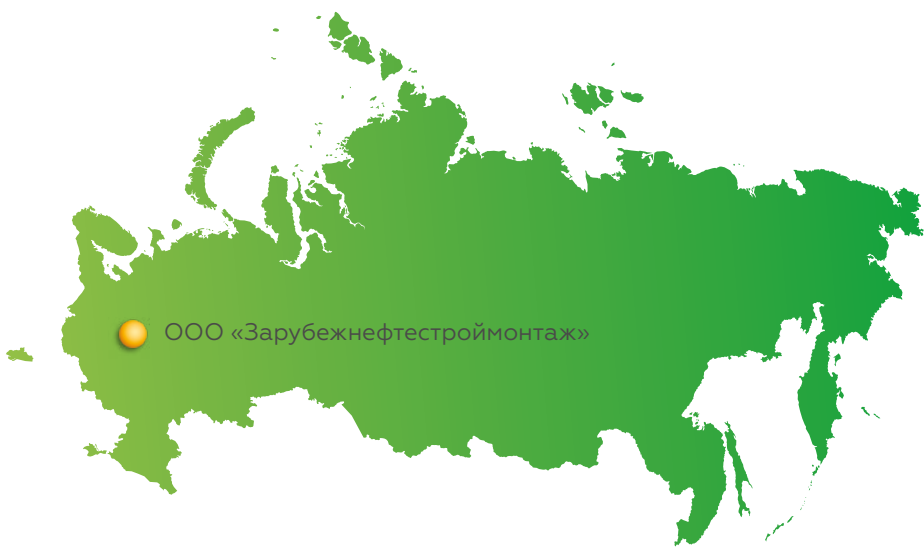
Направления деятельности

Основные направления деятельности ООО «Зарубежнефтестроймонтаж» в 2018 году:

- выполнение работ по обустройству месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» Центрального Хорейверского поднятия и Харьягинского месторождения ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»;
- строительство установки предварительного сброса воды для системы повышения пластового давления Пашкинского месторождения АО «Оренбургнефтеотдача»;
- оказание инжиниринговых услуг и выполнение работ по поставке материалов на месторождении Бока де Харуков Республике Куба в рамках обустройства участка ОПР.

Результаты деятельности
в 2018 году

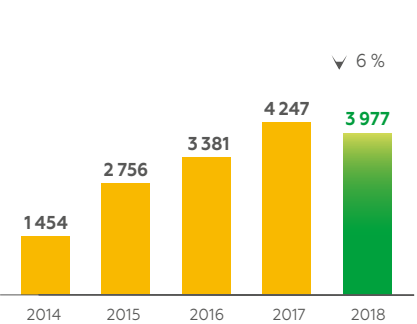
По сравнению с 2017 годом в отчетном году была расширена номенклатура выполняемых работ собственными силами: начали выполняться работы по антикоррозийной обработке, работы по теплоизоляции и термообработке сварных соединений, организован пост проведения допусковых испытаний сварщиков.



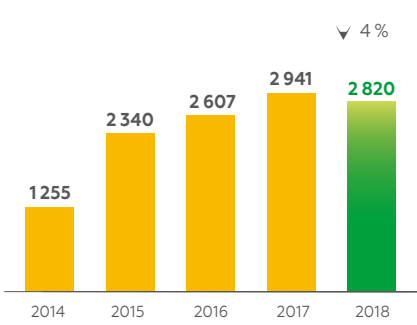
Структура собственности, %



Выручка, млн руб.



Операционные расходы, млн руб.





Основной портфель заказов ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж» ориентирован на заказчиков внутри Группы компаний АО «Зарубежнефть». Общая сумма выручки за отчетный год составила 3 977 млн руб. Снижение показателя на 6 % относительно уровня прошлого года связано с изменением объема капитального строительства у основных заказчиков (ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»), в том числе по отсыпке площадок и автомобильных дорог, строительству нефтегазосборных трубопроводов и водоводов, строительству высоковольтных линий и зимних автодорог.

Снижение операционных расходов в 2018 году составило 4 %, или 121 млн руб., включая субподрядные услуги.

Часть строительно-монтажных работ выполнена собственными силами ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж» – Управлением строительно-монтажных работ и лабораторией радиотехнического и визуально-измерительного контроля. Работы собственными силами выполнялись на объектах Центрального Хорейверского поднятия и Харьягинского месторождения.

Силами Компании в 2018 году осуществлено строительство 26 км трубопроводов, строительство 18 км высоковольтных линий, проведены работы по отсыпке площадок и автомобильных дорог в объеме 377 тыс. м³, построено 125 км зимних автомобильных дорог.

Перспективы развития

В среднесрочной перспективе основной фокус внимания ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж» сосредоточен на повышении компетенций по выполнению работ по обустройству месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» Центрального Хорейверского поднятия и Харьягинского месторождения ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга». Отрабатываются возможные варианты выхода на рынок выполнения работ на объектах строительства вне Группы компаний АО «Зарубежнефть».

ООО «ЗАРНЕСТСЕРВИС»

ООО «Зарнестсервис» – предприятие по реализации нефти, добываемой Группой компаний АО «Зарубежнефть» на внутреннем и внешнем рынках, а также по поставке оборудования и материалов и оказанию услуг для нужд СП «Вьетсовпетро».

Направления деятельности

Портфель заказов ООО «Зарнестсервис» ориентирован на Группу компаний АО «Зарубежнефть».

Направления деятельности:

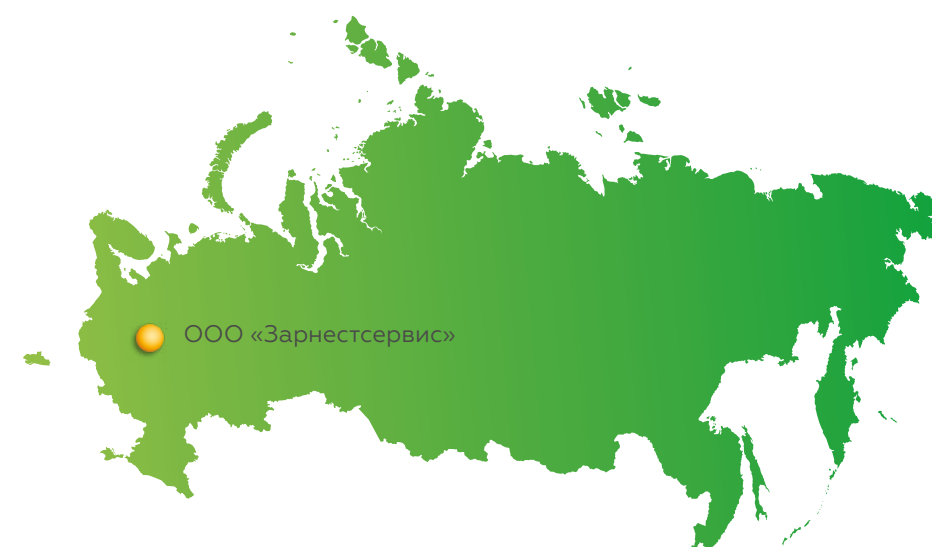
- поставка российских товаров для СП «Вьетсовпетро»;
- комиссионная деятельность по продаже нефти дочерних обществ АО «Зарубежнефть» на внутреннем и внешнем рынках;
- реализация нефти по договорам купли-продажи с хеджированием календарных рисков;
- комиссионная деятельность по фрахту транспортного судна для нужд СП «Вьетсовпетро»;
- поставка товаров для дочерних обществ АО «Зарубежнефть».

Результаты

деятельности в 2018 году

ООО «Зарнестсервис» является комиссионером по реализации нефти из ресурсов дочерних обществ, осуществляющих добычу нефти на территории Российской Федерации. За 2018 год по договорам комиссии реализовано 3 290 631 т нефти, из них 1 885 101 т – на внутренний рынок, 1 405 530 т – на экспорт.

Реализация дополнительного объема нефти по договорам купли-продажи с хеджированием календарных рисков составила 812 132 т.



Структура собственности, %



■ АО «Зарубежнефть»
■ ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж»

Реализовано 10 сделок по хеджированию календарных рисков. Общий фактический объем поставок составил 5 869 295 барр. нефти. Совокупный финансовый результат по сделкам хеджирования с применением производственно-финансовых инструментов составил более 6 млн долл. США.

Фактическая выручка от поставки материально-технических ресурсов (МТР) в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» и другие дочерние общества Группы компаний АО «Зарубежнефть» в 2018 году составила 1 289 млн руб., в том числе 374 млн руб. – поставка кабельно-проводниковой продукции

(осуществлена впервые). Также увеличение обусловлено развитием нового направления деятельности по поставке нефтепродуктов (дизельного топлива (ДТ)) ≈500 т, выручка составила 60 млн руб.

Фактическая выручка от поставки МТР и оказания услуг для нужд СП «Вьетсовпетро» в 2018 году составила 1 644 млн руб.

Объем выручки в 2018 году составил 6 501 млн руб. (с учетом сделок на условиях хеджирования – 37 781 млн руб.), что превышает уровень 2017 года. Рост выручки обусловлен получением высокого совокупного

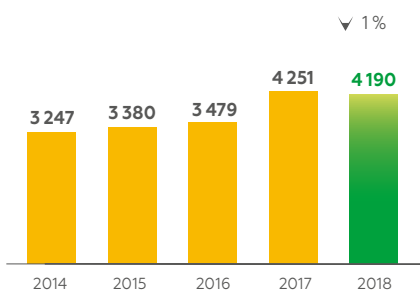
финансового результата от поставочных сделок с применением инструментов хеджирования, а также увеличением номенклатуры и объема поставок МТР дочерним обществам АО «Зарубежнефть».

Рост операционных расходов связан с дополнительными объемами сторонних ресурсов нефти по договорам купли-продажи, а также с ростом расходов на персонал вследствие изменения организационной структуры и увеличения численности (в мае 2018 года осуществлен перевод сотрудников Управления организации конкурсных торгов в составе 13 человек).

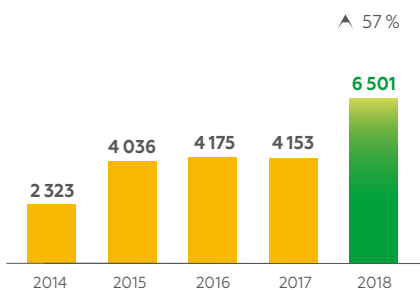


**УСПЕХ КОМПАНИИ
В 2018 ГОДУ
ОБУСЛОВЛЕН
ПОЛУЧЕНИЕМ
ВЫСОКОГО
СОВОКУПНОГО
ФИНАНСОВОГО
РЕЗУЛЬТАТА
ОТ ПОСТАВОЧНЫХ
СДЕЛОК
С ПРИМЕНЕНИЕМ
ИНСТРУМЕНТОВ
ХЕДЖИРОВАНИЯ,
А ТАКЖЕ
УВЕЛИЧЕНИЕМ
НОМЕНКЛАТУРЫ
И ОБЪЕМА
ПОСТАВОК МТР.**

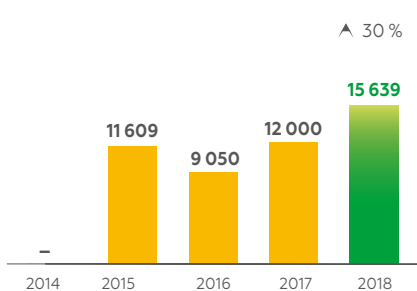
Реализация нефти, тыс. т



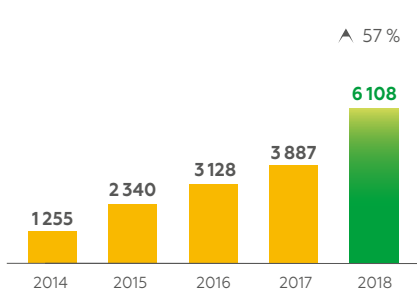
Выручка, млн руб.



Поставка трубной продукции, т



Операционные расходы, млн руб.



Обзор финансовых результатов АО «Зарубежнефть»

АО «Зарубежнефть» имеет богатый опыт реализации международных нефтегазовых проектов, устойчивые многолетние связи с ведущими нефтяными компаниями России и мира, создало структуру научно-исследовательских и проектных организаций. Нарботанные компетенции в области разработки шельфа за время многолетнего опыта работы АО «Зарубежнефть» в зарубежных странах – важнейшее конкурентное преимущество Компании.

АО «Зарубежнефть» является Корпоративным центром, головной организацией, осуществляющей в интересах государства эффективное управление и взаимодействие более чем 30 дочерними обществами и двумя совместными предприятиями. Накопленный управленческий опыт АО «Зарубежнефть» передает своим дочерним обществам путем предоставления им консультационных услуг по всем направлениям деятельности.

Помимо управления дочерними обществами на всех жизненных стадиях Корпоративный центр осуществляет управление несколькими зарубежными проектами (Блоки 09-1, 09-3 и 04-3) и одним российским проектом (Харьягинское СРП) в стадии добычи и тремя зарубежными проектами в стадии ГРП (Блок 12/11, ООО «НГП «Северо-Карасевское» и месторождение Бока де Харуко).

Приоритетными направлениями деятельности Корпоративного центра являются поиск новых нефтегазовых активов, повышение эффективности

действующих проектов, наращивание существующих технологических компетенций путем концентрации на месторождениях малого размера с разбалансированной системой разработки. Поэтому АО «Зарубежнефть» активно реализует проекты научно-исследовательской деятельности по повышению эффективности работы с истощенной ресурсной базой, определению способов максимального вовлечения запасов углеводородов в разработку, применению новых технологий и инновационных программ.

В 2018 году АО «Зарубежнефть» продемонстрировало высокие производственные и финансовые показатели деятельности. Чистая прибыль АО «Зарубежнефть» за 2018 год по РСБУ составила 10,7 млрд руб., что превышает показатель 2017 года на 27 %.

Отличные результаты показывают совместные с Корпорацией «Петровьетнам» предприятия – ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» в НАО и СП «Вьетсовпетро» на шельфе Вьетнама: доходы от участия в них выросли в 1,4 раза по сравнению с прошлым годом.

Достоинно завершился отчетный год и для Харьягинского СРП, управление которым Компания осуществляет с середины 2016 года: выручка от реализации доли нефти от Харьягинского СРП также увеличилась в 1,4 раза по сравнению с 2017 годом. Динамично развивается газовый проект Компании на шельфе Вьетнама – Блок 04-3.

В целом чистый доход от участия в соглашениях о разделе продукции и нефтегазовых контрактах в России и Вьетнаме вырос в 1,5 раза по сравнению с показателями за 2017 год.

Достигнутый финансовый результат в полной мере обеспечивает дивидендные выплаты в бюджет государства в размере, установленном акционером Компании – Росимуществом.

В рамках выполнения Программы повышения эффективности и оптимизации затрат АО «Зарубежнефть» на постоянной основе проводит мониторинг уровня административно-управленческих расходов. Оценка затрат производится в сопоставимых условиях с учетом индекса потребительских цен и направлена на ежегодное сокращение расходов относительно предыдущего года не менее чем на 2 %. Расчет производится в соответствии с Методическими указаниями по формированию операционных расходов и определению показателя снижения операционных расходов (утверждено решением Совета директоров АО «Зарубежнефть», Протокол от 14 сентября 2016 года № 127 и от 28 января 2019 года № 163).

Основными направлениями оптимизации административно-управленческих расходов являются:

- расходы на персонал;
- консультационные, аудиторские и юридические услуги;
- содержание и ремонт зданий, автомобильного транспорта, аренда помещений, представительские и прочие затраты.



Производительность труда

Показатель «Производительность труда» включен в состав системы КПЭ деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Паспорт показателя производительности труда (ППТ) утвержден решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 25 ноября 2016 года № 131) и основывается на порядке расчета, закрепленном приказом Федеральной службы государственной статистики (Росстата) от 23 сентября 2014 года № 576 «Об утверждении статистического инструментария для организации Федеральным агентством по управлению государственным имуществом федерального статистического наблюдения за производительностью труда на предприятиях сектора нефинансовых корпораций с государственным участием». В соответствии с данным приказом выручка, используемая для оценки выполнения показателя, рассчитывается на основании доходов, принятых к учету по РСБУ. В целях расчета индекса изменения производительности труда выручка приводится в ценах предыдущего года.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 9 июля 2014 года № 1250-р

для предприятий топливно-энергетического комплекса установлен темп роста производительности труда на 2018 год, равный 108,2 %.

Целевое значение ППТ на 2018 год в составе КПЭ составило 48,6. Фактическое значение показателя, исчисляемое как выручка АО «Зарубежнефть» по РСБУ, рассчитанная в сопоставимых с 2017 годом условиях и соотношенная с количеством отработанных сотрудниками Компании человеко-часов, составило 63,0 тыс. руб. / человеко-часов.

Фактический темп производительности труда составил 111 % и свидетельствует об эффективности использования трудовых ресурсов.

Мониторинг производительности труда в АО «Зарубежнефть» проводится на ежемесячной основе с целью своевременного выявления и устранения рисков невыполнения показателя. На предприятии эффективно действует система управления численностью, периодически проводятся реинжиниринг бизнес-процессов, соответствующий анализ, в результате чего выявляются зоны для оптимизации и улучшений.

Темп роста производительности труда

Наименование показателя	№ строки	2017	2018 Факт
Выручка, млн руб.			
в текущих ценах	1	—	44 348
в ценах 2017 года	2	30 425	32 493
Количество отработанных человеко-часов работниками списочного состава и внешними совместителями, тыс. человеко-часов	3	536	516
Производительность труда, тыс. руб. / человеко-часов			
в текущих ценах (строка 1/ строка 3)	4	—	86,0
в ценах 2017 года (строка 2/ строка 3)	5	56,8	63,0
Динамика производительности труда, %			111

Инвестиционная деятельность АО «Зарубежнефть»

Финансирование проектов производится в соответствии с принятыми инвестиционными решениями и направлено на обеспечение развития Компании согласно утвержденной ДПР. В 2018 году инвестиционная деятельность АО «Зарубежнефть» была связана с продолжением реализации ранее начатых инвестиционных проектов – поиск и освоение месторождений в Социалистической Республике Вьетнам и Республике Куба, модернизация активов в России. Инвестиционная программа на 2018 год утверждена на Совете директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 22 декабря 2017 года № 148).

Фактическое финансирование инвестиционной программы составило 1,2 млрд руб. (8 % от плана). В том числе объем финансирования в проекты ГРП АО «Зарубежнефть» составил 0,9 млрд руб. (24 %), инвестиции Корпоративного центра (расширение зоны деятельности и модернизация основных фондов Корпоративного центра) – 0,3 млрд руб. (3 %).

Объем внутригруппового заимствования – 0,8 млрд руб., что составляет 46 % общего объема запланированных внутригрупповых заимствований. Финансирование инвестиционной программы в отчетном году производилось с учетом оптимизационных мероприятий и текущей потребности дочерних обществ.

Сокращение внутригрупповых заимствований обусловлено как оптимизацией бюджетов дочерних обществ с целью высвобождения средств на осуществление инвестиционных проектов без привлечения заимствований со стороны АО «Зарубежнефть», так и повышением возможности реинвестирования в связи с благоприятной макроэкономической конъюнктурой, сложившейся в 2018 году.





Проект 12/11 – в 2018 году на Блоке 12/11 завершено выполнение всех рабочих обязательств фазы I поиска и разведки по итогам испытания поисково-разведочной скважины № EF-1X с проведением ГРП. По скважине получен промышленный приток газоконденсатной смеси и подтверждены запасы структуры EF.

Проект Бока де Харуко – в рамках научного сопровождения проекта в отчетном году завершились работы по подбору катализатора акватермолиза для интенсификации внутрипластового обогораживания нефти и произведена опытная партия катализатора для проведения ОПР. С целью оптимизации проекта организовано финансирование локальных услуг и материально-технических ресурсов за счет средств Специального счета при проведении опытно-промышленной эксплуатации на пласте М в течение двух лет.

АО «НПЗ Брод» – финансирование инвестиционных решений осуществляется в целях реализации инвестиционной программы. Основная часть инвестиций в 2018 году была направлена на капитальный ремонт и замену оборудования.

Харьягинское СРП – в рамках прямого участия в СРП по разработке Харьягинского месторождения АО «Зарубежнефть» выполняет обязательства по финансированию инвестиционной программы Харьягинского СРП. За 2018 год объем финансирования инвестиционной деятельности составил 6 915 млн руб., в доле АО «Зарубежнефть» (20 %) – 1 376 млн руб.

Инновационная деятельность

Актуализированная Программа инновационного развития (далее ПИР) АО «Зарубежнефть» на 2016–2020 годы (с перспективой до 2030 года) разработана в рамках исполнения поручения Правительства Российской Федерации и утверждена Советом директоров 14 сентября 2016 года (Протокол № 127).

По итогам независимой экспертной оценки качества разработки и реализации ПИР Компания последовательно получала наивысшие оценки среди нефтегазовых и энергетических компаний с государственным участием – за разработку ПИР в 2016 году и за реализацию ПИР в 2016 и 2017 годах.

В 2018 году в рамках реализации ПИР в Группе компаний АО «Зарубежнефть» реализовывались 22 проекта. По всем проектам достигнуты ожидаемые результаты, успешно пройдены установленные контрольные точки.

Основными подрядчиками, привлеченными для выполнения инновационных проектов в 2018 году, выступали проектные и научно-исследовательские организации:

- в том числе входящие в Группу компаний АО «Зарубежнефть» (АО «ВНИИнефть», АО «Гипровостокнефть»);
- ведущие высшие учебные заведения Российской Федерации (РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, КФУ, Сколковский институт науки и технологий (далее – Сколтех) и др.);
- субъекты МСП и другие научные и производственные организации.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ 2018 ГОДА И ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В РАМКАХ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Разработка мобильной установки предварительного сброса воды (МУПСВ) – NESTRO-KSI для небольших месторождений

В 2018 году проведены ОПИ мобильной установки предварительного сброса воды (NESTRO-KSI) в ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара». По результатам испытаний установка продемонстрировала свою работоспособность. Капитальные затраты на создание установки оказались в среднем в два раза ниже, чем у аналогичного капитального объекта.

Установка NESTRO-KSI может быть введена в эксплуатацию в среднем в четыре раза быстрее, чем аналогичный объект капитального строительства (6 и 24 месяца соответственно).

Создание электростанции, работающей на нефти всех классов, российского производства

Инновационный проект был инициирован в связи со значительными затратами на приобретение дизельного топлива для производства электроэнергии для месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и трудностями его завоза. Он направлен на использование оборудования российского производства (ДВС Коломенского завода) на нефти до третьего класса включительно (высоковязкой и сернистой) и увеличению межремонтного пробега энергетических машин.

