

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
ЗАРУБЕЖНЕФТЬ

Фокус на опережающие тренды

Интегрированный
отчет
2020

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

102-1 102-48

Акционерное общество «Зарубежнефть» (далее – АО «Зарубежнефть», Компания, Общество) создано 30 сентября 1967 года.

Для целей настоящего Отчета под Группой компаний «Зарубежнефть» следует понимать совокупность компаний, состоящих из АО «Зарубежнефть», ее дочерних организаций и совместных предприятий. Периметр информации, раскрываемой в Годовом отчете, соответствует периметру консолидации в целях подготовки финансовой отчетности Группы по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).

Консолидированная финансовая отчетность АО «Зарубежнефть» и ее подконтрольных организаций, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, отражает достоверно оценку активов, обязательств, финансового положения, прибылей или убытков Группы компаний.

Годовой отчет содержит информацию об итогах деятельности Общества за 2020 год, ее экономических показателях, финансовом положении, стратегии и деятельности в области устойчивого развития, а также содержит планы и прогнозы на будущие периоды.

Информация по активам указана без учета доли участия АО «Зарубежнефть» и без исключения внутригрупповых оборотов.

Начиная с Отчета за 2020 год финансово-экономические показатели представляются в соответствии с МСФО, если не указано иное. В целях сопоставимости информация за 2019 год также приведена по МСФО и может отличаться от ранее опубликованной в Годовом отчете за 2019 год информации.

При подготовке настоящего Отчета учтены замечания и рекомендации Совета по нефинансовой отчетности Российского союза промышленников и предпринимателей (далее – РСПП).

Информация, представленная в Отчете, подтверждена Ревизионной комиссией, предварительно рассмотрена Советом директоров.

Ограничение ответственности

Общество не утверждает и не гарантирует, что результаты деятельности, обозначенные в заявлениях прогнозного характера, будут достигнуты. Фактические результаты деятельности могут отличаться от значений, указанных в прогнозных заявлениях и оценках, из-за влияния различных факторов, в том числе ряда экономических, политических и правовых факторов, находящихся вне зоны влияния Компании (мировая финансово-экономическая и политическая ситуация, ситуация на ключевых рынках, изменения налогового, таможенного и экологического законодательства и пр.).

СОДЕРЖАНИЕ

О КОМПАНИИ 3

Ключевые показатели деятельности ГК «Зарубежнефть» ... 4
Обращение генерального директора ... 6
Направления деятельности ГК «Зарубежнефть» ... 8
Карта деятельности ГК «Зарубежнефть» ... 10
Корпоративно-проектная структура ГК «Зарубежнефть» ... 12
Бизнес- модель ... 14
Основные события 2020 года ... 16

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ 19

Стратегия развития ... 20
Программа «Технологическое лидерство» ... 22
Программа «Экспансия» ... 40
Программа «Корпоративная эволюция». Создание адаптивной бизнес-системы ... 44
Программа «Управление талантами» ... 54
Развитие персонала ... 54
Долгосрочная программа развития ... 62
Система ключевых показателей эффективности ГК «Зарубежнефть» ... 64
Система управления инвестиционным портфелем ... 70
Инвестиционная деятельность АО «Зарубежнефть» ... 72
Реализация проектов внутрикорпоративных улучшений ... 74
Инновационная деятельность ... 78
Цифровая трансформация ... 84

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД 87

Конъюнктура рынка ... 88
Налоговые обязательства обществ ГК «Зарубежнефть» ... 92
Закупочная деятельность ... 94
Перспективы и расширение зоны деятельности ... 96
Геологоразведка и добыча углеводородов ... 98
- Структура сегмента ... 98
- Сводные показатели сегмента ... 100
- Текущий портфель активов/проектов сегмента ... 100
- Состояние ресурсно-сырьевой базы ... 102
- Геологоразведочные работы ... 104
- Добыча углеводородов ... 105
- Результаты деятельности активов ... 106

Нефтепереработка и сбыт ... 128
- Структура сегмента ... 128
- Сводные показатели сегмента ... 128
- Рынок нефтепродуктов, ценообразование, конкуренция ... 129
- Результаты деятельности активов ... 130

Сервисные и прочие активы ... 136
- Структура сегмента ... 136
- Сводные показатели сегмента ... 137
- Результаты деятельности активов ... 138

ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ 151

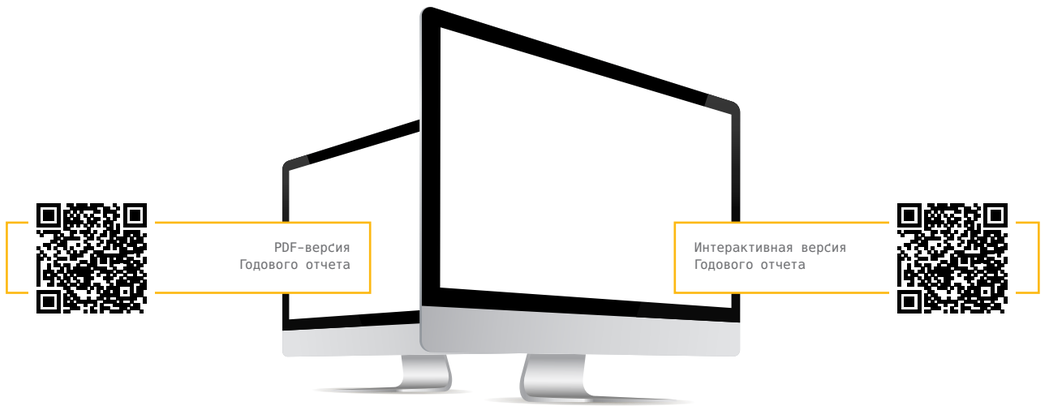
Подход к деятельности в области устойчивого развития ... 152
Социальная политика в регионах присутствия, благотворительная и спонсорская помощь ... 157
Управление персоналом и корпоративная культура ... 161
Охрана труда и промышленная безопасность ... 179
Охрана окружающей среды ... 183
Возобновляемые источники энергии ... 190
Энергоэффективность ... 192
Выполнение газовой программы ... 195

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ 197

Система корпоративного управления ... 198
Сведения о проведении Общего собрания акционеров ... 202
Сведения о проведении заседаний Совета директоров ... 203
Сведения о единоличном исполнительном органе ... 216
Руководство АО «Зарубежнефть» ... 217
Ревизионная комиссия АО «Зарубежнефть» ... 222
Внутренний аудит и система внутреннего контроля ГК «Зарубежнефть» ... 224
Противодействие коррупции ... 226
Система управления рисками ГК «Зарубежнефть» ... 228
Дивидендная политика и информация о распределении прибыли АО «Зарубежнефть», полученной в отчетном году ... 236

ПРИЛОЖЕНИЯ 239

Официальная информация об АО «Зарубежнефть» ... 240
История создания Компании ... 241
Информация об участии АО «Зарубежнефть» в других организациях (по состоянию на 31 декабря 2020 года) ... 242
Перечень лицензий ГК «Зарубежнефть» в Российской Федерации ... 244
Отчет об исполнении поручений Президента Российской Федерации и распоряжений Правительства Российской Федерации ... 245
Информация о Программе отчуждения непрофильных активов АО «Зарубежнефть» ... 262
Информация о претензионно-исковой работе АО «Зарубежнефть» ... 266
Информация о крупных сделках, совершенных АО «Зарубежнефть» в отчетном году ... 267
Информация о сделках, заключенных АО «Зарубежнефть» в отчетном году, в совершении которых имеется заинтересованность ... 267
Перечень программ, реализуемых АО «Зарубежнефть» в рамках стратегии развития и долгосрочной программы развития ... 268
Перечень внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность по подготовке Годового отчета ... 268
Информация об Аудиторе бухгалтерской отчетности АО «Зарубежнефть» за отчетный год ... 269
Выдержка из консолидированной финансовой отчетности ГК «Зарубежнефть» и информация об аудиторе за отчетный год ... 269
Глоссарий ... 272
Контакты ... 274
Указатель содержания GRI ... 276



#1

Создаем устойчивую платформу для развития

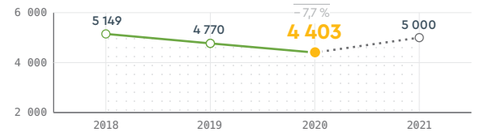
КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 102-7 201-1

ГК «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Подробные ключевые показатели доступны на сайте Компании

Производственные показатели

ВАЛОВАЯ ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» (С УЧЕТОМ ДОЛИ), *тыс. т н. э.*



В 2020 году на Группу компаний «Зарубежнефть», как и на большинство российских вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), действовали ограничения добычи в рамках соглашений ОПЕК+.

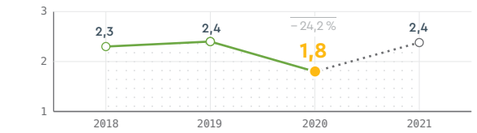
По большинству крупных ВИНК снижение добычи составило порядка 10 % относительно предыдущего года

ОБЪЕМ ЗАПАСОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» (С УЧЕТОМ ДОЛИ), *тыс. т н. э.* OG1



Очередной год Компания продолжила планомерное увеличение ресурсной базы за счет активной экспансии на российский и зарубежные нефтегазовые рынки

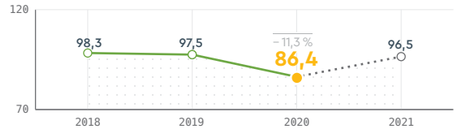
УДЕЛЬНЫЙ РАСХОД ЭНЕРГОРЕСУРСОВ, *т у. т. / тыс. м³ нефтесодержащей жидкости (НСЖ)*



Реализация Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности обеспечивает снижение себестоимости продукции в производственных сегментах Группы компаний «Зарубежнефть» и повышение ее конкурентоспособности на российском и мировом рынках

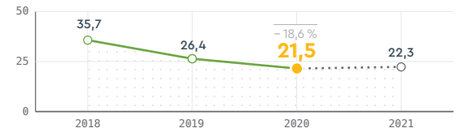
Финансово-экономические показатели

ВЫРУЧКА[1], *млрд руб.*



Развитие альтернативных источников получения дохода, в частности трейдинговой деятельности, позволяет Группе компаний «Зарубежнефть» сдерживать негативное влияние макроэкономического окружения

EBITDA, *млрд руб.*



Консолидированный показатель EBITDA 21,5 млрд руб. обеспечивает рентабельность по EBITDA на уровне 26 % и позволяет Группе компаний «Зарубежнефть» оставаться конкурентоспособной как среди российских нефтегазовых компаний, так и среди мировых лидеров нефтегазовой отрасли.

По большинству крупных ВИНК снижение EBITDA составило от 29 до 90 %

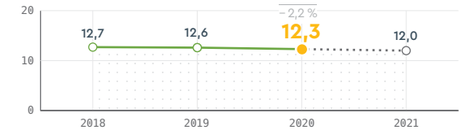
РАЗМЕР ДИВИДЕНДОВ, *млрд руб.*



Компания продолжила четвертый год подряд увеличивать сумму дивидендных отчислений в бюджет Российской Федерации и выплатила рекордные по размеру дивиденды в сумме 6,7 млрд руб.

Социальные показатели

СРЕДНЕСПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ, *тыс. человек*



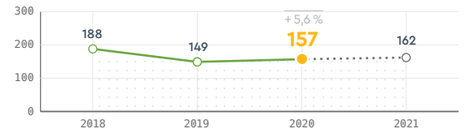
Реализация комплекса мероприятий по повышению эффективности деятельности обеспечивает планомерную оптимизацию численности работников Группы компаний «Зарубежнефть»

ВЫПЛАТЫ СОЦИАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА, *млн руб.*



АО «Зарубежнефть» поддерживает статус социально ориентированной нефтегазовой компании: несмотря на пандемию в 2020 году, все выплаты социального характера производились в плановом порядке, без снижения

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ, *млн руб.*



Группа компаний «Зарубежнефть» в рамках своей деятельности оказывает значительное влияние на социально-экономическое развитие регионов присутствия

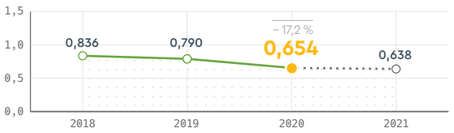
Экологические показатели

ВАЛОВЫЕ ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ, *тыс. т*



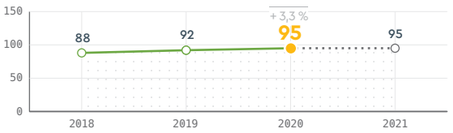
Реализация газовой программы обеспечивает планомерное снижение объемов выбросов в атмосферу

ВЫБРОСЫ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ, *млн т CO_2*



Безусловно следуя положениям Парижского соглашения по климату, Группа компаний «Зарубежнефть» в очередной год продолжает уменьшать объемы выбросов парниковых газов

ОБЪЕМ ПОЛЕЗНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОПУТНОГО НЕФТЯНОГО ГАЗА, %



В отчетном году добычные предприятия Группы компаний продолжают удерживать норматив утилизации газа на законодательно установленном уровне

[1] Порядок расчета показателя указан на с. 67.

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

102-14

Уважаемые коллеги!
Минувший 2020 год был богат на уникальные события, которые выступили катализатором глобальных перемен в законодательстве, социальной политике, структуре спроса на энергоресурсы. Изменения напрямую коснулись и нефтегазовой отрасли – мы наблюдали самое быстрое и глубокое падение рынка в истории, самую высокую волатильность и отрицательные цены на нефть. Среднегодовые мировые цены на нефть упали на 35 %, с 63,9 долл/барр в 2019 году до 41,7 долл/барр.
На фоне падения мировых рынков в целом и нефтегазовой отрасли в частности Группа компаний «Зарубежнефть» демонстрирует устойчивое положение и высокие финансовые показатели, что отражает актуальность нашей стратегии развития, устойчивость нашего бизнеса и высокие профессиональные компетенции персонала.



При консолидированной выручке Группы компаний «Зарубежнефть» в сумме 82,9 млрд руб. консолидированный показатель EBITDA составил 21,5 млрд руб. Рентабельность по EBITDA на уровне 26 % позволяет Группе компаний «Зарубежнефть» оставаться конкурентоспособной как среди российских нефтегазовых компаний, так и среди мировых лидеров нефтегазовой отрасли.

Высокий уровень экономической эффективности позволяет Группе компаний «Зарубежнефть» завершить 2020 год с чистой прибылью в сумме 9,2 млрд руб. Благодаря этому Компания продолжила четвертый год подряд увеличивать сумму дивидендных отчислений в бюджет Российской Федерации и выплатила рекордные по размеру дивиденды в 6,7 млрд руб.

Безусловным приоритетом 2020 года стала борьба с эпидемией COVID-19. Был реализован комплекс мероприятий, который предотвратил случаи заражения на производственных площадках и в офисах Компании, а также обеспечил непрерывность всех производственных процессов.

В 2020 году Компания продолжила развитие своих нефтегазовых активов, а также поиск и апробирование передовых технологических решений в области нефтегазодобычи. АО «Зарубежнефть» закрыло сделку по созданию совместного предприятия с компанией «Газпром нефть» в Ханты-Мансийском автономном округе. Перед совместным предприятием стоит задача сформировать площадки для развития и испытания технологий добычи трудноизвлекаемой нефти.

В июле 2020 года Министерство промышленности и торговли Социалистической Республики Вьетнам выпустило скорректированную инвестиционную лицензию по нефтегазовому Блоку 09–2/09 континентального шельфа страны. Добиться этого результата позволила целенаправленная работа по наращиванию ресурсной базы во Вьетнаме за счет участия в реализации новых нефтегазовых проектов.

Компания завершила бурение четырех горизонтальных скважин на месторождении Бока де Харуко на о. Куба, приступила к испытаниям на них технологий парациклических обработок и термогравитационного дренирования. Успешно завершены испытания технологии каталитического акватермолиза. Этот проект является важным элементом стратегии АО «Зарубежнефть» по поддержанию технологического лидерства в отрасли.

В новых условиях особое значение приобрели программы, нацеленные на привлечение ценных сотрудников, подготовку кадров и развитие персонала. Период самоизоляции продемонстрировал возможности, а главное – эффективность цифровых технологий, прежде всего в области онлайн-обучения. В дальнейшем Компания нацелена на самое глубокое освоение этого направления и наработку связанных с ним навыков и компетенций.

АО «Зарубежнефть» поддерживает принципы устойчивого развития и реализует политику долгосрочного взаимовыгодного партнерства во всех российских и международных проектах. Соответствие требованиям устойчивого развития является частью стратегии бизнеса Компании в сфере корпоративной и социальной ответственности. Для нас важно внести наибольший возможный вклад в достижение целей устойчивого развития ООН, и для этого Компания активно работает над реализацией задач внутри этих целей. Мы планируем развивать и совершенствовать свои технологические процессы для достижения высоких результатов в области устойчивого развития и экологической безопасности. Признание АО «Зарубежнефть» лидером в «Рейтинге открытости экологической информации нефтегазовых компаний – 2020» стало подтверждением эффективности деятельности в этой области. Достичь такого результата удалось в том числе благодаря партнерам – PetroVietnam, Total, Equinor, – задействованным в основных проектах «Зарубежнефти». В 2021 году Компания планирует первой из российских компаний внедрить методику рейтинга открытости экологической информации уже на зарубежных активах. Первым среди них станет ANDIJANPETRO, совместное предприятие, созданное с государственной компанией Республики Узбекистан – «Узбекнефтегаз».

Инвестиции в охрану окружающей среды АО «Зарубежнефть» в 2020 году составили более 323 млн руб. Среди перспективных природоохранных проектов можно назвать обезвреживание отходов бурения и ликвидацию шламовых амбаров. Приоритетным направлением также является реализация Газовой программы рационального использования попутного нефтяного газа на период 2020–2024 годов (далее – Газовая программа). За счет реализованных мероприятий Газовой программы в 2020 году на 3 % увеличилось использование ПНГ на собственные нужды для выработки тепловой и электрической энергии. Реализация Газовой программы позволила также уменьшить удельные показатели выбросов загрязняющих веществ, которые снизились в отчетном году по сравнению с 2019 годом с 5,13 до 3,86 т на тысячу тонн добытой нефти, а также удельные выбросы парниковых газов – с 0,16 тыс. т CO_2-эквивалента на тысячу тонн добытой нефти до 0,15 тыс. т CO_2-эквивалента на тысячу тонн добытой нефти.

Кроме запуска экологических инициатив Компании в 2021 году, несмотря на год пандемии, нам удалось сохранить технологические и финансовые заделы на будущее и продолжить развивать опорные бизнесы Компании, ориентируясь на стратегические фокусы. Уверен, что те навыки, которые Компания приобрела в период пандемии, пригодятся в будущем, и в 2021 году «Зарубежнефть» продемонстрирует высокий уровень эффективности. Мы намерены продолжить движение к целям, заявленным в Стратегии АО «Зарубежнефть», проводя качественную трансформацию и ориентируясь на лучшие практики и тенденции рынка.

СЕРГЕЙ КУДРЯШОВ

Генеральный директор АО «Зарубежнефть»

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ГК «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» 102-2

Направление

«Геологоразведка и добыча углеводородов» (ГРиД)

Разведка, обустройство и эксплуатация нефтегазовых месторождений в Российской Федерации и за рубежом на суше и континентальном шельфе. Богатый опыт разработки сложных коллекторов.



>20
активов сегмента

Направление

«Нефтепереработка и сбыт» (НПиС)

Нефтеперерабатывающие мощности, оптовая и розничная реализация нефтепродуктов, трейдинг нефтепродуктов, сеть АЗС.



5
предприятий сегмента

Направление

Сервисы

Услуги строительства и бурения. Применение передовых отечественных технологий при разработке нефтегазовых месторождений. Использование современных методов увеличения нефтеотдачи в целях расширения экспорта высокотехнологичных услуг.



8
сервисных активов

Подробная информация на сайте Компании

КАРТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

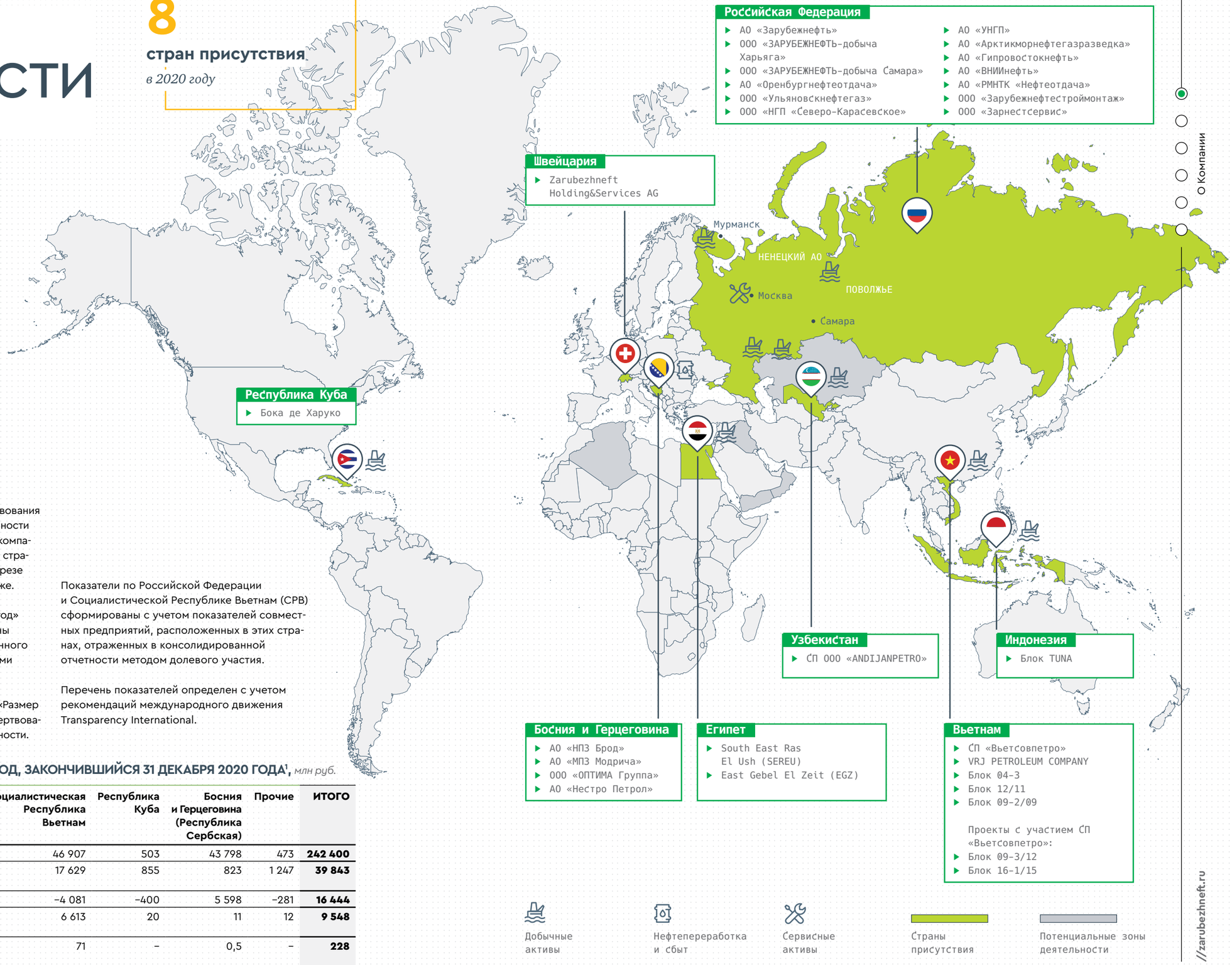
ГК «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» 102-4

При выборе новых проектов ключевым фактором принятия решений является наличие синергетического эффекта в части совместного использования инфраструктуры, тиражирования технологических решений и оптимизации управленческих расходов.

8

стран присутствия

в 2020 году



Российская Федерация

- АО «Зарубежнефть»
- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»
- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»
- АО «Оренбургнефтеотдача»
- ООО «Ульяновскнефтегаз»
- ООО «НГП «Северо-Карасевское»
- АО «УНГП»
- АО «Арктикморнефтегазразведка»
- АО «Гипровостокнефть»
- АО «ВНИИнефть»
- АО «РМНТК «Нефтеотдача»
- ООО «Зарубежнефтестроймонтаж»
- ООО «Зарнестсервис»

Швейцария

- Zarubezhneft Holding&Services AG

Республика Куба

- Бока де Харуко

Узбекистан

- СП ООО «ANDIJANPETRO»

Индонезия

- Блок TUNA

Босния и Герцеговина

- АО «НПЗ Брод»
- АО «МПЗ Модрича»
- ООО «ОПТИМА Группа»
- АО «Нестро Петрол»

Египет

- South East Ras El Ush (SEREU)
- East Gebel El Zeit (EGZ)

Вьетнам

- СП «Вьетсовпетро»
- VRJ PETROLEUM COMPANY
- Блок 04-3
- Блок 12/11
- Блок 09-2/09

Проекты с участием СП «Вьетсовпетро»:

- Блок 09-3/12
- Блок 16-1/15

Добычные активы

Нефтепереработка и сбыт

Сервисные активы

Страны присутствия

Потенциальные зоны деятельности

Пострановая отчетность

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

Показатели «Раскрытие доходов», «Прибыль за год» и «Расходы по налогу на прибыль» сформированы с учетом данных странового отчета, подготовленного в соответствии с законодательными требованиями (Налоговый кодекс (часть 1), глава 14, 4–1).

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

Показатели по Российской Федерации и Социалистической Республике Вьетнам (СРВ) 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.

ПОКАЗАТЕЛИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА[1], *млн руб.*

	Российская Федерация	Социалистическая Республика Вьетнам	Республика Куба	Босния и Герцеговина (Республика Сербская)	Прочие	ИТОГО
1. Раскрытие доходов	150 720	46 907	503	43 798	473	**242 400**
2. Раскрытие капитальных расходов	19 288	17 629	855	823	1 247	**39 843**
3. Прибыль за год	15 607	–4 081	–400	5 598	–281	**16 444**
4. Расходы по налогу на прибыль	2 892	6 613	20	11	12	**9 548**
5. Размер общественных взносов / благотворительных пожертвований 203-1	157	71	–	0,5	–	**228**

[1] По состоянию на 20 февраля 2021 года.

КОРПОРАТИВНО-ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА

ГК «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Геологоразведка и добыча

Добычные активы	Доля консолидации, %	Проекты ГРР	Доля консолидации, %
Россия			
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	51	ООО «НГП «Северо-Карасевское»	100
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»	40		
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»	100		
АО «Оренбургнефтеотдача»	100		
ООО «Ульяновскнефтегаз»	100		
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча»	100		
АО «УНГП»	56,17		
ООО «ЗН Добыча»	100		
ООО «ЗН Развитие»	100		
ООО «ЗН Энергия»	100		
ООО «ЗН ЗС»	100		
ООО «Нестро»	100		
Вьетнам			
СП «Вьетсовпетро», в том числе проекты ВСП	49	Блок 09-2/09	50
Блок 09-3/12	27	Блок 12/11	100
Блок 16-1/15	25		
Блок 04-3	49		
Блок 09-3	100		
Куба			
		Бока де Харуко	100
Узбекистан			
СП ООО «ANDIJANPETRO»	50		
Египет			
		SEREU	50
		EGZ	50
Индонезия			
		Блок TUNA	50

Нефтепереработка и сбыт

Нефтепереработка	Доля консолидации, %	Сбыт	Доля консолидации, %
Босния и Герцеговина			
АО «НПЗ Брод»	100	ООО «ОПТИМА Группа»	100
АО «МПЗ Модрича»	100	АО «НефтегазИнКор»	100
		АО «Нестро Петрол»	100

Сервис

Сервис	Доля консолидации, %
Россия	
ООО «Зарубежнефтестроймонтаж»	100
ООО «Зарнестсервис»	100
АО «Арктикморнефтегазразведка»	100
АО «РМНТК «Нефтеотдача»	100
АО «Гипровостокнефть»	100
ООО «ЗН Снабжение»	100
АО «ВНИИнефть»	100
ООО «ЭКСПЛОН»	100

Прочие

Прочие	Доля консолидации, %
Россия	
АО «Зарубежнефть»	100
Zarubezhneft Holding&Services AG	100
АО «ВНИИнефть-Западная Сибирь»	100
ООО «СПК»	100
NOLTEK ENERGY TRADING DMCC	100
ООО «ЗН Север»	100
ООО «Нестро-Самара»	100
АО «СПбМТСБ»	10

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Капитал (ресурсы)

Социально-репутационный

8 стран присутствия
2 Межправительственное соглашение

Человеческий

12 311 человек – численность Группы компаний «Зарубежнефть», включая иностранных работников
3 собственные школы лидерства, технологических компетенций

Забота о здоровье работников и их семей:
13 110 человек, застрахованных по ДМС
7 видов медицинской помощи по ДМС

Организационный

36 цифровых проектов
71 проект процессного управления
18 проектов изменений

Технологический

2 научных института

Производственный

50-летний опыт работы со сложными месторождениями:
>20 добывающих предприятий

Интегрированный собственный сервис по всему процессу производства:
8 предприятий блока «Сервис»
Собственный блок Downstream в Боснии и Герцеговине (БиГ)
5 предприятий сегмента НПиС

Финансовый

Чистый долг
ОТСУТСТВУЕТ

Данные за 2020 год

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФОКУСЫ

«Экспансия»

~15
млн т н. э.
добыча углеводородов к 2030 году

«Управление талантами»

ЭФФЕКТИВНАЯ
команда

«Корпоративная эволюция»

MAX
скорость принятия решений

«Технологическое лидерство»

100 %
обеспечение проектов Компании технологическими компетенциями

Реализация

РАЗВЕДКА
111,4
млн т н. э.
запасов

ДОБЫЧА
4,4
млн т н. э.

Нефть
3,8 млн т

Нефтепродукты
1,5 млн т

Газ
217,2 млн м³

Использование ПНГ
0,3 млн т н. э.

ПОКУПКА НЕФТЕПРОДУКТОВ
1,5
млн т

ВЫРУЧКА
86,4
млрд руб.

EBITDA
21,5
млрд руб.

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ
9,2
млрд руб.

ПАРТНЕРЫ

Проектирование
68 *проектов*
113 *проектов*

Бурение
101,7 *тыс. м* – СУША
76,8 *тыс. м* – ШЕЛЬФ

«АО «Зарубежнефть» – проводник государственных интересов в области ТЭК на международной арене

Капитал (результаты)

Социально-репутационный

78,9 млрд руб. – оплата налогов во всех странах присутствия
157 млн руб. – вклад в социальные программы и благотворительность

Человеческий

- **Развитие института экспертов-методологов**
  60 методологов
  117 кандидатов в эксперты по стратегическим компетенциям
- **Конкурс выявления и развития талантов Nestro Lead**
  757 участников
  80 финалистов
  40 победителей
- **Рейтинг PwC Head Hunter**
  (для компаний с численностью от 1 до 5 тыс. человек)
  39 место
  4 место по отрасли «Энергетика и добыча сырья»
  № 1 в России по реализации пилотного проекта 5Z Culture

Организационный

Отличник перед государством:
100 % – выполнение требований государства
ОТСУТСТВУЮТ претензии со стороны контролирующих органов
100 % – исполнение директив Правительства Российской Федерации и Совета директоров

Технологический

№ 1 по оценке МРГ[1] качества отчетов ПИР
0,53 % – доля НИОКР в выручке
4 патента

Производственный

126 % – восполняемость запасов
86 % – успешность разведочного бурения
2,7 долл/барр – стоимость прироста запасов от ГРР

Финансовый

6,7 млрд руб. дивидендов перечислено в бюджет Российской Федерации
0,2 EBITDA/выручка

[1] МРГ – Межведомственная рабочая группа по технологическому развитию при Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России (Министерство экономического развития Российской Федерации).

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2020 ГОДА

Январь

ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» одержало победу в аукционе на право пользования недрами с целью геологического изучения Тургайского участка в Оренбургской области.

Апрель

На месторождении Бока де Харуко на о. Куба внедрена универсальная компоновка внутрискважинного оборудования без проведения ремонтов.

Июнь

АО «Зарубежнефть» и DEME Concessions Wind NV подписали соглашение о сотрудничестве в сфере морской ветровой генерации в Южном Вьетнаме – проект офшорного ветропарка «Винь Фонг» мощностью 1 ГВт. АО «Зарубежнефть» стало первой российской компанией, сделавшей практический шаг к участию в масштабных проектах офшорной ветрогенерации.

Июнь

ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» начало строительство скважины № 5ВП на Луцеяхском месторождении. Это первая скважина из запланированных шести скважин на период опытно-промышленных работ.

На проекте Бока де Харуко впервые получен фонтанный приток сверхвязкой нефти.

Сентябрь

АО «Зарубежнефть» впервые реализовало партию нефти на экспорт в режиме онлайн-аукциона. 300 тыс. т нефти сорта Urals было продано через электронную платформу Санкт-Петербургской Международной Товарно-сырьевой Биржи (АО «СПбМТСБ»). С 2014 года Компанией проведены процедуры по реализации сырой нефти на экспорт общим объемом свыше 9,2 млн т.

Проект АО «Зарубежнефть» «Внедрение системы консолидации отчетности по МСФО и прочей отчетности на базе «1С: Управление холдингом» стал победителем в номинации «Лучший проект в предметной области – управленческий и финансовый учет (FRP)» конкурса корпоративной автоматизации «1С: Проект года».

Сентябрь

25 сентября 2020 года между Premier Oil Tuna B.V. и ООО «ЗН Азия» подписано соглашение о передаче доли в СРП (FOA) по Блоку TUNA. Блок TUNA находится на территории морской экономической зоны Индонезии, в 13 км от границы морской экономической зоны Вьетнама, и включает в себя два газовых месторождения – Kuda Laut и Singa Laut.

(Справочно: 22 декабря 2020 года Правительством Республики Индонезия в лице Министерства энергетики и минеральных ресурсов и 4 января 2021 года государственным регулятором по управлению деятельностью в сфере разведки и добычи нефти и газа SKK Migas одобрена передача 50 %-й доли в СРП по блоку Туна).

Август

Работа дочерних обществ (ДО) АО «Зарубежнефть» была отмечена наградами Конкурса Министерства энергетики Российской Федерации на лучшую социально ориентированную компанию нефтегазовой отрасли:

- ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
  - «Организация бытовых условий на удаленных производственных площадках»
  - «Реализация мероприятий, направленных на профилактику несчастных случаев и профессиональных заболеваний»
  - лучший проект – внедрение концепции «Нулевой травматизм», Vision Zero
- АО «Зарубежнефть»
  - внутрифирменное обучение (повышение квалификации)
- АО «Арктикморнефтегазразведка»
  - организация охраны труда
- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»
  - активное проведение социальной политики.

Сентябрь

На Харьягинском месторождении была запущена в работу первая многоствольная скважина – Е2-21. Глубина забоя стволов составила 3 647 и 3 790 м.

Октябрь

«Центр обслуживания бизнеса» АО «Зарубежнефть» начал свою работу.

Цель ЦОБа – сильно изменить внутренние процессы, снизить операционные затраты, повысить эффективность процессов и конкурентоспособность Компании.