Существующие энергетические машины (иностранного производства и выпускаемые Коломенским заводом) требуют высокой степени подготовки нефти и рассчитаны на работу на нефти первого класса, легкую и малосернистую. «Узким местом» работы энергетических машин на нефти является топливная аппаратура (форсунки впрыска, трубопроводная система).

В рамках реализации инновационного проекта в 2017–2018 годах проводились НИОКР по доработке узлов оборудования электростанции, работающей на нефти третьего класса, разработка проектной документации, доработка электростанции до норм и правил нефтяной промышленности и проведение ОПИ в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

Дизель-нефтяная электростанция изготовлена и поставлена на месторождение ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Электростанция прошла ОПИ при работе на дизельном топливе и переведена на работу на нефти для проведения ОПИ на нефти и дальнейших испытаний модернизированного оборудования и узлов в рамках НИОКР.

В декабре 2018 года проект АО «Зарубежнефть» – электростанция, работающая на нефти всех классов, Экспертным советом Премии «Время инноваций» был признан «Проектом года» в категории «Нефтегазовая промышленность».

Технология увеличения нефтеотдачи месторождений высоковязких нефтей методом каталитического акватермолиза

С 2017 года Компания совместно с КФУ выполняет НИР по разработке технологии увеличения нефтеотдачи месторождений высоковязких нефтей методом каталитического акватермолиза. Технология позволяет интенсифицировать внутрипластовое облагораживание тяжелой нефти в процессе паротепловых обработок, что приводит к повышению качества нефти и снижению ее вязкости. Улучшение свойств нефти в пластовых условиях позволит повысить энергетическую и экономическую эффективность разработки месторождения Бока де Харуко (потенциально – других месторождений – аналогов в поясе тяжелых нефтей на Кубе и в других странах).

В 2017–2018 годах на базе КФУ проведена серия экспериментов для подбора наиболее эффективного катализатора с использованием реактора. Подобранный никелевый катализатор обеспечивает максимальную конверсию нефти и значительное снижение вязкости. Дополнительным преимуществом никелевого катализатора является его низкая стоимость по сравнению с кобальтовым.

В 2018 году выполнен второй этап исследований, в ходе которого решены остальные задачи НИР: оценка каталитической активности и закоксованности катализатора в процессах акватермолиза, адсорбция катализатора на породе (вытеснение в трубе горения), исследование растворимости, термостабильности и фильтрационных характеристик разработанного раствора катализатора.

В настоящее время изготовлена опытная партия катализатора для проведения ОПР. Закачку катализатора в ходе проведения ОПР по тестированию технологии каталитического акватермолиза на месторождении Бока де Харуко планируется провести в 2019 году.

Система испытания и внедрения новых технологий

В 2018 году Группа компаний АО «Зарубежнефть» продолжила активную работу по развитию системы испытания и внедрения новых технологий (СНТ), существующих на рынке, но ранее в Группе компаний не применявшихся. ОПИ нового оборудования и технологий проводились в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» и филиале АО «Зарубежнефть» в Республике Куба.

В ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» в 2018 году было проведено более 25 испытаний по таким основным направлениям, как оптимизация методики подбора УЭЦН с учетом реологических свойств жидкости, испытание газогорелочного устройства типа ГК, испытание системы обнаружения утечек нефти, работающей по принципу дисбаланса расходов.

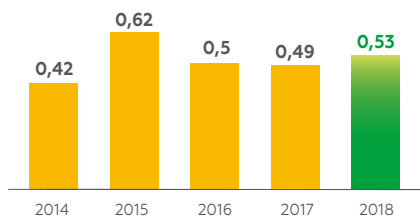
В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» проводились работы по изучению, оценке применимости и испытанию таких технологий, как энергосберегающие трансформаторы, гидропривод, установка электровинтового насоса (УЭВН) с нижним приводом, погружные расходомеры.

ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» в 2018 году активно продолжило участие в выполнении мероприятий программы СНТ Группы компаний АО «Зарубежнефть». Проводились работы по оценке потенциальной эффективности и испытанию насосно-компрессорной трубы (НКТ) с покрытием, предупреждающим образование асфальтно-парафиновых отложений (АСПО), устьевого оборудования для одновременно-раздельной закачки (ОРЗ), торцевого уплотнения на насосном агрегате для перекачки теплоносителя, динамических компенсаторов мощности, мостовых пробок при подготовке скважин к проведению резки

боковых стволов, применению плазменного трубореза.

В филиале АО «Зарубежнефть» в Республике Куба в 2018 году продолжены работы по испытанию термостойкой оптоволоконной внутрискважинной системы мониторинга распределенной температуры и давления, а также в соответствии с планом ведется подготовка к испытанию термостойких установок штангового винтового насоса.

Динамика затрат на НИОКР к выручке за 2014–2018 годы, %



В 2018 году в Компании велась планомерная работа по совершенствованию процессов управления инновациями. Во исполнение требований Правительства Российской Федерации проведен анализ управления правами на результаты интеллектуальной деятельности (далее – РИД) в Группе компаний АО «Зарубежнефть». В результате разработаны и утверждены Советом директоров АО «Зарубежнефть» Политика в области управления правами на РИД в Группе компаний АО «Зарубежнефть» и План мероприятий по ее реализации. Также в 2018 году утвержден бизнес-процесс «Управление правами на РИД».

В 2018 году в Группе компаний АО «Зарубежнефть» получено четыре патента на изобретения, один патент на полезную модель и 11 свидетельств на программное обеспечение, а также подано 12 заявок на регистрацию результатов интеллектуальной деятельности в Роспатент.



АО «Зарубежнефть» продолжает развивать и расширять форматы взаимодействия с инновационным окружением. В декабре 2018 года между АО «Зарубежнефть» и КФУ заключено Соглашение о сотрудничестве в области инновационного и научно-технологического развития. Данное Соглашение подтверждает обоюдную заинтересованность АО «Зарубежнефть» и КФУ продолжать и активно развивать сотрудничество в сфере подготовки и переподготовки персонала и в области научной и инновационной деятельности, преимущественно в направлениях, связанных с разработкой и совершенствованием инновационных методов увеличения нефтеотдачи и повышением эффективности разработки нетрадиционных запасов углеводородов.

В рамках развития сотрудничества созданного в 2017 году по инициативе АО «Зарубежнефть» Карбонатного консорциума с ПАО «Газпром нефть» и АО «Татнефть» в отчетном году проведен ряд совместных НТМ по обмену опытом и наработке

компетенций в области освоения карбонатных коллекторов:

- научно-техническое совещание в рамках Карбонатного консорциума в г. Казани, 27 апреля 2018 года;
- семинар по технологиям моделирования в рамках Карбонатного консорциума в г. Санкт-Петербурге, 31 июля – 1 августа 2018 года;
- совещание по развитию Системы управления знаниями в г. Санкт-Петербурге, 8 октября 2018 года.

Кроме того, в рамках Карбонатного консорциума совместно с ПАО «Газпром нефть» инициированы и запущены совместные НИОКР «Цифровой керн».

В рамках реализации Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» активно развивается взаимовыгодное сотрудничество с высшими учебными заведениями в направлениях формирования планов по совместной реализации инновационных проектов и выполнения совместных работ в сфере прогнозирования научно-технического развития, подготовки и переподготовки

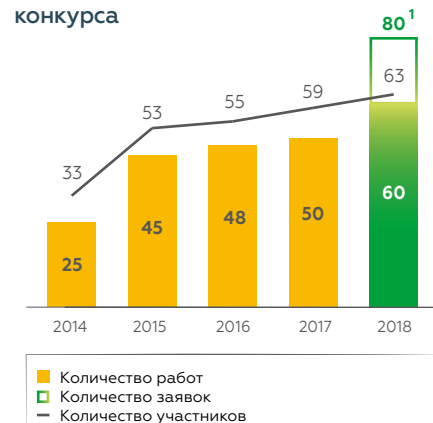
кадров. В настоящее время наиболее активное взаимодействие происходит с РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, Сколтехом и КФУ.

Конкурс научно-технических работ

Традиционным событием отчетного года стал уже VI Конкурс научно-технических работ молодых специалистов Группы компаний АО «Зарубежнефть», который в 2018 году был приурочен к 75-летию юбилею АО «ВНИИнефть». Программа конкурса проводилась по пяти секциям с участием 60 проектов молодых работников Корпоративного центра, дочерних обществ российского сегмента, а также молодежи из дочерних обществ, расположенных в Социалистической Республике Вьетнам и Республике Сербской.

Конкурс стал для Компании одним из инструментов повышения эффективности технических и процессных решений за счет раскрытия потенциала молодежи при подготовке собственных проектов. С каждым годом растет и количество работ и участников, и самое главное – эффекты, которые достигаются за счет внедрения предложений молодежи.

Количество работ и участников
конкурса



За период 2014–2018 годов в конкурсе приняли участие более 270 молодых работников, которые представили более 240 инновационных проектов, направленных на решение ключевых производственных и организационных задач Группы компаний АО «Зарубежнефть», при этом более 80 % этих проектов успешно внедрены в производственную деятельность с положительным эффектом.

Положительная динамика результатов и высокая эффективность направления по раскрытию потенциала молодежи обусловлены в том числе системным подходом к полному циклу работы с собственными проектами молодых работников – от отбора проектов, представляющих прикладную значимость для Компании, до их внедрения в производственную деятельность.

Ежегодно наблюдается повышение доли успешно внедренных работ: на текущий момент внедрено 83 % работ, представленных на конкурсе в прошлом году, и более 80 % из них уже тиражируются в Группе компаний АО «Зарубежнефть».

Система управления знаниями

В 2018 году в АО «Зарубежнефть» принято решение о пересмотре существующих процессов управления уникальными компетенциями и оптимизации подходов к накоплению, использованию и распространению знаний для целей трансформации собственных интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость.

В отчетном году проведена масштабная работа по анализу современных тенденций в области построения и развития менеджмента знаний, оптимизации действующей в Компании модели работы со знаниями в части изменения подхода к их систематизации и поиска технологий их более эффективного распространения. Результатом стала разработка собственной Системы управления знаниями, учитывающей лучшие практики и специфические особенности Компании. В конце 2018 года начата опытно-промышленная эксплуатация Системы.

Пересмотр модели работы со знаниями обусловлен как ростом уровня технологического и организационного развития, специфическими особенностями, так и стратегическими ориентирами Компании: сегодня в рамках принятой Стратегии важным становится тиражирование накопленного опыта и использование уникальных корпоративных знаний для быстрого внедрения и эффективной адаптации бизнес-процессов и структур, а также активного вовлечения новых сотрудников в производственные и инновационные процессы, бережно передавая опыт поколений экспертов АО «Зарубежнефть» для решения сложных задач.

Ключевые верхнеуровневые задачи Системы управления знаниями АО «Зарубежнефть» – это создание эталона «правильных» решений за счет исключения повторного и некорректного выполнения производственных задач, а также формирование площадки для создания новых идей и инструментов для их максимально быстрого и эффективного внедрения в процессы.

Основные возможности Системы сегодня – это:

- создание библиотеки материалов по направлениям технологического фокуса;
- инструмент краудсорсинга – выявление и сбор знаний сотрудников;
- интеллектуальный поиск информации;
- сбор технологических идей и предложений по улучшению производственных процессов;
- экспертная поддержка, коммуникационные площадки, дискуссии, обсуждения.

На протяжении всего периода опытно-промышленной эксплуатации ведется непрерывное улучшение Системы на основании продолжения изучения лучших практик и предложений пользователей по развитию. Фокус Системы – сохранение и распространение уникальных технологических знаний и создание новых технологий. Сегодня Система покрывает шесть областей знаний – «Геология и разработка», «Добыча», «Скважинные операции», «Промышленная безопасность», «Инновации» и «Цифровизация». Система уже доступна целевой аудитории пользователей в рамках корпоративного контура.

Закупочная деятельность

Закупочная деятельность АО «Зарубежнефть» осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и Положением о закупке. В 2018 году в АО «Зарубежнефть» организовано и рассмотрено тендерной комиссией 386 процедур по закупке товаров, работ и услуг для нужд АО «Зарубежнефть» и дочерних обществ на общую сумму более 57 млрд руб.

Для целей повышения открытости и прозрачности закупочной деятельности использовалась система электронных торговых площадок, а также публикация информации по закупкам в государственной Единой информационной системе и на корпоративных информационных ресурсах, что увеличило число участников закупок и расширило возможности Компании по выбору предложений с наиболее оптимальными условиями.

В рамках оптимизации затрат и сокращения издержек Компании ведется работа и с потенциальными поставщиками/подрядчиками. По результатам анализа технико-коммерческих предложений участников закупок при выявлении возможности снижения стоимости товаров и услуг участникам предоставлялась возможность улучшить свои коммерческие предложения в части предоставления максимально возможной скидки. Таким образом, в 2018 году достигнута существенная экономия денежных средств в размере более чем 1,4 млрд руб.

В ходе реализации мероприятий по расширению доступа субъектов МСП к закупкам

в АО «Зарубежнефть» в 2018 году достигнуты следующие результаты:

- обеспечивался общественный аудит проводимых закупок со стороны Сопровождающего органа по вопросам обеспечения эффективности закупок, проводимых АО «Зарубежнефть»;
- доля закупок АО «Зарубежнефть» у субъектов МСП составила 62,24 % при установленном целевом значении на этот период 18 % (Постановление Правительства Российской Федерации от 11 декабря 2014 года № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»);
- доля закупок АО «Зарубежнефть», осуществленных в результате процедур с участием только субъектов МСП, составила за отчетный период 34,25 % при целевом значении 15 %;
- к Программе партнерства АО «Зарубежнефть» с субъектами МСП присоединилось 26 компаний.

В своей работе АО «Зарубежнефть» руководствуется принятым курсом Правительства Российской Федерации на импортозамещение – одно из стратегических направлений работы государственных компаний на ближайшие годы. В связи с этим в Компании на постоянной основе ведется работа по планомерному и поэтапному замещению импортной продукции российской. В результате доля закупаемой продукции, работ и услуг зарубежного происхождения планомерно снижается и в обществах Группы компаний АО «Зарубежнефть», ведущих деятельность на территории Российской Федерации, в настоящее время не превышает 1,03 %.



¹ Подано заявок.

Перспективы и расширение зоны деятельности

Вхождение в новые нефтяные проекты является основой перспективного роста Компании в соответствии с Корпоративной стратегией АО «Зарубежнефть».

За отчетный период Компания реализовала ряд мероприятий по развитию данного направления деятельности:

- разработана и утверждена Политика АО «Зарубежнефть» в области развития бизнеса в секторе Upstream;
- подготовлена новая редакция Стандарта бизнес-процесса «Поиск и оценка новых активов»;
- запущена в пилотную эксплуатацию ИТ-система по мониторингу процесса оценки и вхождения в новые проекты;
- разработана концепция бенчмаркинга, проводится сравнительный анализ деятельности российских и зарубежных компаний по вхождению в новые проекты.

За 2018 год было рассмотрено более 30 проектов в Российской Федерации и за рубежом. По 22 проектам проведены заседания Инвестиционного комитета. Эксперты Корпоративного центра и дочерних обществ провели четыре технологических аудита новых месторождений. Помимо традиционных для Компании стран присутствия (Вьетнам и Куба) деятельность сосредоточилась на поиске, оценке и проработке проектов в следующих регионах:

- Ближний Восток и Африка (Ирак, Египет, Габон);
- Южная Америка (Эквадор, Колумбия, Аргентина);
- Юго-Восточная Азия (Индонезия, Бруней).

В отчетном периоде подписан ряд документов с зарубежными партнерами, заложивших правовую основу для будущего сотрудничества: Соглашения о конфиденциальности с Министерством нефти и горнорудной промышленности Судана, суданской национальной нефтегазовой компанией Sudapet, частными компаниями Stream Oil (Габон) и Pura Vida (Австралия). С Министерством нефти Южного Судана подписан Меморандум о взаимопонимании.

ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПАНИИ В 2018 ГОДУ В НАПРАВЛЕНИИ РАСШИРЕНИЯ ЗОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ирак
Установлены контакты и проведены переговоры с представителями Министерства нефти Ирака, государственными структурами, ответственными за реализацию проектов в сегменте Upstream. Проанализирована информация о месторождениях, находящихся в ведении Министерства нефти Ирака, вхождение в которые возможно посредством проведения прямых переговоров.

Эквадор
В 2018 году Компания продолжила анализ и оценку предлагаемых новых проектов в рамках международных тендеров. В частности, АО «Зарубежнефть» успешно прошло квалификацию в национальной нефтегазовой компании Petroamazonas по тендеру Ronda Campos 2018 и подготовило пакет квалификационных документов для участия в тендере Секретариата по углеводородам Intracampo.

Аргентина
Проведены переговоры с представителями федерального Министерства энергетики Аргентины, регионального Министерства энергетики провинции Рио-Негро, а также с представителями государственной нефтегазовой компании YPF и рядом частных операторов. Определены потенциальные проекты к совместной реализации.

Габон
По предложению Министерства нефти и углеводородов были детально изучены несколько морских проектов. Подготовлено участие в планируемом на 2019 год тендере по морским геолого-разведочным блокам.

Египет
В Египте деятельность Компании была сосредоточена на изучении блоков в Синайском заливе, присужденных частным египетским компаниям. В частности, по месторождению SE Ras El Ush согласованы



основные условия Соглашения с оператором проекта Pacific Oil Limited, проработана опция привлечения СПБУ «Мурманская» для работы на проекте. В адрес государственной египетской нефтяной компании Gapore направлено письмо о готовности вхождения АО «Зарубежнефть» в СРП по блоку South East Ras El Ush в консорциуме с Pacific.

Активы Российской Федерации
В части новых активов в Российской Федерации и СНГ АО «Зарубежнефть» также активно ведет оценку новых проектов, рассматривая потенциальные активы в рамках распределенного и нераспределенного фонда недр. В 2018 году рассматривались проекты

в наиболее приоритетных регионах Российской Федерации – Западная Сибирь, Тимано-Печора, Саратовская и Оренбургская области, а также в таких странах, как Казахстан и Узбекистан.

В целях цифровизации процессов поиска и анализа новых проектов в Компании разрабатывается Информационная система мониторинга вхождения в новые проекты. Информационная система позволит визуализировать процесс вхождения в проекты, осуществлять просмотр технико-экономических показателей, суммарные показатели по портфелю проектов, срокам и этапам выполнения, а также проводить мониторинг КПЭ на различных этапах реализации инвестиционных проектов.

Внедрение такого решения позволит иметь постоянный доступ ко всей необходимой информации по оцениваемым участкам для принятия решения о вхождении в проект.

Следует отметить, что в 2018 году в АО «Зарубежнефть» началось развитие нового перспективного бизнес-сегмента – возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Изначально в сотрудничестве с отечественными производителями оборудования для солнечных электростанций планируется оснастить собственные нефтегазовые проекты Компании, а затем по мере обретения необходимого опыта перевести ВИЭ в независимое направление деятельности.

01

02

03

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

04

05

Сведения о проведении общего собрания акционеров

Единственным акционером АО «Зарубежнефть» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущества). В соответствии с п. 3 ст. 47 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» в обществе, все голосующие акции которого принадлежат одному акционеру, решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания акционеров, принимаются этим акционером единолично и оформляются письменно.

В 2018 году было издано два распоряжения Росимущества.

1. Распоряжение от 30 июня 2018 года № 499-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть», в соответствии с которым были приняты следующие решения:
- утвержден Годовой отчет АО «Зарубежнефть» за 2017 год;
 - утверждена годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность АО «Зарубежнефть» за 2017 год;
 - утверждено следующее распределение прибыли АО «Зарубежнефть» за 2017 год в размере 8 442 807 012 руб.
 - 4 469 329 000 руб. направлено на выплату дивидендов,

- 844 280 701 руб. направлено на формирование резервного фонда АО «Зарубежнефть»;
 - 38 600 000 руб. направлено на выплату вознаграждения членам Совета директоров АО «Зарубежнефть»;
 - 280 000 руб. направлено на выплату вознаграждения членам Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть»;
 - 3 090 317 311 руб. направлено на финансирование инвестиционного плана АО «Зарубежнефть» на 2018 год, утвержденного решением Совета директоров (Протокол от 22 декабря 2017 года № 148);
- приняты решения о выплате вознаграждения членам Совета директоров и Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть»;
- избран Совет директоров АО «Зарубежнефть» в следующем составе: Гладков А. А., Кудряшов С. И., Муров Е. А., Соколов М. Ю., Тихонов А. В., Сентюрин Ю. П., Симонян Р. Р.;
- избрана Ревизионная комиссия АО «Зарубежнефть» в следующем составе: Анникова Н. Н., Богашов А. Е., Можаяева А. И.;
- ООО «Нексия Пачоли» утверждено аудитором АО «Зарубежнефть» на 2018 год;

- утвержден Устав АО «Зарубежнефть» в новой редакции;
 - утверждено Положение о вознаграждении и компенсациях членам Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть» в новой редакции.
2. Распоряжение от 29 ноября 2018 года № 822-р «О решениях внеочередного общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть», в соответствии с которым было принято решение о прекращении полномочий действующего состава Совета директоров и избрании Совета директоров АО «Зарубежнефть» в следующем составе: Гладков А. А., Карапетян К. В., Кудряшов С. И., Муров Е. А., Соколов М. Ю., Текслер А. Л., Тихонов А. В.

Совет директоров Компании, комитеты при Совете директоров

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров АО «Зарубежнефть» избран в соответствии с Распоряжением Росимущества от 30 июня 2017 года № 391-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть».

До проведения годового общего собрания акционеров в 2017 году членами Совета директоров АО «Зарубежнефть» являлись следующие лица.

Ф. И. О.	Информация
Архипов Алексей Валентинович	Референт заместителя Председателя Правительства Российской Федерации. Год рождения – 1969. Акциями Общества не владеет.
Гладков Александр Алексеевич	Директор Департамента добычи и транспортировки нефти и газа Минэнерго России. Год рождения – 1969. Акциями Общества не владеет.
Кадочников Павел Анатольевич	Проректор по научной работе Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России. Год рождения – 1978. Акциями Общества не владеет.
Кудряшов Сергей Иванович	Генеральный директор АО «Зарубежнефть». Год рождения – 1967. Акциями Общества не владеет.
Муров Евгений Алексеевич	Председатель Совета директоров АО «Зарубежнефть». Год рождения – 1945. Акциями Общества не владеет.
Симонян Райр Райрович	Советник председателя аппарата правления ПАО «Интер ПАО ЕЭС». Год рождения – 1947. Акциями Общества не владеет.
Тихонов Анатолий Владимирович	Генеральный директор ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России. Год рождения – 1969. Акциями Общества не владеет.

В соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 21 августа 2017 года (Протокол № 141) Председателем Совета директоров АО «Зарубежнефть» избран Муров Евгений Алексеевич.

Распоряжением Росимущества о 30 июня 2018 года № 499-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» был избран Совет директоров в следующем составе.

Ф. И. О.	Информация
Гладков Александр Алексеевич	Директор Департамента добычи и транспортировки нефти и газа Минэнерго России. Год рождения – 1969. Акциями Общества не владеет.
Карапетян Карен Вильгельмович	Год рождения – 1963. Акциями Общества не владеет.
Кудряшов Сергей Иванович	Генеральный директор АО «Зарубежнефть». Год рождения – 1967. Акциями Общества не владеет.
Соколов Максим Юрьевич	Генеральный директор ПАО «Группа ЛСР». Год рождения – 1968. Акциями Общества не владеет.
Муров Евгений Алексеевич	Председатель Совета директоров АО «Зарубежнефть». Год рождения – 1945. Акциями Общества не владеет.
Текслер Алексей Леонидович	Первый заместитель министра энергетики Российской Федерации. Год рождения – 1973. Акциями Общества не владеет.
Тихонов Анатолий Владимирович	Генеральный директор ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России. Год рождения – 1969. Акциями Общества не владеет.

В соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 6 декабря 2018 года (Протокол № 161) Председателем Совета директоров АО «Зарубежнефть» избран Муров Евгений Алексеевич.

Положение о Совете директоров АО «Зарубежнефть» утверждено решением внеочередного общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» (Распоряжение Росимущества о 12 октября 2005 года № 2253-р).

В соответствии с поручениями Росимущества Компания ежегодно направляет предложения кандидатурам в состав Совета директоров АО «Зарубежнефть». При подготовке предложений по кандидатурам независимых членов Совета директоров Компания исходит из требований, определенных п. 8 (1) Положения «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных

обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами («золотой акции»)), утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации о 3 декабря 2004 года № 738, а также Банка России, указанным в Приложении № 4 Положения о допуске ценных бумаг к организованным торгам, утвержденном Банком России о 24 февраля 2016 года № 534-П.

Положение о вознаграждении членам Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждено распоряжением Росимущества о 18 мая 2017 года № 243-р. В соответствии с Положением вознаграждение членов Совета директоров зависит о достижения Компанией целевых значений КПЭ, определенных с учетом методических рекомендаций федеральных органов исполнительной власти и направленных на реализацию

стратегических целей деятельности АО «Зарубежнефть».

В 2018 году общий размер выплат на вознаграждение членам Совета директоров АО «Зарубежнефть» по итогам работы в 2017–2018 годах в соответствии с распоряжением Росимущества о 30 июня 2018 года № 499-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» составил 38,6 млн руб., то числе Мурову Е. А. – 10 млн руб., Кадочникову П. А. – 9,6 млн руб., Симоняну Р. Р. – 9,6 млн руб., Тихонову А. В. – 9,4 млн руб.

В 2017 году было проведено 14 заседаний Совета директоров АО «Зарубежнефть», на которых рассмотрено 78 вопросов, то числе 10 вопросов в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации и поручениями Росимущества, поступившими в АО «Зарубежнефть» в 2018 году.

№ п/п	Номер и дата директив Правительства / поручений Росимущества	Номер и дата протокола заседания Совета директоров	Название вопросов
1	№ 9177п-П13 от 12.12.2017	№ 149 от 08.02.2018	О внедрении рекомендаций по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности.
2	Поручение Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № ИШ-П13-8690	№ 150 от 22.02.2018	О внесении в уставные документы изменений, предусматривающих возможность создания общероссийских отраслевых физкультурно-спортивных обществ и корпоративных физкультурно-спортивных обществ.
3	№ 2302п-П13 от 26.03.2018	№ 153 от 27.04.2018	О прекращении участия АО «Зарубежнефть» в компании EAST WEST OIL Limited (далее – EWOL).
4	№ 3262п-П13 от 27.04.2018	№ 155 от 30.05.2018	Об инновационном развитии.
5	№ 3396п-П13 от 04.05.2018	№ 154 от 29.05.2018	О размере, форме и порядке выплаты годовых дивидендов по акциям АО «Зарубежнефть».
6	№ 7050п-П13 от 30.08.2018	№ 159 от 03.10.2018	О проведении инвентаризации прав на результаты интеллектуальной деятельности с целью последующей организации мероприятий по обеспечению выявленных результатов, права на которые принадлежат акционерному обществу, правовой охраной, постановке прав на них на баланс в качестве нематериальных активов для последующего введения в экономический оборот и при необходимости по оценке стоимости прав на них.
7	№ 5277п-П13 от 12.07.2018	№ 156 от 03.08.2018	Об избрании Председателя Совета директоров АО «Зарубежнефть».
8	№ 7923п-П13 от 26.09.2018	№ 160 от 20.11.2018	О предоставлении ежегодной отчетности о закупках у предприятий оборонно-промышленного комплекса гражданской продукции для нужд топливно-энергетического комплекса.
9	№ 9633п-П13 от 26.11.2018	№ 161 от 06.12.2018	Об избрании Председателя Совета директоров АО «Зарубежнефть».
10	№ 10068п-П13 от 06.12.2018	№ 163 от 28.01.2019	О переходе АО «Зарубежнефть» на преимущественное использование отечественного программного обеспечения.

В 2018 году в рамках мероприятий по актуализации ДПР решением Совета директоров с учетом рекомендаций по результатам аудита ДПР были актуализированы приложения № 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10 к ДПР, касающиеся деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» в области инноваций, развития потребности в трудовых ресурсах, реализации программы повышения производительности труда, мероприятий по повышению эффективности и прозрачности деятельности АО «Зарубежнефть», снижению операционных расходов и реализации программных мероприятий по обеспечению достижения КПЭ ДПР.

Подробная информация о выполнении АО «Зарубежнефть» директив Правительства Российской Федерации и поручений Президента и Правительства Российской Федерации указана в разделе «Отчет о исполнении поручений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации».

Также на заседаниях Совета директоров то числе были рассмотрены следующие вопросы, направленные на реализацию стратегических целей деятельности Компании:

● об утверждении Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2017 год;

● об утверждении Отчета о выполнении целевых значений КПЭ АО «Зарубежнефть» на 2019 год;

● утверждении Отчета о ходе реализации Корпоративной стратегии АО «Зарубежнефть» за 2018 год;

● утверждении Бизнес-плана АО «Зарубежнефть» на 2018 год.

Полный перечень вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров Общества в 2018 году, приведен в Приложении.

142

143

КОМИТЕТЫ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

При Совете директоров АО «Зарубежнефть» созданы три комитета.

Комитет по стратегическому планированию

Состав Комитета по стратегическому планированию при Совете директоров АО «Зарубежнефть» в 2018 году
Члены Комитета до годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть»:
- Тихонов Анатолий Владимирович – Генеральный директор ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России (Председатель Комитета); - Гладков Александр Алексеевич – директор Департамента добычи и транспортировки нефти и газа Минэнерго России; - Кудряшов Сергей Иванович – Генеральный директор АО «Зарубежнефть»; - Симонян Райр Райрович (независимый директор) – советник председателя правления аппарата правления ПАО «Интер РАО ЕЭС».
Члены Комитета после годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть»:
- Тихонов Анатолий Владимирович – Генеральный директор ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России (Председатель Комитета); - Гладков Александр Алексеевич – директор Департамента добычи и транспортировки нефти и газа Минэнерго России; - Кудряшов Сергей Иванович – Генеральный директор АО «Зарубежнефть»; - Симонян Райр Райрович (независимый директор) – советник председателя аппарата правления ПАО «Интер РАО ЕЭС».
Члены Комитета после внеочередного общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть»:
- Текслер Алексей Леонидович – Первый заместитель министра энергетики Российской Федерации (Председатель Комитета); - Карапетян Карен Вильгельмович; - Кудряшов Сергей Иванович – Генеральный директор АО «Зарубежнефть»; - Тихонов Анатолий Владимирович – Генеральный директор ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России.

04 Действующая редакция Положения о Комитете по стратегическому планированию, утвержденная решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 30 сентября 2015 года (Протокол № 110), разработана с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления», и Методических рекомендаций Росимущества по организации работы Совета директоров в акционерном обществе.

Согласно Положению о Комитете по стратегическому планированию при Совете директоров к его компетенции то числе относятся следующие вопросы:

- определение приоритетных направлений, стратегических целей и основных принципов стратегического развития Компании;
- совершенствование политики в области бизнес-планирования и бюджетирования Компании;
- выработка рекомендаций по Дивидендной политике Компании;
- оценка эффективности деятельности Компании в долгосрочной перспективе;

- рассмотрение долгосрочных программ развития и отчетов о их выполнении;
- совершенствование системы КПЭ Компании;
- выработка рекомендаций по стратегическим документам в области инновационного развития.

В 2018 году было проведено 16 заседаний Комитета по стратегическому планированию, в каждом из которых приняли участие все избранные члены Комитета по стратегическому планированию.

Заседание / форма проведения	Дата заседания	Повестка дня
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	31.01.2018	Рассмотрение Отчета о реализации непрофильных активов АО «Зарубежнефть» (НПА) за IV квартал 2017 года.
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	19.02.2018	1. Рассмотрение Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 2. Рассмотрение Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть» на 2018 год. 3. Актуализация ДПР. 4. Согласование технического задания на проведение сопоставления уровня технологического развития и значений КПЭ АО «Зарубежнефть» с уровнем развития и показателями ведущих компаний – аналогов.
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	29.03.2018	1. Рассмотрение Отчета по результативности функционирования системы управления качеством АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 2. Рассмотрение актуализированного Реестра НПА. 3. Рассмотрение Плана реализации НПА на 2018 год. 4. Рассмотрение Отчета Комитета по стратегическому планированию при Совете директоров АО «Зарубежнефть» за 2017 год.
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	03.04.2018	Рассмотрение Отчета о реализации ПИР за 2017 год.
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	10.04.2018	Рассмотрение информации по размеру дивидендов АО «Зарубежнефть» по итогам 2017 года и порядку их выплаты.
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	23.04.2018	1. Рассмотрение Отчета о проведении сопоставления уровня технологического развития и значений КПЭ АО «Зарубежнефть» с уровнем развития и показателями ведущих компаний – аналогов. 2. Рассмотрение Отчета о реализации НПА за I квартал 2018 года.
Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	21.05.2015	1. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 2. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений КПЭ АО «Зарубежнефть» за три месяца 2018 года.
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	22.05.2018	1. Рассмотрение Отчета о реализации ДПР за 2017 год. 2. Рассмотрение Плана мероприятий по внедрению предложений по повышению эффективности деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть», разработанного в соответствии с рекомендациями аудитора по итогам аудита ДПР за 2017 год. 3. Рассмотрение Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть» за I квартал 2018 года.
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	07.09.2018	О рассмотрении информации о прогнозных поступлениях дивидендов в федеральный бюджет в 2019–2021 годах (по итогам 2018–2020 годов).
Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	14.09.2018	1. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2018 года с учетом факта за первое полугодие. 2. Рассмотрение Отчета о реализации мероприятий ДПР за первое полугодие 2018 года.

Заседание / форма проведения	Дата заседания	Повестка дня
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	18.09.2018	1. Рассмотрение Отчета об итогах выполнения Бизнес-плана АО «Зарубежнефть» за первое полугодие 2018 года. 2. Рассмотрение Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть» за первое полугодие 2018 года. 3. Ликвидация филиала АО «Зарубежнефть» в г. Ашхабаде (Туркменистан).
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	28.09.2018	1. Рассмотрение Отчета о реализации НПА за III квартал 2018 года. 2. Рассмотрение Политики в области управления правами на результаты интеллектуальной деятельности в Группе компаний АО «Зарубежнефть» и Плана мероприятий по ее реализации.
Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	15.11.2018	1. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2018 года с учетом факта за девять месяцев. 2. Рассмотрение Отчета о реализации мероприятий ДПР за девять месяцев 2018 года.
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	16.11.2018	Рассмотрение Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть» за девять месяцев 2018 года.
Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению	18.12.2018	Об актуализации целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» на 2019 год.
Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	19.12.2018	1. Рассмотрение Отчета о ходе реализации Корпоративной стратегии АО «Зарубежнефть» за 2018 год. 2. Рассмотрение Бизнес-плана АО «Зарубежнефть» на 2019 год.

В 2018 году Комитетом по стратегическому планированию были даны рекомендации Совету директоров по следующим вопросам:

- утверждение Отчета о достижении целевых значений КПЭ за 2017 год и установлении целевых значений на 2019 год;
- утверждение Программы повышения эффективности и снижения операционных затрат на 2018 год;
- утверждение Отчета о реализации ПИР за 2017 год и Отчета о проведении сопоставления уровня технологического

развития и значений КПЭ АО «Зарубежнефть» с уровнем развития и показателями ведущих компаний – аналогов;

- регламент реализации НПА, то числе утверждение Реестра НПА и Плана реализации НПА на 2018 год;
- реализация ДПР в рамках рассмотрения Отчета о реализации ДПР, аудиторского заключения по результатам проверки реализации ДПР за 2017 год;
- рассмотрение Отчета о ходе реализации Корпоративной стратегии АО «Зарубежнефть» за 2018 год;

- утверждение Бизнес-плана АО «Зарубежнефть» на 2019 год.

По итогам рассмотрения на заседании Комитета также были рекомендованы к утверждению Советом директоров АО «Зарубежнефть» Политика в области управления правами на результаты интеллектуальной деятельности в Группе компаний АО «Зарубежнефть» и План мероприятий по ее реализации, подготовленные в исполнение директив Правительства Российской Федерации о 12 декабря 2017 года № 9177п-П13.

Комитет по аудиту

Состав Комитета по аудиту при Совете директоров АО «Зарубежнефть» в 2018 году
Члены Комитета до годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть»:
● Кадочников Павел Анатольевич (независимый директор) – проректор по научной работе Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России (Председатель Комитета); ● Архипов Алексей Валентинович – референт заместителя Председателя Правительства Российской Федерации; ● Гладков Александр Алексеевич – директор Департамента добычи и транспортировки нефти и газа Минэнерго России
Члены Комитета после годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть»:
● Симонян Райр Райрович (независимый директор) – советник председателя аппарата правления ПАО «Интер ПАО ЕЭС» (Председатель Комитета); ● Гладков Александр Алексеевич – директор Департамента добычи и транспортировки нефти и газа Минэнерго России; ● Соколов Максим Юрьевич – Генеральный директор ПАО «Группа ЛСР»
Члены Комитета после внеочередного общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть»:
● Соколов Максим Юрьевич – Генеральный директор ПАО «Группа ЛСР» (Председатель Комитета); ● Гладков Александр Алексеевич – директор Департамента добычи и транспортировки нефти и газа Минэнерго России; ● Текслер Алексей Леонидович – Первый заместитель министра энергетики Российской Федерации

Действующая редакция Положения о Комитете по аудиту, утвержденная решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 30 марта 2016 года (Протокол № 120), разработана с учетом рекомендаций Росимущества (письмо о 21 января 2016 года № ОД-02-1574) и Методических рекомендаций по организации работы комитетов по аудиту советов директоров акционерных обществ с участием Российской

Федерации (утверждены Приказом Росимущества о 20 марта 2014 года № 86).

Согласно Положению о Комитете по аудиту при Совете директоров к его компетенции то числе относятся следующие вопросы:

- рассмотрение Годового отчета и финансовой отчетности;
- рассмотрение результатов достижения целевых значений

финансовых показателей и причин отклонений;

- рассмотрение организации системы управления рисками;
- рассмотрение процедур выбора аудитора;
- рассмотрение результатов работы внешнего аудитора;
- рассмотрение планов и результатов деятельности службы внутреннего аудита Общества.

В 2018 году было проведено восемь заседаний Комитета по аудиту, в каждом из которых приняли участие все избранные члены Комитета по аудиту.

Заседание / форма проведения	Дата заседания	Повестка дня
Заседание Комитета по аудиту / в заочной форме	30.01.2018	1. Рассмотрение технического задания для проведения аудита реализации ДПР. 2. О согласовании состава конкурсной комиссии по выбору внешнего аудитора для проведения обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «Зарубежнефть».
Заседание Комитета по аудиту / в заочной форме	28.03.2018	1. Рассмотрение Отчета о выполнении Плана аудитов Группы компаний АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 2. Рассмотрение Отчета Комитета по аудиту при Совете директоров АО «Зарубежнефть» за 2017 год.
Заседание Комитета по аудиту / в очной форме	05.04.2018	1. О результатах работы внешнего аудитора по итогам аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности по РСБУ АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 2. О результатах работы внешнего аудитора по итогам аудита консолидированной финансовой отчетности по МСФО Группы компаний АО «Зарубежнефть» за 2017 год.
Заседание Комитета по аудиту / в заочной форме	23.04.2018	О результатах внутренней и внешней оценки системы управления рисками.
Заседание Комитета по аудиту / в очной форме	17.05.2018	1. Рассмотрение Годового отчета АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 2. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 3. Рассмотрение заключения Ревизионной комиссии по итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности АО «Зарубежнефть» за 2017 год.
Заседание Комитета по аудиту / в заочной форме	24.05.2018	1. Об определении размера оплаты услуг победителя открытого конкурса по отбору аудиторской организации для осуществления обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «Зарубежнефть» за 2018–2019 годы. 2. Рассмотрение новой редакции Кодекса корпоративной этики АО «Зарубежнефть». 3. Оценка качества взаимодействия АО «Зарубежнефть» с внешними аудиторами. 4. Рассмотрение информации о результатах обработки наиболее существенных сообщений горячей линии безопасности.
Заседание Комитета по аудиту / в заочной форме	06.09.2018	1. Рассмотрение результатов проверки эффективности процедур по организации системы управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции. 2. Рассмотрение изменений в План аудитов Группы компаний АО «Зарубежнефть» на 2018 год.
Заседание Комитета по аудиту / в заочной форме	15.11.2018	1. Рассмотрение Плана аудитов Группы компаний АО «Зарубежнефть» и бюджета Управления внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» на 2019 год. 2. Рассмотрение новой редакции Положения о внутреннем аудите в АО «Зарубежнефть».

По итогам проведения заседаний Комитета Совету директоров АО «Зарубежнефть» то числе были даны рекомендации:

- об утверждении Годового отчета АО «Зарубежнефть» за 2017 год;
- об утверждении Отчета о достижении целевых значений КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2017 год;
- об определении оплаты услуг победителя конкурса по отбору аудиторской организации для осуществления обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «Зарубежнефть» за 2018–2019 годы;
- по выплате вознаграждений членам Совета директоров, Ревизионной комиссии и Генеральному директору АО «Зарубежнефть».

В рамках взаимодействия с внешним аудитором с учетом п. 2.1 Методических рекомендаций по организации и проведению обязательного аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности (утверждены Приказом Росимущества о 21 января 2016 года № 12), п. 2.5 Методических рекомендаций по организации работы Комитетов по аудиту при Совете директоров (утверждены Приказом Росимущества о 20 марта 2014 года № 86) Комитетом по аудиту при Совете директоров АО «Зарубежнефть» в апреле 2018 года рассматривались результаты работы внешнего аудитора по итогам аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «Зарубежнефть» по РСБУ и консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2017 год (Протокол о 5 апреля 2018 года № 32).

Комитету по аудиту внешним аудитором были представлены основные

области и направления аудита за 2017 год в соответствии с техническими заданиями, обозначены используемые принципы бухгалтерского учета и существенные оценочные показатели финансовой отчетности, приведена оценка контрольных процедур Компании, направленных на снижение риска недостоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности. Также были рассмотрены аудиторские заключения по достоверности бухгалтерской (финансовой) и консолидированной финансовой отчетности АО «Зарубежнефть» за 2017 год.

Также внешними аудиторами Комитету по аудиту были представлены положительные аудиторские заключения по достоверности бухгалтерской (финансовая) отчетность АО «Зарубежнефть» за 2017 год.

На основании Политики взаимодействия Комитета по аудиту при Совете директоров АО «Зарубежнефть» с внешними аудиторами, утвержденной Компанией в соответствии с требованиями Методических рекомендаций Росимущества по организации и проведению обязательного аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности, осуществлялось взаимодействие между внутренним (Управлением внутреннего аудита АО «Зарубежнефть») и внешним аудиторами Компании.

В процессе взаимодействия внутреннего и внешнего аудиторов основное внимание было уделено улучшению системы внутреннего контроля, методов контроля

и контрольных процедур, направленных на снижение риска недостоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Управлением внутреннего аудита проведена и представлена на рассмотрение Комитета по аудиту оценка взаимодействия Общества и внешнего аудитора на основании критериев, рекомендуемых Росимуществом. Также проведен опрос членов Комитета по аудиту по оценке качества взаимодействия Общества с внешними аудиторами, в соответствии с которой качество взаимодействия Общества и внешних аудиторов было оценено как эффективное.

В 2018 году Комитет по аудиту активно участвовал в решении ключевых вопросов, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью Общества. Было проведено два очных заседания, в одном из которых принял участие Председатель Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть». На заседаниях то числе обсуждались:

- бухгалтерская (финансовая) отчетность АО «Зарубежнефть» за 2017 год;
- Годовой отчет АО «Зарубежнефть» за 2016 год;
- отчет о достижении целевых значений КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2017 год;
- заключение Ревизионной комиссии по результатам проверки финансово-хозяйственной деятельности АО «Зарубежнефть» за 2017 год;
- отчет о статусе исполнения рекомендаций Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть» по итогам ревизии за 2016 год.

Действующая редакция Положения о Комитете по кадрам и вознаграждению, утвержденная решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 30 апреля 2015 года (Протокол № 101), разработана с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».

Согласно Положению о Комитете по кадрам и вознаграждению при Совете директоров к его компетенции то числе относятся следующие вопросы:

- разработка рекомендаций по вопросам кадровой политики и мотивации персонала Компании;
- надзор за внедрением и реализацией политики Компании

по вознаграждению и различных программ мотивации;

- разработка рекомендаций по размеру вознаграждения членов Совета директоров и руководящего состава Компании;
- совершенствование системы КПЭ Компании;
- рассмотрение отчетов о достижении Компанией целевых значений КПЭ.