Октябрь

Завершено бурение скважины на Западно-Хоседаюском месторождении им. Д. Садецкого. Проектный забой скважины составил 3 378 м. При планируемых сроках бурения в 45 суток скважина была пробурена за 34 суток.
На Харьягинском месторождении зафиксировано новое достижение по бурению наклонно-направленной скважины. Эксплуатационная скважина W1-07 была пробурена в течение 32 суток. Коммерческая скорость составила 3 221 м/станко-месяц и превысила плановый показатель более чем на 50 %.

В корпоративном центре АО «Зарубежнефть» началась опытная эксплуатация «Центра оперативного мониторинга». ЦОМ позволяет оперативно мониторить работу ДО платформы по показателям добычи нефти, жидкости и газа и строить графические зависимости и по показателям добычи в разрезе сутки/месяц/год.

Ноябрь

АО «Зарубежнефть» провело первый семинар для федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ), посвященный теме поиска и оценки проектов. В мероприятии приняли участие коллеги со стороны большинства органов власти: Правительства Российской Федерации, Минэнерго России, Министерства иностранных дел Российской Федерации, Минэкономразвития России, Министерства финансов Российской Федерации, Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации, посольств и торговых представительств Российской Федерации за рубежом.

Ноябрь

На «НПЗ Брод» смонтирована и успешно запущена в эксплуатацию солнечная электростанция. Солнечная электростанция состоит из 2 724 солнечных панелей и способна вырабатывать электроэнергии минимум 1,05 МВт в год.

На «МПЗ Модрича» введена в эксплуатацию новая линия по упаковке готовой продукции, которая повысит уровень производительности, даст возможность увеличить ассортимент упаковки, улучшит качество формирования групповой упаковки, сократит время на переналадку линии при переходе на другой вид упаковки и обеспечит повышение точности розлива.

Декабрь

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

Успешно завершены испытания технологии каталитического акватермолиза, получен патент на технологию.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило АО «Зарубежнефть» рейтинг кредитоспособности на уровне «ruAAA» с прогнозом «стабильный». Кредитный рейтинг присвоен АО «Зарубежнефть» впервые. Рейтинг «ruAAA» является наивысшим уровнем кредитоспособности по национальной шкале и характеризует АО «Зарубежнефть» как компанию с максимальным уровнем кредитоспособности.

Декабрь

АО «Зарубежнефть» закрыло сделку по приобретению 56,17 % доли в компании «УНГП» у Банка «Траст». АО «УНГП» владеет тремя лицензионными участками на юге Оренбургской области. Месторождения введены в добычу, текущая добыча составляет около 200 тыс. т н. э. в год.

ООО «Газпромнефть-Салым», совместное предприятие АО «Зарубежнефть» и ПАО «Газпром нефть», открыло в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре новое месторождение трудноизвлекаемых углеводородов. Первая нефть получена в процессе отработки скважины на лицензионном участке «Салымский-3».

- Производственные
- Международное сотрудничество
- Корпоративные события

#2



Развиваем **компетенции** перспективной молодежи

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

В 2020 году Компания завершает реализацию второго этапа Стратегии – «Готовность к росту и первые успехи» (период реализации – 2017–2020 годы) и переходит к реализации третьего этапа – «Интенсивный рост» (2021–2030 годы). Корпоративная стратегия развития АО «Зарубежнефть» до 2030 года утверждена Советом директоров в 2014 году (Протокол 85 от 26 июня 2014 года). Согласно Стратегии, основной фокус Компании – сегмент «Геологоразведка и добыча», где АО «Зарубежнефть» концентрируется на месторождениях, в которых Общество 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 102-10

2014–2016 годы

I этап «Подготовка к росту»

- Активная работа на действующих активах
- Развитие компетенций и повышение эффективности всех организационных процессов

2017–2020 годы

II этап «Готовность к росту и первые успехи»

- Завершено формирование команды по развитию бизнеса
- Выполнен вход в 3–5 новых активов в рамках наработанных компетенций

2021–2030 годы

III этап «Интенсивный рост»

- Вхождение в пять и более новых проектов
- Достижение уровня добычи более 15 млн т к 2030 году

В 2020 году продолжена реализация ключевых задач Корпоративной стратегии в рамках выделенных четырех стратегических фокусов развития Компании и стратегических программ развития.

- **Программа «Технологическое лидерство»** – набор проектов и инициатив, направленных на развитие ключевых технологических компетенций для повышения эффективности текущих активов и осуществления международной экспансии.
- **Программа «Экспансия»** включает набор проектных задач по поиску, оценке и вхождению в новые проекты, а также создание эффективных инструментов поиска и оценки проектов и механизмов эффективной работы в новых странах и регионах.
- **Программа «Корпоративная эволюция»** направлена на создание гибкой, адаптивной бизнес-системы для эффективной работы с базовыми активами и быстрой интеграции новых активов с обеспечением максимальной скорости и гибкости в процессах управления, исполнения и принятия решений.
- **Программа «Управление талантами»** включает задачи для формирования кадрового резерва и программ ротации персонала на ключевые позиции под новые зарубежные проекты.

УВЕРЕННОЕ ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФОКУСОВ 102-46 102-47

Стратегические фокусы развития	Стратегические программы		
1 Дальнейшее развитие технологических компетенций	Программа «ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО»	Программа объединяет и синхронизирует ключевые вехи и КПЭ портфеля разрабатываемых и апробируемых технологий: ▸ технологии повышения эффективности геологоразведочных работ (проект «Открытие»); ▸ повышение коэффициента извлечения нефти (КИН) (проекты Smartflooding, «Энтальпия», Tight Oil); ▸ технологии для эффективного освоения малых месторождений (Nestro-TEC).	с 22
2 Вхождение в новые проекты за рубежом	Программа «ЭКСПАНСИЯ»	Программа объединяет и синхронизирует задачи разных блоков и ДО по поиску новых проектов и расширению ресурсной базы в России, СНГ и странах приоритета, а также проектные задачи по созданию эффективных инструментов поиска и оценки новых проектов и механизмов эффективной работы в новых странах и регионах.	с 40
3 Непрерывное повышение эффективности управления	Программа «КОРПОРАТИВНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ»	Программа обеспечивает создание гибкой, адаптивной бизнес-среды для эффективной работы с текущими базовыми активами, быстрой интеграции новых активов и повышения эффективности процессов экспансии, включая следующие цели: ▸ максимальная скорость принятия решений; ▸ автоматизация процессов управления с одновременным реинжинирингом; ▸ внедрение сервисной модели.	с 44
4 Завершение подготовки компетентного персонала	Программа «УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ»	Программа включает пакет комплексных инициатив по выявлению, развитию и продвижению талантливых сотрудников в Группе компаний «Зарубежнефть», среди которых: ▸ формирование кадрового резерва и программ ротации на ключевые позиции в новых зарубежных проектах; ▸ развитие системы экспертов и методологов; ▸ поэтапное повышение компетенций персонала за счет внутренних школ обучения (Школа нефтяного инжиниринга, Школа проектного управления, Школа лидерства).	с 54

ПРОГРАММА «ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО»

Для развития ключевых технологических компетенций и внедрения лучших технических решений по всей технологической цепочке разработана и реализуется комплексная программа «Технологическое лидерство».

Программа включает проекты по направлениям:

- технологии повышения эффективности геологоразведочных работ (проект «Открытие»);
- повышение коэффициента извлечения нефти (КИН) (проекты Smartflooding, «Энтальпия», Tight Oil);
- технологии для эффективного освоения малых месторождений (проект Nestro-TEC).

Важным фокусом в этом направлении является также сквозная цифровизация производственных процессов посредством реализации проектов программы. Стратегия задает направления цифрового развития Компании.

ПОРТФЕЛЬ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ. ВЫЗОВЫ И УСПЕХИ

Геологоразведка

≤20 %

доля восполнения запасами добычи за счет новых технологий ГРР

«ОТКРЫТИЕ»

- Повышение эффективности ГРР

Разработка

- Повышение NPV и КИН действующих активов за счет технологий
- Технологический базис для вхождения в новые проекты

≤5 %

КИН действующих активов

SMARTFLOODING

- Химические, газовые МУН

~1 млрд т

коммерциализация добычи битумов на Кубе

ЭНТАЛЬПИЯ

- Тепловые МУН

2

новых проекта запущено
Вовлечение в добычу ТРИЗ ВСП, РВП, ХСРП

TIGHT OIL

- Разработка ТРИЗ

Добыча

≤3 раз

оптимизация CAPEX за счет применения мобильных решений и новых технологий

NESTRO-TEC

- Инфраструктура

Повышение эффективности геологоразведочных работ (ГРР) – расширение ресурсной базы

В рамках комплексной программы «Технологическое лидерство» инициирован и реализуется комплексный инновационный проект «Открытие».

Целью реализации проекта является наращивание ресурсной базы и ее трансформация в коммерческие запасы с целью достижения уровня добычи более 15 млн т н. э. к 2030 году в соответствии с Корпоративной стратегией АО «Зарубежнефть».

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГРР

Комплексный проект

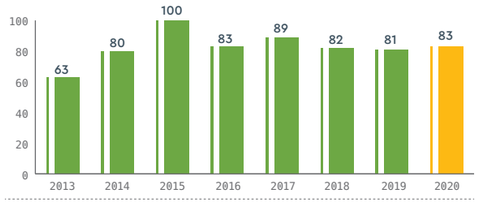
«Открытие»

Текущая ситуация

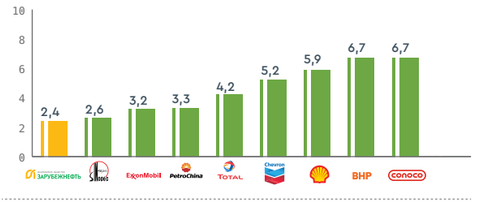
- Работа на активах с длительной историей разведки и добычи
- Необходимость вовлечения новых запасов. Недопустимость снижения успешности бурения

- **Новые подходы и технологии, нестандартные решения**

УСПЕШНОСТЬ РАЗВЕДОЧНОГО БУРЕНИЯ, %



СТОИМОСТЬ ПРИРОСТА ЗАПАСОВ ГРР, *долл/барр*



Достижение поставленной цели обеспечивается путем повышения эффективности поиска перспективных объектов на действующих активах, в том числе в сложных ловушках; доразведки, локализации и вовлечения в разработку остаточных запасов за счет инновационных методов ГРР.

Главным фокусом Компании в области геологии и разведки является развитие и внедрение передовых технологий комплексной интерпретации сейсмических материалов и данных геологических исследований (нейронные сети, машинное обучение, искусственный интеллект), геологического и бассейнового моделирования, переход на автоматизацию рутинного ручного труда специалистов при одновременном повышении качества выполняемой работы.

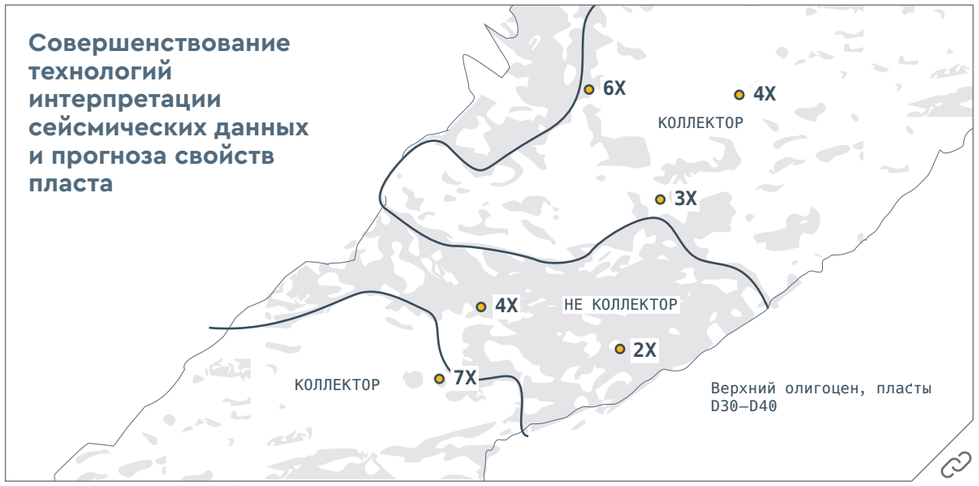
Первоочередной задачей проекта «Открытие» на период до 2025 года является создание и автоматизация непрерывной цепочки от цифрового керна, петрофизики, данных геологических исследований, сейсморазведки, регионального и бассейнового моделирования до цифровых геологических моделей, а также их автоматизированного обновления на основе постоянно поступающих новых данных. Применение технологий Big Data и Data Mining (получение новых знаний на основе данных – машинное обучение, искусственный интеллект и т. д.) позволит повысить точность планирования и скорость принятия решений.

Примером повышения информативности сейсмических данных является опыт применения сейсморазведочных работ 3D/4C с донными регистраторами на шельфе Вьетнама. По результатам данных работ выявлено 23 перспективных объекта, включая малоамплитудные и неструктурные ловушки.

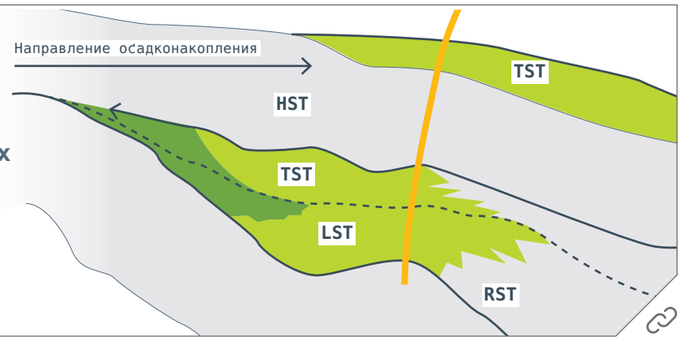
Работы, проведенные в рамках комплексного инновационного проекта «Открытие», принесли следующие успехи в 2020 году.

- На основе прогноза качества коллектора по данным комплексного применения сейсмического атрибутного анализа успешно реализовано бурение скважины СТ-7Х на месторождении Белуга, которое позволило прирастить более 1,1 млн т извлекаемых запасов и сделать вывод о расширении углеводородных (УВ) перспектив месторождения на юго-запад.
- Более 1,9 млн т прироста извлекаемых запасов нефти ожидается получить в выделенном неструктурном объекте олигоценовых отложений в результате бурения скважин БТ-53 и БТ-57 на месторождении Белый Тигр.
- Предварительные результаты проведения ОПР в комплексе с выделением лито-фациальных зон по сейсмоатрибутному анализу позволяют прогнозировать получение прироста извлекаемых запасов 1,5 млн т на Луцеяхском месторождении.

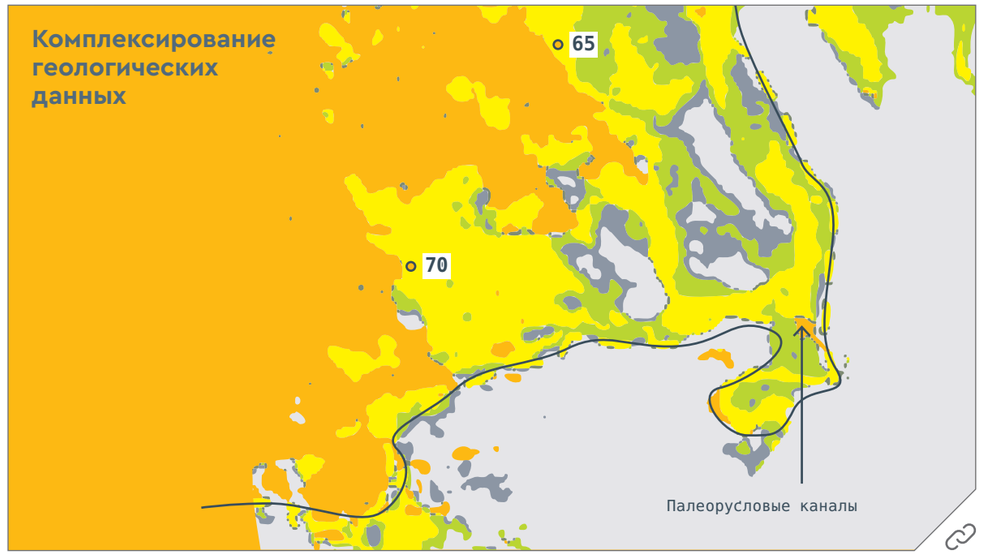
Совершенствование технологий интерпретации сейсмических данных и прогноза свойств пласта



Развитие технологий регионального и бассейнового моделирования. Поиск неструктурных ловушек и пропущенных запасов

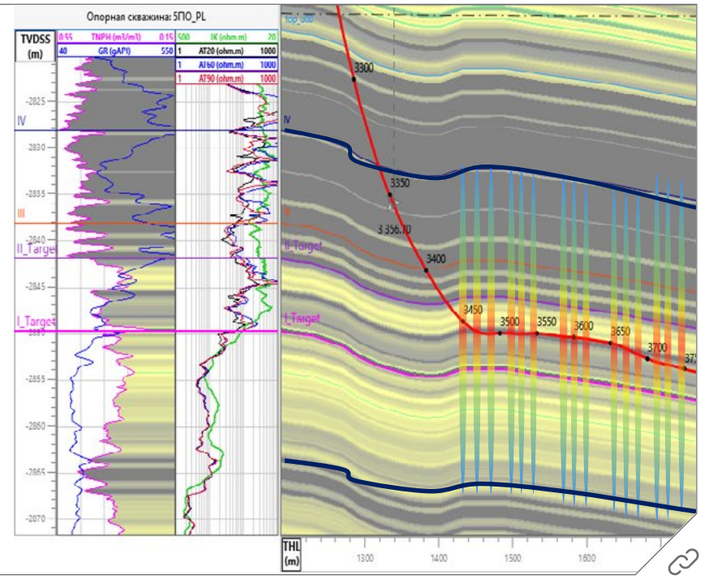


Комплексирование геологических данных



Бурение сложных разведочных скважин

Проекты в СРВ: бурение разведочных скважин с несколькими стволами, в том числе с ГРП



Ключевые результаты 2020 года и перспективы

>1,1 млн т

прирост извлекаемых запасов нефти по юго-западной части месторождения (структуры) Белуга блока 09-3/12

>1,9 млн т

извлекаемых запасов нефти ожидается прирастить по результатам бурения скважин БТ-53 и БТ-57 Белого Тигра на неструктурные объекты в олигоцене D

+1,5 млн т

прирост извлекаемых запасов нефти категории С1 ожидается за счет доразведки Луцеяхского месторождения при проведении ОПР

Повышение коэффициента извлечения нефти (КИН)

В Компании успешно внедряются технологии для повышения КИН и поддержания уровней базовой добычи:

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

Положительная динамика добычи обеспечивается за счет реализации следующих мероприятий:

- оптимизация системы ППД на терригенных коллекторах месторождения Белый Тигр;
- программа ГРП на шельфе СРВ;
- высокоэффективные геолого-технические мероприятия (ГТМ) на базовых месторождениях;
- применение полимерных композиций на месторождениях ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»;
- планомерная и эффективная работа с разбалансированными залежами в Урало-Поволжском регионе.

Применение методов увеличения нефтеотдачи. Проект Smartflooding

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАВОДНЕНИЯ И МУН

Комплексный проект

SMARTFLOODING

АО «Зарубежнефть» ведет активную работу по повышению текущей эффективности действующих активов и конечного коэффициента нефтеотдачи на них

Четыре ключевых направления проекта SMARTFLOODING

IV этап
Цифровой керн – создание сложных инструментов прогнозирования

- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА ХАРЬЯГА»
- ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»

III этап
SWCTT по ПАВ-полимерному воздействию ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»

- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА ХАРЬЯГА»
- ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»

II этап
Потокоотклоняющие технологии и БРИР

- ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА ХАРЬЯГА»

I этап
Оптимизация системы заводнения

- ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»

Подробнее о технологии читайте в разделе «Устойчивое развитие»

Повышение КИН на 5 % только по российским действующим активам позволило бы АО «Зарубежнефть» обеспечить прирост извлекаемых запасов более чем на 15 млн т.

Для фокусирования усилий Компании на данном направлении инициирован и реализуется проект SmartFlooding, который направлен на повышение КИН действующих активов за счет, как уже говорилось выше, совершенствования технологий, направленных на вовлечение в разработку ранее не дренируемых запасов ($К_{охвата}$), и технологий, направленных на увеличение эффективности вытеснения нефти из гидрофобных карбонатных коллекторов ($К_{выт}$).

Необходимость разработки сложных гидрофобных карбонатных коллекторов ставит перед Компанией задачи поиска эффективных инновационных решений по увеличению нефтеотдачи.

Задачи комплексного ключевого проекта SmartFlooding

- Повышение эффективности вторичных методов увеличения нефтеотдачи (МУН) за счет разработки и внедрения новых подходов к организации и мониторингу системы ППД.
- Увеличение КИН на 5–10 % за счет МУН по карбонатным активам.
- Планирование научно-исследовательских работ (НИР) и ОПР в области МУН в периметре Группы компаний «Зарубежнефть».
- Развитие технологических процессов планирования МУН.
- Совершенствование бизнес-процессов организации НИР в области МУН, направленных на сокращение сроков НИР.
- Развитие компетенций специалистов в области современных МУН.

В Компании уже есть пример успешного применения технологий МУН. В частности, на Харьягинском месторождении применяются потокоотклоняющие технологии, исторически реализуется программа закачки ионно-модифицированной воды. В ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» проводятся ОПР по тестированию инновационных технологий потокоотклонения, селективной изоляции и впервые в России проведен химический трассерный тест по определению эффективности ПАВ.

Ключевые результаты 2020 года по применению МУН

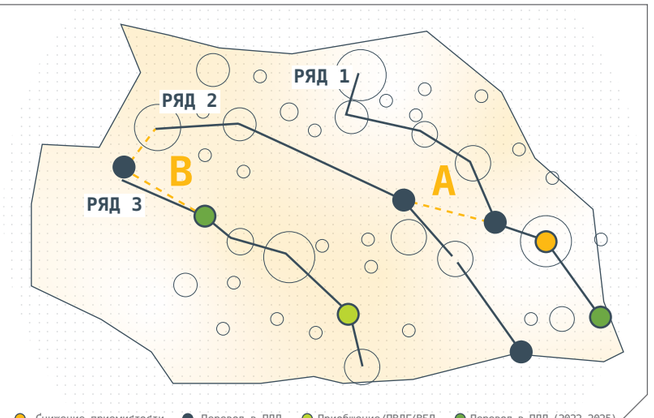
- Выполнена закачка потокоотклоняющих составов в четыре скважины на Харьягинском месторождении (дополнительная добыча с начала использования технологии – более 200 тыс. т);
- проведены ОПР по изоляции подошвенных вод на Западно-Хоседаюском месторождении (общая дополнительная добыча с 2019 года составила более 12 тыс. т);
- методом химических трассеров проведены исследования эффективности ПАВ – полимерной композиции на одиночной скважине на Харьягинском месторождении (в пластовых условиях получен коэффициент довытеснения химической композицией 17 %, что соответствует результатам лабораторных исследований);
- стартовали ОПР по изучению эффективности воздействия низкоминерализованной воды на Висовом и Харьягинском месторождениях;
- завершены лабораторные исследования по выбору ПАВ – полимерной композиции для условий терригенных месторождений Блока 09-1 в СП «Вьетсовпетро».

Ключевые результаты 2020 года

Оптимизация заводнения

~1,5 раза

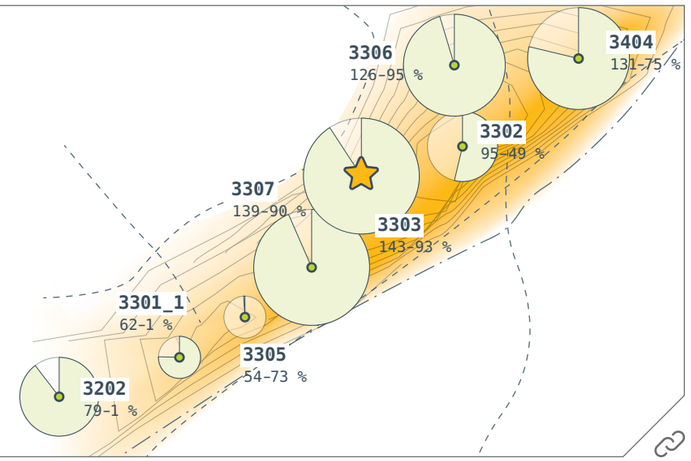
снижение темпов падения базовой добычи с 2017 года за счет эффективной работы с обводненностью без дополнительного бурения



ПОТ и БРИР

~250 тыс. т

за счет успешного применения инновационных технологий потокоотклонения на месторождениях РВП



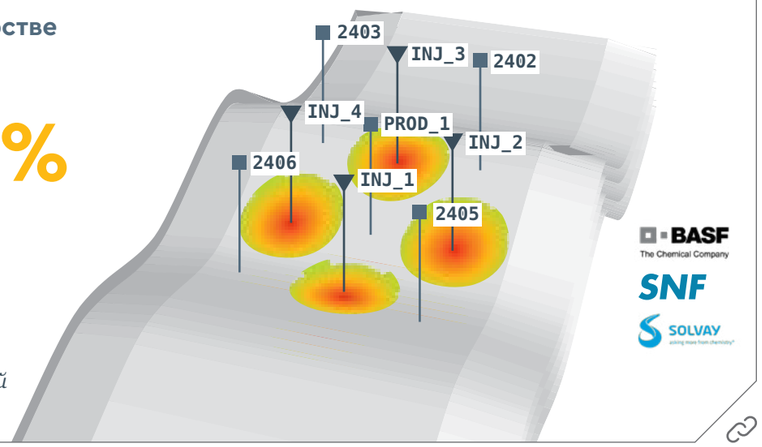
МУН в партнерстве

+5–10 %

увеличение КИН

~1 млрд руб.

NPV от закачки химических композиций



Технология увеличения нефтеотдачи месторождений высоковязких нефтей методом каталитического акватермолиза. Проект «Энтальпия»

Для АО «Зарубежнефть» внедрение современных тепловых методов увеличения нефтеотдачи на базе инновационных технологий становится приоритетной задачей, поскольку Компания имеет залежи природных битумов со сложными геолого-физическими условиями на месторождении Бока де Харуко на Кубе. Разработка инновационных решений в области тепловых МУН позволит Компании обеспечить конкурентные преимущества при разработке месторождений высоковязкой, сверхвязкой нефти и битумов.

С 2015 года Компания осуществляет опытно-промышленные работы с применением тепловых МУН для добычи природного битума из пласта М месторождения Бока де Харуко. Месторождение находится в Северо-Кубинском поясе тяжелых нефтей в 37 км от Гаваны. Трещиноватый карбонатный пласт М имеет региональное распространение, ресурсы нефти очень велики (3,7 млрд т) и относятся к категории трудноизвлекаемых из-за высокой вязкости нефти. Вязкость нефти пласта М – более 35 тыс. сП при 36 °С в начальных пластовых условиях и более 50 тыс. сП в стандартных условиях – одна из самых высоких в мире среди разрабатываемых месторождений природных битумов. Плотность нефти составляет 1,027 г/см³ (6 °API).

Несмотря на то что по всему миру в карбонатных пластах сосредоточены значительные запасы битума, опытно-промышленные работы АО «Зарубежнефть» являются единственным в мире действующим пилотным проектом по добыче природного битума из таких пластов. Ряд опытно-промышленных работ в Канаде, в которых проверялась возможность добычи битума из карбонатов традиционными тепловыми методами, закончились неудачей.

МУН ЗА СЧЕТ ТЕПЛОВОЙ ЭНЕРГИИ

Комплексный проект

«ЭНТАЛЬПИЯ»

Проект «Бока де Харуко» в Республике Куба

Запасы и ресурсы нефти

~195 млн т

геологические запасы природного битума на контрактной территории

722 млн т

ресурсы природного битума на контрактной территории

В верхней части разреза встречены породы с битуминозным насыщением, имеющим большой потенциал (ранее не изучены)

Фото керна, полученного в результате исследования 1-й эксплуатационной скважины

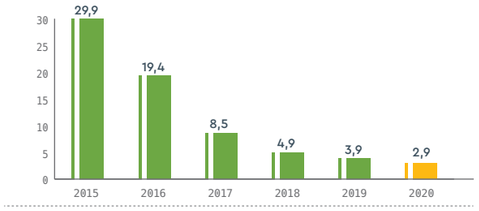


Уникальные технологии

- Извлечение сверхвязкой нефти паротепловыми методами
- Каталитический акватермолиз – внутрипластовое облагораживание нефти
- Оптоволоконная система термометрии
- Пароциклические обработки скважин через добывающий насос

ДИНАМИКА ПАРОНЕФТЯНОГО ФАКТОРА,

т пара на 1 т нефти



–50 %
снижение вязкости нефти

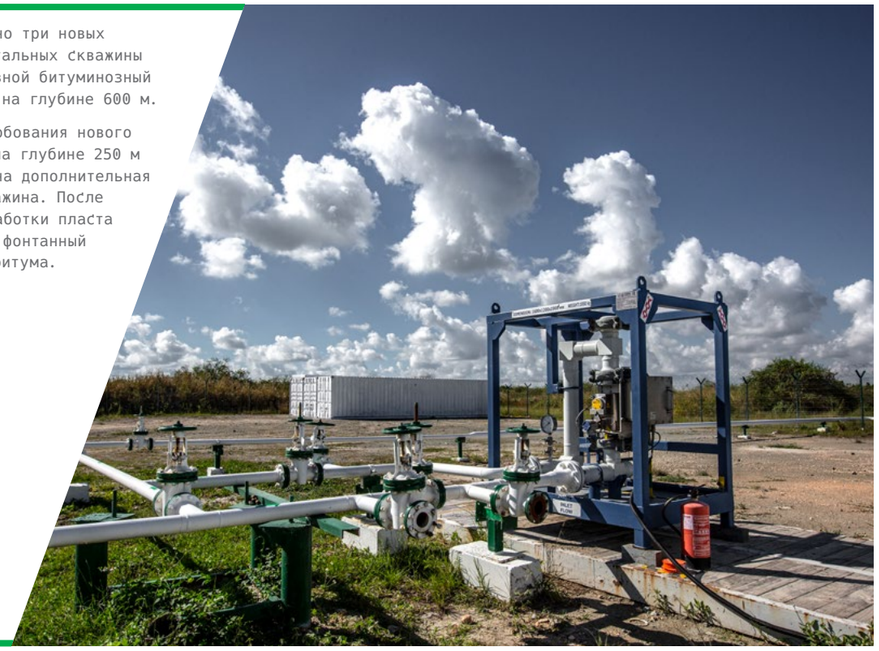
–30 %
снижение молекулярной массы смол

x3
раза снижение асфальтенов

+14 %
выход легких фракций при атмосферной разгонке

Пробурено три новых горизонтальных скважины на основной битуминозный пласт М на глубине 600 м.

Для опробования нового пласта на глубине 250 м пробурена дополнительная 4-я скважина. После парообработки пласта получен фонтанный приток битума.



Дальнейшие шаги по проекту

190 млн евро
инвестиций в проект

3,7 млн т
добыча нефти

57 скважин
проектный фонд

Перспектива

В случае получения положительного результата при бурении скважин перспектива освоения ресурсов нефти на территории Северной Кубы – выполнимая задача в обозримом будущем. При этом необходимо найти отраслевое решение по использованию добываемой нефти.

ЗАДАЧИ КОМПЛЕКСНОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА «ЭНТАЛЬПИЯ»:

- достижение целевых уровней добычи по месторождению Бока де Харуко;
- развитие технологий моделирования и проектирования ПЦО/SAGD;
- развитие подходов к характеризации битумосодержащих пластов;
- отработка технологических процессов добычи и переработки битумов;
- разработка технологий мониторинга разработки тепловыми методами;
- развитие компетенций специалистов в области тепловых МУН.

АО «Зарубежнефть» совместно с Казанским (Приволжским) федеральным университетом проведены НИР по разработке технологии увеличения нефтеотдачи месторождений высоковязких нефтей методом каталитического акватермолиза. Технология позволяет интенсифицировать внутрипластовое облагораживание тяжелой нефти в процессе паротепловых обработок, что приведет к повышению качества добываемой нефти, снижению ее вязкости и в конечном счете к улучшению энергетической и экономической эффективности разработки месторождения Бока де Харуко (потенциально – других месторождений-аналогов в поясе тяжелых нефтей на Кубе и в других странах). 26 ноября 2019 года начаты опытно-промышленные испытания данной технологии на скважине БХ-3003, ОПР завершены в 2020 году.

За время работы в проекте за счет применения уникальных технологий и инновационных подходов Компанией были достигнуты высокие результаты:

- создана производственная инфраструктура для добычи нефти, закачки пара в пласт;
- впервые из пласта М получены притоки тяжелой нефти с пусковыми дебитами более 20 т/сут;
- паронефтяной фактор снизился в 9 раз, достигнув значения 2,9 т пара / т нефти по единичной скважине;
- показатель EROI, который отражает энергетическую эффективность применяемой технологии через отношение полученной энергии к затраченной, по единичной скважине увеличился в 5 раз, достигнув значения 5,1, что находится на уровне рентабельных проектов в мире. Прогнозируется продолжение роста EROI.

5,1
показатель EROI (энергетическая эффективность технологии) в проекте «Энтальпия», что находится на уровне рентабельных проектов в мире. Прогнозируется продолжение роста EROI.

Разработка технологий освоения низкопроницаемых и нетрадиционных коллекторов. Проект Tight Oil

Мировые тенденции последних десятилетий показывают, что нефтяные компании вводят в добычу активы с трудноизвлекаемыми запасами, сосредоточенными в низкопроницаемых коллекторах. Так называемая сланцевая революция в США позволила значительно нарастить добычу углеводородов (как нефти, так и газа) в Северной Америке и изменить мировой рынок добычи углеводородов. По ряду текущих оценок остаточные извлекаемые ресурсы в сланцах превышают 50 млрд т.

АО «Зарубежнефть», понимая всю важность данного явления, расширило в 2016 году свою ресурсную базу за счет нетрадиционных коллекторов приобретением Луцеяхского месторождения. Остаточные извлекаемые запасы ачимовских отложений в Западной Сибири, числящиеся на государственном балансе Российской Федерации, превышают 2 млрд т, что при удачном вводе в эксплуатацию ачимовских отложений Луцеяхского месторождения открывает широкие перспективы по увеличению ресурсной базы и добычи нефти Компании.

АО «Зарубежнефть» входит в новые проекты с трудноизвлекаемыми запасами. Для эффективной разработки сложных запасов углеводородов в АО «Зарубежнефть» инициирован и активно реализуется комплексный инновационный проект Tight Oil. Стратегическая цель проекта заключается в выработке решений для повышения эффективности освоения низкопроницаемых коллекторов и в итоге увеличения их нефтеотдачи.