Состав Комитета по кадрам и вознаграждению при Совете директоров АО «Зарубежнефть» в 2018 году
Члены Комитета до годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть»:
• Симонян Райр Райрович (независимый директор) – советник председателя аппарата правления ПАО «Интер ПАО ЕЭС» (Председатель Комитета); • Архипов Алексей Валентинович – референт заместителя Председателя Правительства Российской Федерации; • Кадочников Павел Анатольевич (независимый директор) – проректор по научной работе Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России.
Члены Комитета после годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть»:
• Симонян Райр Райрович (независимый директор) – советник председателя аппарата правления ПАО «Интер ПАО ЕЭС» (Председатель Комитета); • Гладков Александр Алексеевич – директор Департамента добычи и транспортировки нефти и газа Минэнерго России; • Соколов Максим Юрьевич – Генеральный директор ПАО «Группа ЛСР».
Члены Комитета после внеочередного общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть»:
• Тихонов Анатолий Владимирович – Генеральный директор ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России (Председатель Комитета); • Гладков Александр Алексеевич – директор Департамента добычи и транспортировки нефти и газа Минэнерго России; • Соколов Максим Юрьевич – Генеральный директор ПАО «Группа ЛСР».

В 2018 году было проведено восемь заседаний Комитета по кадрам и вознаграждению, в каждом из которых приняли участие все избранные члены Комитета по кадрам и вознаграждению.

Заседание / форма проведения	Дата заседания	Повестка дня
Заседание Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	29.03.2018	1. Рассмотрение Отчета о проведенных мероприятиях по внедрению профессиональных стандартов. 2. Рассмотрение Отчета Комитета по кадрам и вознаграждению при Совете директоров АО «Зарубежнефть» за 2017 год.
Заседание Комитета по кадрам и вознаграждению / в очной форме	17.05.2018	1. Рассмотрение новой редакции Положения о годовом вознаграждении Генерального директора АО «Зарубежнефть». 2. Рассмотрение паспорта Корпоративной бизнес-инициативы «Вызов».
Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	21.05.2018	1. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 2. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений КПЭ АО «Зарубежнефть» за три месяца 2018 года.
Заседание Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	25.05.2018	1. Рассмотрение предложений по размеру вознаграждения членам Совета директоров АО «Зарубежнефть» по итогам корпоративного года. 2. Рассмотрение предложений по размеру вознаграждений членам Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть». 3. О выплате годового вознаграждения Генеральному директору Общества по результатам достижения корпоративных КПЭ.
Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	14.09.2018	1. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2018 года с учетом факта за первое полугодие. 2. Рассмотрение Отчета о реализации мероприятий ДГП за первое полугодие 2018 года.
Заседание Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	25.09.2018	Рассмотрение Отчета о проведенных мероприятиях по внедрению профессиональных стандартов.
Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	15.11.2018	1. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2018 года с учетом факта за девять месяцев. 2. Рассмотрение Отчета о реализации мероприятий ДГП за девять месяцев 2018 года.
Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	18.12.2018	Актуализация целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» на 2019 год.

По итогам проведения заседаний Комитета Совету директоров АО «Зарубежнефть» даны рекомендации по следующим вопросам, определяющим систему вознаграждения руководящего состава, Совета директоров и Ревизионной комиссии Общества:

- об утверждении Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ за 2017 год;

- о выплате вознаграждения Генеральному директору;
- размере вознаграждений членов Совета директоров АО «Зарубежнефть»;
- размере вознаграждений членов Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть»;
- об утверждении целевых значений КПЭ на 2019 год.

Также Комитетом по кадрам и вознаграждению рекомендованы к утверждению новая редакция Положения о вознаграждении Генерального директора Общества и паспорт Корпоративной бизнес-инициативы «Вызов».

Сведения о проведении заседаний Совета директоров

В 2018 году было проведено 14 заседаний Совета директоров АО «Зарубежнефть».

Заседание Совета директоров (дата, номер протокола, форма проведения)	Рассмотренные вопросы	Члены Совета директоров, принявшие участие в заседании Совета директоров
8 февраля 2018 года, Протокол № 149, в заочной форме	1. О внедрении рекомендаций по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности в АО «Зарубежнефть». 2. Утверждение технического задания для проведения аудита реализации ДПР. 3. Отчет о реализации НПА за IV квартал 2017 года. 4. Утверждение Плана работы Совета директоров АО «Зарубежнефть» на 2018 год.	Архипов А. В. Гладков А. А. Кадочников П. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симонян Р. Р. Тихонов А. В.
22 февраля 2018 года, Протокол № 150, в заочной форме	1. Отчет о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 2. Утверждение Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть» на 2018 год. 3. Актуализация ДПР. 4. О внесении в уставные документы изменений, предусматривающих возможность создания общероссийских отраслевых физкультурно-спортивных обществ и корпоративных физкультурно-спортивных обществ.	Архипов А. В. Гладков А. А. Кадочников П. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симонян Р. Р. Тихонов А. В.
30 марта 2018 года, Протокол № 151, в заочной форме	1. Отчет об итогах закупочной деятельности АО «Зарубежнефть» за IV квартал 2017 года. 2. Отчет о выполнении Плана аудитов Группы компаний АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 3. Отчет о результативности функционирования системы управления качеством АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 4. Отчет о проведенных мероприятиях по внедрению профессиональных стандартов. 5. Актуализация Реестра НПА. 6. Утверждение Плана мероприятий по реализации НПА на 2018 год.	Архипов А. В. Гладков А. А. Кадочников П. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симонян Р. Р. Тихонов А. В.
5 апреля 2018 года, Протокол № 152, в очной форме	1. Отчет о реализации ПИР за 2017 год. 2. Отчет о статусе вхождения АО «Зарубежнефть» в новые нефтегазовые проекты в зарубежных странах и на территории Российской Федерации.	Архипов А. В. Гладков А. А. Кадочников П. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симонян Р. Р. Тихонов А. В.
27 апреля 2018 года, Протокол № 153, в заочной форме	1. Об утверждении Отчета о проведении сопоставления уровня технологического развития и значений КПЭ АО «Зарубежнефть» с уровнем развития и показателями ведущих компаний – аналогов. 2. О рассмотрении отчетов о работе Комитетов при Совете директоров АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 3. О рассмотрении Отчета о реализации НПА за I квартал 2018 года. 4. О результатах работы аудиторов по аудиту бухгалтерской отчетности АО «Зарубежнефть» по РСБУ и консолидированной финансовой отчетности Группы компаний АО «Зарубежнефть» по МСФО за 2017 год. 5. О прекращении участия АО «Зарубежнефть» в компании EAST WEST OIL Limited. 6. Об утверждении новой редакции Положения о закупке АО «Зарубежнефть».	Архипов А. В. Гладков А. А. Кадочников П. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симонян Р. Р. Тихонов А. В.

Заседание Совета директоров (дата, номер протокола, форма проведения)	Рассмотренные вопросы	Члены Совета директоров, принявшие участие в заседании Совета директоров
29 мая 2018 года, Протокол № 154, в очной форме	1. О рассмотрении годовой бухгалтерской отчетности АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 2. О рассмотрении заключения Ревизионной комиссии по итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 3. О предварительном утверждении Годового отчета АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 4. О рассмотрении Отчета о реализации ДПР за 2017 год. 5. Об утверждении Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2017 год. 6. О размере, форме и порядке выплаты годовых дивидендов по акциям АО «Зарубежнефть». 7. О рекомендациях Совета директоров АО «Зарубежнефть» по вопросу распределения прибыли. 8. О выплате годового вознаграждения Генеральному директору Компании по результатам достижения корпоративных КПЭ.	Архипов А. В. Гладков А. А. Кадочников П. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симонян Р. Р. Тихонов А. В.
30 мая 2018 года, Протокол № 155, в заочной форме	1. О рассмотрении Отчета о достижении целевых значений КПЭ АО «Зарубежнефть» за три месяца 2018 года. 2. О рассмотрении Отчета об итогах закупочной деятельности АО «Зарубежнефть» за I квартал 2018 года. 3. О рассмотрении Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть» за I квартал 2018 года. 4. Об утверждении новой редакции Кодекса корпоративной этики АО «Зарубежнефть». 5. Об определении размера оплаты услуг победителя открытого конкурса по отбору аудитора для осуществления обязательного ежегодного аудита АО «Зарубежнефть». 6. Об утверждении новой редакции Положения о годовом вознаграждении Генерального директора АО «Зарубежнефть». 7. Об утверждении паспорта Корпоративной бизнес-инициативы «Вызов». 8. Об инновационном развитии.	Архипов А. В. Гладков А. А. Кадочников П. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симонян Р. Р. Тихонов А. В.
3 августа 2018 года, Протокол № 156, в заочной форме	1. Об избрании Председателя Совета директоров АО «Зарубежнефть». 2. Об избрании членов Комитетов при Совете директоров АО «Зарубежнефть». 3. О рассмотрении Отчета о реализации НПА за II квартал 2018 года.	Гладков А. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симонян Р. Р. Соколов М. Ю. Тихонов А. В.
21 сентября 2018 года, Протокол № 157, в заочной форме	1. О рассмотрении Отчета об итогах закупочной деятельности АО «Зарубежнефть» за II квартал 2018 года. 2. О рассмотрении Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть» за первое полугодие 2018 года. 3. О рассмотрении Отчета о реализации мероприятий ДПР за первое полугодие 2018 года. 4. О рассмотрении результатов проверок эффективности процедур по организации системы управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции. 5. Об утверждении изменений в План аудитов Группы компаний АО «Зарубежнефть» на 2018 год. 6. О ликвидации филиала АО «Зарубежнефть» в г. Ашхабаде (Туркменистан).	Гладков А. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симонян Р. Р. Соколов М. Ю. Тихонов А. В.

Заседание Совета директоров (дата, номер протокола, форма проведения)	Рассмотренные вопросы	Члены Совета директоров, принявшие участие в заседании Совета директоров
26 сентября 2018 года, Протокол № 158, в очной форме	1. О рассмотрении Отчета об итогах выполнения Бизнес-плана АО «Зарубежнефть» за первое полугодие 2018 года. 2. О рассмотрении Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2018 года с учетом факта за первое полугодие. 3. О концепции развития АО «ВНИИнефть».	Гладков А. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симомян Р. Р. Соколов М. Ю. Тихонов А. В.
3 октября 2018 года, Протокол № 159, в заочной форме	1. О рассмотрении Отчета о реализации НПА за III квартал 2018 года. 2. О рассмотрении Отчета о проведенных мероприятиях по внедрению профессиональных стандартов. 3. Об утверждении Политики в области управления правами на результаты интеллектуальной деятельности в Группе компаний АО «Зарубежнефть» и Плана мероприятий по ее реализации. 4. О снятии с контроля поручения по директивам от 24.11.2017 № 8583п-П13. 5. Об утверждении новой редакции Положения о закупке АО «Зарубежнефть». 6. О проведении инвентаризации прав на результаты интеллектуальной деятельности с целью последующей организации мероприятий по обеспечению выявленных результатов, права на которые принадлежат АО «Зарубежнефть», правовой охраной, постановке прав на них на баланс в качестве нематериальных активов для последующего введения в экономический оборот и (при необходимости) по оценке стоимости прав на них.	Гладков А. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симомян Р. Р. Соколов М. Ю. Тихонов А. В.
20 ноября 2018 года, Протокол № 160, в заочной форме	1. О рассмотрении Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть» за девять месяцев 2018 года. 2. О рассмотрении Отчета об итогах закупочной деятельности АО «Зарубежнефть» за III квартал 2018 года. 3. О рассмотрении Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2018 года с учетом факта за девять месяцев. 4. Об утверждении Плана аудитов Группы компаний АО «Зарубежнефть» и бюджета Управления внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» на 2019 год. 5. О рассмотрении Отчета о реализации мероприятий ДПР за девять месяцев 2018 года. 6. Об утверждении новой редакции Положения о внутреннем аудите в АО «Зарубежнефть». 7. О ежегодном информировании профильных федеральных органов исполнительной власти и Правительства Российской Федерации об объемах заключаемых с предприятиями оборонно-промышленного комплекса контрактов на закупку гражданской продукции для топливно-энергетического комплекса (выполнение работ, оказание услуг), не относящейся к государственному оборонному заказу. 8. Об утверждении новой редакции Положения о закупке АО «Зарубежнефть».	Гладков А. А. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Симомян Р. Р. Соколов М. Ю. Тихонов А. В.
6 декабря 2018 года, Протокол № 161, в заочной форме	1. Об избрании Председателя Совета директоров АО «Зарубежнефть». 2. Об избрании членов Комитетов при Совете директоров АО «Зарубежнефть».	Гладков А. А. Карапетян К. В. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Соколов М. Ю. Текслер А. Л. Тихонов А. В.
20 декабря 2018 года, Протокол № 162, в очной форме	1. О рассмотрении Отчета о ходе реализации Корпоративной стратегии АО «Зарубежнефть» за 2018 год. 2. Об утверждении Бизнес-плана АО «Зарубежнефть» на 2019 год. 3. Об актуализации значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» на 2019 год.	Гладков А. А. Карапетян К. В. Кудряшов С. И. Муров Е. А. Соколов М. Ю. Текслер А. Л. Тихонов А. В.

Ревизионная комиссия АО «Зарубежнефть»

В 2017 году Распоряжением Росимущества о 30 июня 2017 года № 391-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» была избрана Ревизионная комиссия АО «Зарубежнефть» в следующем составе.

Ф. И. О.	Должность
Анникова Н. Н.	Директор по экономике ООО «Управляющая компания «Ортус» (с 1 ноября 2017 года). Первый заместитель генерального директора АО «Строительное управление № 308» (до 1 ноября 2017 года).
Зобкова Т. В.	Начальник отдела корпоративного управления Департамента корпоративного управления, ценовой конъюнктуры и контрольно-ревизионной работы в отраслях топливно-энергетического комплекса Минэнерго России.
Степанова В. А.	Начальник отдела институтов инновационного развития Департамента проектного финансирования и инвестиционной политики Министерства финансов Российской Федерации (Минфина России).

Ревизионной комиссией проведена проверка финансово-хозяйственной деятельности Компании в 2017 году. По результатам проверки составлены заключения о достоверности данных, содержащихся в бухгалтерской (финансовой) отчетности и Годовом отчете АО «Зарубежнефть» за 2017 год. В результате проверок были сформулированы рекомендации Компании, отраженные в акте

и заключении Ревизионной комиссии по итогам 2017 года.

Кроме того, Ревизионной комиссией были проведены проверки выполнения Компанией поручений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации по следующим вопросам:

- реализация НПА;
- закупочная деятельность в части импортозамещения;

- операционные затраты дочерних обществ;
- выполнение ДПР.

Распоряжением Росимущества о 30 июня 2018 года № 499-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» была избрана Ревизионная комиссия АО «Зарубежнефть» в следующем составе.

Ф. И. О.	Должность
Богашов А. Е.	Директор Департамента корпоративного управления, ценовой конъюнктуры и контрольно-ревизионной работы в отраслях топливно-энергетического комплекса Минэнерго России.
Анникова Н. Н.	Независимый эксперт.
Можаева А. И.	Референт в отделе развития газовой и нефтяной отрасли Департамента государственного регулирования тарифов, инфраструктурных реформ и энергоэффективности Минэкономразвития России.

В соответствии с Распоряжением Росимущества о 30 июня 2018 года № 499-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» по итогам работы Ревизионной комиссии в 2017/2018 корпоративном году ее членам было выплачено вознаграждение в размере 280 тыс. руб.

Вознаграждение членам Ревизионной комиссии, не являющимся госслужащими, выплачивается согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях членам Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть»¹.

В период с 1 января по 31 декабря 2018 года было проведено четыре заседания Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть», на которых рассмотрены то числе следующие вопросы:

- об обсуждении предварительного отчета АО «Зарубежнефть» по импортозамещению;
- обсуждении предварительного отчета по анализу бухгалтерской отчетности Компании;
- утверждении Акта и заключения Ревизионной комиссии по итогам проверки деятельности Компании за 2017 год;

- избрании Председателя и секретаря Ревизионной комиссии на 2018/2019 корпоративный год;
- утверждении Программы и Плана работы Ревизионной комиссии на 2018/2019 корпоративный год.

Все рекомендации Ревизионной комиссии по результатам ревизии Компанией выполнены.

¹ Новая редакция Положения о вознаграждениях и компенсациях членам Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть» утверждена Распоряжением Росимущества о 30 июня 2018 года № 499-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть».

Обеспечение внутреннего контроля по Группе компаний АО «Зарубежнефть»

В рамках системы корпоративного управления в АО «Зарубежнефть» функцию внутреннего контроля Группы компаний АО «Зарубежнефть» осуществляет Управление внутреннего аудита в составе шести человек. В своей деятельности Управление руководствуется Положением о внутреннем аудите АО «Зарубежнефть», Методикой планирования и проведения внутренних аудиторских проверок, а также Положением о Управлении внутреннего аудита.

Основная задача внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» – проведение оценки эффективности системы управления рисками и выражение мнения о надежности и эффективности системы внутреннего контроля и корпоративного управления в Группе компаний АО «Зарубежнефть».

Функционально Управление внутреннего аудита подотчетно Совету директоров АО «Зарубежнефть». Существующий порядок подчинения внутреннего аудита Совету директоров и исполнительным органам Компании обеспечивает независимость, достаточную для выполнения функций, возложенных на внутренний аудит.

Годовой план внутренних аудиторских проверок и результаты деятельности Управления рассматриваются Комитетом по аудиту и утверждаются Советом директоров АО «Зарубежнефть».

Ключевыми направлениями проверок внутреннего аудита в 2018 году были определены:

- оценка формирования корпоративных КПЭ (на ежеквартальной основе);
- аудит реализации НПА (на ежеквартальной основе);
- аудит процесса управления рисками в Группе компаний АО «Зарубежнефть»;
- аудит системы внутреннего контроля и управления рисками в области противодействия коррупции;

- аудит соблюдения матрицы корпоративного управления;
- аудит бизнес-процесса «Инвестиционное планирование»;
- аудит бизнес-процесса «Капитальный ремонт скважин»;
- аудит бизнес-процесса «Управление оборотным капиталом» (оборачиваемость запасов материально-технических ресурсов);
- аудит бизнес-процесса «Поиск, оценка новых проектов, наращивание портфеля активов АО «Зарубежнефть».

Все запланированные проверки выполнены в соответствии с утвержденным Планом.

Помимо плановых аудиторских проверок Управлением внутреннего аудита был проведен ряд внеплановых проверочных мероприятий по поручению Генерального директора АО «Зарубежнефть».

Управление внутреннего аудита является владельцем бизнес-процесса «Ревизии дочерних обществ». В соответствии с Регламентом проведения ревизий дочерних обществ Управление координирует процессы проведения ревизий, формирования ревизионных актов и заключений. Управлением осуществляется непрерывный мониторинг выполнения рекомендаций по результатам проверок внутреннего аудита и ревизионной деятельности, направленных на совершенствование систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.

В рамках осуществления экспертной функции сотрудники Управления осуществляли экспертизу документов в советах директоров / общих собраниях участников / общих собраниях акционеров дочерних обществ и материалов инвестиционных комитетов, участвовали в работе экспертных групп АО «Зарубежнефть».

С целью совершенствования нормативной базы внутреннего аудита в течение отчетного года были актуализированы следующие нормативные документы:

- утверждена новая редакция Положения о внутреннем аудите;
- утверждена новая редакция Методики планирования и проведения внутренних аудиторских проверок;
- актуализирован Регламент проведения ревизий дочерних обществ.

В рамках развития и совершенствования функции внутреннего аудита с учетом лучших международных практик Управлением осуществлены следующие мероприятия:

- проведена внешняя оценка функции внутреннего аудита АО «Зарубежнефть». По результатам оценки определено соответствие деятельности Управления лучшим международным практикам, намечены основные направления дальнейшего совершенствования функции;
- в соответствии с требованиями международных стандартов внутреннего аудита в Управлении внедрена процедура подтверждения независимости и отсутствия конфликта интересов у сотрудников;
- разработана и внедрена единая система учета выявленных в результате проверок нарушений и мониторинга мероприятий по их устранению;
- разработана и внедрена в процесс контроля матрица областей, требующих повышенного внимания менеджмента;
- разработана и внедрена система менеджмента качества внутренних аудитов (с учетом требований ИСО 9001:2015).

В течение года в целях развития профессиональных компетенций все сотрудники Управления внутреннего аудита принимали участие в обучающих мероприятиях по направлению деятельности: тренингах, конференциях, семинарах, стратегических сессиях.

Руководство АО «Зарубежнефть»



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Кудряшов Сергей Иванович

- Кудряшов Сергей Иванович имеет большой опыт работы на руководящих должностях в компаниях топливно-энергетического комплекса.
- В 1991 году окончил Куйбышевский политехнический институт. В 2006 году получил степень магистра делового администрирования (Executive MBA) в Стокгольмской школе экономики.
- С 1991 года начал свою трудовую деятельность в «Нижевартовскнефти», пройдя путь от оператора по добыче нефти до заместителя генерального директора – начальника укрупненного нефтепромысла.
- 2002–2003 годы – заместитель управляющего ОАО «Томскнефть ВНК» – начальник НГДУ «Стрежевойнефть».
- 2003–2005 годы – управляющий ОАО «Юганскнефтегаз» – вице-президент ЗАО «ЮКОС ЭП».
- С 2005 года находился на должности первого вице-президента ОАО «НК «Роснефть», курировал производственный сектор компании.
- С 2008 года до 11 июля 2012 года занимал должность заместителя министра энергетики Российской Федерации. Курировал вопросы, связанные с деятельностью российского нефтегазового комплекса.
- В июле 2012 года занял должность первого заместителя Генерального директора АО «Зарубежнефть».
- С 28 декабря 2012 года является Генеральным директором АО «Зарубежнефть».
- Также Сергей Кудряшов является руководителем Рабочей группы Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам стратегии развития топливно-энергетического комплекса и экологической безопасности.
- Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ДОБЫЧЕ

Дашевский Александр Владимирович

- В 1990 году окончил Грозненский нефтяной институт по специальности «горный инженер», в 2003 году – РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина по специальности «инженер-экономист».
- Около 10 лет проработал в нефтяных компаниях г. Губкинский ЯНАО, пройдя профессиональный путь от оператора по добыче нефти и газа до начальника управления.
- С 2000 года работал в ОАО «Томскнефть ВНК».
- В 2005 году перешел в ОАО «НК «Роснефть», где сначала занимал должность директора департамента перспективного планирования и подготовки инвестиционных проектов, а затем – директора департамента нефтегазодобычи.
- С 2010 года занимал должность старшего вице-президента по добыче нефти и газа в ОАО «НК «Башнефть».
- В 2013–2014 годах работал на должности первого заместителя генерального директора СП «Вьетсовпетро».
- С июля 2014 года является заместителем Генерального директора по добыче АО «Зарубежнефть».
- Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ

Максимов Денис Николаевич

- В 2006 году получил высшее образование по специальности «бухгалтерский учет, анализ и аудит», в 2011 году получил второе высшее образование по специальности «юриспруденция». Имеет диплом по международной финансовой отчетности (ДипИФР) Ассоциации присяжных сертифицированных бухгалтеров (АССА).
- В 2004–2013 годах работал в ПАО «Оренбургнефть» на различных должностях в финансово-экономическом блоке.
- С 2013 по 2016 год работал на должности заместителя генерального директора по экономике и финансам в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».
- В 2016 году занял должность заместителя Генерального директора АО «Зарубежнефть» по экономике и финансам.
- Награжден Почетной грамотой Министерства промышленности и торговли Социалистической Республики Вьетнам.
- Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ ПРОЕКТОВ И СКВАЖИННЫМ ОПЕРАЦИЯМ

Заикин Игорь Петрович

- В 1991 году окончил Куйбышевский политехнический институт им. В. В. Куйбышева по специальности «горный инженер». Имеет диплом о прохождении Российско-норвежской модульной программы МВА при МГИМО (У) МИД России.
- Начал свою трудовую деятельность помощником бурильщика на государственном предприятии по бурению нефтяных и газовых скважин «ВАН-ЕГАН» в г. Нижневартовске.
- С 1996 года работал в ООО «Лукойл-бурение» в г. Самаре и «ЛУКОЙЛ Оверсиз» в Казахстане.
- С 2003 года – начальник отдела технологии бурения в ОАО «ЛУКОЙЛ».
- С 2005 по 2012 год – директор департамента бурения, скважинных технологий и супервайзинга в ОАО «НК «Роснефть».
- С 2012 года – директор департамента бурения в ОАО АНК «Башнефть».
- С июля 2013 года занимает должность заместителя Генерального директора по развитию проектов и скважинным операциям АО «Зарубежнефть».
- Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ГЕОЛОГИИ И РАЗРАБОТКЕ

Афанасьев Игорь Семенович

- В 1994 году окончил Новосибирский государственный университет.
- С 2002 по 2004 год работал в «ЮганскНИПИнефть» (г. Уфа).
- С 2005 по 2006 год занимал должность начальника управления технологий разработки Корпоративного научно-технического центра (КНТЦ) в ОАО «НК «Роснефть».
- В 2006 году перешел на должность заместителя директора КНТЦ в ОАО «НК «Роснефть».
- С 2007 года работал на должности директора департамента разработки месторождений ОАО «НК «Роснефть».
- С августа 2014 года является заместителем Генерального директора по геологии и разработке АО «Зарубежнефть».
- Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ И КОРПОРАТИВНЫМ КОММУНИКАЦИЯМ

Улитин Денис Борисович

- В 2000 году окончил Новосибирскую государственную академию экономики и управления по специальности «финансы и кредит». В 2009 году прошел программу Executive Education для руководителей нефтегазовой отрасли России «Нефтегазовая отрасль: управление крупными проектами» в Московской школе СКОЛКОВО.
- С 2001 по 2005 год работал в ОАО «Юганскнефтегаз» на различных должностях.
- С 2005 по 2010 год занимал должность помощника первого вице-президента ОАО «НК «Роснефть».
- С 2011 по 2012 год являлся заместителем директора Департамента добычи и транспортировки нефти и газа Минэнерго России.
- В январе 2013 года был назначен на должность руководителя аппарата Генерального директора АО «Зарубежнефть».
- С февраля 2015 года является заместителем Генерального директора по организационному развитию и корпоративным коммуникациям АО «Зарубежнефть».
- Имеет ведомственные награды Минэнерго России.
- Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА

Исмагилов Азамат Фаритович

- В 2000 году с отличием окончил Уфимский государственный нефтяной технический университет по специальности «экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса». В 2003 году получил степень MBA в Российском экономическом университете им. Г. В. Плеханова. Имеет ученую степень кандидата экономических наук.
- В 1998 году начал трудовую деятельность с должности главного бухгалтера в Уфимском филиале ООО «Агентство «Дортранссервис».
- В 2000 году работал на разных должностях в ЗАО «ЮКОС ЭП» – Уфимском филиале ООО «ЮганскНИПИнефть».
- С 2003 года продолжил трудовую деятельность в г. Москве, пройдя путь от главного специалиста в ЗАО «ЮКОС ЭП», где проработал с 2003 по 2005 год, до заместителя директора Корпоративного научно-технического центра в ОАО «НК «Роснефть» (2005–2008 годы).
- С 2008 по 2016 год работал в должности генерального директора ООО «СамараНИПИнефть» (2008–2016 годы) и генерального директора ОАО «Гипровостокнефть» (2014–2016 годы) в г. Самаре.
- С мая 2016 года является заместителем Генерального директора АО «Зарубежнефть» по развитию бизнеса.
- Также имеет научные публикации и монографии.
- Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПРАВОВЫМ И КОРПОРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ

Кочетков Кирилл Александрович

- В 1994 году с отличием окончил Московский авиационный институт им. С. Орджоникидзе по специальности «автоматизированные системы обработки информации и управления». В 2003 году окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «юриспруденция». Свободно владеет английским языком.
- С 1994 года работал на руководящих должностях, то числе в компаниях топливно-энергетического комплекса.
- С 2010 по 2015 год руководил юридическим департаментом «Штокман Девелопмент АГ», совместного предприятия ПАО «Газпром», Total S.A. (Франция) и Statoil ASA (Норвегия), учрежденного для строительства и эксплуатации объектов освоения Штокмановского газоконденсатного месторождения.
- С 2015 года начал трудовую деятельность в Группе компаний АО «Зарубежнефть».
- С 2016 по 2018 год являлся заместителем генерального директора ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», отвечал за правовые и корпоративные вопросы.
- С июля 2018 года назначен заместителем Генерального директора по правовым и корпоративным вопросам АО «Зарубежнефть».
- Имеет благодарность Минэнерго России и АО «Зарубежнефть». В 2017 году включен в список 100 лучших юристов по версии Legal 500.
- Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО КОРПОРАТИВНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Матвеев Евгений Алексеевич

- Окончил Московское высшее техническое училище им. Н. Э. Баумана и Российскую академию государственной службы при Президенте Российской Федерации.
- С 1984 по 2015 год проходил службу на различных должностях в органах государственной власти и управления.
- С 2015 по 2016 год являлся советником-наставником губернатора Тульской области в аппарате Правительства Тульской области.
- В июне 2016 года назначен на должность начальника Управления корпоративной безопасности АО «Зарубежнефть».
- С декабря 2017 года является заместителем Генерального директора по корпоративной безопасности АО «Зарубежнефть».
- Имеет государственные и ведомственные награды Российской Федерации.
- Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРЕРАБОТКЕ И СБЫТУ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ОБЩИМ ВОПРОСАМ И УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Щелкунов Игорь Викторович

- В 1992 году окончил нефтегазопромысловый факультет Тюменского индустриального института им. Ленинского комсомола по специальности «технология и комплексная механизация разработки нефтяных и газовых месторождений». Квалификация: горный инженер.
- С 2007 по 2009 год прошел курс совместной программы с Кингстонским университетом (Лондон) в Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, имеет степень мастера делового администрирования (MBA).
- С 1988 по 1997 год являлся оператором по добыче нефти и газа, технологом третьей категории, геологом первой категории – заместителем начальника цеха, потом начальником цеха научно-исследовательских и производственных работ НГДУ «Юганскнефть», ПО «Юганскнефтегаз».
- С 1997 по 2005 год занимал должность заместителя начальника управления кадровой политики, начальника управления кадровой политики, далее – директора по кадровой политике ОАО «Юганскнефтегаз».
- С 2005 по 2007 год являлся начальником управления кадровой политики ОАО «МХК «ЕвроХим».
- С 2007 по 2017 год занимал должность административного директора АО «МХК «ЕвроХим», бы членом Правления АО «МХК «ЕвроХим».
- С 2017 по 2018 год являлся главой дивизиона «Нефть и газ», членом Правления EuroChem Group AG (г. Цуг, Швейцария), членом Совета директоров АО «МХК «ЕвроХим» (г. Москва).
- В 2018 году занял должность заместителя Генерального директора по переработке и сбыту по общим вопросам и управлению персоналом АО «Зарубежнефть».
- Имеет государственные награды СССР и Российской Федерации.
- Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.

Дивидендная политика и информация о распределении прибыли

Положение о Дивидендной политике АО «Зарубежнефть» утверждено на заседании Совета директоров 30 января 2015 года (Протокол № 96). Новая редакция Дивидендной политики утверждена на заседании Совета директоров 16 февраля 2017 года (Протокол № 134).

Дивидендная политика АО «Зарубежнефть» направлена на обеспечение наибольшей прозрачности для акционера Компании процесса принятия решения о выплате дивидендов, определения размера дивидендов и порядка выплаты в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации. АО «Зарубежнефть» в целях обеспечения прозрачности Дивидендной политики размещает Политику и любые изменения на официальном сайте Компании в сети Интернет по адресу: www.nestro.ru.

В соответствии с Дивидендной политикой АО «Зарубежнефть» стремится обеспечивать ежегодный рост дивидендов, выплачиваемых в пользу Российской Федерации, при оптимальном сочетании интересов акционера с необходимостью достаточного финансирования Компании, уважением и строгим соблюдением прав акционера, предусмотренным действующим законодательством Российской Федерации, и успешной реализации инвестиционных проектов АО «Зарубежнефть», осуществляемых согласно утвержденному Советом директоров Бизнес-плану Компании. Темпы роста дивидендов Компании определяются темпом роста чистой прибыли Компании, ее финансовым состоянием и реализуемыми инвестиционными проектами.

Основными принципами Дивидендной политики АО «Зарубежнефть» являются:

- соблюдение норм действующего законодательства Российской

Федерации, Устава и внутренних документов Компании, то числе соответствие принятой в Компании практики начисления и выплаты дивидендов законодательству Российской Федерации;

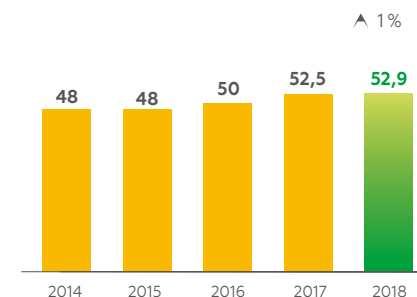
- соблюдение прав и интересов акционеров;
- стремление соответствовать высоким стандартам корпоративного управления;
- обеспечение заинтересованности менеджмента и акционеров в повышении прибыльности Компании;
- повышение инвестиционной привлекательности Компании;
- обеспечение положительной динамики величины дивидендных выплат при условии роста чистой прибыли Компании;
- стремление к обеспечению наиболее комфортного для акционеров способа получения дивидендов;
- стремление выплачивать дивиденды в короткие сроки;
- обеспечение максимальной прозрачности механизма определения размера дивиденда.

На протяжении нескольких лет АО «Зарубежнефть» остается в числе лидирующих российских компаний по показателю суммы дивидендов, перечисляемых в бюджет Российской Федерации.

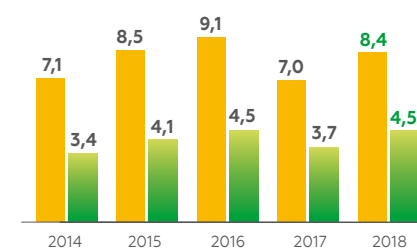
Чистая прибыль, сформированная по итогам работы АО «Зарубежнефть» за 2017 год, в сумме 8 442 807 тыс. руб. в соответствии с распоряжением Росимущества о 30 июня 2018 года № 499-р «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть», была направлена:

- на выплату дивидендов – 4 469 329 тыс. руб., или 53 % о чистой прибыли года (исполнено платежным поручением о 10 августа 2018 года № 4277);

Доля, подлежащая выплате в виде дивидендов относительно величины чистой прибыли в 2014–2018 годах, %



Соотношение показателей чистой прибыли предыдущего года и начисленных дивидендов в 2014–2018 годах, млрд руб.



- формирование резервного фонда – 844 281 тыс. руб., или 10 % о чистой прибыли;
- выплату вознаграждений членам Совета директоров – 38 600 тыс. руб., или 0,457 % о чистой прибыли;
- выплату вознаграждения членам Ревизионной комиссии – 280 тыс. руб., или 0,003 % о чистой прибыли;
- финансирование инвестиционного плана АО «Зарубежнефть», утвержденного решением Совета директоров (Протокол о 22 декабря 2017 года № 148) – 3 090 317 тыс. руб., или 36,6 % о чистой прибыли.

01
02
03



04



05

Приложения



05



ПРИЛОЖЕНИЯ

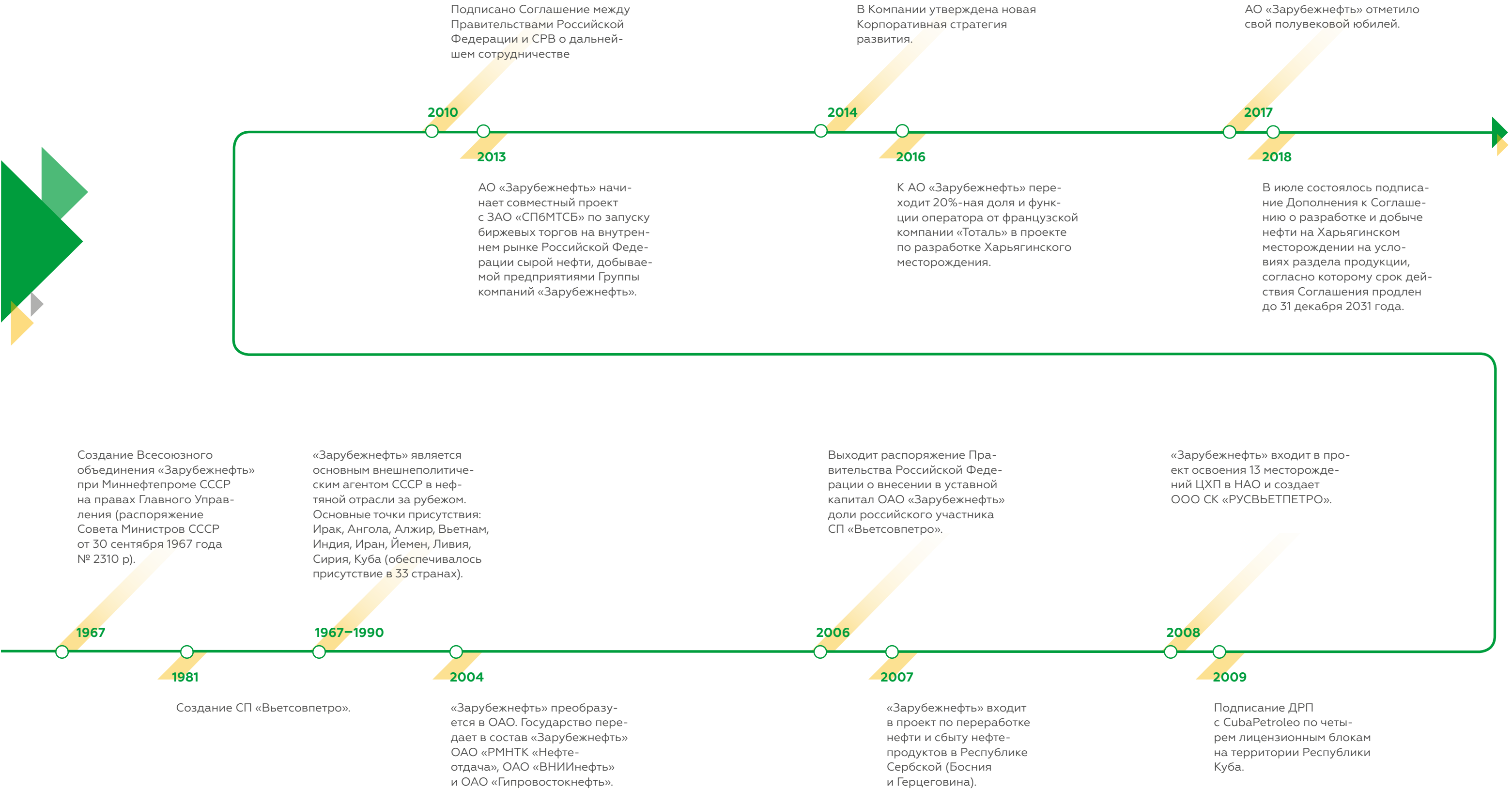


Официальная информация об АО «Зарубежнефть»

Полное наименование Компании	Акционерное общество «Зарубежнефть»
Номер и дата выдачи свидетельства о государственной регистрации	Свидетельство серия 77 № 003280973 от 22.10.2004, ОГРН 1047708046870
Субъект Российской Федерации	г. Москва
Местонахождение	101990, г. Москва, Армянский пер., д. 9/1/1, стр. 1
Телефон (факс)	+7 (495) 748-65-00
Адрес электронной почты	nestro@nestro.ru
Информация о включении в перечень стратегических акционерных обществ	Да
Полное наименование и адрес реестродержателя	Акционерное общество «Регистратор Р.О.С.Т.», 107996, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 13
Размер зарегистрированного уставного капитала по состоянию на 31.12.2018, руб.	50 729 067 000
Общее количество выпущенных акций	50 729 067
Количество обыкновенных акций	50 729 067
Номинальная стоимость акций, руб.	1 000
Государственный регистрационный номер выпуска обыкновенных (привилегированных) акций и дата государственной регистрации	1-01-65072-D от 09.12.2004
Государственный регистрационный номер дополнительного выпуска обыкновенных (привилегированных) акций и дата государственной регистрации (в случае если на дату предварительного утверждения Советом директоров (наблюдательным советом) Годового отчета Компании регистрирующим органом не осуществлено аннулирование индивидуального номера (кода) дополнительного выпуска обыкновенных (привилегированных) акций общества)	1-01-65072-D от 19.04.2005. 1-01-65072-D от 10.07.2007. 1-01-65072-D от 25.09.2007. 1-01-65072-D-004D от 24.04.2012.

Полное наименование Компании	Акционерное общество «Зарубежнефть»
Количество привилегированных акций	Нет
Номинальная стоимость привилегированных акций, руб.	Нет
Количество акций, находящихся в собственности Российской Федерации	50 729 067
Доля Российской Федерации в уставном капитале, %	100
Акционеры Компании, доля которых в уставном капитале составляет более двух процентов	Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом
Наличие специального права на участие Российской Федерации в управлении открытым акционерным обществом («золотой акции»)	Нет
Полное наименование и адрес аудитора Компании	ООО «Нексия Пачоли», 115184, г. Москва, ул. Большая Татарская, д. 7, корп. 2

История создания Компании



Информация об участии АО «Зарубежнефть» в других организациях (по состоянию на 31 декабря 2018 года)

№ п/п	Наименование дочернего общества	Доля участия АО «Зарубежнефть», %	Доля участия других дочерних обществ АО «Зарубежнефть», %	Регион деятельности Компании
1	СП «Вьетсовпетро» (CPB)	49,00	–	Вьетнам
2	VRJ Petroleum Co (CPB)*	50,00	–	Вьетнам
3	ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	51,00	–	Россия
4	АО «Арктикморнефтегазразведка»	100,00 (–1 акция)	–	Россия
5	АО «РМНТК «Нефтеотдача»	100,00 (–1 акция)	–	Россия
6	ООО «Ульяновскнефтегаз»	99,90	АО «РМНТК «Нефтеотдача» – 0,10	Россия
7	АО «Оренбургнефтеотдача»	100,00 (–1 акция)	АО «РМНТК «Нефтеотдача» – 1 акция	Россия
8	АО «НефтегазИнКор»	95,00	–	Россия
9	АО «Гипровостокнефть»	22,09	АО «РМНТК «Нефтеотдача» – 38,00	Россия
10	АО «ВНИИнефть»	32,27	АО «РМНТК «Нефтеотдача» – 38,00	Россия
11	АО «ВНИИнефть – Западная Сибирь»	–	АО «ВНИИнефть» – 51,00	Россия
12	ЗАО «Нефтяное хозяйство»	–	АО «РМНТК «Нефтеотдача» – 15,00	Россия
13	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ – добыча»	99,90	АО «НефтегазИнКор» – 0,10	Россия
14	ООО «Зарнестсервис»	80,00	ООО «ЗНСМ» – 20,00	Россия
15	ООО «Зарубежнефтестроймонтаж» (ООО «ЗНСМ»)	80,00	ООО «Зарнестсервис» – 20,00	Россия
16	Zarubezhneft Holding & Services AG (Швейцария)	100,00	–	Швейцария
17	ООО «ЭКСПЛОН»	80,00	ООО «ЗНСМ» – 20,00	Россия
18	АО «СП6МТСБ»	10,00	–	Россия
19	ООО «ОПТИМА Группа»	–	АО «НефтегазИнКор» – 100,00	Республика Сербская
20	АО «НПЗ Брод»	–	АО «НефтегазИнКор» – 79,99	Республика Сербская
21	АО «МПЗ Модрича»	–	АО «НефтегазИнКор» – 75,65; АО «Нестро Петрол» – 13,05	Республика Сербская
22	АО «Нестро Петрол»	–	АО «НефтегазИнКор» – 80,00	Республика Сербская

№ п/п	Наименование дочернего общества	Доля участия АО «Зарубежнефть», %	Доля участия других дочерних обществ АО «Зарубежнефть», %	Регион деятельности Компании
23	«Ядран-Нафтагас» д. о. о.	–	АО «НефтегазИнКор» – 34,00	Республика Сербская
24	ООО «ОПТИМА-Модрича»	–	АО «МПЗ Модрича» – 100,00	Республика Сербия
25	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ – добыча Самара»	–	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ – добыча» – 100,00	Россия
26	СП «Арктик Дриллинг Лимитед»	–	АО «АМНГР» – 18,00	Багамы
27	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»	99,98	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ – добыча» – 0,02	Россия
28	ООО «НГП «Северо-Карасевское»	–	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» – 99,90; ООО «Ульяновскнефтегаз» – 0,10	Россия
29	ООО «ЗН ЛА»	–	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ – добыча» – 100,00	Россия
30	ООО «ЗН БВ»	–	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ – добыча» – 100,00	Россия

В 2018 году произошли следующие изменения в корпоративной структуре Группы компаний АО «Зарубежнефть»:

- в рамках выполнения Программы отчуждения НПА АО «Зарубежнефть» в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 26 марта 2018 года № 2302п-П13 ликвидирована компания East West Oil Limited (Великобритания);

- в рамках выполнения Программы отчуждения НПА АО «Зарубежнефть» в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 17 марта 2017 года № 1753п-П13 ликвидирована компания ЗАО «ЗарИТ» (Россия);
- в рамках выполнения Программы отчуждения НПА АО «Зарубежнефть» ликвидированы компании Zarubezhneft Exploration and Production

- Limited Liability Company for Oil and Gas Projects (Республика Хорватия) и ООО «Нестро Сава» (Республика Хорватия);
- осуществлена продажа 100%-ной доли в уставном капитале ООО «ЗН Восток» (Россия);
- осуществлена продажа 3,22 % акций АО «МПЗ Модрича» (Республика Сербская);
- с целью реализации проектов в России и за рубежом созданы ООО «ЗН ЛА» и ООО «ЗН БВ».