ЗАДАЧИ КОМПЛЕКСНОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА TIGHT OIL:

- снижение сроков строительства и стоимости горизонтальных скважин с МГРП (работа со ставками и стоимостью оборудования и материалов);
- удлинение горизонтального участка скважин до 2–3 км без существенного удорожания скважины;
- освоение оптимальных технологий ГРП для низкопроницаемых коллекторов (подбор оптимальных оборудования и материалов: дизайн, число стадий / кластеры, скорость закачки и др.);
- организация эффективной системы ППД с закачкой воды;
- адаптация третичных методов увеличения нефтеотдачи на основе закачки газов (УВ, азот, воздух) и их производных (Huff&Puff, пенные композиции);
- комплексное исследование коллекторов (керн, геологические исследования, геохимия, геомеханика, стандарты и т. д.);
- методология подбора схем принятия решений и прогнозирование добычи (стартовые дебиты, темпы падения, длина горизонтальной скважины, стадии ГРП, оптимальные схемы разработки и заканчивания, агенты воздействия на залежь и т. д.).

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОСВОЕНИЯ НИЗКОПРОНИЦАЕМЫХ КОЛЛЕКТОРОВ

Комплексный проект

TIGHT OIL

Усложнение конструкции скважин в маломощных зонах ЗНДХ[1] и РВП

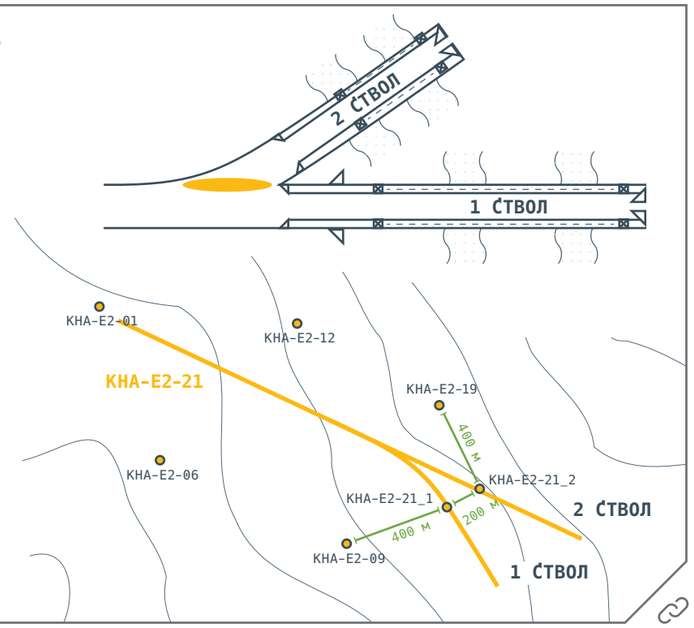
Успешно пробурено в 2020 году:

2
горизонтальные скважины (ГС) в РВП и ЗНДХ

1
многозабойная скважина в ЗНДХ

1
ГС с МГРП в ЗНДХ

≤17 млн т
потенциал вовлечения в разработку



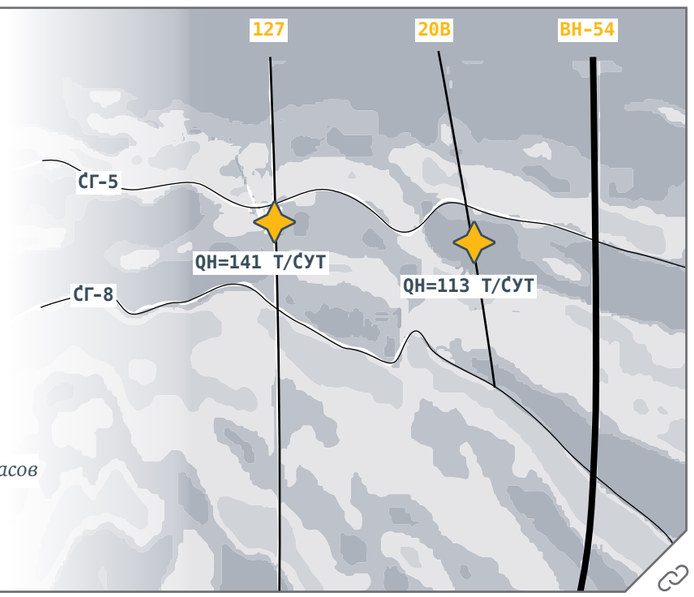
Разведка погруженных плотных пластов олигоцена на Блоке 09-1 с ГРП

Испытание с ГРП глубоких пластов

>4 тыс. м
в разведочных скважинах БТ-54 и БТ-57

Ранее давали непромышленные притоки нефти, не стояли на балансе и не разрабатывались

>5 млн т
потенциал прироста запасов



[1] ООО «Зарубежнефть-добыча Харьяга»

Подробная информация на сайте Компании

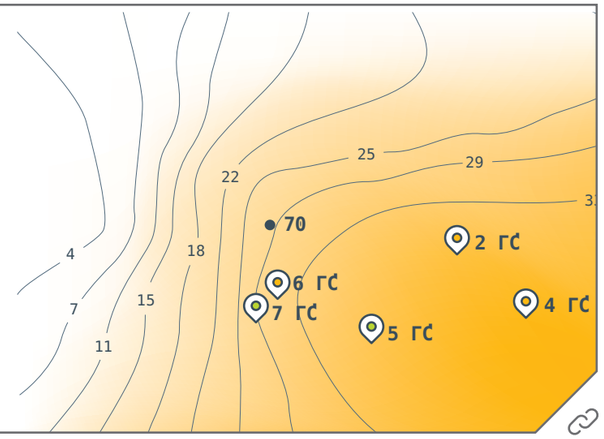
Луцеяхское месторождение

~7 млн т
извлекаемых запасов

4 000 тыс. м²
площадь месторождения

~0,1 мД
проницаемость

- Трудноизвлекаемые запасы Ачимовских отложений
- Формирование пилотного участка – 2020–2021 годы



Салымские участки № 3 и № 5

- Горизонтальная скважина с 15 стадиями ГРП
- Фонтанная добыча нефти



Для достижения стратегических целей проекта Tight Oil в 2020 году велись работы по подпроектам:

- реализации и сопровождения ОПР на Луцеяхском месторождении;
- подбора и адаптации методики исследования низкопроницаемого керна;
- проектирования ГРП для условий Луцеяхского месторождения.

Ключевые результаты 2020 года по проекту Tight Oil

- В 2020 году ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» пробурена первая горизонтальная скважина на низкопроницаемые маломощные отложения пласта D3fmIV. Скважина запущена с дебитом 50 т/сут. В 2021 году планируется бурение двух дополнительных горизонтальных скважин на данный объект с проведением ГРП. В случае получения успешных результатов на этапе ОПР подобранная технология позволит вовлечь в разработку более 15 млн т не разрабатываемых в настоящее время ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» геологических запасов пласта D3fmIV.
- В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» пробурена первая двухствольная скважина на краевую зону пласта D3fm с дебитом более 100 т/сут. Планируется тиражирование технологии в 2021 году.
- Впервые в АО «Зарубежнефть» пробурена горизонтальная скважина с проведением 15-стадийного ГРП на пласты с трудноизвлекаемыми запасами, получен фонтанный приток нефти, испытания продолжаются.
- Начато бурение участка ОПР на ачимовские отложения Луцеяхского месторождения (ЯНАО), характеризующиеся проницаемостью около 0,1 мД. Планируется пробурить четыре горизонтальные и одну наклонно направленную скважину. В рамках участка ОПР планируется подбор оптимальной технологии многостадийного ГРП и способов воздействия на пласт с целью повышения эффективности вытеснения нефти из низкопроницаемых пластов.
- Начата реализация НИОКР по созданию геомеханической модели Луцеяхского месторождения в целях оптимизации ГРП.
- Составлена и реализуется специализированная программа исследования низкопроницаемого керна, основанная на лучшем отечественном и зарубежном опыте.

Технологии для эффективного освоения малых месторождений. Проект Nestro-TEC

С целью обеспечения эффективной добычи нефти с минимальными капитальными и эксплуатационными затратами, повышения мобильности за счет блочно-модульного изготовления площадного оборудования, повышения энергоэффективности, внедрения новых технологий подготовки продукции в рамках стратегического фокуса «Технологическое лидерство» реализуется проект Nestro-TEC.

Проект Nestro-TEC включает в себя комплекс технологических инициатив, направленных на разработку мобильных технологических решений и оборудования, а также удешевление существующих компонентов, что способствует получению готовой продукции на стадии пробной эксплуатации месторождений с возможностью влияния на производительность выполняемых технологических операций.

ЗАДАЧИ КОМПЛЕКСНОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА NESTRO-TEC:

- освоение мобильными установками предварительного сброса воды месторождений на ранней стадии обустройства;
- генерация электроэнергии с применением нефти вместо дизтоплива;
- снижение капитальных и операционных затрат на подготовку ПНГ для выработки электроэнергии;
- уменьшение объемов сжигания ПНГ на факельных установках;
- снижение удельных затрат электроэнергии на добычу нефтесодержащей жидкости;
- снижение операционных затрат на энергопотребляющее оборудование;
- повышение качества планирования ремонтных операций с наземным оборудованием;
- эффективная эксплуатация скважин со сложным профилем;
- снижение капитальных затрат на обустройство месторождений.

В рамках проекта Nestro-TEC уже проводится внедрение и тиражирование технологий, разработанных в 2016–2018 годах, в том числе:

- мобильная установка предварительного сброса пластовой воды (УПСВ) для небольших месторождений (Nestro-KSI / Kickoff Surface Infrastructure) – блочная УПСВ, размещаемая непосредственно на месторождении на период опытно-промышленной эксплуатации и с возможностью быстрой передислокации автомобильным и железнодорожным транспортом (успешно функционирует в ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»);
- электростанция, работающая на нефти всех классов, российского производства – дизельная электростанция производства ОАО «Коломенский завод» и АО «Звезда-Энергетика», оснащенная разработанной АО «Зарубежнефть» топливной аппаратурой для работы на нефти 3-го класса, завершены опытно-промышленные испытания. Проект одобрен к тиражированию, запланировано приобретение второй электростанции и ввод в эксплуатацию в 2021 году;
- аналитическая информационная система «Энергоэффективность нефтегазового предприятия» (АИС ЭНП) внедрена в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», начато тиражирование в ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»;
- информационная система управления целостностью нефтепромыслового оборудования (ИС ЦНО) – автоматизированная система для площадных объектов добычи, подготовки и транспорта нефти. В 2020 году продолжилось развитие функционала АИС ЦНО и «АРМ механика» с учетом потребности производств. Реализован модуль «АРМ метролога» для оптимизации работ при обслуживании метрологического оборудования, контрольно-измерительных приборов и автоматики. В 2021 году запланирована реализация очередного модуля «АРМ энергетика», который завершит охват информационными системами всего цикла обслуживания оборудования.

Также в рамках проекта в 2020–2022 годах АО «Зарубежнефть» реализуется НИОКР «Создание каталитической очистки ПНГ от сероводорода». Технология каталитической очистки ПНГ основана на очистке газа от серосодержащих компонентов с применением катализаторов российской разработки (МГУ им. М.В. Ломоносова). Ее реализация возможна на любом изолированном месторождении, она обеспечивает очистку всего объема ПНГ, реализация в течение года при принятии решения, небольшие капитальные и операционные затраты при внедрении.

Завершены опытно-промышленные испытания тестовой мобильной малогабаритной установки очистки газа от сероводорода на Харьягинском месторождении. Решением Научно-технологического совета достигнутые результаты утверждены и согласовано начало пятого этапа договора НИОКР по разработке конструкторской документации на блочно-модульную промышленную установку каталитической очистки ПНГ от сероводорода и меркаптанов для ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» на месторождении Северное Хоседаю.

Цифровизация производственных процессов

Для Компании важно внедрять в работу те преимущества, которые дает нам технический прогресс, здесь Компания отвечает реалиям времени и использует лучшие мировые практики, чтобы повысить эффективность бизнеса.

В 2020 году было запущено более 30 проектов в рамках комплексных программ цифровой трансформации.

Наиболее приоритетными направлениями развития и внедрения для Компании являются технологии машинного обучения, обработки больших данных, искусственный интеллект и программная роботизация.

Развитие цифровых технологий открывает новые возможности для процессов нефтегазодобычи: от возможности удаленно управлять процессами, объектами до создания высокоточных симуляторов для моделирования физико-химических процессов при заданных термобарических условиях.

С целью практического применения данных возможностей в рамках утвержденной в Компании Программы цифровой трансформации реализуются ключевые цифровые проекты технологического фокуса:

- проект «Цифровое месторождение»;
- проект «Цифровой керн».

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

Проект

«Цифровое месторождение»

Реализация комплексного проекта «Цифровое месторождение» – мощный драйвер повышения эффективности разработки.

Успешная разработка удаленных, сложных месторождений возможна при использовании методов и технологий управления в реальном времени, инструментов моделирования и поддержки принятия решений в условиях риска и неопределенности.

В этом контексте реализация комплексного проекта «Цифровое месторождение» становится мощным драйвером повышения эффективности разработки, поскольку позволяет дистанционно управлять эксплуатацией производственных объектов в режиме онлайн, существенно снижая производственные затраты и повышая степень безопасности операций.

Снижение времени физического присутствия человека на производственных площадках стало еще более важно в условиях пандемии. Возможность удаленного контроля и управления производственным процессом – одна из ключевых целей при создании «Цифрового месторождения».

Дистанционное управление

эксплуатацией производственных объектов в режиме онлайн

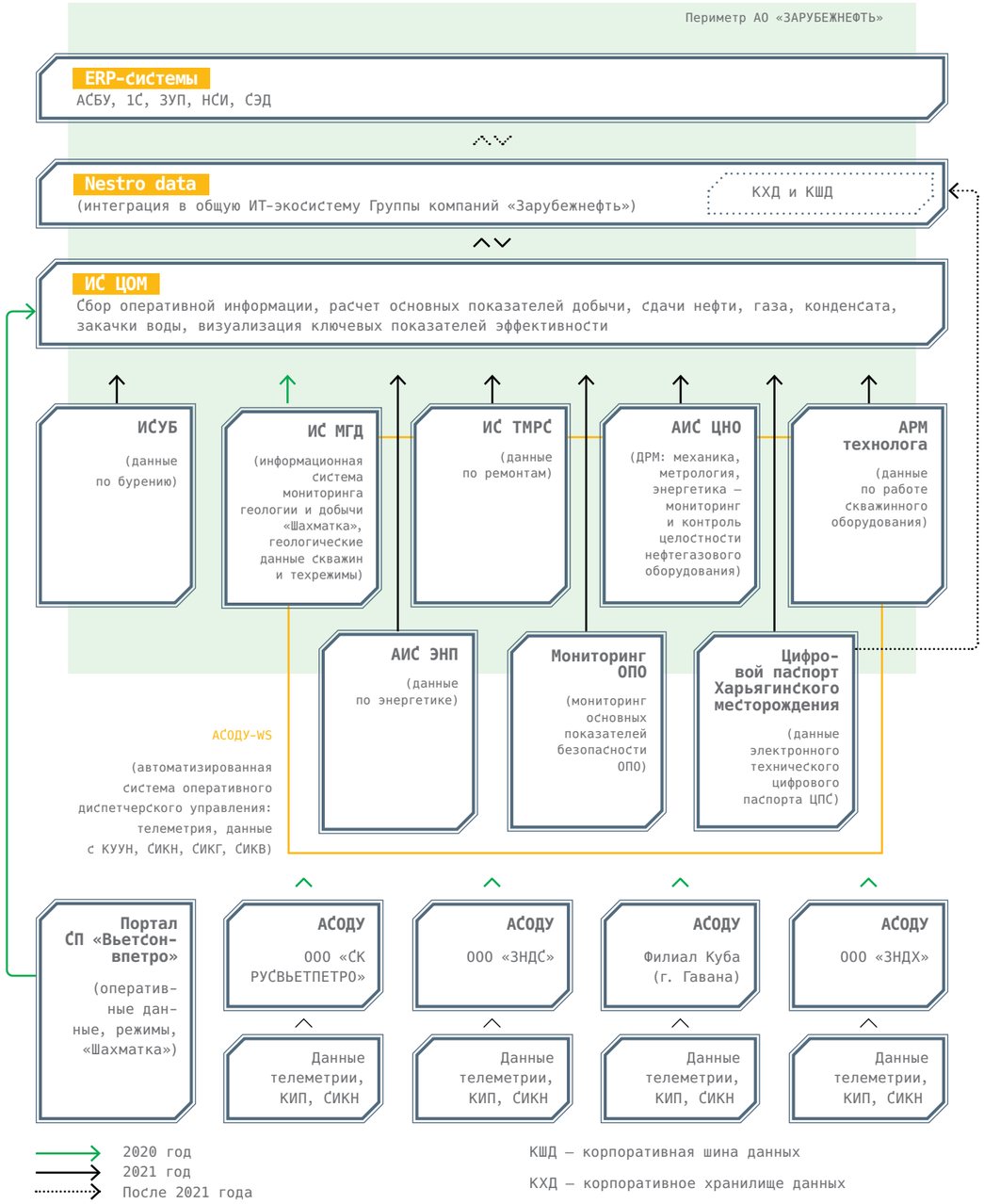
Создание высокоточных симуляторов

для моделирования физико-химических процессов

Снижение производственных затрат

и повышение степени безопасности операций

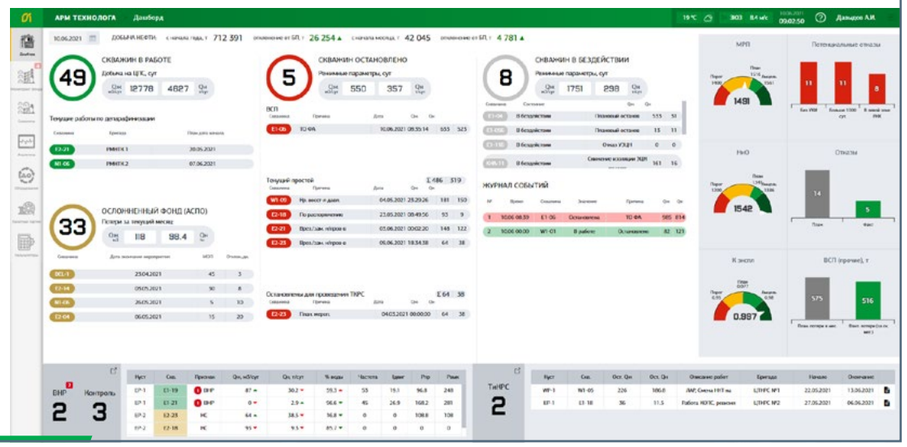
ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ СХЕМА



Основой для получения данных телеметрии с производственных объектов нефтепромыслов служит автоматизированная система оперативно-диспетчерского управления (АСОДУ), которая обеспечивает подъем технологических данных о работе объектов на месторождениях АО «Зарубежнефть» в вышестоящие системы для принятия управленческих решений, представленные ниже.

1. **Информационная система ЦОМ.** Ключевой системой верхнего уровня, агрегирующей все производственные показатели в АО «Зарубежнефть», является информационная система Центра оперативного мониторинга (ИС ЦОМ), которая обеспечивает расчет ключевых показателей работы ДО Группы компаний «Зарубежнефть», визуализацию данных показателей и автоматизированное формирование отчетности.
2. **Автоматизированная информационная система «Целостность нефтегазопромыслового оборудования»** осуществляет контроль и мониторинг нефтегазового оборудования, паспортизацию надзорного оборудования, учет, правильную и безопасную эксплуатацию нефтепромыслового оборудования, планирование и контроль выполнения мероприятий по техническому обслуживанию и ремонтам, предсказание времени отказа оборудования (предиктивная аналитика) по направлениям «Механика», «Энергетика», «Метрология» и КИП.
3. **Автоматизированное рабочее место технолога («АРМ технолога»)** позволяет обеспечивать оперативный контроль и мониторинг состояния механизированного фонда скважин, проводить расчет расходно-напорных характеристик насосов, формировать графики планово-предупредительных ремонтов, осуществлять прогнозирование движения бригад, вести базу паспортов на погружное оборудование.
4. **Автоматизированная система энергоэффективности (АИС ЭНП)** позволяет проводить мониторинг состояния энергетической системы, моделирование электрической сети и оценку энергоэффективности технологических процессов и работы насосного оборудования.
5. **Цифровой паспорт Харьягинского месторождения** представляет собой электронный технический паспорт Центрального пункта сбора Харьягинского месторождения. Данный паспорт является единым центром информации в части получения данных по проектной, рабочей, конструкторской и исполнительной документации, доступ к которой возможен из 3D-модели объекта с высокой степенью детализации. Цифровой паспорт позволяет увидеть 3D-модель и VR-модель ЦПС Харьягинского месторождения и включает в себя также модули виртуальной реальности и тренажер для персонала. Цифровой двойник Харьягинского месторождения – уникальная разработка, не имеющая готовых аналогов в отрасли.
6. **Информационная система мониторинга опасных производственных объектов** позволяет проводить оперативную оценку состояния опасных производственных объектов I и II класса опасности, зарегистрированных в государственном реестре, включающую мониторинг текущих технологических параметров, влияющих на промышленную безопасность, анализ общего состояния промышленной безопасности, прогнозирование аварийных ситуаций.
7. **Информационная система текущего ремонта и реконструкции скважин** позволяет проводить планирование ремонтных работ, оперативный учет и контроль параметров выполнения операций, формирование регламентной отчетности, анализ эффективности выполняемых работ, формирование базы данных и электронных дел скважин.
8. **Информационная система управления бурением** обеспечивает оперативное и стратегическое планирование, своевременное обеспечение всех уровней управления полной и достоверной информацией о проводимых работах, исследованиях и затратах, оперативное решение геологических и технологических задач.

АРМ технолога добычи



ЦЕНТР ОПЕРАТИВНОГО МОНИТОРИНГА

«Цифровое месторождение»

Ключевая система верхнего уровня, агрегирующая все производственные показатели в АО «Зарубежнефть»

Обеспечивает расчет ключевых показателей работы ДО Группы компаний «Зарубежнефть», визуализацию данных показателей и автоматизированное формирование отчетности.

Реализованные модули системы

- Оперативные двухчасовки
- Материальные балансы
- Отчетность
- Генеральный монитор



АВТОМАТИЗИРОВАННОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО ТЕХНОЛОГА

«Цифровое месторождение»

Позволяет обеспечивать оперативный контроль и мониторинг состояния механизированного фонда скважин, производить расчет расходно-напорных характеристик насосов, формировать графики планово-предупредительных ремонтов, осуществлять прогнозирование движения бригад, вести базу паспортов на погружение и оборудование.

5

разработанных модулей

+70 %

полезного времени



ЦИФРОВОЙ ПАСПОРТ ХАРЬЯГИНСКОГО М/Р

«Цифровое месторождение»

Электронный технический паспорт Центрального пункта сбора Харьягинского месторождения (ЭТЦП ЦПС) – единый центр информации по проектной, рабочей, конструкторской и исполнительной документации, доступ к которой возможен из 3D-модели объекта с высокой степенью детализации.

Цифровой двойник ХСРП –

уникальная разработка, не имеющая готовых аналогов в отрасли.

TOTAL

оценила данный проект как эталонный.



Основной значимый эффект достигается за счет внедрения комплексной системы разработки, обеспечивающей рациональное управление разработкой, планирование и осуществление мероприятий по увеличению степени выработки запасов нефти.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

Проект

«Цифровой керн»

Компания стремится к получению реального практического эффекта от цифровизации производственных процессов на своих активах. В ближайших планах – продолжение развития проекта «Цифровой керн».

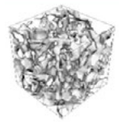
В условиях гидрофобных трещиноватых коллекторов на месторождениях Группы компаний «Зарубежнефть» остро стоят вопросы достоверного определения фильтрационных характеристик для расчета режимов заводнения и подбора химико-физических агентов закачки для увеличения нефтеотдачи пластов.

Решением является создание подходов и инструментов анализа и моделирования процессов на микроуровне (масштаб керна) с последующим применением результатов при использовании стандартных инструментов на уровне макроанализа (масштаб месторождения).

В 2020 году силами АО «ВНИИнефть» и Казанского федерального университета создан прототип для вычисления двухфазных несмешивающихся течений. В 2021 году планируется доведение прототипа до инженерного инструмента. Также в 2020 году были заложены основы для создания новой теории моделирования композиционных течений на масштабе пор.

Цель

Достоверное моделирование МУН в масштабе месторождения с использованием доступных гидродинамических симуляторов



Керн

Передаваемые параметры

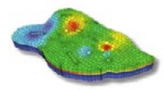
- Параметры физико-химического взаимодействия
- Статистические параметры пустотного пространства, геометрия



Представительный элемент объема

Передаваемые параметры

- Pc
- ОФП
- Sor, SWCR
- Тензоры ФЕС



Полномасштабная модель объекта

Микромасштаб → Мезомасштаб → Макромасштаб

Физико-химический симулятор Керна

Симулятор мезоуровня

(упрощение расчетов при допустимой потере точности)

Полномасштабный симулятор

(Eclipse, CMG)

Проект направлен на разработку комплекса экспериментальных и вычислительных средств исследования пород – коллекторов нефти и газа с целью:

- повысить скорость и достоверность определения фильтрационно-емкостных свойств;
- сократить время и затраты при подборе агентов МУН;
- обеспечить корректный переход масштабов керна к масштабам гидродинамической модели;
- снизить неопределенности при оценке новых проектов;
- решить проблему сохранности кернового материала.

Возможность внедрения технологии «Цифровой керн» взамен традиционных керновых исследований – прорывной фундаментальный шаг в повышении эффективности процесса выбора и дизайна МУН, который обеспечивает:

- кратный рост эффективности подбора и применения третичных методов увеличения нефтеотдачи;
- снижение стоимости подбора МУН, сокращение сроков выхода на ОПР;
- повышение успешности проектов применения МУН.

ПРОГРАММА «ЭКСПАНСИЯ»

В рамках реализации Корпоративной стратегии Компания продолжает активную работу по поиску, оценке и вхождению в новые нефтегазовые проекты в России и за рубежом.

В складывающейся обстановке Компания стала более осторожно подходить к новым проектам, тщательнее взвешивать риски и по возможности делить их с партнерами, но при этом есть понимание, что любой кризис, и сегодняшний не исключение, несет в себе потенциальные возможности. Например, условия вхождения во многие проекты стали более привлекательными.

Несмотря на пандемию, Компания продолжает активную деятельность в регионах присутствия и держит курс на вхождение в новые зарубежные проекты; приоритетным в этом плане остается регион Юго-Восточной Азии и такие страны, как Египет, Алжир, Ирак и Казахстан.

При поиске потенциальных активов Компания руководствуется следующими принципами:
- кластерный подход – синергия с существующими активами;
- комплексная интеграция в регион;
- портфельная стратегия.

Для формирования портфеля инвестиционных проектов определены следующие приоритетные направления:
- формирование кластеров добычи в странах региона Ближнего Востока и Северной Африки;
- кластер проектов Урало-Поволжского региона;
- формирование кластера – инвестиционного портфеля проектов для развития деятельности в Казахстане;
- вхождение в проекты в сфере возобновляемых источников энергии (ВИЭ).

ПРИНЦИПЫ ВЫБОРА НОВЫХ СТРАН ДЛЯ ЭКСПАНСИИ

I этап

Отсечение стран по первичным критериям

- Наличие в стране доказанных запасов ниже 10 млн т
- Неблагоприятные внешнеполитические отношения с Россией
- Наличие проектов только на глубокой воде (более 100 м)

II этап

Ранжирование

- Ранжирование стран путем выставления баллов по блокам бизнес-факторов и технологических факторов

Новые направления
- Казахстан
- Ирак (Курдистан)
- Алжир

Развитие деятельности
- Египет

Разработка стратегии вхождения в страны

Отбор проектов внутри страны по критериям

Проект оценивается по 16 пунктам

По результатам полученных баллов проекту присваивается итоговая оценка

Вхождение в новые нефтегазовые активы

При выборе новых проектов ключевыми факторами принятия решений являются:
- наличие действующей добычи на месторождениях на начальных стадиях разработки и синергетического эффекта в части возможности создания кластера проектов;
- месторождения с подготовленными запасами для оперативного ввода в эксплуатацию за короткий период;
- возможность совместного использования действующей инфраструктуры;
- возможность тиражирования технологических решений;
- возможность оптимизации затрат по разработке месторождений.

В результате качественной работы по поиску и оценке проектов в 2020 году Компания осуществила вхождение в шесть новых проектов.

Upsteam газ

Приоритет

Вьетнам – приоритет по развитию газового бизнеса (за счет расширения присутствия)

Фокус

на приобретение газовых активов в целях диверсификации портфеля по типу углеводородов и снижения рисков, связанных с волатильностью цены на нефть

Ориентир

в данном направлении – кластеризация, в том числе с действующими активами

Upsteam нефть

Приоритет

Вхождение в новые проекты, находящиеся на стадии операционной эксплуатации в основных регионах присутствия (Вьетнам, Россия – НАО и приоритетные страны)

Основной источник прибыли

Данные активы требуют больших инвестиций, но в будущем рассматриваются как основной источник прибыли для Компании

Текущий основной приоритет

Развитие кластера Приволжского региона и северного Казахстана

Фокус

Для снижения рисков приобретения непродуктивного актива в качестве основного фокуса рассматривается стадия проекта не ниже фермерской

>10 *проектов, которые обеспечат потенциал для вхождения в новые проекты в 2021 году, находятся в стадии активной проработки*

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ ПО РАСШИРЕНИЮ ЗОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Действующие активы – основной источник прибыли, «инкубатор» кадров для будущих активов, площадка для наращивания компетенций.
- Недопущение убыточных активов (без «гнилых яблок»).
- Ключевыми параметрами проекта являются бесплатный вход и быстрый возврат инвестиций (FCF 1–2-й год >0).
- Фокус на кластерном формате в приоритетных регионах присутствия, поиск возможной синергии с действующими активами.
- Новые регионы только в формате постоянного мониторинга (минимизация трудозатрат – не более двух человек в блоке развития).
- Приоритетные страны для поиска новых проектов – Алжир, Египет, Казахстан, Ирак (Курдистан).

С целью достижения стратегических целей в 2020 году Компания активно продолжила деятельность по поиску и оценке новых проектов на территории стран Ближнего Востока, Северной Африки, Центральной Азии и в Российской Федерации, а также в традиционных регионах присутствия.

Направление – возобновляемые источники энергии (ВИЭ)

Диверсификация бизнеса – ключевой элемент стратегического планирования, создания сбалансированного портфеля активов. Развитие ВИЭ является наиболее перспективным направлением для энергетических компаний. Компания активно следит за мировыми трендами. За этим направлением – будущее, поэтому для АО «Зарубежнефть» важно работать в этом направлении на опережение.

Цель – осуществление международной экспансии и развитие собственных компетенций в области ВИЭ в качестве сопутствующего бизнеса. В части задачи формирования системы поиска и оценки проектов ВИЭ в Компании сформирована система поиска и оценки проектов, утвержден паспорт БП «Р-8. Развитие ВИЭ», реализована воронка проектов в соответствии с разработанными критериями.

Кроме того, АО «Зарубежнефть» работает над формированием центра компетенций по альтернативной энергетике:

- подписан меморандум о взаимопонимании с РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина по организации работы по содействию развитию Центра компетенций Группы компаний «Зарубежнефть»;
- развиваются направления по электромобилити, проекты водородной энергетики, проекты по оптимизации сетевой составляющей в странах присутствия АО «Зарубежнефть».

Качественные изменения АО «Зарубежнефть» в части развития направления ВИЭ

- Введена в эксплуатацию крышная солнечная электростанция на АО «НПЗ Брод» в Боснии и Герцеговине в рамках существующей государственной поддержки.
- Принято положительное инвестиционное решение о реализации пилотного для активов в Российской Федерации проекта наземной солнечной станции для частичного обеспечения собственных нужд Пашкинского месторождения Оренбургской области.
- Создано партнерство с квалифицированным участником рынка офшорной ветрогенерации для развития собственных компетенций в рамках совместных проектов на территории Социалистической Республики Вьетнам.

По мере развития кадрового потенциала, роста Центра компетенций и расширения портфеля проектов появится возможность постепенного преобразования Группы компаний «Зарубежнефть» из финансового партнера в технологического и финансового партнера по альтернативной энергетике.

Долгосрочные перспективы развития ВИЭ

Стратегической целью долгосрочной перспективы с видением до 2030 года является создание сбалансированного портфеля проектов по альтернативной энергетике с трансформацией АО «Зарубежнефть» в диверсифицированную энергокомпанию.

Приоритетные перспективные направления

- Проведение поиска и оценки новых проектов в ветроэнергетике, солнечной энергетике, гидроэнергетике в разных странах.
- Вхождение в проекты ВИЭ разных стадий разработки.
- Продолжение работы по дальнейшему развитию Центра компетенций по альтернативной энергетике на базе Корпоративного центра.

Цель – осуществление международной экспансии и развитие собственных компетенций в области ВИЭ в качестве сопутствующего бизнеса.



Создание Центра компетенций
позволит начать реализацию профильных проектов в области ВИЭ на первом этапе с горизонтом планирования на среднесрочную перспективу.

ПРОГРАММА «КОРПОРАТИВНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ»

СОЗДАНИЕ АДАПТИВНОЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ

Исходя из стратегических целей Компании, для повышения эффективности текущих активов и осуществления международной экспансии ключевой задачей в части развития процессов и систем является формирование адаптивной бизнес-системы, которая характеризуется скоростью принятия решений, скоростью изменений и едиными стандартами работы.

В Компании с 2014 года ведется поэтапное развитие системы управления эффективностью, которая интегрировала в себя полный набор инструментов непрерывного совершенствования по циклу PDCA. Система запатентована в бюро патентов Российской Федерации.

Ключевые элементы системы:

- система бизнес-процессов, которая является фундаментом для выстраивания эффективной системы управления Группы компаний «Зарубежнефть». На ее основе выстраивается организационная структура, распределение ответственности и полномочий, система регламентации. Бизнес-процессы являются базисом для контроля и анализа эффективности деятельности, выявления потенциала для оптимизации, в том числе с учетом проводимого бенчмаркинга;
- система управления проектами улучшений, реализованная в Компании, позволяет эффективно проводить организационно-управленческие преобразования, внедрять лучшие практики и изменения в процесс.

Дальнейшее развитие корпоративной бизнес-системы осуществляется в рамках Программы «Корпоративная эволюция».