Перечень лицензий Группы компаний АО «Зарубежнефть» в Российской Федерации

В 2018 году в Российской Федерации Группа компаний АО «Зарубежнефть» владела следующими лицензиями:

- девять лицензий на добычу углеводородов;
- пять лицензий на геологическое изучение, разведку и добычу углеводородов;
- две лицензии на поиск и оценку залежей углеводородов.

№	№ лицензий	Оператор проекта	Блоки, участки, месторождения	Сроки действия лицензий
1	ОРБ 00896 НЭ	АО «Оренбургнефтеотдача»	Кирсановское	23.09.2009–31.05.2033
2	ОРБ 00898 НЭ		Пашкинское	23.09.2009–31.05.2033
3	ОРБ 03072 НЭ		Черновское	14.09.2017–31.05.2033
4	УЛН 09132 НР	ООО «Ульяновскнефтегаз»	Радищевский	30.04.2008–03.08.2030
5	УЛН 09135 НЭ		Славкинское	30.04.2008–01.07.2038
6	УЛН 14582 НЭ		Кондаковское	01.10.2008–01.07.2038
7	УЛН 09133 НЭ	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ – добыча Самара»	Ружевское	30.04.2008–10.09.2026
8	УЛН 09134 НЭ		Сулакское	30.04.2008–10.09.2026
9	УЛН 09223 НП		Южно-Пчелиный	10.05.2017–10.05.2022
10	НРМ 00688 НР	ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	ЦХП-1, Северо-Хоседаюское им. А. А. Сливки	08.09.2008–10.06.2033
11	НРМ 00689 НР		ЦХП-2, Висовое	08.09.2008–10.06.2033
12	НРМ 16167 НП		ЦХП-2, Верхнеколвинское	13.10.2016–02.10.2023
13	НРМ 00690 НР		ЦХП-2, Верхнеколвинское	08.09.2008–10.06.2033
			ЦХП-3, Западно-Хоседаюское им. Д. И. Садецкого	
			ЦХП-3, Сихорейское	
			ЦХП-3, Восточно-Сихорейское	
14	НРМ 00691 НР		ЦХП-3, Северо-Сихорейское	08.09.2008–10.06.2033
			ЦХП-4, Северо-Ошкотыньское	
			ЦХП-4, Сюрхаратинское	
			ЦХП-4, Пюсейское	
			ЦХП-4, Южно-Сюрхаратинское	
15	НРМ 16129 НЭ	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»	ЦХП-4, Урернырдское	01.08.2016–31.12.2031
			ЦХП-4, Восточно-Янемдейское	
16	СЛХ 15508 НЭ	ООО «НГП «Северо-Карасевское»	Луцевяжское	01.03.2013–15.02.2033

Отчет об исполнении поручений Президента Российской Федерации И распоряжений Правительства Российской Федерации

Поручения Президента Российской Федерации и распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Компанией соответствующих поручений и распоряжений
О переходе АО на преимущественное использование отечественного программного обеспечения. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 06.12.2018 № 10068п-П13. О ежегодном информировании профильных федеральных органов исполнительной власти и Правительства Российской Федерации об объемах заключаемых с предприятиями оборонно-промышленного комплекса контрактов на закупку гражданской продукции для топливно-энергетического комплекса (выполнение работ, оказание услуг), не относящейся к государственному оборонному заказу. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 26.09.2018 № 7923п-П13	• Решения в соответствии с директивами приняты Советом директоров Компании 28.01.2019 (Протокол от 28.01.2019 № 163). В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив, проводятся мероприятия в рамках утвержденного Плана. • Решения в соответствии директивами приняты Советом директоров Компании (Протокол от 20.11.2018 № 160). В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив, проводятся мероприятия в рамках утвержденного Плана. • Отчет о закупках у предприятий оборонно-промышленного комплекса гражданской продукции для топливно-энергетического комплекса за 2017 год направлен в Правительство Российской Федерации, Минэкономразвития России, Минпромторг России и Минэнерго России (письма от 01.11.2018 от СК-25-5349)

Поручения Президента Российской Федерации и распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Компанией соответствующих поручений и распоряжений
О проведении инвентаризации прав на результаты интеллектуальной деятельности с целью последующей организации мероприятий по обеспечению выявленных результатов, права на которые принадлежат АО «Зарубежнефть», правовой охраной, постановке прав на них на баланс в качестве нематериальных активов для последующего введения в экономический оборот и при необходимости по оценке стоимости прав на них. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 30.08.2018 № 7050п-П13. Об инновационном развитии. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 27.04.2018 № 3262п-П13. О внесении в уставные документы изменений, предусматривающих возможность создания общероссийских отраслевых физкультурно-спортивных обществ и корпоративных физкультурно-спортивных обществ. Во исполнения поручения Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № ИШ-П13-8690	- Решения в соответствии директивами приняты Советом директоров Компании (Протокол от 03.10.2018 № 159). В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив, проводятся мероприятия в рамках утвержденного Плана. - Решения в соответствии директивами приняты Советом директоров Компании (Протокол от 30.05.2018 № 155). В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив, проводятся мероприятия в рамках утвержденного Плана. - Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 27.04.2018 № 3262п-П13 и в соответствии с письмом Минэкономразвития России от 29.05.2018 № 14587-ОФ/Д01 и о рассмотрении проекта Сопоставления уровня технологического развития и значений КПЭ АО «Зарубежнефть» с уровнем развития и показателями ведущих компаний – аналогов (далее – Сопоставление), а также в ответ на письма Минэнерго России от 25.07.2018 № АТ-7264/02 о предоставлении информации и от 16.08.2018 № АТ-8184/02 об экспертизе отчета о проведении Сопоставления в Минэнерго России и Минэкономразвития России направлены скорректированный в соответствии с комментариями и предложениями федеральных органов исполнительной власти проект Отчета по результатам проведения Сопоставления и предложения по составу и значениям интегрального КПЭ инновационной деятельности АО «Зарубежнефть» (далее – ИКПЭ) на 2019 год, сформированные по результатам Сопоставления, с приложением развернутых ответов на комментарии и предложения Минэнерго России (письмо от 16.08.2018 № АТ-8184/02) и Минэкономразвития России (письмо от 29.05.2018 № 14587-ОФ/Д01и), подготовленные с привлечением разработчиков Отчета о Сопоставлении. - Во исполнение поручения Советом директоров Компании рассмотрен вопрос «О внесении в уставные документы изменений, предусматривающих возможность создания общероссийских отраслевых физкультурно-спортивных обществ и корпоративных физкультурно-спортивных обществ» (Протокол от 22.02.2018 № 150). - Новая редакция Устава АО «Зарубежнефть» с учетом указанных изменений утверждена решением общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» (распоряжение Росимущества от 30.06.2018 № 499-р)

Поручения Президента Российской Федерации и распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Компанией соответствующих поручений и распоряжений
О внедрении рекомендаций по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 12.12.2017 № 9177п-П13. О целесообразности применения рекомендаций по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности. В соответствии с поручением Правительства Российской Федерации от 04.02.2014 № ИШ-П8-800. О внесении изменений в Трудовой договор с руководителем Компании и о целесообразности внесения изменений в действующую программу и реестр отчуждения НПА. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 18.09.2017 № 6604п-П13. О представлении АО «Зарубежнефть» в Минэкономразвития России информации о владении активами, находящимися на территории Российской Федерации, через иностранные юридические лица. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25.08.2017 № 5945п-П13. Об утверждении Порядка согласования с Министерством Российской Федерации по развитию Дальнего Востока (Минвостокразвития России) инвестиционных программ и иных планов по развитию инфраструктуры, реализуемых акционерными обществами с государственным участием на территории Дальневосточного федерального округа. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25.05.2017 № 3538п-П13	- Решением Совета директоров Компании (Протокол от 03.10.2018 № 159) утверждены Политика в области управления правами на разведку и добычу в Группе компаний АО «Зарубежнефть» и План мероприятий по ее реализации (размещены в Личном кабинете АО «Зарубежнефть» на межведомственном портале Росимущества 04.10.2018). - Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 08.02.2018 (Протокол № 149). - На заседании Совета директоров АО «Зарубежнефть» 31.03.2014 (Протокол № 81) рассмотрен вопрос о целесообразности применения рекомендаций по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности. Во исполнение поручений, данных на заседании Совета директоров от 31.03.2014 (Протокол № 81), Основные положения по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности и План мероприятий по внедрению Положения по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности в Группе компаний АО «Зарубежнефть» были утверждены решением Совета директоров (Протокол от 11.08.2018 № 86). - Положение об управлении правами на результаты интеллектуальной деятельности утверждено Приказом Компании от 01.12.2014 № 545, актуализировано Приказом Компании от 31.03.2016 № 117. - Отчет о реализации НПА за IV квартал 2017 года рассмотрен на заседании Совета директоров 08.02.2018 (Протокол № 149), за I квартал 2018 года на заседании Совета директоров 27.04.2018 (Протокол № 153), за II квартал 2018 года на заседании Совета директоров 03.08.2018 (Протокол № 156), за III квартал 2018 года на заседании Совета директоров 03.10.2018 (Протокол № 159). - Решения в соответствии с директивами были приняты на заседании Совета директоров 27.10.2017 (Протокол № 144). - В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив. - В соответствии с утвержденным Планом: - Подписано Дополнительное соглашение от 27.10.2017 к Трудовому договору с Генеральным директором АО «Зарубежнефть» от 28.12.2012 № 764. - Утверждена актуализированная Программа отчуждения НПА АО «Зарубежнефть» (Протокол заседания Совета директоров от 27.11.2017 № 145). - Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 27.10.2017 (Протокол № 144). - В Минэкономразвития России направлена информация об отсутствии в Группе компаний АО «Зарубежнефть» активов, находящихся на территории Российской Федерации, через иностранные юридические лица в 2016 году (письмо от 07.09.2017 №СК-46-4487), в 2017 году (письмо от 17.01.2018 № СК-46-154) и в 2018 году (письмо от 12.02.2019 № СК-46-540). - Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 23.06.2017 (Протокол № 140). - Порядок согласования с Минвостокразвития России инвестиционных программ (планов) по развитию инфраструктуры, реализуемых на территории Дальневосточного федерального округа утвержден Советом директоров 23.06.2017 (Протокол № 140). Порядок размещен в личном кабинете АО «Зарубежнефть» на межведомственном портале Росимущества 26.06.2017. - В ДПР АО «Зарубежнефть» отсутствует финансирование задач социально-экономического развития в Дальневосточном федеральном округе. В 2017 году в деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» отсутствовали расходы, направленные на мероприятия по опережающему развитию приоритетной территории Дальневосточного федерального округа, соответствующая информация направлена в Минэнерго России (письма от 05.06.2017 № СК-25-2675, от 31.01.2018 № СК-25-468)

Поручения Президента Российской Федерации и распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Компанией соответствующих поручений и распоряжений
О приобретении или аренде воздушных судов, в том числе с пассажирскими салонами повышенной комфортности. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17.04.2017 № 2602п-П7.	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 23.05.2017 (Протокол № 138). - В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив. - На ежегодной основе ведется мониторинг закупок по приобретению воздушных судов для нужд АО «Зарубежнефть» и его дочерних обществ. В 2018 году таких закупок не проводилось.
О ходе разработки и реализации планов импортозамещения. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 06.02.2017 № 830п-П13.	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 17.03.2017 (Протокол № 135). - В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив. - В соответствии с утвержденным Планом: - внесены изменения в Положение о закупке, новая редакция Положения о закупке АО «Зарубежнефть» утверждена решением Совета директоров 23.05.2017 (Протокол № 138); - Приказом от 17.05.2017 № 125 назначен сотрудник Управления добычи, ответственный за внесение информации в автоматизированной информационной системе «Технологии и проекты импортозамещения» (АИС «Технологии и проекты импортозамещения»); - Советом директоров утверждена новая редакция Приложения № 8 «Мероприятия, направленные на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции, работ и услуг эквивалентной отечественной продукцией, работами и услугами» к ДПР АО «Зарубежнефть» (Протокол от 19.12.2017 № 147). - В Компании разработан и утвержден регламентирующий документ – Методические указания по порядку обязательного анализа возможности замещения иностранной продукции эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам отечественной продукцией в российском сегменте Группы компаний АО «Зарубежнефть» от 19.12.2018 № 426.
О расширении практики использования факторинга при исполнении договоров на поставку товаров (выполнение работ, оказание услуг). Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 11.10.2016 № 7704п-П13.	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 11.11.2016 (Протокол № 129). - В 2018 году субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП) требований об использовании факторинга при исполнении договоров на поставку товаров (выполнение работ, оказание услуг) не устанавливалось. - В соответствии с утвержденным Планом: - внесены изменения в Положение о закупке, новая редакция Положения о закупке АО «Зарубежнефть» утверждена решением Совета директоров 27.12.2016 (Протокол № 133); - Приказом от 17.11.2016 № 485 утверждена новая редакция Единого положения о закупках товаров, работ, услуг для нужд дочерних обществ АО «Зарубежнефть»; - Приказом от 29.11.2016 № 501 утверждена Методика осуществления финансирования под уступку денежного требования контрагентом (факторинг).
О внесении изменений в закупочную политику Компании в части инновационных строительных материалов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 05.09.2016 № 6558п-П13.	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 14.10.2016 (Протокол № 128). - В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив, проводятся мероприятия в соответствии с Планом. - В том числе в соответствии с утвержденным Планом: - внесены изменения в Положение о закупке, новая редакция Положения о закупке АО «Зарубежнефть» утверждена решением Совета директоров 27.12.2016 (Протокол № 133); - Приказом от 17.11.2016 № 485 утверждена новая редакция Единого положения о закупках товаров, работ, услуг для нужд дочерних обществ АО «Зарубежнефть». - В 2018 году закупок инновационных строительных материалов не осуществлялось.
О заключении соглашений по приоритетному привлечению судов, построенных на российских верфях. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 13.07.2016 № 5059п-П13	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 08.08.2016 (Протокол № 126). - В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив. - В соответствии с утвержденным Планом: - разработано типовое договорное условие о приоритетном привлечении судов, построенных на российских верфях, для осуществления экспортных поставок товаров (грузов) с использованием водного транспорта; - Приказом от 19.08.2016 № 354 утверждено типовое договорное условие о приоритетном привлечении судов, построенных на российских верфях, для осуществления экспортных поставок товаров (грузов) с использованием водного транспорта; - ведется мониторинг заключения АО «Зарубежнефть» и его дочерними обществами контрактов на поставку нефти, содержащих типовое договорное условие о приоритетном привлечении судов, построенных на российских верфях, для осуществления экспортных поставок товаров (грузов) с использованием водного транспорта. - В 2018 году заключено шесть контрактов с использованием типового договорного условия

Поручения Президента Российской Федерации и распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Компанией соответствующих поручений и распоряжений
О внедрении профессиональных стандартов в деятельность Компании. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 14.07.2016 № 5119п-П13.	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 08.08.2016 (Протокол № 126). - В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив. - В соответствии с утвержденным Планом в Компании проводился ряд мероприятий по внедрению профессиональных стандартов. - Отчет о проведенных мероприятиях по внедрению профессиональных стандартов рассмотрен на заседании Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 27.12.2016 № 133). - В 2018 году во исполнение директив Отчеты о проведенных мероприятиях по внедрению профессиональных стандартов в АО «Зарубежнефть» рассматривались на Совете директоров 30.03.2018 и 03.10.2018 (Протокол от 30.03.2018 № 151, от 03.10.2018 № 159).
О реализации программ отчуждения НПА. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 07.07.2016 № 4863п-П13. О внесении изменений в Трудовой договор с руководителем Компании и о целесообразности внесения изменений в действующую программу и реестр отчуждения НПА. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 18.09.2017 № 6604п-П13.	См. раздел «Информация о программе отчуждения непрофильных активов». - В 2018 году на заседаниях Совета директоров: - рассмотрены ежеквартальные отчеты о реализации НПА АО «Зарубежнефть»: за IV квартал 2017 года рассмотрен на заседании Совета директоров 08.02.2018 (Протокол № 149), за I квартал 2018 года – на заседании Совета директоров 27.04.2018 (Протокол № 153), за II квартал 2018 года – на заседании Совета директоров 03.08.2018 (Протокол № 156), за III квартал 2018 года – на заседании Совета директоров 03.10.2018 (Протокол № 159); - на заседании Совета директоров 30.03.2018 (Протокол № 151) утверждены актуализированные Реестр НПА АО «Зарубежнефть» и План реализации НПА АО «Зарубежнефть» на 2018 год. - Во исполнение директив подписано Дополнительное соглашение от 27.10.2017 к Трудовому договору с Генеральным директором АО «Зарубежнефть» от 28.12.2012 № 764: - Советом директоров АО «Зарубежнефть» утверждена актуализированная Программа отчуждения НПА АО «Зарубежнефть» (Протокол от 27.11.2017 № 145).
О закупках отечественного конкурентоспособного программного обеспечения, необходимого для деятельности Компании. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 11.07.2016 № 4972п-П13.	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 08.08.2016 (Протокол № 126). - В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив. - В соответствии с утвержденным Планом: - внесены изменения в Положение о закупке, новая редакция Положения о закупке АО «Зарубежнефть» утверждена решением Совета директоров 14.10.2016 (Протокол № 128); - Приказом от 20.09.2016 № 397 утверждена новая редакция Единого положения о закупках товаров, работ, услуг для нужд дочерних обществ АО «Зарубежнефть».
О нормативных актах Компании, устанавливающих нормирование закупок отдельных видов товаров, работ, услуг. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 19.04.2016 № 2793п-П13.	Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 31.05.2016 (Протокол № 124). В 2018 году Приказом от 22.06.2018 № 182 актуализированы нормативы закупок по обязательному перечню отдельных видов товаров, работ, услуг. Нормативы закупок размещены на официальном сайте АО «Зарубежнефть». Нормативы закупок применяются в Компании с момента их утверждения.
Об утверждении порядка учета инвестиционных проектов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 15.03.2016 № 1659п-П13.	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 30.03.2016 (Протокол № 120). - Порядок учета высокоприоритетных инвестиционных проектов Группы компаний АО «Зарубежнефть» утвержден решением Совета директоров 13.05.2016 (Протокол № 122).
Об инновационном развитии. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 03.03.2016 № 1471п-П13	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 15.03.2016 (Протокол № 119). - Решением Совета директоров 14.09.2016 (Протокол № 127) утверждена актуализированная Программа инновационного развития АО «Зарубежнефть» на 2016–2020 годы (с перспективой до 2030 года). В 2018 году: - Отчет об итогах реализации Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» за 2017 год утвержден на заседании Совета директоров 05.04.2018 (Протокол № 152)

Поручения Президента Российской Федерации и распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Компанией соответствующих поручений и распоряжений
Об инновационном развитии. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 03.03.2016 № 1472п-П13.	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 15.03.2016 (Протокол № 119), на котором: - утверждены паспорт и целевые значения интегрального КПЭ инновационной деятельности, переутверждены значения корпоративных КПЭ на 2016–2018 годы, - актуализировано Приложение № 7 к ДПР с учетом включения в КПЭ ДПР интегрального КПЭ инновационной деятельности.
Об оптимизации и повышении эффективности расходов на благотворительность и спонсорство. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 31.07.2015 № 5024п-П13.	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 04.09.2015 (Протокол № 109). - На заседании Совета директоров АО «Зарубежнефть» 14.01.2016 (Протокол № 116) утвержден Регламент осуществления благотворительной и спонсорской деятельности АО «Зарубежнефть». - В личном кабинете АО «Зарубежнефть» в 2018 году ежеквартально размещалась информация по благотворительной и спонсорской деятельности. - На заседании Совета директоров 27.11.2017 (Протокол № 145) во исполнение рекомендаций по итогам проверки эффективности процедур по организации системы управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции утвержден Регламент осуществления благотворительной и спонсорской деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» в новой редакции. - Бюджет на спонсорскую и благотворительную деятельность Группы компаний АО «Зарубежнефть» на 2019 год утвержден Советом директоров 20.12.2018 (Протокол № 162) в рамках Бизнес-плана на 2019 год.
О порядке расчетов по экспортным контрактам. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 23.07.2015 № 4807п-П13.	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 04.09.2015 (Протокол № 109). - В соответствии с утвержденным Планом: - разработано типовое договорное условие к экспортным контрактам о возможности осуществления расчетов в рублях; - определена минимальная доля расчетов по экспорту, осуществляемых в российских рублях; - Приказом от 12.10.2015 № 497 утверждена новая типовая форма контракта по поставке нефти на экспорт, содержащая типовое договорное условие о возможности осуществления расчетов в рублях; - в 2018 году заключены шесть контрактов на поставку нефти, содержащие типовое договорное условие о возможности осуществления расчетов в рублях
О внедрении системы премирования руководителей на основе КПЭ их деятельности исходя из необходимости снижения операционных расходов (затрат) на 2–3 % ежегодно. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 16.04.2015 № 2303п-П13.	- На заседании Совета директоров 29.05.2018 (Протокол № 139) утвержден отчет о достижении целевых значений корпоративных КПЭ, в том числе показателя «Снижение операционных расходов» за 2017 год (составил 3,7 %). - На заседании Совета директоров 29.05.2018 (Протокол № 139) было принято решение о выплате вознаграждения Генеральному директору АО «Зарубежнефть» по результатам достижения корпоративных КПЭ за 2017 год.
Об обеспечении создания единых казначейств головных, дочерних и зависимых организаций. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 08.08.2014 № 5110п-П13, от 26.03.2015 № 1796п-П13.	- С 01.07.2015 функционирует Единое казначейство Группы компаний АО «Зарубежнефть». - В целях создания Единого казначейства утверждены: - Регламент осуществления платежей в Группе компаний АО «Зарубежнефть» (Приказ от 18.09.2017 № 270); - Регламент привлечения и размещения денежных средств в Группе компаний АО «Зарубежнефть» (Приказ от 20.05.2015 № 231); - Единая финансово-кредитная политика в Группе компаний АО «Зарубежнефть» в новой редакции (Приказ от 31.03.207 № 58); - Регламент внутригруппового финансирования в Группе компаний АО «Зарубежнефть» в новой редакции (Приказ от 31.10.2017 № 315). - Отчет «Экономический эффект от создания Единого казначейства в Группе компаний АО «Зарубежнефть» направлен в Росфинмониторинг и Минфин России (письма от 14.09.2018 исх. № СК-24-4537 и № СК-24-4538).
Об изменении структуры Годового отчета Компании. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 06.04.2015 № 2007п-П13	- Решения в соответствии с директивами приняты на заседании Совета директоров 15.04.2015 (Протокол № 100). - Годовой отчет, подготовленный с учетом требований директив, предварительно утвержден решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 29.05.2018 № 154), утвержден решением годового общего собрания акционеров (распоряжение Росимущества от 30.06.2018 № 499-р). - Отчет об исполнении ДПР и о достижении КПЭ за 2017 год направлен в Росимущество (письмо от 21.05.2018 исх. № СК-46-2426)