Топ-15

В 2020 году АО «Зарубежнефть» единственное среди нефтегазовых компаний вошло в число финалистов конкурса



ЭФФЕКТИВНОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ОБЕСПЕЧИВАЕТ РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

С 2014 года ведется поэтапное развитие системы управления эффективностью. Ключевой инструмент трансформационных изменений Компании – оптимизация бизнес-процессов



Ключевые цели адаптивной бизнес-системы

Скорость принятия решений

Скорость изменений

Единые стандарты работы

Ключевые направления программы

Адаптивные процессы

Fast Track
- Максимальная скорость без бюрократии

Создание корпоративного ЦОБ
- Централизация сервисных функций

Цифровизация и автоматизация

«Живые процессы»
- Цифровизация бизнес-процессов

Централизация и цифровизация казначейства
- Внедрение цифровых инструментов

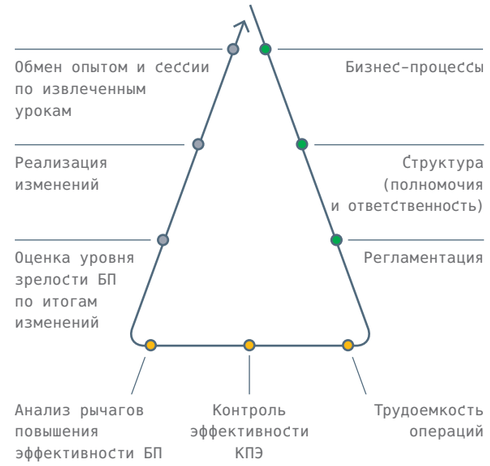
Юридически значимые бизнес-процессы
- Внедрение электронной цифровой подписи

Коммуникации

Global Info
- Развитие единого информационного пространства, создание системы и инструментов эффективной коммуникации и единых управленческих стандартов

Созданная система управления эффективностью АО «Зарубежнефть» интегрировала в себя набор инструментов непрерывного совершенствования, выстроенных в логике PDCA-цикла.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ, РАЗВИТИЕМ БП И ВНЕДРЕНИЕМ ИЗМЕНЕНИЙ



Адаптивные процессы

Повышение эффективности сроков рассмотрения инициатив по вхождению в новые проекты (проект Fast Track)

Стратегический фокус «Экспансия» требует ускорения общекорпоративных процедур и процессов по рассмотрению инициатив по вхождению в новые проекты. С этой целью в 2020 году была проведена работа по оптимизации процедур, реализовано более 20 предложений по оптимизации, которые нашли отражение в измененных бизнес-процессах и нормативных документах.

СРЕДИ КЛЮЧЕВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ:

- заключены долгосрочные рамочные договоры на оказание юридических услуг по новым проектам;
- заключены долгосрочные рамочные договоры для проведения due diligence;
- разработаны критерии необязывающих документов для применения ускоренного маршрута согласования;
- упрощены процедуры экспертизы перед заседанием Инвестиционного комитета и согласования его протокола, подготовлен шаблон материалов по ВИЭ;
- создан новый коллегиальный орган по рассмотрению новых проектов – Комитет по новым проектам.

В результате нормативные сроки по рассмотрению документов по приоритетным новым проектам сокращены с 7 до

4,5 месяцев

РЕАЛИЗАЦИЯ ИНИЦИАТИВ ФОКУСА

По новым проектам

Fast Track

Цель

Ускорение процедур и процессов по вхождению в новые проекты

Эффекты

- Оптимизация основных и сопутствующих процессов по вхождению в новые проекты
- Унификация и стандартизация процессов вхождения

Успехи

В 1,5 раза
сокращены нормативные сроки рассмотрения документов

30 %
заключены рамочные договоры на типовые услуги по новым проектам (юридические услуги, due diligence)

–15 %
применены ускоренные маршруты согласования

–15 %
централизованы закупки для малых ДО под новые проекты

Создание корпоративного Центра обслуживания бизнеса (ЦОБ)

В настоящее время западные и российские компании постоянно сталкиваются с новыми вызовами, связанными с повышением эффективности обеспечивающих бизнес-процессов. Одним из инструментов повышения операционной эффективности является централизация сервисных функций в рамках отдельного бизнес-сегмента – центра обслуживания бизнеса. За счет создания таких центров компании получают эффект, связанный с экономией от централизации, выравнивания процессов, их оптимизации и автоматизации, который в конечном итоге приводит к сокращению не относящихся к основному виду деятельности затрат, повышению прозрачности бизнес-процессов, эффективности и управляемости компании, снижению рисков.

КЛЮЧЕВОЙ ПРОЕКТ НАПРАВЛЕНИЯ «АДАПТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ»

Создание

Центра обслуживания бизнеса

Централизация сервисных функций, быстрое внедрение новых практик

Цели и задачи ЦОБ

- Сокращение операционных затрат
- Повышение уровня качества сервиса
- Исключение дублирующих функций
- Возможность дальнейшей быстрой трансформации, автоматизации и роботизации за счет централизации

Реальная выгода
(на основании опроса респондентов)

~30 %
оптимизация затрат

~20 %
оптимизация численности

~50 %
повышение управляемости и скорости реакции

Охват

Территориально

- Российские активы АО «Зарубежнефть»
- Иностранные активы АО «Зарубежнефть» в части операций, проводимых в управляющей компании в России

Функционально

- Бухгалтерский учет и отчетность, расчет заработной платы
- Кадровое администрирование
- Казначейство

Первые результаты

Этап I: предварительный
Детальный дизайн

~20
должностных инструкций подготовлено

>100
воркшопов проведено

>55
статусов проведено

~40
уникальных КПЭ сформировано

~400
карт бизнес-процессов, регламентов и инструкций разработано

1 октября 2020 года
Центр обслуживания бизнеса начал работу для предприятий самарской группы дочерних предприятий АО «Зарубежнефть»

2021 год
Планируется перевод на обслуживание в Центр процессов всех компаний российского сегмента Группы компаний «Зарубежнефть»

Основные задачи создания ЦОБ

- Снижение операционных затрат. Объединение функций и процессов снижает избыточность процессов и минимизирует стоимость операций. Дополнительная экономия может быть достигнута за счет ценового арбитража зарплат.
- Повышение производительности труда. Перевод нескольких процессов в ЦОБ позволяет оптимизировать численность за счет одновременной унификации и стандартизации большего числа поддерживающих процессов.
- Повышение гибкости и масштабируемости растущего бизнеса. Повышение скорости и снижение затрат на интеграцию новых бизнес-единиц/проектов в едином ЦОБ способствует конкурентоспособности Компании.
- Повышение качества внутреннего обслуживания. Централизация процессов в ЦОБ приводит к унификации и повышению качества обслуживания внутренних клиентов за счет более широкого распространения сервисного подхода.
- Фокус на ключевых компетенциях бизнеса. Перевод поддерживающих стандартных процессов в ЦОБ позволяет сфокусироваться на развитии и совершенствовании ключевых бизнес-процессов, создающих добавленную стоимость.

Результаты бенчмаркинга показывают эффект снижения затрат от централизации процессов только на первом этапе на 20–30 %. Такой же эффект достигается за счет дальнейшей оптимизации и автоматизации централизованного процесса.

В 2020 году инициирован и реализуется проект по созданию Центра обслуживания бизнеса Группы компаний «Зарубежнефть» в части функций «Бухгалтерский учет и отчетность», «Кадровое администрирование» и «Казначейство». Успешно завершены этапы «Анализ» и «Дизайн» целевых процессов Центра, начаты процессы миграции персонала.

1 октября 2020 года Центр обслуживания бизнеса начал работу для самарской группы дочерних предприятий АО «Зарубежнефть».

В 2021 году планируется поэтапный перевод на обслуживание в Центр процессов компаний российского сегмента Группы компаний «Зарубежнефть».

Цифровые решения

Создание системы цифровых бизнес-процессов (внедрение Business Process Management (BPM))

По данным Global Adroit Market Research, мировой рынок BPM в период с 2017 по 2023 год растет в среднем на 15,2 % в год. Основная причина – переход к облачным вычислениям, которые способствуют интеграции бизнес-приложений компаний во всем мире. Аналитики уверены, что рынок BPM будет активно развиваться в ближайшие годы в связи с постоянно растущей необходимостью повышать эффективность и управляемость бизнес-процессов. Кроме того, его развитию будет способствовать усиление регуляторного контроля во всех странах мира и рост требований к ROI. Особым спросом будут пользоваться BPM-решения, предоставляющие возможность быстрой настройки бизнес-процессов и прогнозирования их развития.

Целью проекта по BPM является создание и внедрение программных продуктов, реализующих концепцию процессного управления, согласно которой высокая скорость и уровень качества исполнения процессов достигаются через моделирование, исполнение, контроль и непрерывное улучшение исполняемых процессов, при этом вся бизнес-логика таких продуктов гибко адаптируется в случае организационных изменений.

КЛЮЧЕВОЙ ПРОЕКТ НАПРАВЛЕНИЯ «АДАПТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ»

Внедрение BPM

«Цифровые процессы»

В период активного роста эффективность вхождения в проекты и качество процессов принятия решений становятся для Компании критически важными.

Цели внедрения BPM

- Выстраивание сквозного процесса Корпоративный центр – ДО в едином поле
- Проведение реинжиниринга и переоценки процесса при его автоматизации
- Онлайн-мониторинг исполнения процесса по индикаторам, гибкая аналитика и дэшборды для участников
- Выставление автоматизированных контролей (логических условий), сокращение числа ошибок
- Быстрая переналадка процесса «на лету» в целях сокращения FTE, доли ручных операций, вспомогательных документов и т. д.

Чего мы добились благодаря BPM?

Реальная выгода

(на основании опроса респондентов)

–51 %
(с 13,5 до 7 FTE) сокращение трудоемкости

–32 %
(с 16 до 11 ч) сокращение сроков экспертизы

–35 %
(с 17 до 11 ч) сокращение доли ручных операций

–50 %
(с 8 до 4 ч) сокращение времени отклика эксперта

BPM-система позволяет реализовать цикл непрерывного совершенствования PDCA

ФОКУС-2020+

Полномасштабное внедрение BPM-решений для общекорпоративных процессов (цифровой офис)

8 процессов BPM – уже сейчас…

3 внедрено

- БП «Инвестиционное планирование» (экспертиза ИК КЦ)
- БП «Инвестиционное планирование» (ПРА ДО: ЗНДХ, РВП, РМНТК, ВНИИнефть)
- БП «Корпоративное управление ДО» (советы директоров ДО)

5 инициировано

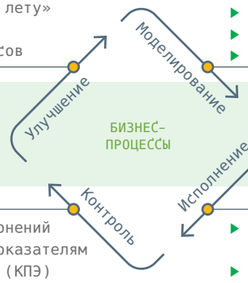
- БП «Управление ВНД»
- БП «Ревизии ДО» (ГПВН, ЗНСМ)
- БП «Управление закупками ДО» (РМНТК, ЗНДС)
- Интеграция организационной структуры
- БП «Отчетность КЦ-ДО»

…6 процессов – в перспективе

- БП «Управление закупками» (ЗНДХ, РВП, ЗН) + план закупок, интеграция с ККР
- БП «Управление договорами» КЦ (согласование договоров)
- БП «Управление ВНД» ДО (ЗНДХ, РВП, ЗНДС)
- БП «Корпоративное управление» (Совет директоров КЦ: тираж ДО)
- БП «Бизнес-планирование», формирование Годового отчета, книг бизнес-плана
- БП «Производственная система»

Цикл непрерывного совершенствования PDCA

- Механизм улучшения процессов «на лету»
- Версионность бизнес-процессов
- Организационная структура
- Модель процесса (BPMN)
- Показатели эффективности
- Регламент бизнес-процесса



- Контроль отклонений по ключевым показателям эффективности (КПЭ)
- Монитор процессов
- Оперативный контроль
- Автоматическое назначение задачи исполнителям
- Четкое соблюдение регламента
- Контроль времени

Основные задачи:

- скорректировать и запустить исполнение процесса от его начала до завершения в одной системе по настроенному алгоритму;
- отследить ход его выполнения, иметь актуальную статистику по всем параметрам процесса (прохождение вех, изменение версий документов);
- выявить узкие места, отклонения, быстро перепроектировать процесс без необходимости донастройки систем типа СЭД, переутверждения регламентов;
- роботизировать отдельные типовые участки процесса, которые поддаются четкой логике исполнения.

Критериями успешности проекта являются: рост скорости и снижение трудоемкости бизнес-процесса, снижение документооборота, достаточность информации для анализа эффективности процесса, гибкая переналадка процесса, минимальная трудоемкость настройки бизнес-процесса в системе и удобство работы методолога процесса.

В Компании успешно реализован пилотный проект по внедрению BPM на примере автоматизации инвестиционного процесса.

Проект показал значительный потенциал повышения эффективности процессов:
- срок автоматизации процесса составил 5 месяцев (вместо 1+ года) при внедрении систем класса электронного документооборота;
- трудоемкость администрирования инвестиционного процесса сокращена на 50 %;
- гибкая адаптация: переналадка несложных операций в процессе занимает до 1 дня;
- возможность отслеживания любых параметров выполнения процесса (сроки, документы, загрузка участников, узкие места процессов).

В 2020 году проект тиражирован на Группу компаний «Зарубежнефть».

Также в 2020 году успешно реализован проект «Организация заседаний органов управления дочерних обществ», инициированы проекты по следующим бизнес-процессам:
- управление разработкой внутренних нормативных документов;
- организация ревизий дочерних обществ;
- управление закупками дочерних обществ (1-я очередь).

В перспективе – сквозная автоматизация еще шести процессов верхнего уровня:
- управление закупками (тираж);
- управление договорами;
- тиражирование процесса разработки внутренних нормативных документов в ДО;
- подготовка годовых отчетов дочерних обществ;
- бизнес-планирование;
- организация мониторинга работы производственной системы.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАЗНАЧЕЙСТВА

Проект

Казначейство

Цель

Развитие функции с использованием новых решений и лучших практик

Эффекты
- Повышение уровня автоматизации (новые технологии)
- Повышение качества данных
- Снижение затрат на обслуживание банков-контрагентов
- Повышение доходности (дилинг, динамическое дисконтирование)

Инструменты
- Process mining – унификация процесса проведения платежей, ускорение процесса
- Дэшборды – оперативный доступ к финансово-экономической информации
- Массовый запрос котировок – повышение доходности Общества за счет более эффективного размещения денежных средств

≈105 млн руб.

ежегодно за счет динамического дисконтирования

Ключевая цель проекта – разработка долгосрочной стратегии развития казначейской функции, включающей в себя использование новых технологических решений и лучших индустриальных практик, в том числе за счет внедрения цифровых инструментов. Перевод казначейства в цифровой формат позволит снизить затраты на обслуживание банков-контрагентов, оптимизировать оборотный капитал. Еще одним положительным эффектом станет снижение трудозатрат на выполнение стандартных операционных задач.

Проект имеет несколько стадий и рассчитан на три года. К реализации в 2020 году утверждены шесть краткосрочных пилотных инициатив (Протокол 61 Инвестиционного комитета от 27 декабря 2019 года):
- внедрение платформы по динамическому дисконтированию;
- роботизация процесса «Корпоративный дилинг»;
- установка мультибанковской платформы для обмена платежными документами;
- установка терминала Eikon Refinitiv в целях массового запроса котировок;
- визуализация отчетности (дэшборды);
- применение технологии Process Mining на бизнес-процессе от планирования потребности до оплаты.

Единые управленческие практики

Разработка и внедрение стандарта работы руководителя

В условиях активного развития Компании требуются единые стандарты проявления лидерства руководителей в приверженности ключевым стратегическим фокусам на всех уровнях.

Стандарт работы руководителя через простые и понятные алгоритмы позволяет достичь координированного подхода в самых важных аспектах работы руководителя, обеспечить высокий уровень менеджмента на каждом рабочем месте независимо от удаленности и специфики деятельности подразделения.

ТРИ ФОКУСА ВНИМАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Принцип

GPS

Goals, People, Systems

Принципы работы руководителя

Goals
- Нахожусь «на передовой» производства, осведомлен о текущих проблемах, задачах и вызовах Компании;
- сосредотачиваюсь на благоприятных возможностях для развития бизнеса и поиске инновационных решений;
- постоянно совершенствую свои знания, открыт новым идеям;
- вовлекаю сотрудников в решение глобальных задач, помогаю им формировать целостное видение целей и перспектив Компании.

People
- Транслирую ценности Компании своим подчиненным, коллегам и партнерам;
- привлекаю сотрудников к поиску решений, прислушиваюсь к их мнению;
- участвую в развитии и мотивации своих подчиненных;
- ставлю четкие и понятные цели и задачи, делегирую полномочия;
- регулярно предоставляю обратную связь (как отрицательную, так и положительную).

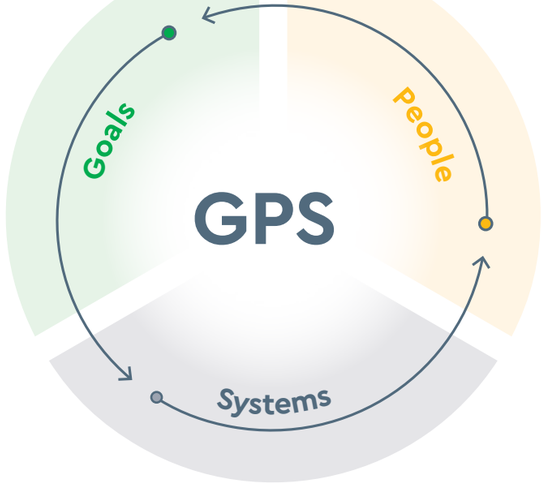
Systems
- Придерживаюсь сам и требую от других высоких стандартов качества выполнения работы;
- демонстрирую лидерство и приверженность вопросам развития производственной системы и безопасности;
- придерживаюсь норм корпоративной этики, соблюдаю договоренности.

Фокус на цель

Видение стратегических целей и отслеживание путей

Фокус на людей

Развитие компетенций и мотивация подчиненных



Фокус на системы

Формирование и отладка согласованного и систематического управления процессами, объектами, системами и ресурсами

Основным фокусом 2020 года стало дальнейшее продвижение Стандарта работы руководителя (СРР) в ДО на промысле до уровня линейных руководителей производственных площадок.

В рамках данного направления выполнены следующие задачи.

- Сформирована рабочая группа по доработке Стандарта для промысла из руководителей Корпоративного центра и ДО.
- Разработана матрица применения практик на промысле.
- Проведен анализ практик Стандарта и оценка их применимости в рамках производственной системы. Выбраны пять пилотных практик для внедрения на промысле.
- Внесены изменения в практики «Каскадное информирование», «Обратная связь», «Визуальное управление эффективностью», «Встреча по производственной системе», «Линейный обход» для их адаптации под условия промысла.
- По всем указанным практикам разработана программа обучения руководителей.
- Формат практик был доработан и визуализирован по типу стандартной операционной процедуры.

В настоящее время активно ведется работа по разработке дистанционного обучающего курса по СРР. В планах осуществить выбор и подготовку лидеров изменений для дальнейшего внедрения СРР в производственных ДО и провести супервизию работы линейных руководителей ДО промысла с предоставлением развивающей обратной связи по совершенствованию навыков выполнения практик.

Работа по популяризации Стандарта также продолжается и в Корпоративном центре. Так, за прошедший год проведена актуализация 10 практик СРР КЦ и 12 практик СРР ДО. В частности, принято решение об объединении практик «Встреча по результативности и развитию» и «Работа с резервистом» в одну практику «Встреча по развитию сотрудников». Также практика регулярного менеджмента «Визит на производственную площадку» преобразована в практику «Линейный обход» и объединена с практиками «Визуальное управление эффективностью» и «Встреча по производственной системе».

На ежегодной основе в КЦ и ДО проводится независимый опрос для оценки качества применения СРР, который позволяет отслеживать показатели применения практик регулярного менеджмента в целом по Компании, а также дает возможность руководителям получить обратную связь от сотрудников в формате персональных отчетов.

Единое информационное пространство

Global Info

Проект подразумевает развитие единого информационного пространства в Группе компаний «Зарубежнефть» с учетом доступа к средствам коммуникации.

В рамках проекта осуществляется «перезагрузка» корпоративного портала, поддерживается развитие корпоративных печатных изданий и новых средств коммуникации.

При этом формирование единого Центра компетенций по внутренним и внешним коммуникациям поможет скоординировать работу по разным направлениям и согласовать между собой используемые инструменты.

Кроме того, благодаря современным технологиям все сотрудники получат доступ к новостям и информационным материалам о Компании в круглосуточном режиме. Таким образом, в Компании формируется система структурированных и осмысленных коммуникаций, повышается информированность сотрудников, а значит, их вовлеченность и осознание причастности к общему делу.

В настоящее время уже проведена оценка охвата аудитории и имеющихся коммуникационных каналов, используемых по всей Группе компаний «Зарубежнефть», и определены каналы, которые будет необходимо создать. Для каждого из них был задан тип контента – в соответствии с целями и задачами Компании на ближайшие два года – и периодичность информирования.

В планах – создание централизованной системы по агрегированию и обработке всего информационного контента внутри Компании и внедрение решений, соответствующих мировым трендам современных корпоративных коммуникаций.

РЕАЛИЗАЦИЯ ИНИЦИАТИВ ФОКУСА

Система внутрикорпоративных коммуникаций

Единое информационное пространство

Global Info

Цель

Создание единого информационного пространства

Эффекты

- Выстроенная система коммуникаций
- Оказание коммуникационной поддержки стратегических фокусов и инициатив
- Поддержка развития бренда и имиджа Компании

Успехи

100 %

Все сотрудники получают информацию в едином формате и одновременно

Внедрена практика рассылок

и размещения на инфодосках обращения Генерального директора

Проведено первое исследование

вовлеченности по всей Группе компаний «Зарубежнефть»

Новый формат

Дня информирования

Перезагрузка корпоративного журнала



Newsletter
корпоративная новостная рассылка

Корпоративные СМИ

//zarubezhneft.ru

ПРОГРАММА «УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ»

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Ключевым стратегическим фокусом в направлении HR является развитие человеческого капитала. Для Компании важно соблюсти баланс интересов сотрудников и Компании, создавая благоприятную среду для работы, поощряя развитие и карьерный рост активных сотрудников, с целью формирования эффективных команд для реализации стратегических целей.

С этой целью в Компании создана и реализуется комплексная стратегическая программа «Управление талантами», в рамках которой сформирован набор проектов по развитию как профессиональных компетенций (hard skills), так и управленческих (soft skills).

Проекты комплексной программы

SOFT SKILLS

Корпоративный конкурс Nestro Lead

Отбор и развитие талантливых и целеустремленных специалистов, обладающих высокими профессиональными и управленческими компетенциями; формирование команды высококвалифицированных кадров для работы на новых и действующих проектах Компании

Дистанционное обучение

Обучение в режиме онлайн на базе ведущих медиаплатформ по направлениям Soft skills, Hard skills, General & business English, доступ к электронным курсам и бизнес-кейсам на корпоративном портале WebTutor, онлайн-конференциям и электронной библиотеке Alpha Digital

Школа развития лидерства

Непрерывное развитие состава кадрового резерва на основе концепции модульного обучения резервистов

Внутренняя ротация

Замещение открытых вакансий внутренними работниками Компании, с каждым годом количество внутренних ротаций работников увеличивается, в том числе и на международные проекты

HARD SKILLS

Nestro Know

Система управления знаниями разработана в соответствии с лучшими практиками и с учетом специфических потребностей Компании, обладает необходимыми инструментами для поддержания всего цикла управления знаниями – от фиксации, поиска и накопления до использования и распространения

с 56

Институт экспертов

Единая система оценки, развития и покрытия экспертизой ключевых концепций; отбор, функционирование и мотивация экспертов Компании

с 57

Школа нефтяного инжиниринга

Развитие технологических компетенций специалистов Компании

с 57

Развитие технологических компетенций (hard skills)

Система управления знаниями (Nestro Know)

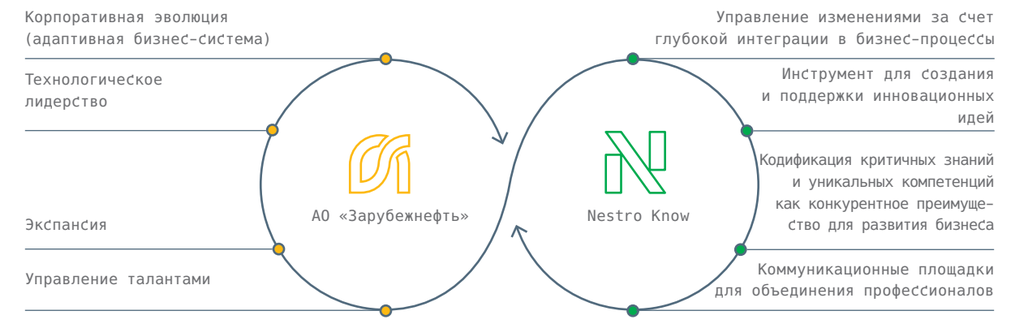
В современном мире под влиянием кардинальных изменений в структуре факторов и источников повышения эффективности бизнеса происходит качественная переоценка приоритетов в сторону повышения роли информации и знаний – создание и управление интеллектуальными ресурсами и знаниями становятся важнейшей задачей бизнеса.

АО «Зарубежнефть», следуя современным тенденциям, также выделяет вопросы инновационного развития и управления знаниями в структуре приоритетов своего стратегического развития. Так, сегодня инструменты менеджмента знаний полностью взаимоувязаны с основными фокусами

Стратегии развития Компании – экспансией, технологическим лидерством, корпоративной эволюцией и управлением талантами.

Площадкой, объединяющей ключевые элементы менеджмента знаний в АО «Зарубежнефть», сегодня является корпоративная система управления знаниями, получившая корпоративное название Nestro Know (далее – СУЗ).

СУЗ разработана в соответствии с лучшими практиками и учетом специфических потребностей Компании, обладает всеми необходимыми инструментами и механизмами для поддержания всего цикла управления знаниями – от фиксации, поиска и накопления до использования и распространения.





Система управления знаниями направлена на повышение эффективности производственных процессов за счет оптимизации полного цикла менеджмента знаний и решает две концептуальные задачи:

- максимально эффективное использование накопленного опыта и снижение риска повторного некорректного выполнения производственных задач;
- формирование площадки для генерации идей по развитию технологий и решению нетривиальных технических задач.

Сегодня к СУЗ подключено более 3 тыс. пользователей – сотрудников предприятий Группы компаний «Зарубежнефть».

Важным элементом успеха работы со знаниями является работа с методологией, оптимизацией процесса и пользователями – команда проекта непрерывно следит за развитием СУЗ, собирает обратную связь, улучшает и само ИТ-решение, и процесс, но текущий успех достигается в основном за счет таких факторов, как:

Синергия со стратегией
Инструмент для реализации стратегии, полностью интегрированный в действующую ИТ-инфраструктуру и иерархию бизнес-процессов

Фокус на технологии
Вектор развития системы сонаправлен с технологическими фокусами Компании

Непрерывное развитие
Саморазвивающаяся и чувствительная к изменениям система

Институт экспертов
Кодификация уникальных знаний экспертов, интегрированных в систему

Управление вовлечением
Мотивация на изменения и нестандартные методы вовлечения и управления пользовательской активностью

С момента запуска в промышленную эксплуатацию СУЗ была пилотно ориентирована только на технологические знания, но в 2020 году в синхронизации с проектом по созданию единого института экспертов проводится реструктуризация областей знаний и их тиражирование на все направления стратегически значимых компетенций Компании.

В рамках развития модели и инструментов работы со знаниями в 2020 году продолжилась и работа над улучшением и развитием технического функционала СУЗ; так, уже сегодня введены новые функции по управлению сообществами практик, созданию дискуссионных панелей, планированию ключевых научно-технических событий, развитию личного кабинета эксперта, а самым значимым событием стала полная автоматизация конкурса научно-технических работ (далее – конкурс НТР) на базе СУЗ.

По результатам работы команды проекта начиная с 2020 года весь цикл от подачи заявки, рецензирования работ до оценки эффективности их внедрения полностью выстроен в СУЗ.

Необходимо отметить своевременность такого нововведения – с учетом сложной эпидемиологической ситуации в 2020 году Компании удалось успешно провести конкурс НТР на базе Nestro Know.

Проведение первого онлайн-конкурса стало масштабным и значимым для Компании событием – это позволило использовать современные технические средства и единовременно увеличить аудиторию и географический охват участников.

Институты экспертов и методологов

В рамках синергии с вопросом накопления и распространения знаний в Компании активно развивается и экспертная функция – сегодня выделено более 120 экспертов по различным направлениям экспертизы.

В настоящее время в Компании сформированы выделенные группы технологических экспертов, экспертов-методологов и эксперты СУЗ.

Вместе с тем в 2020 году принято решение о трансформации и развитии направления, связанного с внутренней экспертизой: инициирован проект «Создание единого института экспертов».

Проект позволит сформировать единые стандарты экспертизы в Компании для повышения качества проработки ключевых производственных задач, развития компетенций и дальнейшего обмена знаниями.
В 2020 году разработана комплексная методология выделения и отбор ключевых направлений экспертизы – компетенций, критичных для реализации целей Стратегии.

Школа нефтяного инжиниринга

С целью развития технических компетенций в Компании продолжает успешно функционировать корпоративная Школа нефтяного инжиниринга. Линейка курсов школы обеспечивает изучение как базовых вопросов в разработке месторождений, так и специализированных блоков по изучению новейших технологий и методов их применения в технологических процессах Компании с привлечением внутренних и внешних лекторов.

В 2020 году проведено

17 курсов

для 19 групп, количество пройденного обучения составило 256 человеко-курсов

Выявление и развитие лидеров (HIPO) / soft skills

Nestro Lead

В рамках продолжения программы обучения и развития победителей конкурса Nestro Lead реализуется профессиональная переподготовка EMBA (Executive Master of Business Administration) «Управление энергетическим бизнесом» на базе Международной школы бизнеса РГУ им. И. М. Губкина.

Целью программы является совершенствование профессиональных, управленческих и личностно-деловых компетенций, необходимых для обеспечения высокой результативности профессиональной деятельности, развитие гибких навыков (soft skills) (коммуникативность, селф-менеджмент, эффективное мышление, тайм-менеджмент, лидерские качества, личностный рост, креативность при решении поставленных задач и др.) и использование профессионального опыта (hard skills).

Программа предполагает расширение горизонта уже наработанных компетенций, формирование глобального видения опережающих трендов развития мировой энергетики и функционирования Компании в турбулентной бизнес-среде. Подобное обучение будет являться своеобразным мостом, соединяющим учебный процесс, карьеру и дальнейший профессиональный рост слушателей.

Начиная с первого модуля проводится активная работа проектных команд с модераторами; защита выпускных групповых проектов и получение диплома о профессиональной переподготовке EMBA планируются в рамках итогового модуля в феврале 2021 года.

Преподавателями курса являются ведущие российские лекторы и заслуженные преподаватели Губкинского университета, а также зарубежные спикеры.

Также в период удаленной работы победителям конкурса было назначено онлайн-обучение на платформе Eduson – доступ к 1 тыс. электронных курсов и бизнес-кейсов для развития профессиональных и лидерских навыков.

Так как Компания активно развивается, расширяет географию деятельности за счет вхождения в новые проекты, диверсифицирует бизнес с учетом текущих мировых внешних трендов, перед ней возникают новые вызовы и задачи, требующие привлечения высококвалифицированных и высокопотенциальных кадров. В целях комплектации новых команд для решения задач Компании в 2021 году запланирован запуск второго конкурса Nestro Lead.

Структура обучения 26 победителей в рамках программы EMBA:

- три пятидневных модуля, проводимых на базе РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина;
- онлайн-формат обучения, включающий в себя лекции, бизнес-игры, тренинги, мастер-классы, решение кейсов;
- общая продолжительность обучения по программе: с 16 ноября 2020 года по 19 февраля 2021 года.

NESTRO LEAD
Leadership. Efficiency. Advance. Development

Победителям и финалистам Nestro Lead доступны следующие программы развития:

- профессиональное обучение – направление в приоритетном порядке на индивидуальное обучение в целях развитиях профессиональных компетенций;
- доступ к «Лекторию ВВІ» – лекциям экспертов ведущих мировых бизнес-школ;
- дистанционные курсы на базе WebTutor: онлайн-обучение – от цифровых навыков до soft skills;
- корпоративная электронная библиотека Nestro Read на базе Alpina Digital;
- корпоративное обучение английскому языку (индивидуальное дистанционное обучение).

Школа лидерства

В рамках школы лидерства и развития потенциала на 2020–2021 годы запланировано к проведению 35 курсов по 10-модульной программе, в 2020 году проведено 12 курсов, количество пройденного обучения составило 122 человеко-курса.

В программе следующие модули:

- «Основы цифровой трансформации в нефтегазовой отрасли»;
- «Построение отношений и влияние»;
- «Командное и персональное лидерство»;
- «Открытость новому и инновационность»;
- «Планирование и организация работы. Принятие решения. Ориентация на результат»;
- «СРР: работа с резервистом. Эффективная обратная связь / встреча по результативности и развитию. Эффективное делегирование»;
- «Стратегическое мышление»;
- «Управление изменениями в компании»;
- «Переговоры в международном контексте»;
- «Международная практика управления проектами».

Дистанционное обучение

Компания уделяет особое внимание обучению и развитию своих работников, в связи с чем осуществляет непрерывное обучение через различные инструменты. С учетом текущей эпидемиологической ситуации коронавируса в 2020 году, начиная с апреля, все курсы обучения переведены в дистанционный онлайн-формат, значительно расширено применение различных онлайн-платформ:

- в период надомного труда проведено обучение на базе онлайн-платформы Eduson (120 человек);
- на учебном портале WebTutor (203 человека);
- дополнительно закуплено 27 видео- и электронных курсов, которые размещены на учебном портале WebTutor;
- закуплен доступ к онлайн-конференциям;
- перевод корпоративного и индивидуального очного обучения в онлайн-формат.

Подготовка персонала для международных проектов

Ключевой задачей по данному направлению является формирование кросс-функциональных команд для эффективной работы в различных регионах с учетом культурных и национальных особенностей в Компании.

- Английский язык: в процессе индивидуального онлайн-обучения – более 150 человек, положительная обратная связь и посещаемость обучения составляют 76 %.
- С начала 2020 года проведено 47 ротаций между предприятиями Группы компаний «Зарубежнефть», в том числе сформированы команды на международные проекты.
- Кадровый резерв на руководящие позиции составляет 114 человек, в том числе кадровый резерв на международные проекты – 52 человека.



12
курсов
из 35 запланированных проведено в 2020 году в рамках школы лидерства

ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТОВ

Проект

«Управление талантами»

Цель

Формирование кросс-функциональных команд для эффективной работы в различных регионах с учетом культурных и национальных особенностей

Ротации по Группе компаний «Зарубежнефть»

47 ротаций

за 2020 год

Проектная мотивация

- Сформирована и утверждена система мотивации проектных команд при вхождении в новые активы
- Обеспечено повышение эффективности работы проектной команды за счет фокуса на поиск апсайдов
- Рассчитан и утвержден мотивационный фонд по новой методике для проектов

Карьерный рост

Финалисты Nestro Lead

Весь период конкурса

49 человек

66% от числа финалистов – повышение в должности / профессиональный статус / ротации с момента старта проекта

Кадровый резерв

Период 2019–2020 годов

49 человек

43% от числа назначений на руководящие позиции

Участие победителей и финалистов Nestro Lead в новых проектах на этапе оценки

Победители		Участники	
Узбекистан	**3 человека**	Узбекистан	**15 человек**
ЮАР	**3 человека**	ЮАР	**6 человек**
Египет	**7 человек**	Казахстан	**10 человек**
Вьетнам 09-2/09	**1 человек**	Индонезия	**6 человек**
Ирак	**1 человек**	Ирак	**6 человек**

В июне 2020 года был утвержден новый регламент мотивации проектных команд при вхождении в новые активы.

Главной целью регламента является повышение эффективности при поиске и оценке новых активов, подготовке и подписании документов, устанавливающих условия вхождения АО «Зарубежнефть» в новый актив.