Поручения Президента Российской Федерации и распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Компанией соответствующих поручений и распоряжений
Об утверждении Компанией ДПР и проведения аудита таких программ. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17.07.2014 № 4955п-П13.	ДПР утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 20.11.2014 № 91). - Регламент проведения аудита реализации ДПР утвержден Приказом АО «Зарубежнефть» (№ 507 от 11.11.2014). - Техническое задание на проведение аудита реализации ДПР одобрено Советом директоров (Протокол от 16.02.2017 № 134). - Проведен аудит реализации ДПР за 2016 год, Отчет об аудиторской проверке реализации ДПР за 2016 год рассмотрен Советом директоров (Протокол от 23.05.2017 № 138), предварительно рассмотрен на совместном заседании Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению при Совете директоров АО «Зарубежнефть» 22.05.2017 (Протокол № 24). - В целях актуализации ДПР на заседаниях Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждены: - приложения № 5, 6, 7, 8, 9 к ДПР (Протоколы от 27.02.2015 № 97, от 30.04.2015 № 101, от 29.10.2015 № 111). - в новой редакции раздел 1 Приложения № 7 к ДПР (Протокол от 15.03.2016 № 119); - новая редакция Приложения № 9 «Снижение операционных расходов» к ДПР (Протокол от 14.09.2016 № 127). - Приложение № 71 (Протокол от 22.12.2016 № 132); - В 2017 году Советом директоров АО «Зарубежнефть» утверждены: - Приложение № 10 «Актуализация мероприятий по обеспечению реализации ДПР АО «Зарубежнефть» (Протокол от 17.03.2017 № 135); - Приложение № 11 «Долгосрочный прогноз развития сегмента «Нефтепереработка и сбыт» и Приложение № 12 «Долгосрочный прогноз развития АО «АМНГР» (Протокол от 23.06.2017 № 140); - новая редакция Приложения № 8 «Мероприятия, направленные на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции, работ и услуг эквивалентной отечественной продукцией, работами и услугами» (Протокол от 19.12.2017 № 147); - новые редакции Приложений № 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10 (Протокол от 22.02.2018 № 150).
Об уровне чистых валютных активов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17.12.2014 № 8495п-П13.	- Приказом от 05.07.2016 № 280 утверждены Методические рекомендации по расчету и мониторингу чистых валютных активов в Группе компаний АО «Зарубежнефть». - На заседании Совета директоров 08.08.2016 (Протокол № 126) принято решение о ежемесячном предоставлении отчетной формы в Банк России. - В 2018 году: - Приказом от 01.03.2017 № 32 утверждены актуализированные Методические указания по расчету и мониторингу чистых валютных активов в Группе компаний АО «Зарубежнефть»; - Ответственным структурным подразделением Компании в Банк России ежемесячно направлялась информация о размере чистых валютных активов АО «Зарубежнефть».
О повышении производительности труда, создании и модернизации высокопроизводительных рабочих мест. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 31.10.2014 № 7389п-П13.	- Разработано Приложение № 6 к ДПР «Программа повышения производительности труда на 2015–2018 годы», утверждено решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 27.02.2015 № 97). - Внесены предусмотренные директивами изменения в Трудовой договор с Генеральным директором (дополнение к Трудовому договору от 26.12.2014). - В личном кабинете АО «Зарубежнефть» на межведомственном портале Росимущества ежегодно заполняется информация по повышению производительности труда. За 2017 год информация размещена 19.03.2018.
Об обеспечении принятия Компанией КПЭ. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25.04.2014 № 2579п-П13.	- Во исполнение рекомендаций Ревизионной комиссии по итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании за 2015 год разработаны и согласованы с Росимуществом (письмо от 28.10.2016 № ДП-05/44755) актуализированные Положение о системе КПЭ и паспорта корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть». - Решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 25.11.2016 (Протокол № 131) были утверждены согласованные Росимуществом (письмо от 28.10.2016 № ДП-05/44755) актуализированная редакция Положения о КПЭ, актуализированные паспорта корпоративных КПЭ. - Решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 20.12.2018 № 162) утверждены целевые значения КПЭ на 2019 год.
О проведении технологического и ценового аудита инвестиционных проектов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 30.05.2013 № 2988п-П13	- Решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 30.09.2015 № 110) утвержден Стандарт технологического и ценового аудита инвестиционных проектов Группы компаний АО «Зарубежнефть». Стандарт технологического и ценового аудита инвестиционных проектов Группы компаний АО «Зарубежнефть» учитывает рекомендации Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации, а также учитывает актуализированную нормативную базу в части инвестиционной и проектной деятельности. - В 2018 году не были выявлены инвестиционные проекты, подпадающие под доведенные критерии включения в технологический и ценовой аудит (стоимостью более 1,5 млрд руб.)

Поручения Президента Российской Федерации и распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Компанией соответствующих поручений и распоряжений
О подготовке нефинансовой отчетности. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 30.03.2012 № 1710п-П13.	В 2018 году подготовлен Отчет об устойчивом развитии АО «Зарубежнефть» за 2017 год. Отчет размещен на официальном сайте Компании.
О реализации инвестиционных программ (поручение первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации от 18.09.2009 № ИШ-П13-5361, факсограмма Росимущества от 01.04.2011 № ГН-13/8809).	Информация о ходе реализации инвестиционных программ АО «Зарубежнефть» ежеквартально обновлялась в личном кабинете АО «Зарубежнефть» на межведомственном портале Росимущества.
О реализации мероприятий, направленных на обеспечение информационной открытости закупочной деятельности и перехода на проведение закупок в электронном виде, в том числе положений, регламентирующих процедуры закупок товаров, работ и услуг. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 16.12.2010 № 6464п-П13, поручения Правительства Российской Федерации от 17.12.2010 № ИШ-П13-8685, письма Росимущества от 25.01.2011 № ГН-13/1416.	См. раздел «Отчет о закупочной деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть»». - Приказом АО «Зарубежнефть» от 01.12.2014 № 544 утверждена Программа партнерства АО «Зарубежнефть» с субъектами МСП, на сайте Компании в разделе «Раскрытие информации» размещена Программа партнерства, а также Реестр субъектов МСП, присоединившихся к Программе партнерства. - В 2017 году на заседании Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждено актуализированное Положение о закупке в АО «Зарубежнефть» (Протокол от 23.05.2017 № 138). - Ежеквартальные отчеты об итогах закупочной деятельности рассматривались на заседаниях Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Отчет за IV квартал 2017 года рассмотрен на заседании Совета директоров 30.03.2018 (Протокол № 151), Отчет за I квартал 2018 года рассмотрен на заседании Совета директоров 30.05.2018 (Протокол № 155), Отчет за II квартал 2018 года рассмотрен на заседании Совета директоров 21.09.2018 (Протокол № 157), Отчет за III квартал 2018 года (ДЗ 25/4397 от 22.10.2018) рассмотрен на заседании Совета директоров 20.11.2018 (Протокол № 160).
О присоединении к Антикоррупционной хартии российского бизнеса (письмо Росимущества от 20.11.2013 № 11/53971).	В 2014 году АО «Зарубежнефть» присоединилось к Антикоррупционной хартии российского бизнеса (свидетельство ТПП Российской Федерации от 19.03.2014 № 0275).
Сведения в отношении мероприятий, направленных на разработку программ инновационного развития в акционерных обществах, включенных в перечень организаций, разрабатывающих программы инновационного развития, утвержденный решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 03.08.2010, Протокол № 4. Во исполнение писем Росимущества от 29.10.2010 № ГН-13/32160 и № ГН-13/32156. О разработке среднесрочной стратегии развития организации и программы инновационного развития (Протокол совещания у Председателя Правительства Российской Федерации от 03.08.2010 № 4)	- Программа инновационного развития интегрирована и является неотъемлемой частью ключевых стратегических программ Компании, которые были утверждены Советом директоров и согласованы в Правительстве Российской Федерации: ДПР Компании и Стратегии развития АО «Зарубежнефть». - Отчет о реализации Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» за 2016 год утвержден на заседании Совета директоров 07.04.2017 (Протокол № 136). - На заседании Совета директоров 23.06.2017 (Протокол № 140) рассмотрен рейтинг акционерных обществ с государственным участием, подготовленный по результатам независимой оценки качества актуализации программ инновационного развития (АО «Зарубежнефть» – первое место в рейтинге), а также предложения по повышению качества подготовки и реализации Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть»

Поручения Президента Российской Федерации и распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Компанией соответствующих поручений и распоряжений
О реализации Стратегии развития Компании в области энергосбережения и энергоэффективности в соответствии с п. 8 поручения Правительства Российской Федерации от 18.06.2008 № ИШ-П9-3772 о реализации Указа Президента Российской Федерации от 04.06.2008 № 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики».	См. раздел «Энергоэффективность».
О предложениях и рекомендациях, направленных на стимулирование развития механизмов экологической ответственности, базирующихся на международных стандартах, в том числе таких, как нефинансовая отчетность и системы добровольной сертификации и маркировки, подлежащие независимой проверке и заверению (подп. «л» п. 1 перечня поручений Президента Российской Федерации от 06.06.2010 № Пр-1640, письмо Росимущества от 05.12.2011 № ГН-13/37524).	См. раздел «Охрана окружающей среды». - На заседании Совета директоров 20.04.2012 (Протокол № 59) утверждена Экологическая программа Группы компаний ОАО «Зарубежнефть». В целях контроля за реализацией Программы в АО «Зарубежнефть» создано специализированное подразделение – Управление по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды. - В 2018 году подготовлен Отчет об устойчивом развитии АО «Зарубежнефть» за 2017 год. Отчет размещен на официальном сайте АО «Зарубежнефть».
Постановление Правительства Российской Федерации от 31.12.2010 № 1214 «О совершенствовании порядка управления открытыми акционерными обществами, акции которых находятся в федеральной собственности, и федеральными государственными предприятиями».	На заседании Совета директоров Компании 10.06.2013 (Протокол № 72) утверждено Положение АО «Зарубежнефть» об организации информационного взаимодействия через межведомственный портал по управлению государственной собственностью в сети Интернет в новой редакции. В соответствии с указанным Положением в 2018 году АО «Зарубежнефть» регулярно размещало соответствующую информацию в личном кабинете на межведомственном портале
О внедрении рекомендаций по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 12.12.2017 № 9177п-П13	- Решения в соответствии с директивами от 12.12.2017 № 9177п-П13 «О внедрении рекомендаций по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности» приняты на заседании Совета директоров 08.02.2018 (Протокол № 149). - Решением Совета директоров 03.10.2018 (Протокол № 159) утверждены Политика в области управления правами на результаты интеллектуальной деятельности в Группе компаний АО «Зарубежнефть» и План мероприятий по ее внедрению

Поручения Президента Российской Федерации и распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Компанией соответствующих поручений и распоряжений
О внедрении положений Кодекса корпоративного управления в деятельности акционерных обществ в соответствии с поручениями Правительства Российской Федерации от 31.07.2014 № ИШ-П13-5859.	В рамках внедрения положений Кодекса корпоративного управления в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 21.01.2015 № 225п-П13: - Утвержден Кодекс корпоративного управления ОАО «Зарубежнефть» (Приказ от 29.08.2014 № 385). - Компанией разработан проект дорожной карты, направлен на рассмотрение в Росимущество (от 25.03.2015 № СК-46-1442) и Минэнерго России (от 25.03.2015 № СК-46-1441). План мероприятий, направленных на повышение эффективности корпоративного управления, утвержден решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» в составе Приложения № 7 «Мероприятия по повышению эффективности и прозрачности деятельности АО «Зарубежнефть» к ДПР (Протокол от 27.02.2015 № 97). В рамках внедрения мероприятий, предусмотренных Приложением № 7 к ДПР, АО «Зарубежнефть»: - утвержден и внедрен Стандарт на бизнес-процесс «Корпоративное управление дочерними обществами АО «Зарубежнефть» (Приказ от 12.10.2018 № 320); - утверждена новая редакция Положения о корпоративном секретаре АО «Зарубежнефть» (Приказ от 25.03.2015 № 126); - утверждена Политика управления рисками АО «Зарубежнефть» (решением Совета директоров АО «Зарубежнефть», Протокол от 27.06.2016 № 125, предыдущие редакции – Протокол от 29.01.2016 № 117, Протокол от 11.11.2015 № 112); - расширена компетенция Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Распоряжение Росимущества от 30.06.2016 № 522-р); - утверждено Положение о единоличном исполнительном органе (Генеральном директоре) АО «Зарубежнефть» (Распоряжение Росимущества от 30.06.2016 № 522-р); - утверждена новая редакция Положения о внутреннем аудите в АО «Зарубежнефть» (решением Совета директоров АО «Зарубежнефть», Протокол № 128 от 14.10.2016).
О разработке и утверждении перечня внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность акционерного общества, а также обеспечении представления отчетов об исполнении ДПР и о достижении утвержденных КПЭ в соответствии с п. 2 и 3 поручения Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013	- ДПР АО «Зарубежнефть» после предварительного одобрения Комитета по стратегическому планированию при Совете директоров (Протокол от 19.09.2014 № 1) была согласована с Экспертным советом при Правительстве Российской Федерации (письма от 29.09.2014 № ЭС-2909/02 и от 12.11.2014 № ЭС-1211/02) и утверждена решением Совета директоров Компании (Протокол от 20.11.2014 № 91). См. Раздел «Долгосрочная программа развития». - Положение о КПЭ деятельности и паспорта корпоративных КПЭ утверждены решением Совета директоров (Протокол от 24.12.2014 № 94). В 2016 году после согласования с Росимуществом (письмо от 28.10.2016 № ДП-05/44755) утверждены решением Совета директоров Компании актуализированные редакции Положения о КПЭ деятельности и паспортов корпоративных КПЭ. В 2017 году на заседании Совета директоров 21.08.2017 (Протокол № 141) утверждена новая редакция Паспорта интегрального КПЭ инновационной деятельности АО «Зарубежнефть». - Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов утвержден решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 29.01.2016 № 117, предыдущая редакция – Протокол от 11.11.2015 № 112). - Положение о внутреннем аудите утверждено решением Совета директоров (Протокол от 27.02.2015 № 97). В соответствии с Методическими указаниями по подготовке Положения о внутреннем аудите Компанией была разработана новая редакция Положения о внутреннем аудите в АО «Зарубежнефть» (утверждена решением Совета директоров (Протокол от 30.09.2015 № 110)). В 2016 году Положение о внутреннем аудите в АО «Зарубежнефть» актуализировано с учетом Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции и утверждено решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 14.10.2016 (Протокол № 128). - Положение о системе управления качеством АО «Зарубежнефть» было утверждено решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 11.11.2015 № 112). В 2016 году утверждена актуализированная редакция Положения о системе управления качеством АО «Зарубежнефть» (Протокол от 27.12.2016 № 133). - Политика управления рисками АО «Зарубежнефть» была утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 11.11.2015 № 112). В 2016 году Политика управления рисками АО «Зарубежнефть» актуализирована с учетом Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции и утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 27.06.2016 № 125). - Положение о порядке разработки и выполнения программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» утверждено Приказом АО «Зарубежнефть» от 06.09.2017 № 262 (предыдущие редакции Приказ от 30.12.2015 № 623; Приказ от 16.11.2015 № 541)

Поручения Президента Российской Федерации и распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Компанией соответствующих поручений и распоряжений
О включении в ДПР Компании перечня мероприятий, направленных на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции (работ, услуг) в соответствии с поручением от 08.12.2014 № АД-П9-9176. О ходе разработки и реализации планов импортозамещения. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 06.02.2017 № 830п-П13	См. раздел «Закупочная деятельность». - Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 05.03.2015 № 1346П-П13 решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 30.04.2015 (Протокол № 101) утверждено Приложение к ДПР АО «Зарубежнефть» № 8 «Мероприятия, направленные на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции, работ и услуг эквивалентной российской продукцией, работами и услугами». - Решения в соответствии с директивами от 06.02.2017 № 830п-П13 приняты на заседании Совета директоров 17.03.2017 (Протокол № 135). - В Компании утвержден План мероприятий по выполнению директив. - В соответствии с утвержденным Планом: - внесены изменения в Положение о закупке, новая редакция Положения о закупке АО «Зарубежнефть» утверждена решением Совета директоров 23.05.2017 (Протокол № 138); - Приказом от 17.05.2017 № 125 назначен сотрудник Управления добычи, ответственный за внесение информации в АИС «Технологии и проекты импортозамещения»; - Советом директоров утверждена новая редакция Приложения № 8 «Мероприятия, направленные на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции, работ и услуг эквивалентной отечественной продукцией, работами и услугами» к ДПР АО «Зарубежнефть» (Протокол от 19.12.2017 № 147)

Информация о Программе отчуждения непрофильных активов АО «Зарубежнефть»

Во исполнение требований Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 596, а также распоряжения Правительства Российской Федерации от 11 мая 2017 года № 894-р «О выявлении и реализации непрофильных активов» в 2018 году АО «Зарубежнефть» проводились мероприятия по отчуждению НПА АО «Зарубежнефть».

Мероприятия по реализации НПА проводились на основании утвержденных Советом директоров АО «Зарубежнефть» документов:

- Программа отчуждения НПА (Протокол Совета директоров от 27 ноября 2017 года № 145);
- Реестр НПА (Протокол Совета директоров от 30 марта 2018 года №о151);
- План реализации НПА (Протокол Совета директоров от 30 марта 2018 года № 151).

Всего по итогам 2018 года реализовано 49 НПА (45 НПА продано посредством проведения конкурентных процедур на открытых торгах, четыре НПА ликвидировано) на общую сумму 71 259 тыс. руб. при балансовой стоимости 52 374 тыс. руб.

Положительный экономический эффект от реализации НПА составляет 18 885 тыс. руб.