Регламент направлен на повышение мотивации участников проектных команд:

- на своевременную и качественную экспертизу документов;
- поиск и предложение апсайдов;
- выявление и минимизацию рисков;
- повышение эффективности проведения переговоров в части защиты интересов АО «Зарубежнефть»;
- обеспечение успешного подписания документов по вхождению в новый актив.

В соответствии с новым внутренним нормативным документом уже сформированы проектные команды, рассчитан и утвержден мотивационный фонд по четырем проектам в России и за рубежом.

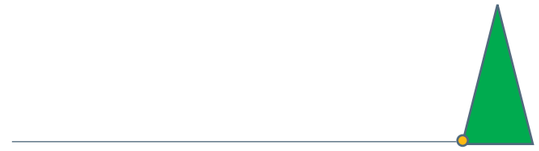
Молодежная политика

В 2020 году продолжается работа по достижению целей молодежной политики Компании. Вопрос о работе с молодежью в АО «Зарубежнефть» был рассмотрен Советом директоров (Протокол 178 от 25 марта 2020 года).

По итогам заседания Совета директоров было принято решение о создании Молодежного совета Группы компаний «Зарубежнефть». Положение о Молодежном совете было утверждено 13 октября 2020 года, Приказ 241.

Отличительная особенность новой структуры Молодежного совета Группы компаний «Зарубежнефть» – присутствие всех представителей молодежных советов ДО в управляющем составе Молодежного совета, что позволит распространить общий вектор развития молодежной политики от корпоративного центра на всю молодежь дочерних обществ. Введено разделение понятий «молодой специалист» и «молодежь» для более точечной и сфокусированной работы с одной и другой группой кадров, не достигших 35 лет. Таким образом, молодежь – это работники Компании в возрасте до 35 лет, в то время как молодой специалист – это сотрудник Компании до 27 лет, впервые поступивший на работу по специальности в течение одного года после окончания вуза.

ОРГАНЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ МОЛОДЕЖНУЮ ПОЛИТИКУ



Молодежный совет Группы компаний «Зарубежнефть» – высший совещательный и координирующий орган

В состав Молодежного совета Группы компаний «Зарубежнефть» входят:

- куратор;
- председатель;
- кураторы направлений;
- члены Совета: председатели молодежных советов ДО.

Молодежный совет Группы компаний «Зарубежнефть»

Молодежные советы дочерних обществ

(бывший Совет молодых специалистов)

Молодежные советы дочерних обществ

100 %-ный охват молодых специалистов

Молодежь Компании, в том числе молодые специалисты

Разделение понятий «молодежь» и «молодой специалист»

Молодежь

Возраст
до 35 лет

Стаж
не важен

Молодой специалист

Возраст
до 27 лет

Стаж
впервые поступивший на работу по специальности в течение 1 года после окончания вуза

ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Цель Долгосрочной программы развития (ДПР) – комплексная оценка активов в рамках развития существующих предприятий с перспективой до 2030 года, а также проектов ГРР и потенциально привлекательных инвестиционных проектов.

ГРиД – ключевое направление ДПР

ДПР АО «Зарубежнефть» сформирована во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17 июля 2014 года № 4955п-П13, утверждена 20 ноября 2014 года Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 91.

ДПР СОГЛАСОВАНА:

Комитетом по стратегическому планированию при Совете директоров АО «Зарубежнефть»
Протокол 1 от 19 сентября 2014 года

Экспертным советом при Правительстве Российской Федерации
Письма № ЭС-2909/02 от 29 сентября 2014 года, № ЭС-1211/02 от 12 ноября 2014 года

Федеральным агентством по управлению государственным имуществом (Росимущество)
Письмо № 05/43392 от 10 октября 2014 года

Министерством энергетики Российской Федерации
Письмо № КМ-11835/05 от 20 октября 2014 года

Министерством экономического развития Российской Федерации
Письмо № 26273-НП/Д07 от 24 октября 2014 года

Правительственной комиссией по вопросам развития ТЭК, воспроизводства минерально-сырьевой базы и повышения энергетической эффективности экономики
Протокол № 2 от 23 октября 2014 года

Компания ведет целенаправленную работу по нескольким ключевым направлениям повышения эффективности деятельности в основном сегменте «Геологоразведка и добыча»:

- максимизация синергии действующих активов Группы компаний «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 «Зарубежнефтестроймонтаж» продолжило работу в качестве полноценного строительного подрядчика для Группы компаний «Зарубежнефть», идет работа по расширению собственных мощностей; в АО «РМНТК «Нефтеотдача» продолжаются проекты по развитию сервисов проведения операций зарезки боковых стволов (ЗБС) и дальнейшего замещения сторонних подрядчиков для работ и супервайзинга удаленных месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и прочих активов Группы компаний «Зарубежнефть».

Первоочередной задачей для будущего развития Компании является не только интенсивное развитие текущих добычных активов, 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: Юго-Восточная Азия, Российская Федерация и Ближний Восток. Накопленный опыт повышения текущей стоимости активов через приращение ресурсной базы на текущих активах и повышение эффективности ее разработки путем увеличения коэффициента извлечения нефти по залежам трещиноватого фундамента, а также активного вовлечения в разработку терригенных блочных структур малой мощности позволяет очертить сильную сторону имеющихся компетенций Компании.

В целях обеспечения контроля за достижением целей, установленных Корпоративной стратегией, ежегодно формируется перечень программных мероприятий по достижению стратегических целей – Приложение № 10 к ДПР. В Приложении детализируются задачи развития, конкретизируются сроки выполнения задач, определяются ответственные заместители Генерального директора, руководители структурных подразделений и дочерних обществ.

Аудит Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть»

Аудит ДПР проводится во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17 июля 2014 года № 4955п-П13.
В 2020 году во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 30 июля 2020 года № 6739п-П13 Советом директоров Общества был утвержден регламент оценки реализации Долгосрочной программы развития и выполнения ключевых показателей эффективности АО «Зарубежнефть».

За период с 2014 года было осуществлено шесть аудитов Долгосрочной программы развития независимыми аудиторами:

- в 2015 году ООО «Финансовый и налоговый аудит», являющееся подразделением группы компаний WiseAdvice, со своей стороны, в соответствии с отчетом «Результаты аудита Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть» от 1 июля 2015 года, подтвердило достижение целей реализации Долгосрочной программы за 2014 год; результаты аудита ДПР за 2014 год были вынесены на рассмотрение Комитета по стратегическому планированию при Совете директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 7 от 21 сентября 2015 года), а также направлены в Министерство энергетики Российской Федерации 5 октября 2015 года;
- в 2016 году ООО «Нексиа 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 «Зарубежнефть» за 2015 год;
- в 2017 году ООО «Нексиа Пачоли» по результатам аудита, в соответствии с отчетом о результатах оказания консультационных услуг, проведенных в рамках аудиторской проверки реализации Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть» за 2016 год от 15 апреля 2017 года, подтвердило достоверность значений фактических показателей результатов деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» за 2016 год. Данные финансово-экономической модели ДПР подтверждены финансовой отчетностью компаний Группы компаний «Зарубежнефть» и аудированной консолидированной финансовой отчетностью Группы компаний «Зарубежнефть» и соответствуют исходным данным для расчетов фактических целевых 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 Долгосрочной программе развития в части деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» в сфере инновационных технологий, повышения производительности труда, оптимизации операционных расходов, работ в области замещения иностранной продукции и готовности Группы компаний «Зарубежнефть» к приватизации. Актуальные версии приложений к ДПР утверждены решениями Совета директоров АО «Зарубежнефть» (протоколы 147 от 19 января 2017 года и 150 от 22 февраля 2018 года);
- в 2018 году ООО «Нексиа Пачоли» по результатам аудита, в соответствии с отчетом о результатах оказания консультационных услуг, проведенных в рамках аудиторской проверки реализации Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть» за 2017 год от 20 апреля 2018 года, подтвердило достоверность значений фактических показателей результатов деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» за 2017 год. Также независимым аудитором отмечается выполнение мероприятий, значимых для достижения целей Долгосрочной программы развития Группы компаний «Зарубежнефть»;
- в 2019 году получено положительное заключение аудита ДПР от ООО «Нексиа Пачоли», подтверждающее фактическую реализацию мероприятий Долгосрочной программы развития в 2018 году;
- 21 апреля 2020 года независимый аудитор ООО «Нексиа Пачоли» подтвердил достоверность значений фактических показателей результатов деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» за 2019 год, а также соответствие критериям, установленным Долгосрочной программой развития АО «Зарубежнефть» на период 2014–2030 годов.

6
аудитов ДПР
успешно проведено с 2014 года

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ГК «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Цель системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) АО «Зарубежнефть» – мотивация менеджмента Компании и дочерних обществ на выполнение поставленных задач со стороны государства как 100%-ного акционера Компании, национальных целей и целей отраслевых документов стратегического планирования Российской Федерации, целевых показателей Стратегии Общества, Долгосрочной программы развития, показателей бизнес-плана и реализуемых инвестиционных проектов.

Основные задачи системы КПЭ

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

В РАМКАХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КПЭ В КОМПАНИИ ВЫДЕЛЯЮТСЯ ТРИ ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ КПЭ.

Финансовые и отраслевые

Корпоративные

- Основные показатели деятельности Компании утверждаются и контролируются Советом директоров, Комитетом по аудиту при Совете директоров.
- Включены в карты Генерального директора, учитываются при подведении итогов КПЭ всех заместителей Генерального директора, начальников управлений, декомпозированы в КПЭ генеральных директоров дочерних обществ.

Операционные показатели по направлениям бизнеса

Функциональные

- Показатели функциональных направлений деятельности устанавливаются для заместителей Генерального директора, начальников управлений и генеральных директоров дочерних обществ в соответствии с матрицей полномочий и ответственности.
- Утверждаются и контролируются Генеральным директором.

Стратегические инициативы по направлениям бизнеса

Проектные

- Показатели выполнения топ-бизнес-инициатив и проектных задач устанавливаются для заместителей Генерального директора, начальников управлений и генеральных директоров дочерних обществ.
- Утверждаются и контролируются Генеральным директором.

Подробная информация **на сайте Компании**

Внутренний контроль

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

- Положение о ключевых показателях эффективности АО «Зарубежнефть», утверждено решением Совета директоров от 25 ноября 2016 года, Протокол 131 (новое Положение утверждено решением Совета директоров от 29 января 2021 года, Протокол 189);
- паспорта КПЭ АО «Зарубежнефть», утверждены решением Совета директоров 25 ноября 2016 года, Протокол 131 (паспорт интегрального КПЭ инновационной деятельности утвержден 21 августа 2017 года, Протокол 141; актуализированный паспорт корпоративного КПЭ «Производительность труда» утвержден 14 февраля 2020 года).

Внешний контроль

Внешний контроль реализации корпоративных КПЭ осуществляется посредством следующих документов:

- директивы Правительства Российской Федерации от 25 апреля 2014 года № 2579п-П13 «Об утверждении ключевых показателей эффективности деятельности общества» (с учетом прилагаемых методических указаний по применению КПЭ);
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27 июня 2019 года № 1388-р «Об утверждении методических рекомендаций по применению ключевых показателей эффективности деятельности хозяйственных обществ, в уставных капиталах которых доля участия Российской Федерации или субъекта Российской Федерации превышает 50 процентов, и показателей деятельности государственных унитарных предприятий в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава»;
- директивы Правительства Российской Федерации от 31 октября 2014 года № 7389п-П13 «О повышении производительности труда в обществе»;
- директивы Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13 «О снижении операционных расходов (затрат) не менее чем на 2–3 процента ежегодно»;
- директивы Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13 «Об инновационном развитии»;
- Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2020 года № 3579-р об утверждении Методических рекомендаций по формированию и применению КПЭ акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации.

Показатели системы КПЭ АО «Зарубежнефть» синхронизированы с КПЭ Долгосрочной программы развития.

Исполнение мероприятий по улучшению системы КПЭ

В 2020 году были проведены следующие мероприятия в части функционирования и улучшения системы КПЭ:

- в соответствии с Методическими указаниями по применению ключевых показателей эффективности государственными компаниями Советом директоров утвержден Отчет о достижении целевых значений корпоративных КПЭ за 2019 год (Протокол 182 Совета директоров от 29 мая 2020 года), а также актуализированы значения корпоративных КПЭ на 2020 год (Протокол 175 Совета директоров от 26 декабря 2019 года);
- на Совете директоров АО «Зарубежнефть» рассмотрены промежуточные итоги исполнения КПЭ за I квартал 2020 года (Протокол 183 Совета директоров от 25 июня 2020 года), отчет о достижении корпоративных КПЭ по прогнозу до конца года с учетом факта за первое полугодие 2020 года (Протокол 186 от 30 сентября 2020 года), а также отчет о достижении корпоративных КПЭ по прогнозу до конца года с учетом факта за девять месяцев 2020 года (Протокол 187 от 11 ноября 2020 года);
- в целях исполнения поручения Правительства Российской Федерации ММ-П13–15370 от 26 ноября 2020 года АО «Зарубежнефть» проведен анализ Положения о ключевых показателях эффективности АО «Зарубежнефть» на предмет соответствия подходам по формированию и применению ключевых показателей эффективности организаций с государственным участием для компаний, действующих на конкурентном рынке, одобренным Протоколом Межведомственной рабочей группы по оптимизации организационной структуры институтов развития № 1 от 4 декабря 2020 года (далее – Подходы к определению КПЭ). Положение о КПЭ в целом соответствовало Подходам к определению КПЭ, были внесены уточнения в общие положения (в части необходимости учета требований указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» и ключевых стратегических документов Российской Федерации), а также уточнены цели системы КПЭ. Актуализированное положение о ключевых показателях эффективности АО «Зарубежнефть» утверждено решением Совета директоров (Протокол 189 от 29 января 2021 года);
- во исполнение директив Правительства Российской Федерации № 304п-П13 от 19 января 2021 года решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждены актуализированные состав, веса, новые редакции паспортов и целевые значения корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» на 2021 год (Протокол 189 от 29 января 2021 года);
- система КПЭ декомпозирована на уровень заместителей генерального директора дочерних обществ, разработан производственный контракт (единый набор показателей для топ-руководителей дочернего общества);
- 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.

Таким образом, в 2020 году система КПЭ Компании охватывала все ключевые управленческие уровни Группы компаний «Зарубежнефть»:

- руководство корпоративного центра (заместители Генерального директора и начальники управлений) – 37 единиц;
- генеральные директора дочерних обществ – 17 единиц;
- заместители генеральных директоров дочерних обществ – 74 единицы. Общее количество контролируемых показателей – более 400 единиц.

Мониторинг исполнения

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

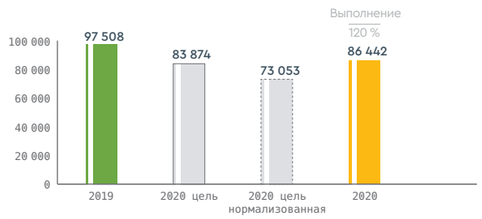
Для подведения итогов плановые показатели были нормализованы с учетом изменения внешних макроэкономических условий – валютных курсов и мировых цен на нефть и нефтепродукты. Также, учитывая распространение на отдельные предприятия Группы компаний «Зарубежнефть» ограничений по добыче нефти в рамках соглашений ОПЕК+, проведена нормализация плановых показателей на ограничения по добыче нефти. Нормализация проведена в соответствии с утвержденной Методикой нормализации основных показателей деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» (утверждена 14 декабря 2020 года, Приказ 318).

Итоги 2020 года

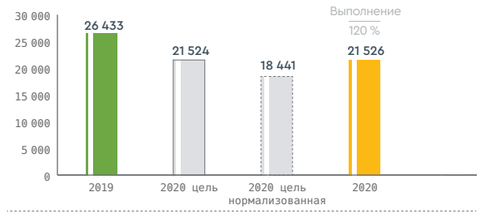
По показателю «Консолидированная выручка» фактическое значение составило 86 442 млн руб., что соответствует выполнению КПЭ 120 %. Показатель формируется на базе консолидированной финансовой отчетности по МСФО, при этом исключается доход от СП «Вьетсовпетро», признанный в отчетности по МСФО, и включается доход от участия в СП «Вьетсовпетро», признанный в отчетности Компании по РСБУ.

По показателю EBITDA фактическое значение составило 21 526 млн руб., что соответствует выполнению КПЭ 120 %. Увеличение операционной эффективности относительно нормализованной цели обеспечено успешной реализацией комплекса стабилизирующих мероприятий, разработанного как мера реагирования на падение цен на нефть.

КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ВЫРУЧКА, *млн руб.*



EBITDA, *млн руб.*



Согласно Дивидендной политике АО «Зарубежнефть», утвержденной Советом директоров (Протокол 134 от 16 февраля 2017 года), 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 2020 году составило 6 655 млн руб. Показатель выполнен.

Оплата причитающихся Российской Федерации дивидендов по акциям, принадлежащим Российской Федерации, произведена 20 октября 2020 года в соответствии с распоряжением Росимущества от 27 августа 2020 года № 337-р «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть».

Фактическое значение показателя «Рентабельность акционерного капитала» составило 6,0 %. Несмотря на значительное падение мировых цен на нефть, реализация комплекса стабилизирующих мероприятий по всем направлениям деятельности позволяет АО «Зарубежнефть» удерживать значение рентабельности собственного капитала на высоком уровне, с превышением установленного целевого значения 5 %.

Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2019 года № 12153п-П13 (далее – директивы) в карте корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» в 2020 году актуализирован показатель «Производительность труда» в соответствии с методикой, утвержденной приказом Минэкономразвития России от 15 октября 2019 года № 659 «О внесении изменения в Методику расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации, утвержденную приказом Минэкономразвития России от 28 декабря 2018 года № 748 «Об утверждении Методики расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации и Методики расчета отдельных показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (Протокол 177 Совета директоров от 14 февраля 2020 года).

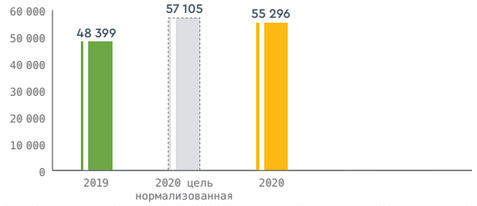
Актуализированный показатель исчисляется на основании консолидированной отчетности Группы компаний «Зарубежнефть» по МСФО.

Директивами установлен целевой показатель роста производительности труда – не менее 5 % ежегодно без учета инфляции. Фактическое значение производительности труда за 2020 год составляет 5,6 млн руб. / человек, что выше целевого значения на 4 %.

Снижение операционных затрат утверждено с целевым значением –2 % (директивы № 2303п-П13 от 16 апреля 2015 года). Показатель рассчитывается в соответствии с «Методическими указаниями по формированию операционных расходов и определению показателя снижения операционных расходов» (Протокол 163 Совета директоров от 28 января 2019 года). Согласно отчету о выполнении Программы повышения эффективности

и оптимизации затрат за 2020 год, фактическое значение показателя «Снижение операционных расходов» по итогам года составило 3,17 %, что выше директивно установленного Правительством Российской Федерации значения. Основной фактор нормализации – 8,5 млрд руб. – изменение производственной программы в части увеличения объема трейдинга нефти и нефтепродуктов у ООО «Зарнестсервис» относительно 2019 года.

ДИНАМИКА СНИЖЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ ЗА 2019 ГОД, *млн руб.*



Валовая добыча углеводородов Группы компаний «Зарубежнефть» по факту 2020 года составила 4 403 тыс. т н. э. при нормализованной цели 4 811 тыс. т н. э. Выполнение нормализованного показателя составляет 84 %, что обусловлено снижением добычи от новых проектов в связи со смещением сроков вхождения в проекты по причине влияния распространения коронавирусной инфекции COVID-19 на активность процессов поиска и оценки новых проектов, а также переговоров с продавцами.

В результате эффективной геологоразведки фактический объем запасов на конец отчетного периода составил 111 376 тыс. т н. э. при целевом значении 110 052 тыс. т н. э. Перевыполнение целевого уровня обеспечено эффективными геологоразведочными работами на шельфе СРВ.

Фактический расчет интегрального КПЭ инновационной деятельности был проведен с установлением ограничения 100 % по выполнению каждой составляющей показателя, общее выполнение показателя зафиксировано 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. Показатель NetDebt/EBITDA составил по итогам отчетного года 0, что обусловлено низкой долговой нагрузкой и эффективным управлением ликвидностью Группы.

106 %

совокупная итоговая степень достижения ключевых показателей эффективности за 2020 год

ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ЗНАЧЕНИЙ КПЭ В 2020 ГОДУ

Показатель	Ед. изм.	Вес показателя	2020			
			Цель	Цель нормализованная	Факт	Исполнение, %
Консолидированная выручка	млн руб.	5 %	83 874	73 053	86 442	120,0
EBITDA	млн руб.	5 %	21 524	18 441	21 526	120,0
Размер дивидендов	млн руб.	15 %	6 000	6 000	6 655	100,0
Рентабельность акционерного капитала (ROE)	%	15 %	5,0	5,0	6,0	120,0
Производительность труда	млн руб. / человек	10 %	7,2	5,4	5,6	108,5
Снижение операционных расходов (затрат)	%	10 %	2,0	2,0	3,2	120,0
Валовый объем добычи	тыс. т н. э.	15 %	5 000	4 811	4 403	83,8
Объем запасов	тыс. т н. э.	15 %	110 052	110 241	111 376	104,1
Интегральный КПЭ инновационной деятельности	%	10 %	100	100	100	100,0
Выполнение по корпоративным КПЭ						**106,0**
Непревышение лимита по показателю NetDebt/EBITDA	–	Показатель депремирования	2,0	2,0	0,0	Показатели депремирования выполнены
Достижение целевого значения по выручке	–	Показатель депремирования	70 %	70 %	103 %	Коэффициент депремирования равен 1
ИТОГОВОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ						**106,0**



6 655

млн руб.

размер дивидендов в 2020 году (фактическое значение выше установленной цели)

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПОРТФЕЛЕМ

Основные документы, регламентирующие деятельность по управлению инвестиционным портфелем АО «Зарубежнефть», – Стандарт бизнес-процесса «Инвестиционное планирование» (утвержден Приказом 209 от 28 июня 2019 года, с учетом изменений и дополнений Приказа 146 от 6 июля 2020 года), Методика ранжирования инвестиционных проектов Группы компаний «Зарубежнефть» (утверждена Приказом 366 от 11 декабря 2019 года).

140,8

текущий NPV

Группы компаний «Зарубежнефть»

Цели и совершенствование процесса

Оптимизация и автоматизация инвестиционных процессов, нацеленность на повышение качества и скорости принятия управленческих решений – основной фокус развития системы инвестиционного планирования АО «Зарубежнефть». Особое внимание уделяется оптимизации процесса проведения комплексной экспертизы и в рамках мониторинга текущих проектов, и в рамках вхождения в новые проекты. Для этих целей в 2020 году:

- осуществлен комплексный реинжиниринг чек-листов проведения экспертизы для новых проектов;
- разработана матрица проведения экспертиз вовлечения ответственных структурных подразделений в экспертизу материалов с учетом типа и стадии проекта или инвестиционной инициативы.

В целях повышения эффективности инвестиционного процесса в 2020 году принято решение о тиражировании внедренной в предыдущем году в Корпоративном центре системы ELMA BPM на пилотные дочерние общества Группы компаний «Зарубежнефть». Благодаря такому решению удалось достичь высоких результатов в части снижения трудоемкости процесса и повышения уровня автоматизации.

Кроме того, на снижение трудоемкости процесса повлияло и объединение двух ранее отдельных процессов – формирование долгосрочного проекта развития активов (ПРА) и среднесрочного бизнес-плана. Внедрение этого решения произошло на стадии подготовки бюджетной кампании 2021–2025 годов – формирование и защита ПРА осуществлялись в рамках единого документа, что позволило существенно сократить число форм и слайдов в презентационных материалах.

Периметр применения

4
число ДО в системе

>30 единиц
число тестовых экспертиз в системе

+50 человек
пользователей в системе

11 единиц
число рассмотренных в системе проектов

Ключевые результаты тиражирования системы BPM

–48 % *(с 50 до 26)*
сокращение доли ручных операций

–47 % *(с 8,5 до 4,5 FTE)*
сокращение трудоемкости участников ДО

–50 % *(с 4 до 2 ч)*
сокращение числа итераций рассмотрения материалов ДО в КЦ

Мониторинг инвестиционных проектов и ГТМ

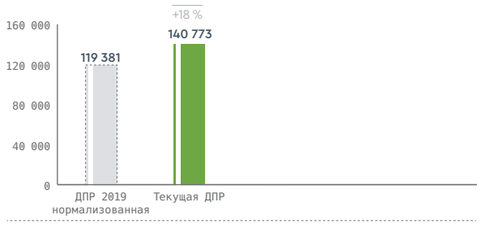
Мониторинг исполнения инвестиционного портфеля – неотъемлемая часть и основной инструмент управления процессом на стадии проработки и реализации инвестиционных проектов.

Все проекты и инвестиционные инициативы, имеющие статус утвержденных на Инвестиционном комитете Компании, подлежат мониторингу.

Существующая система принятия инвестиционных решений имеет высокие требования к проработке каждого отдельного проекта и позволяет достичь максимально возможной точности планирования затрат на каждом этапе реализации инвестиционных проектов.

По результатам актуализации инвестиционных проектов в рамках Прогноза реализации долгосрочной программы развития (ДПР) АО «Зарубежнефть» сохраняется положительная динамика чистой приведенной стоимости по текущему инвестиционному портфелю Группы компаний «Зарубежнефть».

ДИНАМИКА NPV ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», *млн руб.*



Цель мониторинга – получение достоверной информации о результатах и перспективах реализации инвестиционных проектов и инициатив для принятия обоснованных, своевременных управленческих решений.

Помимо процедуры мониторинга инвестиционных проектов, в Компании осуществляется текущий ежемесячный контроль исполнения геолого-технических мероприятий (ГТМ):

- каждое ГТМ проходит экспресс-оценку в соответствии с принципами инвестиционного анализа;
- проводится 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.

Дополнительно в целях управления риском изменения макроэкономических параметров осуществляется регулярный мониторинг курса валют и цены на нефть, сравнение с утвержденными показателями и оценка влияния на портфель инвестиционных проектов с выработкой, при необходимости, комплекса стабилизирующих и оптимизационных мероприятий и мониторингом их дальнейшей реализации.

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

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Финансирование проектов АО «Зарубежнефть» производится в соответствии с принятыми инвестиционными решениями и направлено на обеспечение развития Компании согласно утвержденной Долгосрочной программе развития.
В 2020 году инвестиционная деятельность АО «Зарубежнефть» была связана с продолжением реализации ранее начатых инвестиционных проектов – поиском и освоением месторождений во Вьетнаме, на Кубе, в Арабской Республике Египет и Узбекистане.

Инвестиционная программа на 2020 год утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть»
Протокол 175 от 26 декабря 2019 года

6,1 млрд руб.
инвестировано в 2020 году

4,6 млрд руб.
объем внутригруппового заимствования

Финансирование инвестиционной программы проводилось с учетом оптимизационных мероприятий и текущей потребности дочерних обществ.



ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПЛАНА АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», *млн руб.*

Направление инвестиций	2020 (план)	2020 (факт)	+/–	%
Проекты геологоразведки	**3 479**	**2 202**	**–1 277**	**–37**
Блок 12/11	2 344	1 298	–1 046	–45
Бока де Харуко	1 135	904	–232	–20
Инвестиции корпоративного центра	**10 394**	**3 900**	**–6 494**	**–62**
Расширение зоны деятельности	10 000	3 543	–6 457	–65
НИОКР	338	188	–150	–44
Прочее	56	169	113	202
ИТОГО	**13 874**	**6 102**	**–7 771**	**–56**
Программа внутригрупповых заимствований	**2020 (план)**	**2020 (факт)**	**+/–**	**%**
Сегмент «Геологоразведка и добыча»	**4 373**	**3 198**	**–1 175**	**–27**
НГП «Северо-Карасевское»	3 603	1 417	–2 185	–61
ООО «ЗН-добыча»	6	6	1	9
ООО «ЗН ЛА»	300	573	273	91
ООО «ЗН БВ»	465	1 130	665	143
ООО «ЗН Развитие»	0	71	71	–
Сегмент «Сервисные и прочие активы»	**662**	**1 400**	**738**	**111**
АО «Арктикморнефтегазразведка»	422	346	–76	–18
ООО «СПК»	240	1 024	784	327
ООО «ЭКСПЛОН»	0	1	1	–
ООО «Зарнестсервис»	0	14	14	–
ООО «Нестро»	0	15	15	–
ИТОГО	**5 035**	**4 598**	**–437**	**–9**
ИТОГО ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН	**18 909**	**10 701**	**–8 209**	**–43**

Кроме того, Компания продолжила развитие Оренбургского кластера – в декабре 2020 года приобретено 56,17 % в АО «Уралнефтегазпром» (АО «УНГП»), владеющем тремя лицензионными участками на юге Оренбургской области, на которых открыты три нефтегазоконденсатных месторождения.

Также в 2020 году в состав активов Группы компаний «Зарубежнефть» вошла собственная трубопроводная система на территории Ненецкого автономного округа, дальнейшее развитие которой будет способствовать максимальной синергии с добывающими активами на территории Ненецкого автономного округа.

Вместе с тем была продолжена работа по модернизации активов в России.

Фактическое финансирование инвестиционной программы составило 6,1 млрд руб., в том числе:
- объем финансирования в проекты геологоразведочных работ АО «Зарубежнефть» составил 2,2 млрд руб.;
- инвестиции Корпоративного центра (расширение зоны деятельности и модернизация основных фондов Корпоративного центра) составили 3,9 млрд руб.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

Портфель проектов изменений в АО «Зарубежнефть» формируется с 2013 года, ежегодно расширяя периметр.

БАЗОВО ПОРТФЕЛЬ ФОРМИРОВАЛИ ЧЕТЫРЕ ВИДА ПРОЕКТОВ:

Проекты улучшений

Проекты ИТ

Проекты НИОКР

Проекты технологического развития

В 2020 году в Компании начата реализация пятого типа проектов – цифровых проектов, направленных на разработку новых либо внедрение существующих цифровых инициатив, созданных на базе сквозных цифровых технологий.

Так как АО «Зарубежнефть» активно осваивает новые регионы, входит в зарубежные проекты и развивает дополнительные направления бизнеса, начиная с 2019 года портфель проектов формируется в рамках определенных на Стратегической сессии руководителей Группы компаний «Зарубежнефть» четырех стратегических фокусов: экспансия, технологическое лидерство, корпоративная эволюция и управление талантами.

Для каждого стратегического фокуса определены ключевые цели и задачи, для достижения которых сформированы и ежегодно актуализируются долгосрочные программы проектов, предусматривающие внедрение инновационных технологий, снижение затрат, оптимизацию процессов, развитие инфраструктуры и т. д.

Из года в год количество проектов изменений по всем фокусам корпоративной стратегии АО «Зарубежнефть» растет. Это связано с тем, что Компания непрерывно ищет новые возможности, проводит бенчмаркинг, активно принимает участие во встречах по обмену опытом с лидерами отрасли, анализирует извлеченные уроки. В результате этой систематической работы выявляются новые зоны для улучшений и развития, что становится базой для новых проектов изменений.

В 2020 году дополнительно, для усиления внимания руководства на реализации стратегических задач и с учетом формирования новых проектов изменений, был пересмотрен механизм инициации проектов, а также разработаны единые принципы выявления и отнесения проектов к проектам стратегического фокуса, включающий в себя тщательный анализ и защиту проектов при руководстве Общества.

Дополнительно за 2020 год проведена работа по оптимизации системы отбора, мониторинга и оценки эффективности внедрения улучшений, проработаны инструменты работы с организационно-управленческими изменениями.

В том числе и с этой целью в 2020 году создан новый коллегиальный совещательный орган АО «Зарубежнефть» – Комитет по улучшениям. Основная цель Комитета – создание единой площадки для обеспечения системной работы по выявлению, отбору и мониторингу эффективности внедрения организационно-управленческих улучшений, а также формирование и оценка реализации комплексных программ внедрения изменений для выполнения стратегических задач Компании и повышения уровня зрелости бизнес-процессов. Заседания Комитета проводятся ежемесячно, под председательством Генерального директора Общества.

ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ 2020 ГОДА

Всего

64
проекта

30
проектов изменений
вошли в четыре стратегических фокуса, из них

10
успешно завершены

37
проектов изменений
были направлены на поддержание действующих процессов и систем, из них

16
завершены в 2020 году

На всех этапах жизненного цикла реализации проектов изменений:

- осуществляется система ежемесячного мониторинга и отчетности проектов изменений;
- организована экспертная поддержка проектов, в том числе с привлечением экспертов из дочерних обществ;
- проводятся опросы, запрашивается обратная связь с целью качественной оценки и подтверждения результатов.

Основные результаты проектов изменений, достигнутые в рамках четырех стратегических фокусов

Экспансия

Проекты, входящие в фокус «Экспансия», нацелены на вхождение в новые зарубежные проекты путем создания эффективных инструментов поиска и оценки проектов, а также механизмов эффективной работы в новых странах и регионах.

Управление проектами ГРиД по кластерному принципу на примере создания газового кластера в СРВ

- Сформирован пул нефтегазовых активов на базе действующих, приобретаемых и реструктурируемых проектов, находящихся в одной географической локации и подходящих для объединения в кластер.
- Организованы мероприятия по приобретению Группой компаний «Зарубежнефть» долей участия в новых газовых блоках в территориальной зоне будущего кластера.

Развитие переговорных компетенций в Компании

- Разработана стратегия ведения переговоров для Генерального директора.
- Разработана методика подготовки переговоров на уровне топ-менеджмента Компании для тех, кто на постоянной основе ведет переговоры с партнерами высокого уровня.
- Определена процедура фиксации результатов переговоров.

Создание возможностей финансирования новых проектов

- Получен суверенный кредитный рейтинг «Эксперт РА» – «ruAAA» (наивысший).

Технологическое лидерство

Инициативы фокуса «Технологическое лидерство» направлены на создание и развитие новых передовых технологических компетенций, позволяющих обеспечить наличие необходимых конкурентных преимуществ для повышения эффективности текущих активов и осуществления международной экспансии.

Открытие

- В результате высокотехнологичной сейсморазведки прирост запасов на Блоке 09-1 в СРВ составил более 1,9 млн т.
- Завершено строительство многоствольной разведочной скважины на Блоке 12/11 с приростом запасов более 4 млн т н. э.
- Успешно внедрен новый метод обработки сейсморазведки – полноволновая инверсия, который позволяет значительно детализировать геологические модели.
- Создано СП с ПАО «Газпром нефть» по ГРР низкопроницаемых и нетрадиционных пластов в Западной Сибири.

Энтальпия

- Пробурено три новые горизонтальные скважины на основной битуминозный пласт М на глубине 600 м.
- Для опробования нового пласта на глубине 250 м пробурена дополнительная 4-я скважина.
- После парообработки пласта получен фонтанный приток битума.