Информация о реализации непрофильных активов за 2018 год

№ п/п	Наименование актива	Инвентарный номер (если применимо)	Строка бухгалтерского баланса, где был отражен актив на отчетную дату, предшествующую реализации актива	Счета бухгалтерского учета (с учетом аналитики), на которых отражены доход и расход от выбытия актива (91.1xxx/91.2xxx)	Балансовая стоимость актива (тыс. руб.)	Фактическая стоимость реализации (тыс. руб.)	Отклонение фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива (тыс. руб.)	Причина отклонения фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива
1	Шевроле-Нива С494АС 73	599	1150	91.01-91.02	0	87	87	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
2	Грузовой тягач Урал 5451 (С368АС73)	13	1150	91.01-91.02	0	145	145	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
3	Грузовой Урал-АЦ-8 4320 (С361АС73)	34	1150	91.01-91.02	0	256	256	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
4	Урал-4320 (С342АС73)	1000	1150	91.01-91.02	0	345	345	Продано по итогам торгов (ед. участнику)
5	Автобус ГАЗ 33081 (С337АС73)	768	1150	91.01-91.02	0	140	140	Продано по итогам торгов (ед. участнику)
6	Ниссан Теана (А998КТ197)	019-566	1150	91.01-91.02	0	501,5	501,5	Продано по итогам торгов (ед. участнику)
7	Ниссан Сентра (K817МХ777)	019-806	1150	91.01-91.02	17,6	590	590	Продано по итогам торгов (ед. участнику)
8	Ниссан Сентра (K785МХ777)	019-807	1150	91.01-91.02	17,6	580,6	580,6	Продано по итогам торгов (ед. участнику)
9	Тойота Королла (Н489КР197)	Н489КР197	1150	91.01-91.02	0	540	540	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
10	Мерседес-Бенц Е3504М (У187ВН199)	У187ВН199	1150	91.01-91.02	0	620	620	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
11	Тойота Авенсис (У381ВН199)	У381ВН199	1150	91.01-91.02	0	500	500	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
12	Тойота Камри (А735КА199)	А735КА199	1150	91.01-91.02	0	510	510	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)

№ п/п	Наименование актива	Инвентарный номер (если применимо)	Строка бухгалтерского баланса, где был отражен актив на отчетную дату, предшествующую реализации актива	Счета бухгалтерского учета (с учетом аналитики), на которых отражены доход и расход от выбытия актива (91.1xxx/91.2xxx)	Балансовая стоимость актива (тыс. руб.)	Фактическая стоимость реализации (тыс. руб.)	Отклонение фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива (тыс. руб.)	Причина отклонения фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива
13	Фольксваген Пассат (Х305СК199)	Х305СК199	1150	91.01-91.02	0	380	380	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
14	Тойота Королла (У371КЕ197)	У371КЕ197	1150	91.01-91.02	0	502	502	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
15	Шевроле-Нива 2123 (М391ОВ 56)	14	1150	91.01-91.02	0	103,9	103,9	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
16	Тянье Адмирал ВQ2020Y2A1 (С515АС73)	47	1150	91.01-91.02	0	145	145	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
17	Грузовой тягач КРАЗ 255 61(С362АС73)	65	1150	91.01-91.02	0	80	80	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
18	Бульдозер ДТ-75 (УО281173)	272	1150	91.01-91.02	0	90	90	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
19	Краз 6322 КС3575 (С336АС73)	236	1150	91.01-91.02	0	234	234	Продано по итогам торгов (про- цедура публичного предложения)
20	Прицеп цистерна СЗАП 8551 (АЕО20473)	213	1150	91.01-91.02	0	30,3	30,3	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
21	Полуприцеп цистерна НЕФА3 (АМ391473)	214	1150	91.01-91.02	0	27,2	27,2	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
22	Полуприцеп цистерна НЕФА3 (АМ391573)	272	1150	91.01-91.02	0	27	27	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
23	Шевроле-Нива (В333ОТ)	236	1150	91.01-91.02	0	195	195	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
24	Хюндай Траджет 2.0 (В008ХЕ)	213	1150	91.01-91.02	0	217,5	217,5	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
25	Субару Импреза (Е001СН)	550248	1150	91.01-91.02	0	346	346	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
26	ВАЗ 232900-014-41 (В712ХК)	550247	1150	91.01-91.02	0	98	98	Продано по итогам торгов (про- цедура публичного предложения)
27	Тойота Авенсис (А399СУ)	485	1150	91.01-91.02	0	230	230	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
28	Автомобиль ГАЗ-2752-00298	478	1150	91.01-91.02	0	154	154	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
29	Автобус ГАЗ 32213 (Н624АУ56)	517	1150	91.01-91.02	0	20	20	Продано по итогам торгов (про- цедура публичного предложения)
30	Автоцистерна КАМАЗ 10С-43118	589	1150	91.01-91.02	0	518,6	518,6	Продано по итогам торгов (про- цедура публичного предложения)
31	Киа Карнивал МВ (М375СУ)	256	1150	91.01-91.02	0	455	455	Продано по итогам торгов (про- цедура публичного предложения)
32	Киа Карнивал (А398СУ)	17053	1150	91.01-91.02	0	260,2	260,2	Продано по итогам торгов (про- цедура публичного предложения)
33	УАЗ-39099 (Е234СА)	17057	1150	91.01-91.02	0	47	47	Продано по итогам торгов (про- цедура публичного предложения)

№ п/п	Наименование актива	Инвентарный номер (если применимо)	Строка бухгалтерского баланса, где был отражен актив на отчетную дату, предшествующую реализации актива	Счета бухгалтерского учета (с учетом аналитики), на которых отражены доход и расход от выбытия актива (91.1xxx/91.2xxx)	Балансовая стоимость актива (тыс. руб.)	Фактическая стоимость реализации (тыс. руб.)	Отклонение фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива (тыс. руб.)	Причина отклонения фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива
34	УАЗ-39099 (E236CA)	17058	1150	91.01-91.02	0	27	27	Продано по итогам торгов (процедура публичного предложения)
35	Бурустановка КАМАЗ (E845KX)	550201	1150	91.01-91.02	0	954,6	954,6	Продано по итогам торгов (процедура публичного предложения)
36	Тойота Авенсис 2.2	512000114	143100	601502	0	481,8	481,8	Продано по итогам торгов (аукцион за рубежом)
37	Шкода Октавия (K70-T-509)	701203402	143100	601502	0	309,9	309,9	Продано по итогам торгов (аукцион за рубежом)
38	Шкода Октавия (K70-T-510)	100011251	143100	601502	0	309	309	Продано по итогам торгов (аукцион за рубежом)
39	Шкода Октавия 1.9 ТДИ (749)	200001291	143100	601502	0	186,1	186,1	Продано по итогам торгов (аукцион за рубежом)
40	Фольксваген Гольф 4(M31-M-723)	521101387	143100	601502	0	92,6	92,6	Продано по итогам торгов (аукцион за рубежом)
41	Ауди А-4 М62-J-206 (№ 446)	400007508	143100	601502	0	52,2	52,2	Продано по итогам торгов (аукцион за рубежом)
42	Фольксваген Венто (E09-T-948)	400009311	143100	601502	0	40,5	40,5	Продано по итогам торгов (аукцион за рубежом)
43	Ауди А4 (761-J-376)	710107995	143100	601502	0	48,8	48,8	Продано по итогам торгов (аукцион за рубежом)
44	Шкода Октавия (K70-T-371)	200004942	143100	601502	0	322,2	322,2	Продано по итогам торгов (аукцион за рубежом)
45	Гостиница Яхорина	9610001	1150	91.01-91.02	52 338,8	59 458,6	+7 119,8	Продано по итогам торгов (аукцион на повышение)
46	ООО «Нестро Сава» (Республика Хорватия)	–	143100	601502	Не применимо	Не применимо	Не применимо	НПА был ликвидирован
47	ЗАО «ЗарИТ»	1-01-36167	1170	91.01-91.02	Не применимо	Не применимо	Не применимо	НПА был ликвидирован
48	EAST-WEST Oil Limited (Великобритания)	–	1170	91.01-91.02	Не применимо	Не применимо	Не применимо	НПА был ликвидирован
49	Zarubezhneft Exploration& Production (Хорватия)	–	143100	601502	Не применимо	Не применимо	Не применимо	НПА был ликвидирован
Итого					52 374	71 259,1	+18 885,1	

В целях структурирования процесса реализации НПА в АО «Зарубежнефть» утвержден Регламент организации реализации НПА Группы компаний АО «Зарубежнефть» (Приказ от 17 мая 2017 года № 127), предусматривающий детальный и поэтапно осуществляемый порядок реализации НПА с проведением

конкурентных процедур с учетом требований законодательства Российской Федерации:

- этап 1 «Проведение аукционов/ конкурсов»;
- этап 2 «Продажа посредством публичного предложения»;
- этап 3 «Продажа без объявления цены»;

- этап 4 «Подготовка дальнейших предложений по реализации НПА» (в случае если проведение вышеуказанных трех этапов не выявило покупателя, будут подготовлены различные предложения по возможной передаче НПА в аренду или в залог, безвозмездная передача и т. д.).

Отчеты о реализации НПА по Группе компаний АО «Зарубежнефть» ежеквартально рассматривались на заседаниях Совета директоров АО «Зарубежнефть».

Информация о претензионно-исковой работе АО «Зарубежнефть»

В 2018 году АО «Зарубежнефть» принимало участие как ответчик в двух судебных процессах по искам бывших работников о взыскании заработной платы, материального вознаграждения на общую сумму 3 744 708 руб. В удовлетворении требований истцов к АО «Зарубежнефть» по указанным делам было отказано в полном объеме. Хозяйственные споры с участием АО «Зарубежнефть» в отчетный период отсутствовали. Следует также отметить результаты некоторых судебных дел на крупные суммы, в которых в 2018 году участвовали дочерние общества Группы компаний АО «Зарубежнефть».

- Решением Арбитражного суда Самарской области от 18 июля 2018 года отказано в удовлетворении исковых требований ООО «Земпромпроект» (истец) к АО «Гипровостокнефть» (ответчик) о взыскании задолженности и неустойки по договору подряда и неустойки в размере 38 004 721,38 руб. соглашения (дело № А55-3510/2018). Решение вступило в законную силу.
- Решением Арбитражного суда города Москвы от 22 июня 2019 года, оставленным без изменения постановлением Девятого арбитражного апелляционного суда от 4 сентября 2018 года и постановлением Арбитражного суда Московского округа от 18 декабря 2018 года частично удовлетворены

требования ООО «ЗНСМ» (истец) о взыскании с ООО «ГРАСИС» (ответчик) задолженности и пени по договору строительного подряда в сумме 44 816 708 руб. (из заявленных требований удовлетворены 35 337 098 руб., в оставшейся части в иске отказано). Судебные акты по делу А40-223945/2016 вступили в законную силу, дело завершено, удовлетворенные требования исполнены.

Следует также отметить судебные споры в сфере корпоративных отношений, ведущиеся с участием дочерних обществ Группы Боснии и Герцеговины, , длящиеся с 2013 года и в настоящее время по существу не рассмотренные. В частности, в Окружном хозяйственном суде и Основном суде г. Баня-Лука рассматриваются дела по семи искам миноритарных акционеров (юридических и физических лиц) к АО «Нестро Петрол» и АО «НефтегазИнКор» о принудительном выкупе акций АО «МПЗ Модрича» на общую сумму 2 444 538,97 КМ. Основанием для предъявления подобных исков явилось то обстоятельство, что на момент их предъявления АО «Нестро Петрол» и ООО «НефтегазИнКор» (как аффилированные лица) совместно владели более 90 % акций АО «МПЗ Модрича».

Кроме того, в 2018 году с участием дочерних обществ Группы

компаний АО «Зарубежнефть» были осуществлены мероприятия по внесудебному урегулированию споров, в том числе по претензиям, предъявленным в адрес коммерческих организаций и по оспариваемым в административном порядке актам государственных органов.

Так, в результате обращений в октябре 2018 года ООО «Зарнестсервис» (поставщик) с претензионными письмами к ООО «Нефтегазиндустрия» (покупатель) в пользу дочернего общества взыскана задолженность по оплате нефти за сентябрь и октябрь 2018 года и неустойка за просрочку оплаты в общем размере 348 261 975,17 руб.

В результате направления возражений АО «АМНГР» на акт выездной налоговой проверки за 2014–2015 годы от 27 февраля 2018 года в Межрайонную инспекцию по крупнейшим налогоплательщикам Мурманской области решением от 25 мая 2018 года были сняты первоначальные претензии по оплате налогов в сумме 191 615 628 руб.

Судебные дела с участием предприятий Группы компаний АО «Зарубежнефть» в основном связаны с ведением обычной хозяйственной деятельности и не создают существенного риска для финансово-хозяйственной деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Информация о крупных сделках, совершенных АО «Зарубежнефть» в отчетном году

В соответствии с Уставом АО «Зарубежнефть» с учетом данных бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании к крупным в 2018 году относились сделки, стоимость которых превышает 41,89 млрд руб.

В 2018 году крупных сделок АО «Зарубежнефть» не заключалось.

Информация о сделках, заключенных АО «Зарубежнефть» в отчетном году, в совершении которых имеется заинтересованность

В 2018 году в АО «Зарубежнефть» не заключались договоры, к которым применялись бы положения законодательства о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность.

Перечень программ, реализуемых АО «Зарубежнефть» в рамках Стратегии развития и Долгосрочной программы развития

- Актуализированная Программа инновационного развития АО «Зарубежнефть» на 2016–2020 годы (с перспективой до 2030 года) утверждена Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 14 сентября 2016 года № 127).
- Политика в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности и социальной ответственности АО «Зарубежнефть» (Протокол Совета директоров АО «Зарубежнефть» от 27 декабря 2016 года № 133).
- Программа повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть» утверждена решениями Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 27 декабря 2016 года № 127, Протокол от 16 февраля 2017 года № 134, Протокол от 22 февраля 2018 года № 150).
- Программа повышения производительности труда сформирована и включена в ДПР АО «Зарубежнефть» на основании директивы от 31 октября 2014 года № 7389п-П13 и утверждена Советом директоров (Протокол от 27 февраля 2015 года № 97, Протокол от 22 февраля 2018 года № 150).
- Комплекс мероприятий, направленных на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции, работ и услуг эквивалентной российской продукцией, работами и услугами, утвержден в рамках Приложения № 8 к ДПР решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 19 декабря 2017 года № 147, Протокол от 22 февраля 2018 года № 150).

Перечень внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность по подготовке Годового отчета

- Регламент подготовки и публикации Годового отчета АО «Зарубежнефть» от 21 сентября 2018 года № 290.
- Положение о внутреннем аудите в АО «Зарубежнефть» (утверждено решением Совета директоров от 20 ноября 2018 года, Протокол № 160).
- Политика взаимодействия Комитета по аудиту при Совете директоров АО «Зарубежнефть» и внешнего аудитора (утверждена решением Совета директоров от 24 ноября 2016 года, Протокол № 131).
- Политика внутреннего контроля в АО «Зарубежнефть» (утверждена решением Совета директоров от 26 июня 2016 года, Протокол № 125).
- Регламент проведения ревизий дочерних обществ (утвержден Приказом от 21 декабря 2017 года, Протокол № 409).
- Положение о Комитете по аудиту (утверждено решением Совета директоров от 30 марта 2016 года, Протокол № 120).

Информация об аудиторе бухгалтерской отчетности АО «Зарубежнефть» за отчетный год

АО «Зарубежнефть» ежегодно привлекает внешних аудиторов для проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерской отчетности.

Выбор аудиторской организации для осуществления обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «Зарубежнефть» за 2018–2019 годы по РСБУ проводился путем проведения открытого конкурса в соответствии с требованиями Федерального закона от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

В 2018 году победителем конкурса и аудитором отчетности по РСБУ стало ООО «Нексия Пачоли». Стоимость услуг ООО «Нексия Пачоли» по аудиту бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2018 год составила 708,0 тыс. руб. Также ООО «Нексия Пачоли» были оказаны аудиторские услуги по проведению проверки отчетности специального назначения АО «Зарубежнефть» за 2015–2017 годы на сумму 531,0 тыс. руб. и услуги по проведению проверки реализации ДПР АО «Зарубежнефть» за 2017 год на сумму 1 013,6 тыс. руб.

Контроль за осуществлением деятельности аудитора регулярно проводится Федеральным казначейством и Саморегулируемой организацией аудиторов (СРО), членом которой является аудитор.

Консолидированная финансовая отчетность Группы компаний АО «Зарубежнефть» и информация об аудиторе за отчетный год

АО «Зарубежнефть» ежегодно привлекает внешних аудиторов для проверки и консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО. Выбор аудиторской организации для осуществления аудита консолидированной финансовой отчетности Группы компаний АО «Зарубежнефть» за 2017–2018 годы проводился путем проведения открытого запроса предложений в соответствии с требованиями Федерального закона от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

Победителем конкурса и аудитором консолидированной финансовой отчетности Группы компаний АО «Зарубежнефть» на 2017–2018 годы стало ЗАО «Делойт и Туш СНГ». ЗАО «Делойт и Туш СНГ» проводит проверку качества аудиторских заданий по состоянию и до даты выпуска аудиторского заключения, а также инспектирование и мониторинг качества аудиторской документации по завершённым аудитам. Стоимость услуг ЗАО «Делойт и Туш СНГ» по аудиту консолидированной финансовой отчетности за 2018 год составила 13 134 тыс. руб.

Независимость аудитора подтверждается регулярными проверками Федерального казначейства и СРО, членами которой являются перечисленные аудиторы.

ВЫДЕРЖКА ИЗ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ
АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ПО МСФО ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА, МЛН РУБ.

Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2018 года

В миллионах российских рублей	2018	2017
Выручка от реализации и доход от совместных операций		
Реализация нефти, газа и нефтепродуктов	58 521	41 950
Вспомогательные услуги и прочая реализация	10 996	9 221
Доходы от совместных предприятий	22 526	18 878
Итого выручка от реализации и доход от совместных операций	92 043	70 049
Затраты и расходы		
Стоимость приобретенных нефти, газа и нефтепродуктов	-35 953	-27 697
Производственные и операционные расходы	-15 715	-9 034
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	-6 188	-5 383
Налоги, за исключением налога на прибыль	-5 336	-3 674
Износ, истощение и амортизация	-3 525	-2 686
Транспортные расходы	-2 244	-2 087
Затраты на геолого-разведочные работы	-118	-124
Экспортная пошлина	-655	-480
Прочие доходы/(расходы), нетто	-544	-9
Прибыль от операционной деятельности	21 765	18 875
Расходы по обесценению активов, нетто	-6 977	-3 756
Финансовые доходы	595	956

В миллионах российских рублей	2018	2017
Финансовые расходы	-1 862	-1 744
Курсовые разницы, нетто	4 042	-2 724
Прибыль до налога на прибыль	17 563	11 607
Текущий налог на прибыль	-4 030	-1 831
Отложенный налог на прибыль	-1 943	-838
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД	11 590	8 938
Чистая прибыль/(убыток) за год, принадлежащая:		
Акционеру материнской компании	11 837	9 297
Неконтролирующим долям владения	(247)	-359
	11 590	8 938
ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(РАСХОД)		
Статьи, подлежащие последующей реклассификации в прибыли и убытки		
Эффект пересчета в валюту представления	12 246	-4 902
Результат по хеджированию денежных потоков	323	-323
Прочий совокупный доход/(расход) за год за вычетом налога на прибыль	12 569	-5 225
ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД	24 159	3 713
Общий совокупный доход/(расход) за год, принадлежащий:		
Акционеру материнской компании	24 960	4 349
Неконтролирующим долям владения	-801	-636
	24 159	3 713

Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года

В миллионах российских рублей	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
АКТИВЫ		
Внеоборотные активы		
Основные средства	38 583	39 707
Инвестиции в совместные предприятия	87 653	81 842
Займы выданные	173	4 435
Отложенные налоговые активы	1 629	4 622
Прочие внеоборотные активы	2 123	1 648
	130 161	132 254
Оборотные активы		
Запасы	8 943	9 455
Торговая и прочая дебиторская задолженность	4 773	6 039
Задолженность по дивидендам	9 383	6 680
Займы выданные	4 458	362
Депозиты	27 354	4 992
Налоги к возмещению и предоплата по налогам	1 139	1 087
Денежные средства и их эквиваленты	5 482	15 879
Прочие оборотные активы	2 148	1 979
	63 680	46 473
ИТОГО АКТИВЫ	193 841	178 727
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Капитал и резервы		
Уставный капитал	50 729	50 729
Прочие резервы	13 243	12 076
Резерв пересчета в валюту представления	30 168	17 368

В миллионах российских рублей	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Нераспределенная прибыль	51 873	46 450
Капитал акционеров материнской компании	146 013	126 623
Неконтролирующие доли владения	−9 485	−8 571
ИТОГО КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	136 528	118 052
Долгосрочные обязательства		
Долгосрочные обязательства по кредитам	15 231	19 087
Долгосрочные оценочные обязательства	10 195	5 598
Отложенные налоговые обязательства	5 320	6 735
Прочие долгосрочные обязательства	22	465
	30 768	31 885
Краткосрочные обязательства		
Краткосрочные обязательства по кредитам	10 975	10 744
Торговая и прочая кредиторская задолженность	8 555	11 564
Краткосрочные оценочные обязательства	1 448	1 643
Налоговые обязательства	2 871	2 186
Производные финансовые инструменты	1 327	232
Прочие краткосрочные обязательства	1 369	2 421
	26 545	28 790
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	57 313	60 675
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	193 841	178 727

Глоссарий

АИС – автоматизированная информационная система

АЗС – автозаправочная станция

АО – акционерное общество

АСПО – асфальтосмолопарафиновые отложения

БК – блок-кондуктор

ВНД – внутренние нормативные документы

ГРП – гидравлический разрыв пласта

ГРР – геолого-разведочные работы

ДАС – дополнительный ассортимент товаров

ДМС – добровольное медицинское страхование

ДО – дочернее общество

ДПР – Долгосрочная программа развития

КИН – коэффициент извлечения нефти

КПЭ – ключевые показатели эффективности

КРС – капитальный ремонт скважин

КФУ – Казанский федеральный университет

Минвостокразвития России – Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока

Минтруд России – Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации

Минэкономразвития России – Министерство экономического развития Российской Федерации

Минэнерго России – Министерство энергетики Российской Федерации

МПЗ – маслоперерабатывающий завод

МСФО – международные стандарты финансовой отчетности

МТР – материально-технические ресурсы

МУПСВ – мобильная установка предварительного сброса воды

НДПИ – налог на добычу полезных ископаемых

НДС – налог на добавленную стоимость

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

НП – нефтепродукты

НПЗ – нефтеперерабатывающий завод

НТП – научно-техническая продукция

НТЦ – научно-технический центр

ООН – Организация Объединенных Наций

ООС – охрана окружающей среды

ОПО – опасные производственные объекты

ОПР – опытно-промышленные работы

ОРЗ – одновременно-раздельная закачка

ПБ – промышленная безопасность

ПБУ – плавучая буровая установка

ПДК – предельно допустимые концентрации

ПИР – Программа инновационного развития

ПНГ – попутный нефтяной газ

ПВД – повышение пластового давления

ПЛАРН – План ликвидации аварийных разливов нефти

РМНТК – Российский межотраслевой научно-технический комплекс

Росимущество – Федеральное агентство по управлению государственным имуществом

РСБУ – российские стандарты бухгалтерского учета

СПБУ – самоподъемная плавучая буровая установка

Спред по нефтепродуктам – разность между котировкой нефтепродукта и котировкой на нефть за соответствующий период

СРВ – Социалистическая Республика Вьетнам

СРО – саморегулируемая организация (аудиторов)

СРП – соглашение о разделе продукции

СНТ – система новых технологий

т н. э. – тонна нефтяного эквивалента

ТЭО – технико-экономическое обоснование

УПСВ – установка предварительного сброса воды

УЭЦН – установка электрического центробежного насоса

Фрахт – провозная плата, уплачиваемая за транспортировку грузов или использование судна

ХСРП – Харьгаинское соглашение о разделе продукции

ЦПС – центральный пункт сбора (нефти)

ЦХП – Центрально-Хорейверское поднятие

ЧС – чрезвычайные ситуации

Upstream (сегмент) – добыча, внутрипромысловая транспортировка и первичная переработка углеводородов

Контакты

АО «Зарубежнефть»	Российская Федерация, 101990, г. Москва, Армянский пер., д. 9/1/1, стр. 1 Тел.: +7 (495) 748-65-00 Факс: +7 (495) 748-65-05 Email: nestro@nestro.ru Телекс: 113303 STEK RU http://www.zarubezhneft.ru
Филиалы АО «Зарубежнефть» в Республике Куба	
Региональный офис в Гаване	Вилла 4021, ул. 5-я Авенида и 248, Марина Хэмингуэй, Санта Фе, г. Гавана, Куба
Филиал в Гаване	Авенида 3-я между улицами 78 и 80, Мирамар Трэйд Центр, Здание Гавана, этаж 5, Мирамар, муниципальный округ Плайя, г. Гавана, Куба Тел.: (537) 204-01-33/36/38 Email: habana@nestro.ru
Представительства АО «Зарубежнефть» в Социалистической Республике Вьетнам	
Представительство в Вунгтау	Ул. Ле Куи Дон, д. 3, г. Вунгтау, Вьетнам Тел.: (84-64-3) 85-2920 Факс: (84-64-3) 85-2387 Email: nestrovn@hcm.vnn.vn
Представительство в Ханое	Ул. Ким Ма, 360, DAEHA Business Center, Hanoi DAEWOO Hotel, офис 302, г. Ханой, Вьетнам Тел.: (84-43) 771-9990 Факс: (84-43) 771-9993 Email: nestrohn@viettel.vn