Smartflooding

- В 1,5 раза снижены темпы падения базовой добычи с 2017 года за счет эффективной работы с обводненностью без дополнительного бурения.
- Достигнута дополнительная добыча порядка 250 тыс. т за счет успешного применения инновационных потокоотклоняющих технологий на месторождениях ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».
- Увеличение КИН составило 5–10 %.

Tight Oil

- Успешно пробурены в 2020 году две горизонтальные скважины в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», одна многозабойная скважина в ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», одна горизонтальная скважина с многостадийным гидроразрывом пласта в ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».
- Испытание с ГРП глубоких пластов олигоцена на Блоке 09–1 с ГРП более 4 тыс. м в разведочных скважинах БТ-54 и БТ-57.
- На участке ОПР Луцеяхского месторождения пробурены две наклонно-вертикальные скважины, начато бурение горизонтальной скважины.
- Реализуются специализированные проекты, направленные на расширение компетенций Компании по направлениям бурения горизонтальных скважин, исследования керна низкопроницаемых коллекторов, проведения ГРП.

Управление талантами

Проекты фокуса «Управление талантами» направлены на проведение системной работы по выявлению, развитию и использованию человеческого потенциала для решения стратегических задач Компании.

Создание единого института экспертов

- Проведена оценка покрытия компетенций внутренней экспертизой и организована кампания по отбору кандидатов в эксперты по Группе компаний «Зарубежнефть»: из 319 заявок от кандидатов на включение в эксперты выбрано 117, кандидаты утверждены. Сформирован план работы кандидатов в эксперты.
- В качестве единой площадки для работы экспертов определена система управления знаниями (СУЗ). Проведена масштабная реструктуризация СУЗ: выделены дополнительные области знаний, внедрены сообщества, сформирован личный кабинет эксперта.
- Разработан и утвержден временный регламент по созданию и функционированию единой системы экспертов.

Nestro Lead

- Победители конкурса обучены по программе Executive Master of Business Administration «Управление энергетическим бизнесом».
- Подготовлены извлеченные уроки по прошедшему конкурсу и предложения о дальнейшем формате и периодичности его проведения.
- Разработана и утверждена инструкция о порядке подготовки, проведения и подведения итогов конкурса по выявлению и развитию наиболее перспективных работников (Nestro Lead).

Управление талантами

- Сформирована и утверждена система мотивации проектных команд при вхождении в новые активы.
- Разработаны и утверждены профили должностей. Завершен первый этап создания информационной базы работников, разрабатываемой в целях соотнесения работника с профилем должности при отборе кандидатов, перемещении в должности, назначении на целевые позиции, отборе в кадровый резерв.
- Разработан электронный курс по наставничеству. Проведен конкурс на лучшего наставника.

Корпоративная эволюция

Ключевой целью проектов фокуса «Корпоративная эволюция» является создание эффективной модели управления процессами и системами, позволяющей обеспечить наличие необходимых конкурентных преимуществ для повышения эффективности текущих активов и осуществления международной экспансии.

Создание ЦОБ

- Выполнено формирование целевых схем бизнес-процессов, инструкций пользователей и документов, закрепляющих ответственность.
- Сформированы основные блоки учета: бухгалтерский и налоговый учет, казначейство, кадровое администрирование и расчеты с персоналом.
- Сформированы фронт-офис, кол-центр.
- 1 октября 2020 года Центр обслуживания бизнеса начал работу для предприятий самарской группы дочерних предприятий АО «Зарубежнефть».

Автоматизация бизнес-процессов с применением ИТ-систем класса BPM

- По итогам внедрения BPM:
  - на 35 % сокращена доля ручных операций (с 17 до 11);
  - на 51 % сокращена трудоемкость (с 13,5 до 7 FTE);
  - на 32 % сокращены сроки экспертизы (с 16 до 11 часов).
- В настоящее время в BPM автоматизируются семь процессов: три завершено (инвестиционное планирование, инвестиционное планирование в ДО, корпоративное управление) и четыре в реализации (управление внутренними нормативными документами, ревизии ДО, управление закупками в ДО, управление НИОКР).
- В 2020 году АО «Зарубежнефть» единственное среди нефтегазовых компаний вошло в число финалистов конкурса «BPM-проект года» (топ-15).

Централизация и цифровизация казначейства

- Успешно реализованы следующие пилотные инициативы: динамическое дисконтирование, process mining, настройка прототипов дэшбордов, платежная система, пилотный проект по роботизации, терминал Eikon Refinitiv.
- Достигнут значительный экономический эффект по итогам реализации проведения пилотных сделок по ранней оплате с получением премии, в том числе с использованием платформы по динамическому дисконтированию. Размер полученной ДО премии составил 24,82 млн руб. и превысил затраты в рамках договора на реализацию краткосрочных пилотных инициатив в размере 18,72 млн руб.

Global Info

- Выстроена система внутренних коммуникаций.
- Организована непрерывная коммуникационная поддержка стратегических фокусов и ключевых инициатив.
- Проведено первое исследование вовлеченности по всей Группе компаний «Зарубежнефть».
- Дополнительно полностью обновлен корпоративный журнал, увеличен его тираж, внедрена корпоративная новостная рассылка Newsletter, установлены скринсейверы.

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Целью Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» является обеспечение целей Стратегии и ДПР Компании за счет внедрения инновационных технологий и решений для достижения поставленных стратегических целей.

Актуализированная Программа инновационного развития (ПИР) АО «Зарубежнефть» на 2020–2024 годы (с перспективой до 2030 года) разработана во исполнение поручения Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России и утверждена Советом директоров 24 декабря 2020 года, Протокол 188.

НАИВЫСШАЯ ОЦЕНКА ПИР СРЕДИ ВСЕХ ГОСКОМПАНИЙ

По итогам независимой экспертной оценки качества разработки и реализации ПИР АО «Зарубежнефть» последовательно получала наивысшие оценки среди нефтегазовых и энергетических компаний с государственным участием – за разработку ПИР в 2016 году и за реализацию ПИР в 2016–2018 годах. По результатам предварительной оценки качества актуализации ПИР на 2020–2024 годы ПИР Общества также получила наивысшую оценку.

99 %

качество актуализации ПИР на 2020–2024 годы среди всех госкомпаний, прошедших оценку

ПИР направлена на достижение следующих целей:

Рост эффективности разработки действующих активов за счет:

- достижения лидерства в области разработки карбонатных коллекторов;
- повышения эффективности освоения нефтегазовых месторождений;
- увеличения нефтеотдачи пластов.

Рост ресурсной базы за счет:

- повышения эффективности поиска и оценки новых активов;
- поиска перспективных объектов на действующих активах, в том числе в неструктурных ловушках;
- доразведки, локализации и вовлечения в разработку остаточных запасов за счет инновационных методов геологоразведочных работ.

Повышение эффективности производственных процессов за счет:

- повышения эффективности основных бизнес-процессов, роста производительности труда;
- повышения эффективности принятия решений за счет цифровизации основных процессов деятельности Компании;
- повышения энергоэффективности и экологичности производства;
- повышения уровня цифровой зрелости Компании.

Получение дополнительного финансового результата за счет реализации ПИР.

Инновационные комплексные технологические проекты

Ключевой проект

Открытие

- Улучшение качества планирования программы ГРР, увеличение прироста запасов, снижение стоимости ГРР, рост возможностей по поиску перспективных зон для бурения

Ключевой проект

Smartflooding

- Развитие инновационных агентов вытеснения нефти из порового пространства, включая подбор и разработку ПАВ, полимеров, «умной» воды и газовых смесей

Энтальпия

- Разработка инновационных технологий закачки пара, термогазового воздействия, а также комплексирование этих методов с каталитическим облагораживанием нефти в пласте

Tight Oil

- Разработка инновационных технологий освоения низкопроницаемых и нетрадиционных коллекторов

Nestro-TEC

- Комплекс технологических проектов, направленных на лидерство в технологиях, которые способствуют снижению OPEX, CAPEX

Эффективные скважинные операции

- Внедрение инновационных технологий и оборудования в строительстве, реконструкции и ремонте скважин любого назначения

Комплексные проекты цифровой трансформации

Ключевой проект

Цифровое месторождение

- Совокупность технологических решений, обеспечивших сбор, передачу, хранение и анализ данных, контроль производственных процессов на их основе. Интегрирование технологических решений в рамках единой системы

Цифровая оценка новых проектов

- Информационное окружение, обеспечивающее максимально быстрый поиск, оценку и интегрирование новых проектов АО «Зарубежнефть»

Цифровой офис

- Офисная среда, позволяющая организовать работу сотрудников персонализированно из любой точки мира

Цифровые компетенции персонала

- Сотрудники, способные полностью самостоятельно применять цифровые технологии на всех этапах бизнес-процессов

В портфеле АО «Зарубежнефть» находится

10

инновационных комплексных проектов

ОСНОВНЫЕ ПОДРЯДЧИКИ, ПРИВЛЕЧЕННЫЕ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В 2020 ГОДУ, – ПРОЕКТНЫЕ И НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

Из Группы компаний «Зарубежнефть»
- АО «ВНИИнефть»
- АО «Гипровостокнефть»

Ведущие высшие учебные заведения Российской Федерации
- Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ)
- Сколковский институт науки и технологий (Сколтех) и др.

Субъекты малого и среднего бизнеса
и другие научные и производственные организации

2020 год – новый этап ПИР

С 2020 года АО «Зарубежнефть» начало новый этап ПИР – «Активная апробация инноваций» – переход к опытно-промышленным испытаниям технологических инноваций. На данном этапе осуществляется активный выход технологий «из лаборатории в поле» для апробации новых передовых технологий и решений, позволяющих обеспечить конкурентные преимущества для повышения эффективности текущих активов.

Инновационные проекты Компании

Создание электростанции, работающей на нефти всех классов, российского производства

Инициирован в связи со значительными затратами на приобретение дизельного топлива с целью производства электроэнергии для месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и трудностями его завоза.

Направлен на использование оборудования российского производства (двигатель внутреннего сгорания Коломенского завода) на нефти до 3-го 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 1-го класса, легкой и малосернистой. Узким местом работы энергетических машин на нефти является топливная аппаратура (форсунки впрыска, трубопроводная система).

В рамках реализации инновационного проекта в 2017–2020 годах проводились научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по доработке узлов оборудования электростанции, работающей на нефти 3-го класса, разработка проектной документации, доработка электростанции до норм и правил нефтяной промышленности и проведение опытно-промышленных испытаний в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

Дизель-нефтяная электростанция изготовлена и поставлена на месторождение ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Электростанция прошла опытно-промышленные испытания (ОПИ) при работе на дизельном топливе, введена в промышленную эксплуатацию и переведена на работу на нефти.

Результат

- В 2020 году проект НИОКР успешно завершен.
- Получены два патента на изобретения в Роспатенте.
- Начато тиражирование результатов проекта, ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» заключило договор о поставке второй нефтяной электростанции по разработанным техническим условиям в 2021 году.

Технология увеличения нефтеотдачи месторождений высоковязких нефтей методом каталитического акватермолиза

Инициирован в 2017 году, когда Компания совместно с КФУ начала выполнять НИР по разработке технологии увеличения нефтеотдачи месторождений высоковязких нефтей методом каталитического акватермолиза.

Технология направлена на интенсификацию внутрипластового облагораживания 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 существующего месторождения Бока де Харуко, а также потенциально и 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, значительное снижение вязкости, дополнительным преимуществом никелевого катализатора является его низкая стоимость по сравнению с кобальтовым катализатором.

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. Изготовлена опытная партия катализатора для проведения ОПР.

В 2019 году катализатор доставлен на Кубу морским транспортом. Были проведены подготовительные работы к проведению ОПР по испытанию технологии, осуществлена базовая пароциклическая обработка (ПЦО) скважины-кандидата (без присутствия катализатора). В ноябре – декабре 2019 года специалисты АО «Зарубежнефть» успешно провели закачку катализатора в пласт и последующую ПЦО.

В 2020 году проводилась отработка скважины БХ-3003 в режиме фонтанирования и насосной эксплуатации (установка штангового винтового насоса) с отбором проб продукции для исследования свойств нефти и подтверждения эффективности внутрипластового облагораживания нефти. Всего отобрано и направлено в АО «ВНИИнефть» 190 образцов, выполнено 500 лабораторных тестов.

Результат

- Подтверждена технологическая эффективность метода, дополнительная добыча составила 102 % относительно базового цикла, паронефтяной фактор – менее 2,8 т пара / т нефти.
- В отчетном году получен совместный с КФУ патент на изобретение технологии каталитического акватермолиза.

Проведение опытно-промышленных работ по испытанию технологии изоляции подошвенных пластовых вод в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»

В 2020 году проведены ОПР по испытанию технологии изоляции подошвенных вод на Западно-Хоседаюском месторождении.

Технология направлена на комплексное воздействие, состоящее в закачке в обводненный интервал гелеобразующего состава РВ-3П-1 с последующим его цементированием. В результате работ в призабойной зоне скважины гелем формируется гидроэкран, отсекающий конус обводнения.

Результат

- Всего подвергнуто обработке девять скважин.
- Дополнительная добыча нефти от реализации мероприятий в 2020 году составила 13 тыс. т.

Опытно-промышленные работы по применению потокоотклоняющих технологий в ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»

Проект инициирован в 2017 году. Реализация ОПР по применению потокоотклоняющих технологий (закачка сшитых полимерных композиций на основе полиакриламида) успешно продолжается в ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».

Проект направлен на перераспределение фильтрационных потоков, снижение обводненности продукции скважин за счет блокировки высокопроницаемых обводненных пропластков полимерной композицией.

Результат

- В 2020 году реализована обработка четырех нагнетательных скважин Харьягинского месторождения гелеобразующим составом, разработанным в результате научно-исследовательской работы, выполненной ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».
- Суммарная дополнительная добыча нефти за указанный период оценивается более чем в 234 тыс. т, из них в 2020 году добыто более 94 тыс. т нефти.

Структура финансирования программы инновационного развития в 2020 году

Фактическое общее финансирование новых технологических проектов и мероприятий, а также системы управления инновациями и инновационной инфраструктуры в 2020 году составляет 3 353,5 млн руб. с учетом исключения дублирования финансирования.

При этом стоит отметить, что финансирование всех мероприятий ПИР ведется за счет средств Группы компаний «Зарубежнефть».

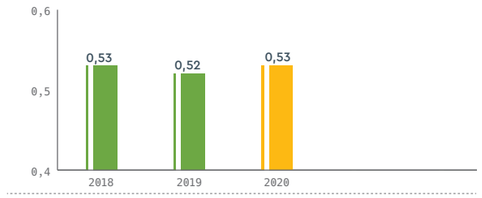
ФИНАНСИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ, СВЯЗАННЫХ С ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ В 2020 ГОДУ

Направления и мероприятия	Финансирование, млн руб.
Инновационные проекты и мероприятия (процессные инновации), НИОКР	3 198,1
Развитие системы управления инновациями и инновационной инфраструктуры, взаимодействие со сторонними организациями	155,4 (387,4[1])
ВСЕГО ЗА ПЕРИОД	**3 353,5**

[1] Финансирование с учетом дублирования.

Закупки инновационной продукции и услуг

ДИНАМИКА ДОЛИ ВЫРУЧКИ, НАПРАВЛЯЕМОЙ НА ФИНАНСИРОВАНИЕ НИОКР, %



В 2020 году в Группе компаний «Зарубежнефть» получено четыре патента на изобретения и 12 свидетельств на программное обеспечение, подано 12 заявок на регистрацию результатов интеллектуальной деятельности в Роспатент. Опубликовано 32 научные статьи и публикации.

ЗАКУПКИ

Закупки Группы компаний «Зарубежнефть» в 2020 году

32,47 млрд руб.

Из них

Закупки дочерними обществами

31,15 млрд руб.

(96 % от общего количества закупок)

Инновационные закупки Группы компаний «Зарубежнефть» в 2020 году

892,64 млн руб.

Из них

Закупки дочерними обществами

763,94 млн руб.

(85,6 % от общего количества инновационных закупок)

2,7 %

доля закупок инновационной продукции / услуг в общем объеме закупок АО «Зарубежнефть»

Система испытания и внедрения новых технологий (СНТ)

С целью эффективного управления процессами апробации и внедрения новых технологий, существующих на рынке, но ранее в Группе компаний «Зарубежнефть» не применявшихся, в Компании в 2020 году продолжены работы по развитию системы испытания новых технологий (СНТ), оборудования и техники. Испытания нового оборудования и технологий в 2020 году проводились в добычных предприятиях Группы компаний «Зарубежнефть»: ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» и филиале АО «Зарубежнефть» в Республике Куба.

По результатам проведенных испытаний получен подтвержденный технологический и экономический эффект, ряд технологий рекомендован к внедрению на предприятиях Компании.

В ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» в 2020 году были проведены испытания по следующим основным направлениям: испытание новых химических композиций для селективной изоляции, борьба с солеотложением в скважинах, сокращение срока строительства скважин, снижение теплопотерь НСЖ при движении через устьевую арматуру. Кроме того, с целью своевременного выявления теплопотерь на межпромысловых нефтепроводах проведены испытания тепловизоров, установленных на беспилотные летательные аппараты.

В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» проводились работы, направленные на повышение эффективности фонда скважин, осложненного асфальтосмолопарафиновыми отложениями, и испытание нового электроплунжерного насоса, с целью повышения эффективности работы малодебитного (периодического) фонда.

В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» в 2020 году велись испытания внутрискважинного греющего кабеля с модернизированным герметизирующим устройством, многостадийного ГРП на горизонтальной скважине, термочехлов для коллекторов топливного газа на ГТУ. Проведены опытно-промышленные испытания шаровых кранов в составе фонтанных арматур с целью сокращения количества технического обслуживания. Общее количество испытаний в 2020 году составило 16 операций.

В филиале АО «Зарубежнефть» в Республике Куба в 2020 году начаты работы по испытанию универсальной компоновки внутрискважинного оборудования (ВСО) в двух горизонтальных скважинах для проведения парозакачки и отработки на нефть с установкой штангового винтового насоса без проведения текущих ремонтов скважин по смене ВСО.



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Цель Компании в области цифровой трансформации – преодоление технологических вызовов и создание конкурентных преимуществ в России и за рубежом за счет широкомасштабного применения цифровых технологий.

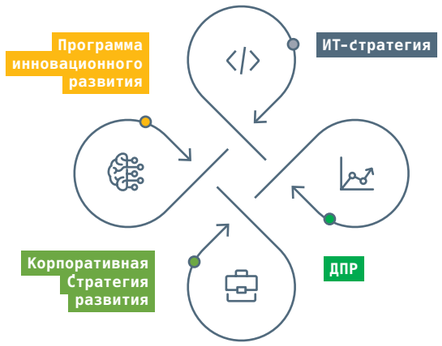
Цифровая трансформация бизнеса сегодня – один из ведущих мировых трендов. Компании используют цифровые технологии и ИТ-разработки во всех направлениях: от повышения эффективности бизнеса до обучения сотрудников.

9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА

В этот процесс активно включилась российская нефтегазовая отрасль, и Группа компаний «Зарубежнефть» не стала исключением. Сегодня Компания активно наращивает потенциал применения цифровых технологий, который даст возможность укрепить позиции в качестве высокотехнологичного участника рынка добычи углеводородов как в России, так и за рубежом на перспективу не менее 10–20 лет.

В Компании разработана и утверждена Стратегия цифровой трансформации. Стратегия учитывает и комплексно дополняет цели и задачи принятых документов стратегического планирования АО «Зарубежнефть», в том числе корпоративной Стратегии развития, ДПР, и тесно связана с Программой инновационного развития и ИТ-стратегией Компании.

Стратегия цифровой трансформации



>30

новых цифровых проектов

запущено в 2020 году

Начиная с 2020 года Компания начала реализацию второго этапа своей стратегии цифровой трансформации – «Цифровая гармония».

АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ОПРЕДЕЛИЛО ДЛЯ СЕБЯ ТРИ ОСНОВНЫХ ЭТАПА ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ:

2013–2019 годы	2020–2022 годы	2023–2030 годы
I этап сбор ключевой производственной информации	**II этап** цифровая гармония (пилотные проекты)	**III этап** цифровое превосходство

Ключевые задачи этапа «Цифровая гармония»

- Разработка концепции управления корпоративными данными;
- обеспечение качества данных, их соответствия корпоративным требованиям;
- автоматизированное формирование корпоративной отчетности на основе первичных данных;
- реализация комплексных цифровых проектов, пилотное тестирование доступных на рынке цифровых технологий и решений;
- формирование системы обучения работников Группы компаний «Зарубежнефть», их вовлечение в реализацию Стратегии цифровой трансформации;
- целенаправленный поиск и использование цифровых технологий для быстрого поиска, диагностики и оценки новых активов;
- цифровая трансформация производств в рамках программы «Цифровое месторождение».

Приоритетные фокусы стратегического развития АО «Зарубежнефть» обусловили состав портфеля цифровых проектов, включенных в Программу цифровой трансформации: в основном это ключевые проекты, которые оказывают наибольшее влияние на бизнес Общества за счет внедрения цифровых решений, а также проекты по приоритетным направлениям технологического и инновационного развития Компании.

В целом в 2020 году АО «Зарубежнефть» запустило более 30 новых цифровых проектов в рамках своих четырех комплексных программ по цифровой трансформации. В частности, ключевым стал проект по созданию корпоративной цифровой платформы, получивший название Nestro Data. В начале 2020 года была разработана концепция проекта, определяющая общие принципы и подходы к организации управления данными в Группе компаний «Зарубежнефть», в основе которых лежат лучшие мировые и российские практики по управлению данными, руководство по управлению данными DAMA-DMBOK, а также практический наработанный опыт сотрудников Компании.

АО «Зарубежнефть» планирует смещать акцент в сторону работы с данными, переходить от локального решения проблем к системной и долгосрочной работе на основе данных на общекорпоративном уровне.

Одним из первых завершенных проектов стал проект по созданию цифрового двойника центрального пункта сбора нефти (ЦПС) Харьягинского месторождения. За оперативный доступ к детализированной инженерно-технической информации ЦПС отвечает электронный технический цифровой паспорт. Для его создания сотрудники ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», систематизировав, загрузили неоднородные бумажные данные проектной, рабочей, конструкторской, исполнительной и эксплуатационной документации.

Загружено более

23 тыс. *объектов*

7 тыс. *документов*

180 тыс. *паспортных параметров*

В дополнение к паспорту была создана высокодетальная 3D-модель ЦПС Харьягинского месторождения, содержащая свыше 1 млн деталей. 3D-модель легла в основу виртуальных тренажеров для обучения и аттестации сотрудников. Алгоритмы тренажеров созданы в соответствии с технологическим регламентом установки и позволяют отрабатывать как стандартные операции, например запуск в работу входного сепаратора или насосной внешней перекачки, так и аварийные ситуации, в соответствии с планом ликвидации аварий, в VR-реальности, не создавая реальных рисков на производстве.

В 2020 году в Компании в промышленную работу запущен Центр оперативного мониторинга АО «Зарубежнефть» – инструмент координации производственной деятельности предприятий блоков Upstream. Его цель состоит в оперативном принятии решений по стратегическим задачам Компании. Компьютерная система не только консолидирует данные со всех объектов, но и выстраивает связи и ссылки между ними. За счет этого любой сотрудник, имеющий соответствующий доступ к системе, может увидеть всю информацию по определенному объекту, начиная от архивных показателей и заканчивая данными текущего дня, с шагом в два часа.

Перспективы развития

Наиболее приоритетными направлениями развития и внедрения сквозных цифровых технологий сейчас и ближайшей перспективе Компания видит технологии искусственного интеллекта, в том числе машинного обучения, технологии обработки больших данных и цифровых двойников.

В 2021 году планируется продолжить работы по поиску, проработке и инициированию проектов, различных по масштабу, от внедрения существующих на рынке цифровых решений до проектов по созданию собственных разработок, отвечающих ключевым направлениям развития Компании.

#3

Развиваем управленческие навыки кадрового резерва



КОНЪЮНКТУРА РЫНКА 102-6

2020 год начался с достаточно сильной позиции на международных рынках. Несмотря на падение мировой экономики в первом полугодии 2020 года, в III квартале 2020 года возобновился рост, вызванный фискальными и денежно-кредитными стимулами, а также ослаблением мер изоляции к концу II квартала 2020 года. По оценке Всемирного банка, мировой валовой внутренний продукт (ВВП) в 2020 году сократился на 4,3 %.



Вместе с тем, также согласно прогнозу Всемирного банка, в 2021 году ожидается рост мирового ВВП на 4 %. При этом восстановление мирового ВВП в первую очередь будет обусловлено развивающимися мировыми экономиками (+5 %), в частности таких регионов, как Восточная Азия и Тихоокеанский бассейн (+7,4 %), Латинская Америка и Карибский бассейн (+3,7 %), Европа и Центральная Азия (+3,3 %), Ближний Восток и Северная Африка (+2,1 %). Рост ВВП Российской Федерации ожидается на уровне 2,6 %.

Фактическая траектория роста будет зависеть от неопределенности, связанной с развитием событий COVID-19, политикой новой администрации США и переговорами по Brexit, а также продолжающимися торговыми переговорами. Последние новости о реализации программ вакцинации в большинстве крупных мировых экономик дают положительный эффект текущему прогнозу.

В результате снижения спроса на нефть в начале 2020 года, вызванного распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19, средняя цена нефти марки Urals по итогам января – декабря 2020 года составила 41,74 долл/барр.

Курс доллара по отношению к рублю в начале года достиг минимального значения в 60,95 руб/долл, имел положительную динамику в течение года, максимальное значение зафиксировано в конце марта на уровне 80,88 руб/долл.

Пиковое значение цены на нефть марки Urals было зафиксировано 6 января на отметке 66,04 долл/барр, а минимальное – 1 апреля на отметке 14,72 долл/барр.

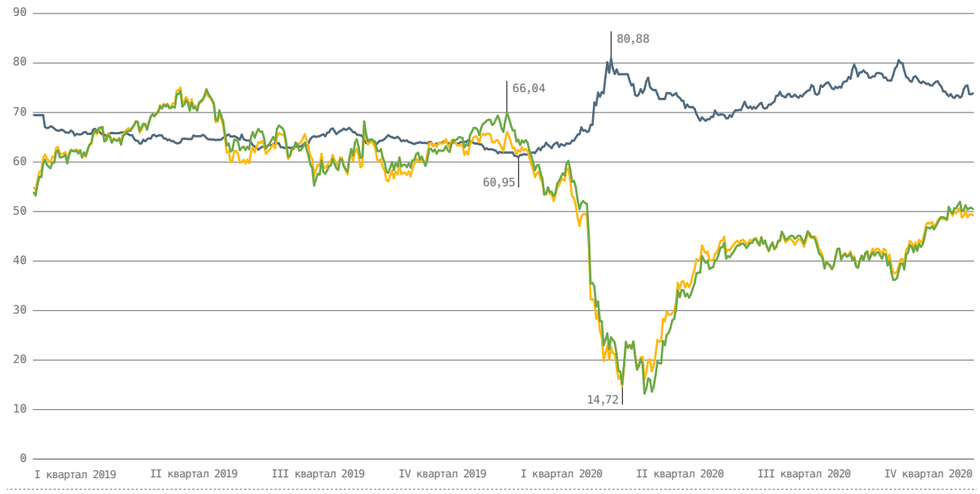
https://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/OB122020_012021.pdf

ПРОГНОЗ ВСЕМИРНОГО БАНКА ПО РЕАЛЬНОМУ ВВП ПО МИРУ, РЕГИОНАМ И СТРАНАМ[1], %

Мир/регион/страна	2018	2019	2020	2021
Мир	**3,0**	**2,3**	**–4,3**	**4,0**
Развивающиеся страны	**4,3**	**3,6**	**–2,6**	**5,0**
Восточная Азия и Тихоокеанский бассейн (EAP)	**6,3**	**5,8**	**0,9**	**7,4**
Вьетнам	7,1	7,0	2,8	6,7
Индонезия	5,2	5,0	–2,2	4,4
Европа и Центральная Азия (ECA)	**3,4**	**2,3**	**–2,9**	**3,3**
Босния и Герцеговина	3,7	2,7	–4,0	2,8
Российская Федерация	2,5	1,3	–4,0	2,6
Узбекистан	5,4	5,6	0,6	4,3
Латинская Америка и Карибский бассейн (LAC)	**1,9**	**1,0**	**–6,9**	**3,7**
Ближний Восток и Северная Африка (MNA)	**0,5**	**0,1**	**–5,0**	**2,1**
Египет	5,3	5,6	3,6	2,7

1. http://pubdocs.worldbank.org/en/255171599837402202/Global-Economic-Prospects-January-2021-GDP-growth-data.xlsx

ЦЕНА НА НЕФТЬ И КУРС ДОЛЛАРА США К РУБЛЮ



Средние значения за 2020 год

41,74 долл/барр

72,20 руб/долл

Основным фактором стабилизации цены на нефть во втором полугодии 2020 года явилась договоренность членов ОПЕК+ о снижении с 1 мая объемов добычи нефти в размере 10 млн барр. / сут.

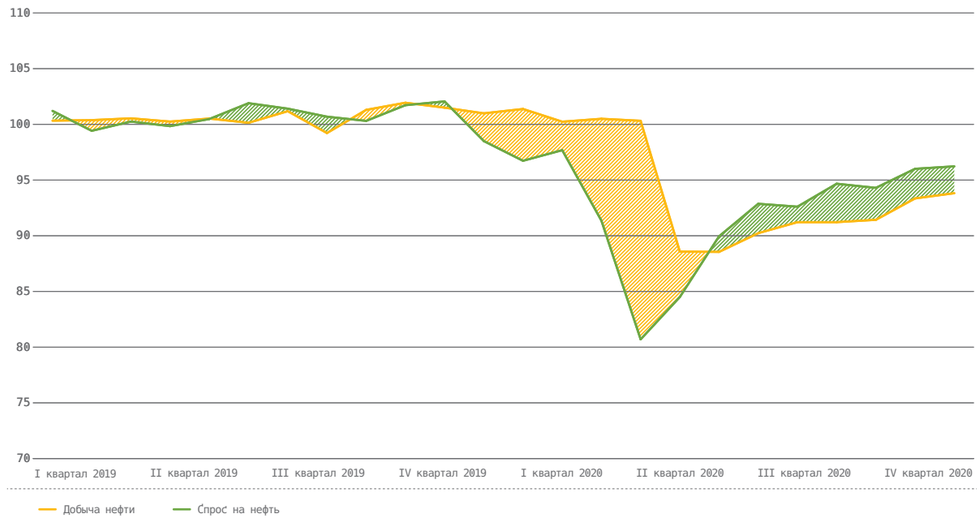
В начале года баррель Brent задал негативную тенденцию и продолжал снижение до своего минимального значения в апреле в 13,24 долл/барр. Благодаря договоренности ОПЕК+ по сокращению с 1 мая добычи в размере 10 млн барр. / сут. цена на нефть стабилизировалась и к концу года превысила 50 долл/барр.

Конец 2020 года характеризовался увеличением цен на нефть мировых марок, вызванным оживлением рынка и ростом спроса на углеводороды.

Наименование	2018	2019	I кв. 2020	II кв. 2020	III кв. 2020	IV кв. 2020	2020	+/–	%
Brent (Dtd), долл/барр	71,3	64,3	50,3	29,2	43,0	44,2	41,7	–23	–35
Urals (Rdam), долл/барр	69,9	63,0	48,0	31,0	42,9	44,3	41,6	–21	–34
Urals (MED), долл/барр	70,2	63,9	48,4	31,4	43,2	44,7	41,9	–22	–34
Urals (Мир), долл/барр	70,1	63,5	48,2	31,2	43,0	44,5	41,7	–22	–34
Курс доллара, руб.	62,6	64,7	66,4	72,3	73,6	76,1	72,2	8	12
Стоимость Urals (Rdam), руб/барр	4 377	4 083	3 187	2 244	3 153	3 376	3 001	–1 082	–26
Стоимость Urals (MED), руб/барр	4 398	4 136	3 213	2 273	3 176	3 401	3 027	–1 109	–27
Стоимость Urals (Мир), руб/барр	4 387	4 103	3 200	2 258	3 164	3 389	3 014	–1 089	–27

В 2020 году средняя мировая стоимость нефти марки Urals оказалась ниже среднего значения 2019 года на 34 %. При этом цена в рублевом выражении уменьшилась только на 27 %, что компенсировано ростом курса доллара на 12 %.

МИРОВАЯ ДОБЫЧА И СПРОС НА НЕФТЬ, *млн барр. / сут.*



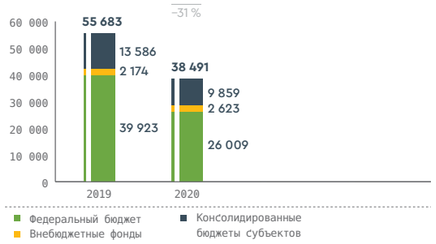
Наименование	2018	2019	I кв. 2020	II кв. 2020	III кв. 2020	IV кв. 2020	2020	+/–	%
Urals (Мир), долл/барр	70,1	63,5	48,2	31,2	43,0	44,5	41,7	–22	–34
Курс доллара, руб.	62,6	64,7	66,4	72,3	73,6	76,1	72,2	8	12
Экспортная пошлина, долл/т	128	94	74	23	44	43	45	–48	–52
Налог на добычу полезных ископаемых, руб/т	12 455	13 039	10 490	4 841	9 329	9 942	8 650	–4 388	–34
Налоговая нагрузка, руб/т	20 502	19 097	15 387	6 501	12 579	13 237	11 926	–7 171	–38
Цена без учета пошлин и налогов, руб/т	11 219	10 566	7 750	9 827	10 300	11 262	9 864	–702	–7

Снижение налоговой нагрузки в 2020 году относительно 2019 года на 38 % (в том числе по НДПИ на 34 % и экспортной пошлине на 52 %) обусловлено снижением мировых цен на нефть, вызванных снижением спроса на углеводороды. Оживление и рост мировых цен на нефть во втором полугодии поспособствовали росту налоговой нагрузки более чем в два раза относительно падения во II квартале.

НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

ОБЩЕСТВ ГК «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

НАЛОГОВЫЕ И ИНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПЛАТЕЖИ В БЮДЖЕТНУЮ СИСТЕМУ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, *млн руб.*



СТРУКТУРА НАЛОГОВЫХ И ИНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ СЕГМЕНТА ГРиД, %



Наибольшую долю в структуре обязательных платежей добывающих обществ составляют налог на добычу полезных ископаемых, налог на прибыль, а также прибыльная нефть государства ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».

ПЛАТЕЖИ В БЮДЖЕТ БОСНИИ И ГЕРЦЕГОВИНЫ

Всего

78,65

млн евро

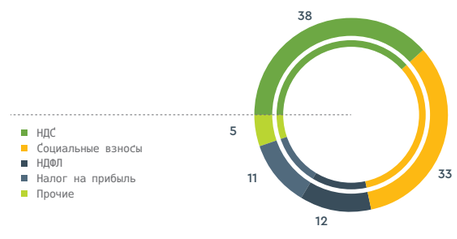
Основная нагрузка предприятий приходится на косвенные налоги и социальные страховые взносы

акцизы **65 %**

НДС **26 %**

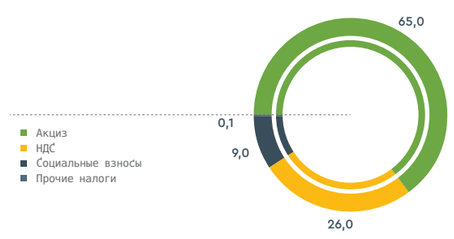
9 %

СТРУКТУРА НАЛОГОВЫХ И ИНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ СЕГМЕНТА «СЕРВИСНЫЕ И ПРОЧИЕ АКТИВЫ», %



Основная нагрузка предприятий обслуживающего сегмента приходится на НДС, социальные страховые взносы и НДФЛ.

СТРУКТУРА НАЛОГОВЫХ И ИНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ СЕГМЕНТА НПиС, %



Предприятия Боснийского региона Группы компаний «Зарубежнефть» совокупно являются крупнейшими плательщиками в бюджетную систему Боснии и Герцеговины.

Налоговые платежи

Налогообложение наряду с такими макроэкономическими факторами, как изменение цен на нефть и курс рубля, значительно влияет на результаты деятельности Группы компаний «Зарубежнефть».

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

АО «Зарубежнефть», совместные предприятия и дочерние общества Компании в полном объеме исполняют обязательства по уплате налогов, сборов, пошлин, страховых взносов в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды Российской Федерации. На графике указаны налоговые платежи по национальному учету без учета доли участия АО «Зарубежнефть».

Общая сумма налоговых и иных обязательных платежей на территории Российской Федерации в 2020 году составила 38,5 млрд руб., что на 31 % ниже уровня 2019 года. При этом 68 % всех перечислений приходится на федеральный бюджет (ФБ) Российской Федерации, консолидированные бюджеты субъектов (КОБ) – 26 %, на внебюджетные фонды (ВФ) – 6 %.

Снижение обязательств в 2020 году обусловлено прежде всего макроэкономической обстановкой, а именно снижением цен на нефть и ограничением по добыче нефти по ОПЕК++.

Структура налоговых платежей по сегментам деятельности «Геологоразведка и добыча» и «Сервисные и прочие активы» существенно отличается, что связано с наличием отраслевых налогов по направлению «Геологоразведка и добыча» – НДПИ, вывозных таможенных пошлин на нефть, а также роялти и прибыльной нефти государства в рамках Харьягинского СРП.

ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

АО «Зарубежнефть» стремится повышать открытость и прозрачность своей закупочной деятельности. По результатам 2020 года Компания признана победителем ежегодного рейтинга организаторов закупочных процедур, работающих по Федеральному закону № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», в номинации «Заказчик года».

96,6 %

открытость закупочных процедур в 2020 году

Закупочная деятельность АО «Зарубежнефть» осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и согласно Положению о закупке.

В 2020 году в АО «Зарубежнефть»:

- организовано 440 процедур по закупке товаров, работ и услуг для нужд АО «Зарубежнефть» и дочерних обществ на общую сумму более 38,7 млрд руб.;
- на заседаниях Тендерной комиссии Общества рассмотрено 605 вопросов.

Для целей повышения открытости и прозрачности закупочной деятельности используется система электронных торговых площадок, а также публикация информации по закупкам в государственной Единой информационной системе и на корпоративных информационных ресурсах, что увеличивает число участников закупок, расширяет возможности Общества по выбору предложений с наиболее оптимальными условиями. В результате планомерной работы в данном направлении в 2020 году открытость закупочных процедур составила 96,6 %, а среднее количество участников по конкурентным закупкам составило 4,5.

В рамках оптимизации затрат и сокращения издержек Компании ведется работа 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 для получения максимально возможной скидки – активно применялась процедура переторжки, проводились преддоговорные переговоры. В результате данных мероприятий эффективность закупочных процедур (экономия бюджета) в 2020 году составила 15,3 % (2019 год – 13 %).

Результаты реализации мероприятий по расширению доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к закупкам в АО «Зарубежнефть» в 2020 году

- Доля закупок АО «Зарубежнефть» только у субъектов малого и среднего предпринимательства составила 56,33 % при установленном целевом значении на этот период 20 % (согласно методике Постановления 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 с участием только субъектов малого и среднего предпринимательства составила 22,61 % при целевом значении 18 %
- К Программе партнерства АО «Зарубежнефть» с субъектами малого и среднего предпринимательства в настоящее время присоединено 16 компаний

Обеспечение исполнения директив правительства Российской Федерации в части закупочной деятельности

- От 15 декабря 2010 года № 6464п-П13 – Представление отчетов о закупочной деятельности общества
- От 19 апреля 2016 года № 2793п-П13 – О нормативных актах общества, устанавливающих нормирование закупок отдельных видов товаров, работ, услуг
- От 11 июля 2016 года № 4972п-П13 – О закупках отечественного конкурентоспособного программного обеспечения, необходимого для деятельности АО (выполняются в соответствии с установленными сроками)
- От 5 сентября 2016 года № 6558п-П13 – О внесении изменений в закупочную политику компании в части инновационных строительных материалов
- От 11 октября 2016 года № 7704п-П13 – О расширении практики использования факторинга при исполнении договоров на поставку товаров (выполнение работ, оказание услуг)
- От 26 сентября 2018 года № 7923п-П13 – О представлении ежегодной отчетности о закупках у предприятий ОПК гражданской продукции для ТЭК
- От 20 февраля 2019 года № 1519п-П13 – О разработке программ по повышению качества управления закупочной деятельностью
- От 8 мая 2019 года № 4111п-П13 – О расширении практики использования факторинга при исполнении договоров на поставку товаров (выполнение работ, оказание услуг)
- От 1 ноября 2019 года № 9984п-П13 – О закупке российской продукции, используемой для реализации национальных проектов и комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры
- От 18 ноября 2019 года № 10464п-П13 – О внесении изменений в закупочную документацию АО «Зарубежнефть», регулирующую проведение конкурентных процедур
- От 31 июля 2020 года № 6781п-П13 – О закупке автомобильной продукции

В ходе закупочных процедур обеспечивается использование ответственных практик в области охраны труда, охраны окружающей среды. При проведении работ на опасных производственных объектах, а также работ по строительству, реконструкции и ремонту зданий, сооружений и оборудования в закупочную документацию в обязательном порядке включаются разработанные в Обществе требования по охране труда, правилам безопасности и охране окружающей среды.

Для выбора ответственных поставщиков/подрядчиков все участники закупок подтверждают соблюдение антикоррупционной политики Общества, а также в обязательном порядке проходят проверку на финансовую устойчивость, благонадежность и деловую репутацию в рамках проявления должной осмотрительности. В практику проведения закупочных процедур внедрен критерий оценки «Наличие у участника закупки положительного опыта сотрудничества (надлежащего исполнения договорных обязательств) с АО «Зарубежнефть» и (или) его дочерними обществами за последние пять лет», что способствует выбору надежных, проверенных контрагентов для обеспечения качественного выполнения производственной программы Группы компаний «Зарубежнефть» в установленные сроки.

Перспективы развития

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 Обществе на постоянной основе ведется работа по плановому и поэтапному замещению импортной продукции российской. В результате доля закупаемой продукции, работ и услуг зарубежного происхождения планомерно снижается, и в обществах Группы компаний «Зарубежнефть», ведущих деятельность на территории Российской Федерации, в настоящее время составляет 1,03 %.

ПЕРСПЕКТИВЫ И РАСШИРЕНИЕ ЗОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вхождение в новые проекты и расширение зоны деятельности АО «Зарубежнефть» являются ключевой стратегической задачей Компании.
Фокус Компании сосредоточен на газовых активах и активах в ранней стадии жизненного цикла.

В 2020 году реализовано вхождение

в 6 новых проектов

В рамках реализации корпоративной Стратегии Компания продолжает активную деятельность по поиску, оценке и вхождению в новые нефтегазовые проекты в России и за рубежом. В соответствии со стратегическими целями Компании в среднесрочной перспективе около половины всей добычи должно приходиться на новые проекты.

По итогам 2020 года Компания вошла в шесть проектов:
- Блок TUNA в Индонезии;
- Блок 09–2/09 во Вьетнаме;
- подписаны обязывающие документы с Банком «Траст» о приобретении акций АО «УНГП», что рассматривается как новый проект в Оренбургском кластере – дополнительный якорный актив для ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»;
- приобретен Тургайский лицензионный участок в Оренбургской области, «Северное Сияние» в НАО и «Салымский-3» и «Салымский-5» в ХМАО-Югре.

Особое внимание в 2020 году уделялось процессу прямого поиска новых проектов. По результатам работ по направлению «Экспансия» определен топ стран для поиска и вхождения в новые проекты:
- Казахстан, Египет, Ирак (в том числе Курдистан), Алжир.

Вместе со странами топ-5 внимания деятельность АО «Зарубежнефть» по развитию бизнеса, помимо традиционных для Компании стран присутствия (Вьетнам и Куба), сосредоточилась на странах, в которые Компания вошла в ближайшие годы:
- Узбекистан, Египет, Индонезия.

Кроме того, поиск, оценка и проработка проектов осуществляются:
- в странах Ближнего Востока, Африки, СНГ, Юго-Восточной Азии.

Одним из направлений своего развития Компания видит кластерный подход, который применяется для поиска и оценки активов в Российской Федерации и СНГ. Рассматриваются новые проекты в Урало-Поволжском кластере, ведется активная работа по созданию кластера в Казахстане.



Перспективы развития

В 2021 году Компания приступила к реализации 3-го этапа Стратегии развития АО «Зарубежнефть» – этапа «Интенсивный рост». Основной фокус внимания основан на следующих ключевых принципах:
- развитие кластеров добычи для дальнейшего роста Компании;
- комплексная интеграция в регионы (сервис + ВИЭ);
- синергия с существующими активами;
- фокус на газовые активы с добычей или подготовленные к запуску;
- концентрация на нефтяных активах с текущей добычей.

Переход к этапу интенсивного роста по итогам 2021 года позволит приобрести дополнительные активы в сравнительно масштабных проектах в абсолютно новых для Компании юрисдикциях, а также в Российской Федерации, достичь целевых показателей по объему добычи и выполнить прирост запасов от новых проектов – реализация стратегических целей направлена на достижение уровня добычи в размере 15 млн т н. э. к 2030 году.

ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ



СТРУКТУРА СЕГМЕНТА

Россия

Добычные активы

- ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»
- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»
- АО «Оренбургнефтеотдача»
- ООО «Ульяновскнефтегаз»
- ООО «Зарубежнефть-добыча»
- АО «УНГП»
- ООО «ЗН Добыча»
- ООО «ЗН Развитие»
- ООО «ЗН Энергия»
- ООО «ЗН ЗС»
- ООО «Нестро»

Проекты ГРР

- ООО «НГП «Северо-Карасевское»

Куба

Проекты ГРР

- Бока де Харуко

Египет

Проекты ГРР

- SEREU
- EGZ



Вьетнам

Добычные активы

- СП «Вьетсовпетро», в том числе проекты ВСП
- Блок 09–3/12
- Блок 16–1/15
- Блок 04–3
- Блок 09–3

Проекты ГРР

- Блок 09–2/09
- Блок 12/11

Узбекистан

Добычные активы

- СП ООО «ANDIJANPETRO»

Индонезия

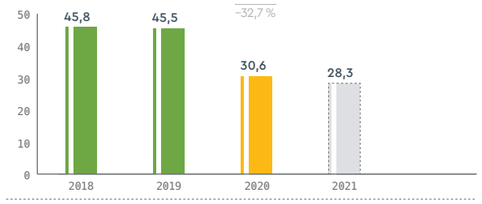
Проекты ГРР

- Блок TUNA

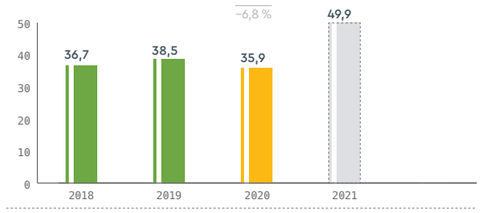
Сводные показатели сегмента

Сегмент «Геологоразведка и добыча» (ГРиД) является ключевым в Группе компаний «Зарубежнефть». Стратегическое развитие Компании строится на основе повышения результатов эффективности активов и разработки новых перспективных проектов. Динамика основных показателей сегмента соответствует динамике цен на нефть в 2020 году.

ВЫРУЧКА, *млрд руб.*

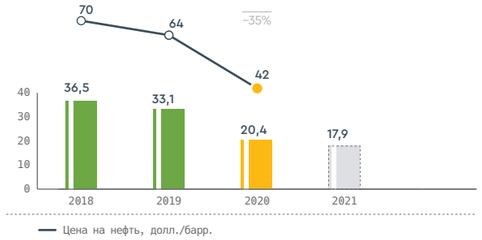


КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ[1], *млрд руб.*



Основные объемы инвестиций в 2020 году были связаны с выполнением производственных программ основных российских активов – ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».

EBITDA, *млрд руб.*



Снижение цен на нефть в 2020 году составило порядка 35 %. Дополнительным негативным фактором является снижение объемов реализации вследствие ограничения добычи нефти в рамках соглашения ОПЕК+.

Текущий портфель активов/проектов сегмента

В 2020 году:

- приобретена лицензия на право пользования участком недр с целью геологического изучения на участке недр Тургайский в Оренбургской области. Совместно с ПАО «Газпром нефть» создано СП по разработке тяжелых нефтей;
- от Минпромторга СРВ получено скорректированное инвестиционное свидетельство по Блоку 09-2/09 с долей участий АО «Зарубежнефть» 30 %;
- приобретена компания АО «УНГП».

В 2020 году Группа компаний «Зарубежнефть» являлась владельцем

23 лицензий,

из которых 12 лицензий НЭ на добычу УВ, девять лицензий НР на геологическое изучение, разведку и добычу УВ, две лицензии НП на поиск и оценку залежей УВ.

1. Здесь и далее информация указана по национальному учету.

Оператор/недропользователь	Проекты	Стадия жизненного цикла
Социалистическая Республика Вьетнам		
СП «Вьетсовпетро»	Блок 09-1, месторождения нефти: Белый Тигр, Дракон, Белый Заяц, Белый Медведь	Разведка и добыча
	Блок 04-3, нефтегазоконденсатное месторождение Тьен Ынг	Добыча
	Блок 09-3/12	Разведка и добыча
	Блок 12/11	Разведка
	Блок 16-1/15, месторождение Золотой Волк	Разведка
	Блок 09-2/09, перспективные структуры: KTN, KNT	Разведка
VRJ (Блок 09-3)	Объединенный участок блоков 09-3 и 09-1. Южный Дракон – Морская Черепаха	Добыча
Республика Куба		
Филиал АО «Зарубежнефть»	Месторождение нефти Бока де Харуко	Повышение нефтеотдачи
Арабская Республика Египет		
ООО «ЗН БВ»	Блок South East Ras El Ush	Разведка
	Блок East Gebel El Zeit	Разведка
Республика Узбекистан		
СП ООО «ANDIJANPETRO»	Ферганская область. Месторождения: Хартум, Восточный Хартум и Южный Аламышик	Добыча
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
	Западно-Ярейягинское	Разведка
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»	Харьягинское нефтяное месторождение	Добыча
АО «Оренбургнефтеотдача»	Пашкинское нефтяное месторождение, Кирсановское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
	Черновское нефтяное месторождение	Добыча
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»	Тургайский участок, Южно-Пчелиный участок	Разведка
ООО «Ульяновскнефтегаз»	Ружевское нефтяное месторождение, Славкинское нефтяное месторождение, Кондаковское нефтяное месторождение, Сулакское нефтяное месторождение	Добыча
	Радищевский участок, Нижнемазинское месторождение	Разведка
ООО «НГП «Северо-Карасевское»	Луцеяхское месторождение	Разведка
ООО «ЗН ЗС»	Салымский-3	Разведка и добыча
	Салымский-5	Разведка
АО «УНГП»	Копанское нефтегазоконденсатное месторождение, Бердянское нефтегазоконденсатное месторождение, Чкаловское нефтегазоконденсатное месторождение	Добыча

Состояние ресурсно-сырьевой базы

Суммарные остаточные геологические запасы углеводородов категории A+B1+C1 и 2P[1] Группы компаний «Зарубежнефть» в России и за рубежом без учета доли участия Общества на 1 января 2021 года составляют 1 182,2 млн т н. э., с учетом доли участия – 574,4 млн т н. э., величина суммарных остаточных извлекаемых запасов углеводородов без учета доли участия Общества составляет 221,9 млн т н. э., с учетом – 111,4 млн т н. э.

По состоянию на 1 января 2021 года на балансе АО «Зарубежнефть» находятся запасы нефти, газа и конденсата 29 разрабатываемых месторождений: Белый Тигр, Дракон, Южный Дракон – Морская Черепаха, Белый Медведь, Белый Заяц, Белуга, Северо-Хоседаюское, Висовое, Восточно-Янемдейское, Западно-Хоседаюское, Северо-Ошкотынское, Северо-Сихорейское, Сихорейское, Урернырдское, Сюрхаратинское, Пашкинское, Кирсановское, Черновское, Кондаковское, Ружевское, Славкинское, Сулакское, Харьягинское, Южный Аламышик, Восточный Хартум, Хартум (Республика Узбекистан), Копанское, Бердянское, Чкаловское и 15 разведываемых месторождений: Тьен Ынг, Тьен-Нга, структура Золотой Волк (Блок 16-1/15, СРВ), структуры KNT и KTN (Блок 09-2/09, СРВ), West Ashrafi, North Ras El Ush (Арабская Республика Египет), Верхнеколвинское, Восточно-Сихорейское, Пюсейское, Южно-Сюрхаратинское, Западно-Ярейягинское, Нижнемазинское, Луцеяхское, Солхэм.

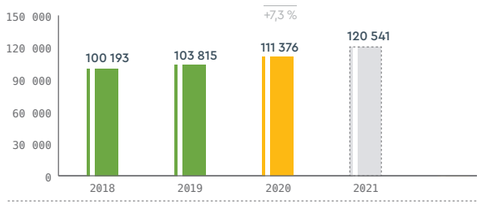
На месторождении Бока де Харуко в 2020 году проводились опытно-промышленные работы по реализации методов увеличения нефтеотдачи пласта.

В результате поисково-разведочного бурения в 2020 году прирост запасов углеводородов АО «Зарубежнефть» без учета доли составил:

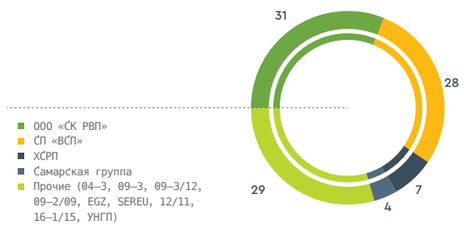
- 6 854 тыс. т в СП «Вьетсовпетро» на месторождениях блоков 09-1, 16-1/15 и 09-3/12;
- 275 тыс. т в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» на Пюсейском месторождении.

В 2020 году приобретена компания АО «УНГП». Извлекаемые запасы УВ за 2020 год увеличились на 10 170 тыс. т н. э. (с учетом доли участия).

ДИНАМИКА ТЕКУЩИХ ИЗВЛЕКАЕМЫХ ЗАПАСОВ (AB1+C1+2P) ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» С УЧЕТОМ ДОЛИ УЧАСТИЯ, *тыс. т н. э.*



СТРУКТУРА ЗАПАСОВ НА 1 ЯНВАРЯ 2021 ГОДА, %



В структуре запасов категории A+B1+C1 31 % составляют запасы ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Основная доля запасов углеводородов сосредоточена на участках Северо-Хоседаюского и Западно-Хоседаюского месторождений.

Доля запасов СП «Вьетсовпетро» составляет 28 %, основное сосредоточение на месторождениях Белый Тигр и Дракон.

СТРУКТУРА ТЕКУЩИХ ИЗВЛЕКАЕМЫХ ЗАПАСОВ (AB1 + C1 + 2P) ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» С УЧЕТОМ ДОЛИ УЧАСТИЯ, *тыс. т н. э.*

Предприятие	2020 (план)	2020 (факт)	Отклонение план/факт
СП «Вьетсовпетро»	31 763	31 246	–517
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	34 856	35 057	202
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»	7 675	7 832	157
Блок 09-3	905	901	–4
АО «Оренбургнефтеотдача»	2 311	2 186	–126
ООО «Ульяновскнефтегаз»	1 571	1 588	17
Блок 04-3	3 251	3 291	39
НГП «Северо-Карасевское»	1 037	1 037	0
Блок 09-3/12	2 266	1 776	–490
Блок 12/11	6 818	9 182	2 364
Блок 16-1/15	350	474	124
Блок 09-2/09	2 974	4 661	1 687
СП ООО «ANDIJANPETRO»	637	561	–76
Новые активы	14 922	11 584	–3 338
ВСЕГО	**111 337**	**111 376**	**39**

29

разрабатываемых месторождений

19

разведываемых месторождений



1. По месторождениям СРВ запасы учитываются по категории 2P (вьетнамская классификация), по месторождениям Арабской Республики Египет – по категории 1P (международная классификация SPE-PRMS).

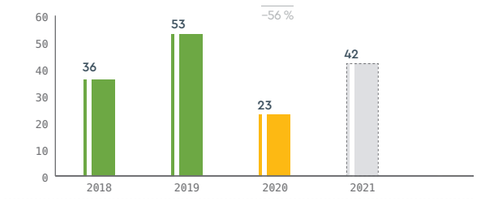
Геологоразведочные работы

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

В 2020 году геологоразведочные работы выполнялись на объектах в Социалистической Республике Вьетнам, Египте и Российской Федерации.

В отчетном году закончено строительство шести разведочных скважин на шельфе Социалистической Республики Вьетнам, одной скважины в Ненецком автономном округе, одной скважины в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре.

ОБЪЕМ РАЗВЕДОЧНОГО БУРЕНИЯ, *тыс. м*



Объем разведочного бурения за 2020 год составил 23 тыс. м. Основной задачей работ было уточнение структур, содержащих неразбуренные запасы, на действующих месторождениях и подтверждение предполагаемых запасов на новых блоках.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВЕДОЧНОГО БУРЕНИЯ В 2020 ГОДУ

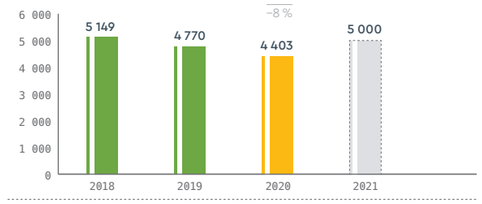
Проект, оператор	Участок	Правовая форма и доля участия	Итоги проекта в 2020 году
Социалистическая Республика Вьетнам			
Блок 09–1 СП «Вьетсовпетро»	Шельф	Межправсоглашение между КНГ «Петровьетнам» (51 %) и АО «Зарубежнефть» (49 %)	В бурении находилось пять разведочных скважин. ГРР проводились на месторождениях Белый Тигр и Дракон. По результатам проведенных работ по состоянию на 31 декабря 2020 года получен прирост запасов в объеме 3 945 тыс. т н. э. нефти по категории 2P
Блок 09–3/12 СП «Вьетсовпетро»	Шельф	Нефтегазовый контракт между СП «Вьетсовпетро» (55 %), PVEP (30 %), Bitexco (15 %)	Завершены испытания на скважине СТ-7Х – структура Ca-Tam. Получен прирост запасов категории 2P размером 1 136 тыс. т н. э.
Блок 16–1/15 СП «Вьетсовпетро»	Шельф	Нефтегазовый контракт между СП «Вьетсовпетро» (51 %), PVEP (29 %), Bitexco (10 %) и Sovico (10 %)	Завершена бурением 2-я разведочная скважина на структуре Soi Vang (Золотой Волк), в 2020 году проведено испытание одного объекта. В начале 2021 года по результатам испытания четырех объектов скважины SV-1X получены промышленные притоки нефти. Ожидаемый прирост запасов 2P составил 1 773 тыс. т н. э.
Арабская Республика Египет			
Проект EGZ	Шельф	Концессия между АО «Зарубежнефть» (25 %), VEGA (25 %) и Ganope (50 %)	Начато бурение 1-й поисковой скважины ADAM-B-1X, завершение бурения ожидается в 2021 году
Российская Федерация			
Пюсейское ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	Суша	Межправсоглашение между КНГ «Петровьетнам» (49 %) и АО «Зарубежнефть» (51 %)	Завершено строительство разведочной скважины, получен прирост запасов в количестве 275 тыс. т н. э.
«Салымский-3» ООО «ЗН ЗС»	Суша	Соглашение между ПАО «Газпромнефть» (51 %) и АО «Зарубежнефть» (49 %)	Проведено бурение горизонтальной скважины в скважине 5ПО с многостадийным ГРП. Прирост запасов нефти составил 61 тыс. т н. э.

Добыча углеводородов

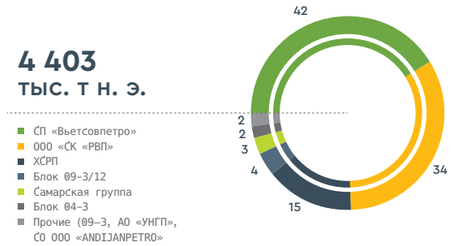
В 2020 году фокус Компании был направлен на стабилизацию добычи за счет реализации геолого-технологических и организационно-технических мероприятий в соответствии с производственной программой. На месторождениях Группы компаний «Зарубежнефть» введена в эксплуатацию 41 новая скважина, проведен ряд геолого-технических мероприятий (ЗБС, ГРП, ПВЛГ), 131 прочее ГТМ.

С учетом доли АО «Зарубежнефть» добыча углеводородов составила 4 403 тыс. т н. э. Снижение добычи относительно уровня прошлого года (–8 %) обусловлено вхождением крупных месторождений СП «Вьетсовпетро» Белый Тигр и Дракон в сложную финальную стадию разработки, а также участием всех активов российского сегмента в сделке ОПЕК+ в рамках квотирования добычи нефти.

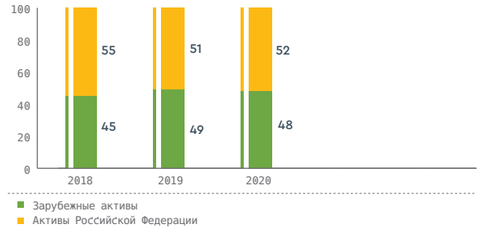
ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» (С УЧЕТОМ ДОЛИ), *тыс. т н. э.*



СТРУКТУРА ДОБЫЧИ В 2020 ГОДУ, %



ДИНАМИКА ДОЛИ ДОБЫЧИ В СООТВЕТСТВИИ С ГЕОГРАФИЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», %



Основные добычные активы в структуре добычи в 2020 году – СП «Вьетсовпетро», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».

ДОБЫЧА НЕФТИ И ГАЗОВОГО КОНДЕНСАТА С УЧЕТОМ ДОЛИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», *тыс. т*

Наименование	2018	2019	2020	+/–	%
СП «Вьетсовпетро»	1 998	1 728	1 572,4	–155	–9
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	1 589	1 616	1 442	–174	–11
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»	606	613	604	–9	–1
Блок 09–3 (VRJ)	92	79	74	–5	–6
АО «Оренбургнефтеотдача»	111	122	119	–3	–3
ООО «Ульяновскнефтегаз»	51	47	45	–2	–3
Блок 04–3	19	13	12	–1	–
Блок 09–3/12	–	112	102	–10	–
СП ООО «ANDIJANPETRO»	–	0,4	6,3	6	–
ООО «УНГП»			0,7	1	–
ВСЕГО	**4 468**	**4 330**	**3 978**	**–352**	**–8**

Результаты деятельности активов

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, Белый Заяц и Белый Медведь, разрабатываемые СП «Вьетсовпетро», находятся в 150 км от берега, на шельфе юга Вьетнама.



Производственные показатели

Снижение добычи по проекту – результат естественного истощения крупнейших месторождений Белый Тигр и Дракон, приводящего к уменьшению добычи на базовом фонде.

Эксплуатационное и разведочное бурение проводилось в соответствии с плановой производственной программой, скорректированной в условиях существенного снижения цен на нефть. Актуализированный план бурения предусматривал отказ от аренды подрядных СПБУ и задействование собственных буровых установок для выполнения запланированных ГТМ.

Экономические показатели

В 2020 году работы по капитальному строительству были связаны с вводом в эксплуатацию нового БК-21, системы подводных трубопроводов и ЛЭП.

Итоги 2020 года

- Выполнена обширная программа ГТМ с дополнительной добычей 167,5 тыс. т нефти.
- Выполнены мероприятия по формированию системы ППД на месторождениях Блока, что позволило снизить темпы падения до уровня 17,6 %.
- Перевыполнен план по добыче природного газа на 10 %.
- Закончено строительством 11 новых скважин.
- Проведено три зарезки боковых стволов.
- В октябре 2020 года введен в эксплуатацию безлюдный БК-21.
- Реализована программа ГРП в количестве пяти мероприятий, в том числе два ГТМ по технологии Frac&Pack для борьбы с пескопроявлением.
- Закончены строительством и введены в эксплуатацию 36 единиц морских объектов капитального строительства с общим объемом вложений 41,5 млн долл. США.
- Введен в эксплуатацию объект «Дополнительный компрессор для сокращения объема сжигаемого газа на месторождении Дракон», что позволило довести коэффициент утилизации попутного газа до 95 %.
- Закончен строительством и введен в эксплуатацию внеплановый морской объект.
- Реконструкция технологической системы природного газа для подключения к трубопроводу Fastrack на RC1/RC3» для реализации фазы 2 разработки Северо-Восточного участка месторождения Дракон.

Оптимизационные мероприятия позволили снизить операционные затраты отчетного периода по сравнению с предыдущим годом на 14 %. Уменьшение доходности обусловлено падением цены на нефть до 47,1 долл/барр и снижением реализации нефти.

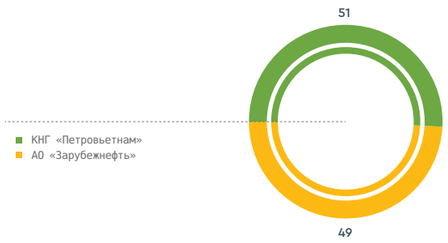
Перспективы развития

Основная задача проекта на среднесрочный период – реализация мероприятий по снижению темпов падения добычи и поддержание ежегодного уровня добычи нефти и конденсата в пределах 3 млн т.

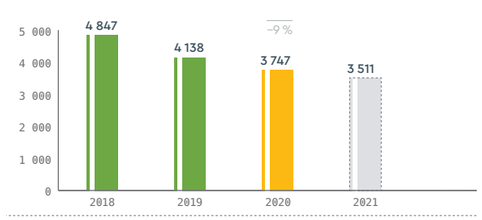
Для выполнения поставленной цели на 2021 год запланировано выполнение 67 геолого-технических мероприятий, направленных на максимальное вовлечение остаточных запасов месторождений Белый Тигр, Дракон, Белый Медведь и Белый Заяц.

В области капитального строительства запланированы монтаж и строительство двух блок-кондукторов (БК-18А и БК-19) с вводом в эксплуатацию в IV квартале 2021 года; проведение тендерных процедур на приобретение материалов, оборудования и услуг для строительства блок-кондуктора RC-10 и райзер-блока RC-RB1 на месторождении Дракон для ввода их в эксплуатацию в 2022 году.

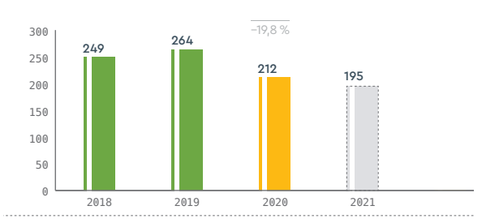
СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ



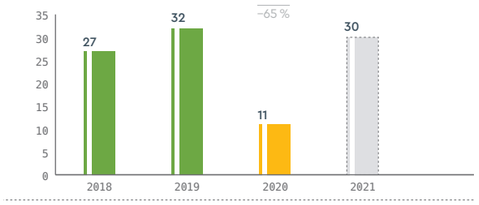
ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ, *тыс. т н. э.*



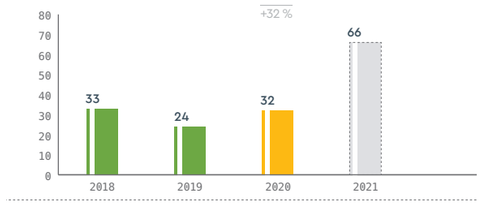
КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ, *млн долл. США*



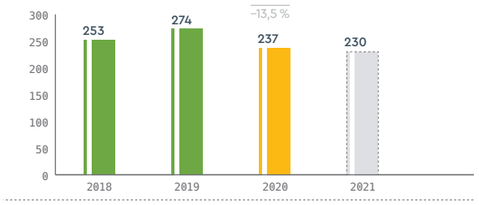
ОБЪЕМ РАЗВЕДОЧНОГО БУРЕНИЯ,
тыс. м



ОБЪЕМ ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО БУРЕНИЯ,
тыс. м



ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ,
млн долл. США



1. Здесь и далее под доходностью понимается доля доходов, причитающихся российскому участнику от участия в проекте.

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 СРВ от 19 января 2002 года и соглашением о совместной разработке (ССР) месторождения Южный Дракон – Морская Черепаха (ЮД-МЧ) от 26 июня 2009 года. В соответствии с условиями ССР долевое участие и распределение продукции Блока 09-1 и Блока 09-3 в разработке объединенного участка ЮД-МЧ 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 СРВ 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 АО «Зарубежнефть» является подрядчиком со 100 %-ной долей участия.



Производственные показатели

Снижение добычи в 2020 году относительно предыдущего периода на месторождении Южный Дракон – Морская Черепаха связано главным образом со снижением пластового давления. При этом общее снижение меньше планового, что связано с меньшими темпами обводнения скважин.

По итогам 2020 года:

- проведено обследование надводной части опорного блока, несущего модуля, верхнего строения и райзеров подводных трубопроводов блок-кондукторов (БК) RC-4 и RC-DM;
- проведено восстановление АКП и ремонт металлоконструкций верхнего строения на RC-4 и RC-DM;
- выполнен пилотный спуск ЭЦН в скважину 422.

Экономические показатели

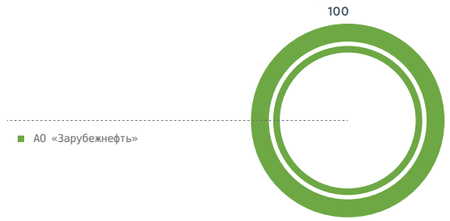
Увеличение операционных расходов в 2020 году относительно предыдущего года обусловлено расходами на газлифтный сервис (за счет пересмотра ставок по данному сервису по решению участников на УК № 13 объединенного участка «Южный Дракон – Морская Черепаха») и ремонт морских сооружений (выполнение текущего ремонта двух БК, RC-4 и RC-DM, в большем объеме, чем планировалось).

Уменьшение доходности обусловлено падением цены на нефть до 47,1 долл/барр и снижением реализации нефти.

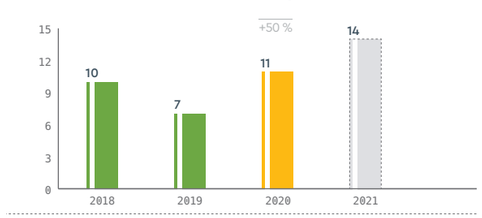
Перспективы развития

Для решения основной задачи по Блоку – стабилизации добычи – на 2021 год запланированы работы по УЭЦН скважины № 2X/RCDM.

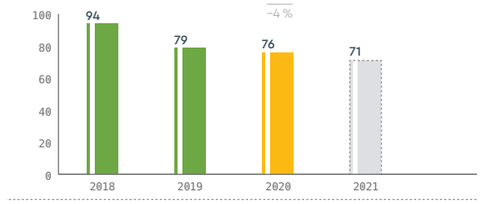
СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, *%*



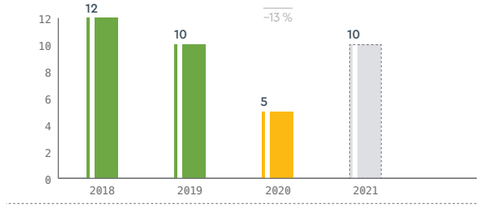
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, *млн долл. США*



ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ, *тыс. т н. э.*



ДОХОДНОСТЬ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», *млн долл. США*



Блок 04-3

Блок 04-3 расположен в северной части Южно-Коншонской впадины на южном шельфе СРВ, 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 проекта является СП «Вьетсовпетро».

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

БК Тьен Ынг предназначен для подготовки газа с месторождений Дай Хунг и Тьен Ынг.



Производственные показатели

Общая добыча газа с начала эксплуатации составила 528,2 млн м³, газового конденсата – 128 тыс. т.

Итоги 2020 года

До сентября 2020 года транспорт газоконденсатной продукции месторождений Тьен Ынг и Дай Хунг от БК Тьен Ынг до месторождения Белый Тигр осуществлялся по трубопроводу Nam Con Son 2 (NCS-2), фаза 1, протяженностью L = 160 км. Подключение к трубопроводу NCS-2, фаза 2, ожидается в 2021 году.

Экономические показатели

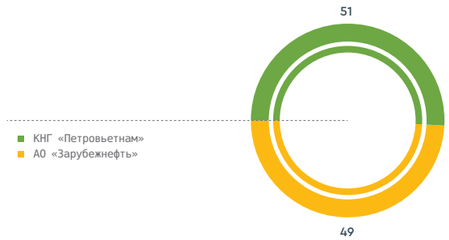
Наличие в программе 2020 года новых работ по ГДИ скважин, закачиванию надпакерной жидкости и прочих повлияло на рост операционных расходов по сравнению с предыдущим годом.

Доходность увеличилась за счет роста объемов реализации.

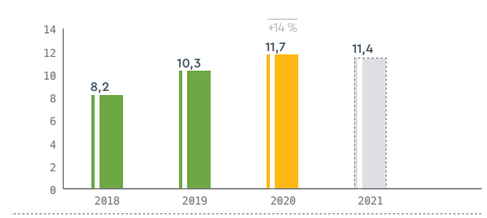
Перспективы развития

В 2021 году планируется резкое увеличение добычи газа в связи с планируемым вводом трубопровода Нам Кон Шон – 2-й этап – и запуском четырех скважин с планируемым дебитом газа 820 тыс. м³ / сут.

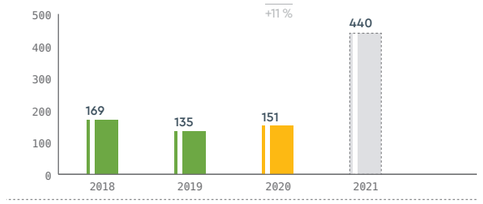
СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, *%*



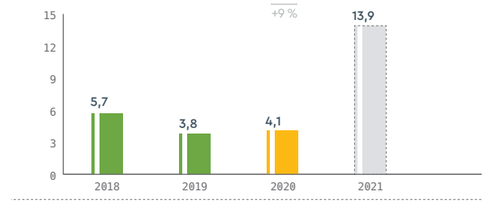
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, *млн долл. США*



ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ, *тыс. т н. э.*



ДОХОДНОСТЬ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», *млн долл. США*



Блок 12/11

Блок 12/11 расположен в пределах Южно-Коншонского нефтегазоносного бассейна в 350 км к юго-востоку от г. Вунгтау.

Перспективы нефтегазоносности связываются с отложениями олигоцена и нижнего миоцена в пределах выявленных структур Thien Nga-Hai Au и группы структур E, ресурсы углеводородов по которым отнесены к категории P3.

СРП по Блоку 12/11 подписано 19 декабря 2012 года. Срок действия СРП составляет 25 лет для нефти и 30 лет для газа с возможностью продления на срок до 5 лет, в том числе период ГРР – 5 лет с возможностью продления на срок до 2 лет. Минимальные лицензионные обязательства предусматривают бурение трех разведочных скважин. Все рабочие обязательства фазы 1 этапа поиска и разведки, согласно положениям СРП, выполнены.

27 сентября 2020 года завершена фаза 2 этапа ГРР, включающая повторную обработку и интерпретацию 1 тыс. пог. км 2D-сейсморазведки и бурение одной разведочной скважины. Все рабочие обязательства фазы 2 этапа поиска и разведки, согласно положениям СРП, выполнены. Сторонами СРП согласовано решение о переходе проекта в фазу 3 этапа ГРР с выполнением дополнительного объема геологоразведочных работ по проведению сейсмосъемки, обработки и интерпретации материалов 3D-сейсморазведки с минимальным объемом в 500 км^2 для определения местоположения перед бурением 5-й разведочной скважины в соответствии с обязательствами в рамках фазы 3 этапа ГРР.

Начиная с 28 сентября 2020 года на проекте реализуется фаза 3 этапа ГРР.

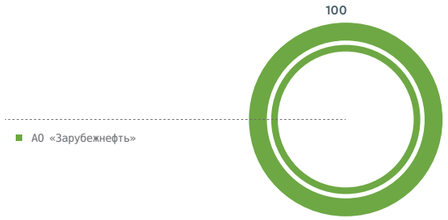
Снижение капитальных затрат в 2020 году относительно предыдущего года связано с корректировкой объемов работ при бурении и испытании скважины TN-4X, переносом работ по проектированию месторождения на 2021 год ввиду актуализации ODP по результатам разведочного бурения, а также переходом в фазу 3 этапа ГРР с дополнительным объемом ГРР в среднесрочном периоде.



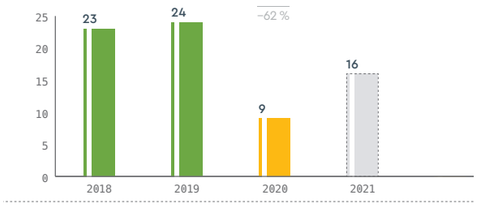
Итоги 2020 года

Геолого-геофизические работы. Выполнены петрографические и биостратиграфические исследования образцов скважины 12/11-TN-4X; геохимические исследования образцов скважины 12/11-TN-4X; лабораторные исследования керна скважины 12/11-TN-4X; исследование литолого-петрографических и петрофизических характеристик пород скважины TN-4X; интерпретация данных вертикального сейсмопрофилирования скважины 12/11-TN-4X; лабораторные исследования керна скважины 12/11-TN-4X для определения фазовой проницаемости коллекторов; лабораторные анализы проб скважины 12/11-TN-4X (вода, нефть, газ, конденсат); сформирован отчет по результатам бурения скважины 12/11-TN-4X; выполнено уточнение геологического строения и оценка перспектив нефтегазоносности после бурения 4-й скважины Блока 12/11; пересчет запасов и ресурсов УВ структуры TN-HA Блока 12/11 по результатам бурения разведочной скважины 12/11-TN-4X – отчет принят на Научном техническом совете СП «Вьетсовпетро» в октябре 2020 года, отправлен на согласование и утверждение в государственные органы СРВ.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, *%*



КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ, *млн долл. США*





Буровые работы. Завершено испытание 4-й разведочной скважины TN-4X, по результатам которого по стволу ST2, структура Thien Nga, получены промышленные притоки углеводородов из отложений олигоцена (газ, конденсат) и нефти (миоцен); 25 января 2020 года скважина законсервирована.

Проектирование и обустройство. Согласно решению АО «Зарубежнефть» о необходимости актуализации НИР «ODP группы структур Thien Nga – Hai Au для Блока 12/11», по результатам бурения разведочной скважины TN-4X начата и продолжается работа по актуализации «ODP группы структур Thien Nga – Hai Au для Блока 12/11»; работа выполняется силами консорциума АО «ВНИИнефть» – VPI.

Прочие работы. Продолжаются переговоры с корейской компанией KNOC, разрабатывающей близлежащее месторождение Rong Doi, о возможности использования мощностей по транспортировке углеводородов с целью повышения рентабельности Блока 12/11, включая вопросы по тарифу на подготовку и транспортировку продукции Блока 12/11 и по приобретению доли в СРП Блока 11–2.

Продолжаются переговоры с КНГ «Петровьетнам» по вопросу согласования цены на реализацию газа, достаточной для рентабельной разработки Блока 12/11 до начала обустройства и добычи.

Перспективы развития

На 2021 год запланировано проведение 3D-сейсмосъемки и начало обработки и интерпретации 3D PSTM/PSDM, разработка FEED и FDP структур TN-HA, инженерные изыскания для строительства БК (TN-HA) и трубопровода TN-HA – Tie-In point. Ввод структуры TN-HA запланирован на IV квартал 2022 года.

Программа работ на среднесрочный период предполагает подготовку к обустройству структур TN-HA, детальное проектирование по модернизации гидротехнических сооружений Rong Doi, TN-HA, магистрального газопровода до Rong Doi, выполнение обязательств по СРП Блока 12/11 в рамках фазы 3 этапа ГРР, а также работы, связанные со строительством 5-й разведочной скважины.

Блок 09-3/12

Блок 09-3/12 расположен в 160 км к юго-востоку от г. Вунгтау.

СРП по Блоку 09-3/12 подписано 12 сентября 2012 года между КНГ «Петровьетнам», PVEP, СП «Вьетсовпетро» и ГК Bitexco. Оператор проекта – СП «Вьетсовпетро». Срок действия СРП составляет 25 лет с возможностью продления на срок до пяти лет. Минимальные рабочие обязательства по геологоразведочным работам по проекту включают две фазы. Минимальные рабочие обязательства двух фаз СРП выполнены в полном объеме.

В пределах блока открыто нефтяное месторождение Ca Tam («Белуга»). Открытие состоялось в 2014 году после бурения разведочных скважин СТ-2Х и СТ-3Х. Коммерческое открытие объявлено в 2017 году.
В 2018 году завершены работы по установке опорного блока БК СТС-1, прокладке всех трубопроводов.

Эффективная доля АО «Зарубежнефть» по проекту составляет 26,95 %.



Производственные показатели

Месторождение «Белуга» введено в промышленную разработку в январе 2019 года. Разрабатывается в естественном режиме с эксплуатационным фондом скважин в количестве 12 скважин.

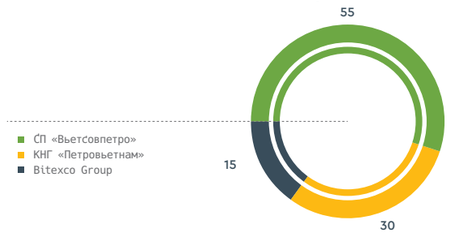
Итоги 2020 года

По результатам проведенной на месторождении программы ГТМ в добычу введена из расконсервации одна разведочная скважина с фактическим приростом 107 т/сут, пробурена и введена в эксплуатацию одна добывающая скважина, выполнено два мероприятия по приобщению, проведена интенсификация добычи нефти на двух скважинах.

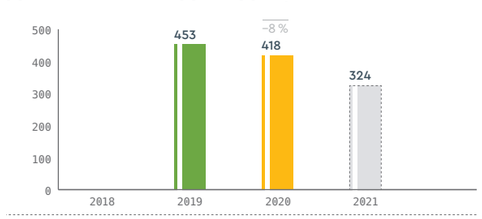
Перспективы развития

Для повышения уровней добычи, в частности для борьбы с пескопроявлением, в 2021 году запланировано проведение ГРП по технологии Frac&Pack на скважине № 105. По итогу мероприятия планируется рассмотреть возможность по тиражированию технологии Frac&Pack как метода борьбы с пескопроявлением на активе.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ, *тыс. т н. э.*



Блок 09-2/09

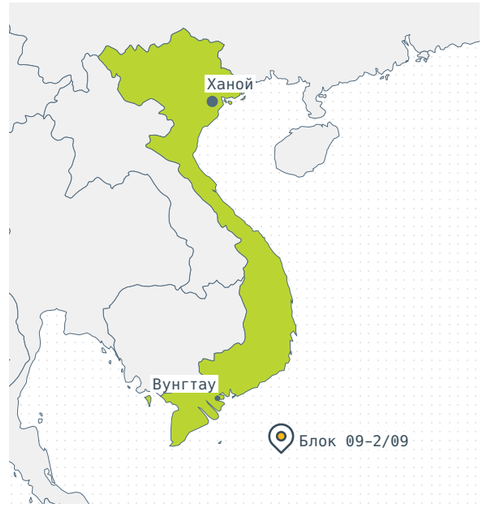
Блок 09-2/09 относится к малым блокам шельфа Вьетнама. Расположен недалеко от блоков 09-1 и 09-3/12. На участке разведано несколько структур, две наилучшие (KNT, KTN) имеют потенциальные геологические ресурсы порядка 30 млн м³.

СРП между КНГ «Петровьетнам» и PVEP подписано 6 августа 2009 года.

В 2019 году подписано FoA – соглашение о переуступке доли, принадлежащей PVEP: 17 мая 2019 года – между PVEP и СП «Вьетсовпетро», 22 мая 2019 года – между PVEP и АО «Зарубежнефть». Инвестиции партнеров по проекту осуществляются в соответствии с долей участия. Эффективная доля АО «Зарубежнефть» составляет 49,6 %.

Блок расположен в районе с действующей добывающей и транспортной инфраструктурой, где ведется активная нефтегазовая деятельность.

Две наилучшие структуры Блока (KNT, KTN) имеют потенциальные геологические ресурсы порядка 30 млн м³. Из основного горизонта на месторождениях (E70) получены притоки до 600 м³/сут. Также на Блоке проведена обширная геологоразведка – пробурено 11 разведочных скважин.



Итоги 2020 года

- В июле получено измененное инвестиционное свидетельство и подписан JOA, 14 августа проведено первое заседание Управляющего комитета СРП Блока 09-2/09 с утверждением рабочей программы и бюджета Блока на 2020 год, в конце года проведено второе заседание Управляющего комитета СРП по утверждению рабочей программы и бюджета на 2021 год.
- Разработан ODP месторождений KNT и KTN, изучены варианты подключения к месторождению Rang Dong, продолжается построение геологической модели, модели разработки и расчет вариантов разработки месторождений KNT и KTN.

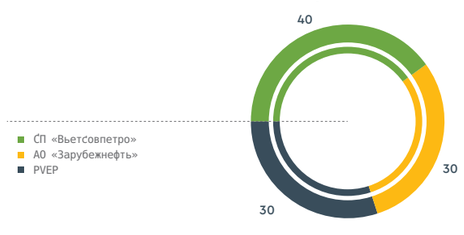
Перспективы развития

Блок расположен в районе с действующей добывающей и транспортной инфраструктурой, где ведется активная нефтегазовая деятельность. Согласно геолого-геофизическим материалам и разведочному бурению на Блоке 09-2/09, за пределами двух нефтегазовых открытий остаются три перспективные структуры – COD, KND, SON – с большими перспективными ресурсами. ГРР в случае коммерческих нефтяных открытий благоприятствуют введению их в разработку.

Среднесрочный бюджет по Блоку 09-2/09 предполагает обустройство структуры KNT жилым БК и структуры KTN – безлюдным БК. В 2021 году планируется обобщение геолого-геофизических данных и уточнение геологического строения Блока, отчет по доразведке, утверждение ODP, разработка FEED, FDP месторождений KNT и KTN.

Планируемый срок ввода месторождения в разработку – 2023 год. Максимального уровня добычи планируется достичь в 2024 году.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



Блок 16-1/15

Блок 16–1/15 площадью 3 117 км² находится в западной части бассейна Кыу Лонг континентального шельфа Вьетнама, в 80 км к юго-востоку от г. Вунгтау, восточная граница блока примыкает к Блоку 09–1.

В рамках проекта «Разведка и разработка Блока 16–1/15 шельфа СРВ» 16 мая 2016 года подписано СРП между КНГ «Петровьетнам», СП «Вьетсовпетро», PVEP, BITEXCO и SOVICO. Оператором проекта определено СП «Вьетсовпетро», получено инвестиционное свидетельство. Срок действия СРП составляет 25 лет с возможностью продления на срок до 5 лет, в том числе 5 лет разведочного периода с возможностью продления на срок до 2 лет. Минимальные рабочие обязательства по геологоразведочным работам по проекту включают две фазы. В настоящее время реализуется фаза 1 этапа ГРР, в рамках которой предусматривается проведение сейсморазведочных работ и бурение двух поисково-разведочных скважин. Минпромторгом СРВ утверждено второе продление фазы 1 этапа ГРР на один календарный год, до 11 июня 2021 года. Финансирование проекта в доле СП «Вьетсовпетро» осуществляется из Фонда развития производства СП. Эффективная доля АО «Зарубежнефть» составляет 24,99 %.



Итоги 2020 года

- В отчетном году выполнены работы по подготовке к бурению, включая инженерно-технологические изыскания площадки под бурение и проектирование скважины, в сентябре начаты работы по бурению 2-й разведочной скважины 16–1/15-SV-1X на структуре Soi Vang в рамках выполнения минимальных обязательств фазы 1 этапа ГРР.
- Начаты и продолжаются работы по лабораторным исследованиям шлама и флюидов по петрографическому и биостратиграфическому анализу образцов 2-й разведочной скважины, по геохимическому анализу образцов флюида и шлама, ведется работа над отчетом по завершению первой фазы ГРР.

Перспективы развития

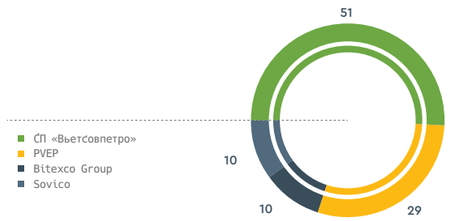
Программа работ 2021 года предусматривает геолого-геофизические исследования 2-й разведочной скважины 16–1/15-SV-1X на структуре Soi Vang.

В среднесрочном периоде предполагается бурение одной оценочной скважины в соответствии с выполнением минимальных условий фазы 2 этапа ГРР по СРП Блока 16–1/15.

Планируется разработка структуры Soi Vang и добыча углеводородов безлюдным БК, бурение 10 эксплуатационных и расконсервация двух разведочных скважин.

Основные инвестиции на обустройство месторождения предполагаются в период с 2022 по 2024 год в целях обеспечения начала добычи нефти в 2024 году.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



Республика Куба

Бока де Харуко

Месторождение Бока де Харуко расположено на северном побережье о. Куба в 30 км от г. Гаваны. Контрактная территория площадью 37 км² расположена в северо-западной части месторождения, на берегу моря, в 3,7 км к западу от поселка Бока де Харуко. Месторождение открыто в 1969 году, эксплуатируется кубинской государственной нефтяной компанией CubaPetroleo.

АО «Зарубежнефть» осуществляет свою деятельность в соответствии с договором международной экономической ассоциации (ДМЭА) по увеличению нефтеотдачи и разделу продукции от 24 июня 2011 года в качестве подрядчика. Срок действия договора – 25 лет – включает два этапа: этап опытно-промышленных работ – 4 года (с возможностью продления еще на 4 года) и этап эксплуатации. В качестве основного метода увеличения нефтеотдачи принята технология паротеплового воздействия на пласт.

С августа 2020 года продлено софинансирование проекта при проведении опытно-промышленной эксплуатации на пласте М в течение двух лет со специального счета (2020–2022): заключен контракт между АО «Зарубежнефть» и CUPET на выполнение работ, оказание услуг, поставку материально-технических ресурсов (затраты локального характера) за счет средств специального счета – несписываемой части долга Республики Куба в соответствии с соглашением между Правительством Российской Федерации и правительством республики Куба об урегулировании задолженности Республики Куба перед Российской Федерацией по кредитам, предоставленным в период бывшего СССР, от 25 октября 2013 года.

В марте 2020 года получены налоговые каникулы для проекта: он освобожден от налога на прибыль в течение восьми лет после перехода на стадию практики регулярного менеджмента.



Также в прошедшем году успешно завершены испытания инновационной разработки – технологии внутрипластового апгрейда нефти методом каталитического акватермолиза на скважине БХ-3003. На скважине БХ-3003 паронефтяной фактор (ПНФ) достиг значения 2,9 т пара / т нефти – это лучший показатель ПНФ.

Завершено обустройство куста горизонтальной скважины, завершено строительство нефтепровода и газопровода, они введены в эксплуатацию. Проведены ОПР технологии ПЦО на скважинах 3001, 3003, 3004, 3007. Начаты ОПР по испытанию технологии SAGD на скважинах 3005, 3006.

Разработана и утверждена на Научно-технологическом совете Компании методика подсчета запасов битуминозной нефти, выполнен первичный подсчет запасов природного битума на контрактной территории: запасы категории С1+С2 составили 195 млн т, ресурсы – 727 млн т. Общий объем проходки в 2020 году составил 2 795 м.

Итоги 2020 года

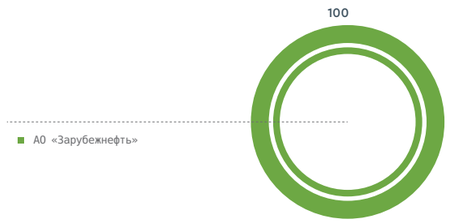
- Добыто 4,55 тыс. т нефти.
- В пласт М закачано 49 тыс. т пара.
- Проведено пять пароциклических обработок скважин.
- Закончены строительством три горизонтальные скважины.
- Проведены 14 ТКРС скважин, в том числе по оснащению оптоволоконной системой.

Перспективы развития

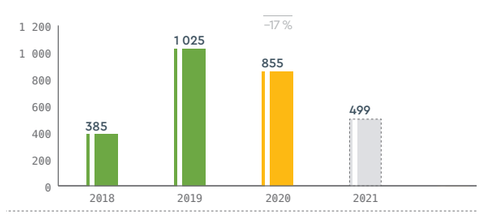
Программа работ по проекту на 2021 год предусматривает:

- продолжение парообработок на текущем фонде скважин;
- испытание технологии ПЦО на горизонтальной скважине и технологии термогравитационного дренажа (SAGD);
- тиражирование технологии внутрипластового облагораживания нефти методом каталитического акватермолиза.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ, *млн руб.*



Капитальные затраты осуществлялись в соответствии с утвержденным на 2020 год планом работ.

Узбекистан

СП ООО «ANDIJANPETRO»

СП ООО «ANDIJANPETRO» – нефтедобывающий актив с участием АО «Зарубежнефть» в доле 50 %, в рамках которого осуществляется совместная деятельность с АО «Узбекнефтегаз».

Три месторождения (Южный Аламышик, Хартум, Восточный Хартум) расположены в Ферганской области Республики Узбекистан. Введены в разработку в 1945, 1957, 1982 годах соответственно. Основные эксплуатационные объекты полностью разбурены, находятся на 4-й стадии разработки.

По итогам 2020 года:

- с учетом мероприятий по переводу скважин из пьезометрического фонда в 2020 году эксплуатационный фонд скважин увеличился с 98 до 101;
- добыча углеводородов за 2020 год составила 13,0 тыс. т н. э.;
- проведено 37 ГТМ с приростом 36,3 т/сут и дополнительной добычей 3,7 тыс. т.

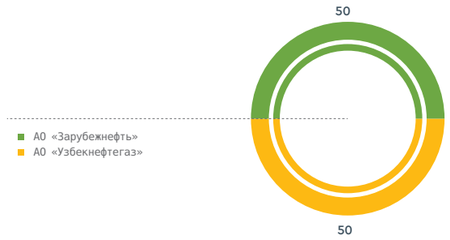
Увеличение капитальных затрат в отчетном году относительно 2019 года связано с необходимостью приобретения первоочередного оборудования, не входящего в сметы строек (нефтепромысловое оборудование, мебель, оргтехника, офисное оборудование и пр.).



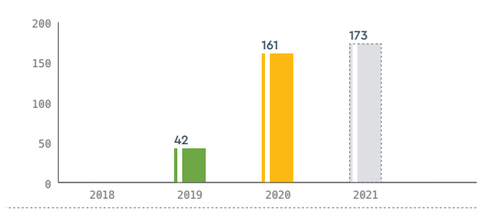
Перспективы развития

Основная задача совместного предприятия на 2021 год – достижение уровня добычи выше 20 тыс. т н. э.
Для ее выполнения сформирована обширная программа ГТМ, включающая 43 мероприятия с суммарным приростом 26,1 т/сут и дополнительной добычей 2,9 тыс. т.
Основными планируемыми мероприятиями являются ПВЛГ и приобщения, вводы скважин из бездействия и прочих фондов, а также РИР.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ, млн руб.



Российская Федерация

ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»

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

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

Производственные показатели

В 2020 году добыча углеводородов ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» составила 2 911 тыс. т н. э., что ниже уровня предыдущего года на 11,9 % и планового уровня на 10 %. Невыполнение плана связано с участием актива в сделке ОПЕК+ в рамках квотирования добычи. Добыча велась на месторождениях ЦХП: Северо-Хоседаюском, Висовом, Верхнеколвинском, Западно-Хоседаюском, Сихорейском, Восточно-Сихорейском, Северо-Сихорейском, Северо-Ошкотынском, Сюрхаратинском, Южно-Сюрхаратинском, Пюсейском, Урернырдском, Восточно-Янемдейском. Эксплуатационный фонд скважин составляет 304 скважины.

Для выполнения плана добычи в отчетном периоде введено в эксплуатацию 15 новых скважин с общим пусковым дебитом 1 185,9 т/сут и проведено 35 других мероприятий по интенсификации добычи с общим пусковым дебитом 1 443,5 т/сут.

По фонду добывающих скважин за 12 месяцев 2020 года проведено 50 геолого-технических мероприятий. Дополнительная добыча нефти за счет мероприятий составила 297 114 тыс. т.

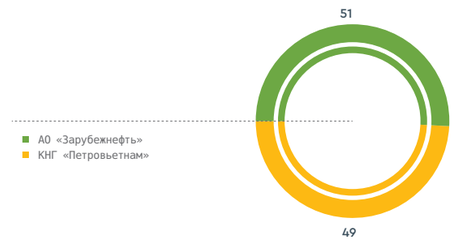
Закончено строительством 12 эксплуатационных и разведочных скважин.

Помимо геолого-технологических мероприятий выполнялась оценка эффективности методов увеличения нефтеотдачи – термогазового воздействия, ПАВ-полимерного воздействия, применения ионно-модифицированной воды, селективной изоляции подошвенных вод. По ряду работ выполнен полевой этап испытания, найдено оптимальное сочетание прироста коэффициента вытеснения и стоимости химии для получения положительной экономики проекта.

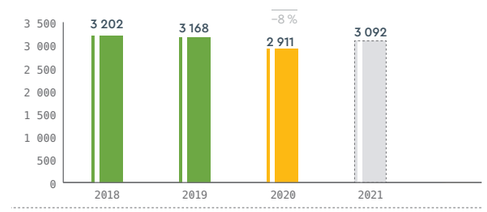
Традиционно выполнение производственной программы ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» осуществляется в тесной связи с обществами сегмента «Сервисные и прочие активы»: АО «РМНТК «Нефтеотдача» обеспечивает потребность в услугах интегрированного сервиса при бурении скважин и КРС на месторождениях ЦХП, ООО «Зарубежнефтестроймонтаж» 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 повышения нефтеотдачи пластов в условиях ЦХП.



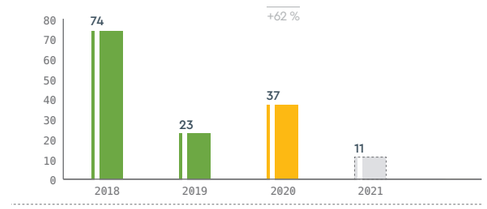
СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ, тыс. т н. э.



ЭКСПЛУАТАЦИОННОЕ БУРЕНИЕ, тыс. м



Экономические показатели

ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» реализует добытую нефть на внутреннем и внешнем рынке посредством договоров комиссии, а также по прямым договорам осуществляет поставку нефти для технологических нужд на промысле.

Комиссионер совместно с Обществом ведет непрерывный мониторинг конъюнктуры на международном и внутреннем рынке нефти, что позволяет гибко реагировать на изменения спроса, повышая доходность ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

Выручка от реализации, включая прочую реализацию, за 2020 год снизилась по сравнению с 2019 годом на 41 %, до 47 263 млн руб., в связи с падением цены на нефть (–39 %) и снижением объемов реализации в натуральном выражении (–10 %), также в 2019 году действовала льгота по экспортной пошлине – 2 194 млн руб.

Капитальные затраты в отчетном году ниже предыдущего периода на 25 %, что связано с проведением Обществом комплекса стабилизирующих мероприятий в I квартале 2020 года.

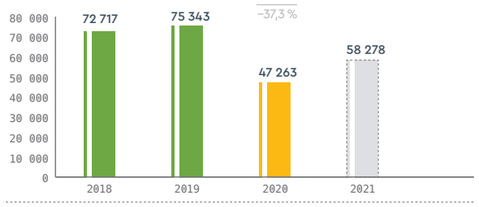
Перспективы развития

В рамках мероприятий по повышению рационального использования попутного газа в 2021 году планируется проведение ОПР пилотной установки каталитической очистки ПНГ от сероводорода. При положительном эффекте от ОПР будет приниматься решение о строительстве промышленной установки каталитической очистки ПНГ, что повлечет за собой снижение содержания сероводорода в топливном газе для газоперекачивающих агрегатов до 20 мг/м³.

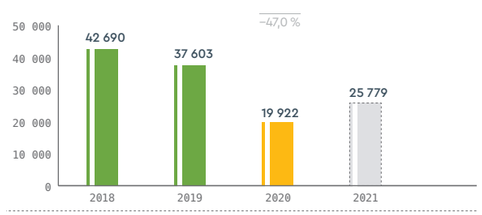
В рамках проводимой программы по энергосбережению и повышению энергетической эффективности планируется внедрение второй модернизированной электростанции, работающей на сырой нефти, с целью снижения объемов потребления дизельного топлива.

На 2021 год в целях подтверждения добычного потенциала Западно-Ярейягинского месторождения запланирована расконсервация скважины 1 с проведением ГРП и отработкой.

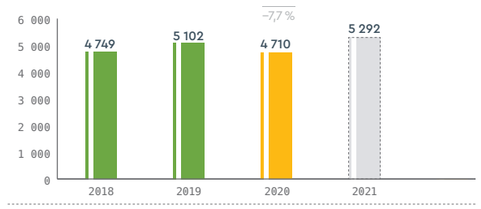
ВЫРУЧКА, *млн руб.*



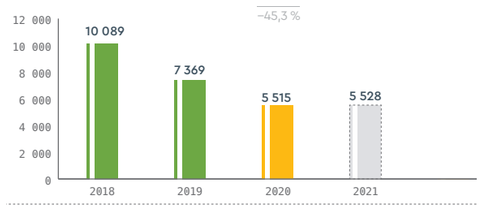
EBITDA, *млн руб.*



ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, *млн руб*



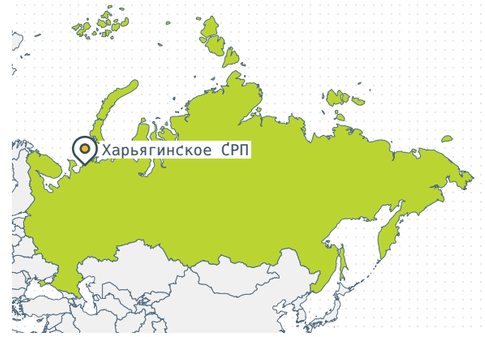
КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ, *млн руб.*



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» передала 20 % своей доли участия и функции оператора проекта в пользу дочерней компании АО «Зарубежнефть» – ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга». В результате участниками Харьягинского СРП являются компания «Статойл Харьяга АС» (30 %), АО «Зарубежнефть» (20 %), ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» (20 %), ФАО «Тоталь Разведка Разработка Россия» (20 %), АО «Ненецкая нефтяная компания» (10 %).



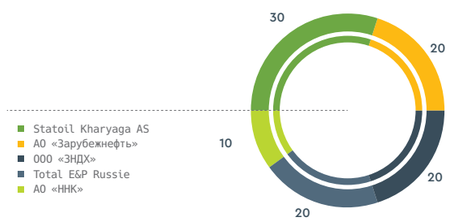
Производственные показатели

В 2020 году ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» достигло максимальной добычи за последние шесть лет – 1 607 тыс. т н. э. Полученный результат выше уровня 2019 года на 0,5 % и выше планового показателя на 1,4 %. Высокие результаты являются следствием проводимой на постоянной основе работы по оптимизации и комплексному управлению системой ППД, позволившей снизить темпы обводнения скважин, а также реализации программы по дальнейшему разбуриванию месторождения.

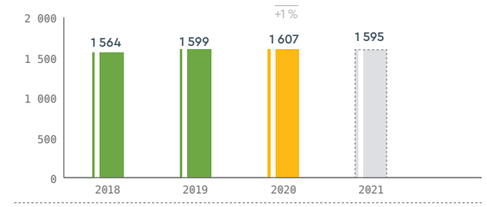
В отчетном году введены в эксплуатацию 10 новых скважин с фактическим приростом 832 т/сут. Эксплуатационный фонд скважин составляет 61 скважину.

В 2020 году на предприятии внедрены новые технологии, включая бурение многозабойной скважины и проведение многостадийного кислотно-проппантного ГРП. Помимо геолого-технологических мероприятий, выполнялась оценка эффективности методов увеличения нефтеотдачи – закачка потокоотклоняющих составов, ПАВ-полимерной композиции, низкоминерализованной воды.

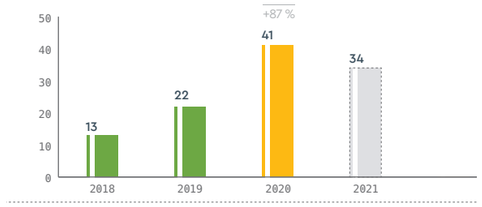
СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, *%*



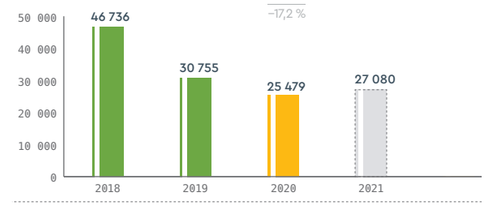
ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ, *тыс. т н. э.*



ЭКСПЛУАТАЦИОННОЕ БУРЕНИЕ, *тыс. м*



ВЫРУЧКА, *млн руб. (без учета прибыльной нефти государства)*

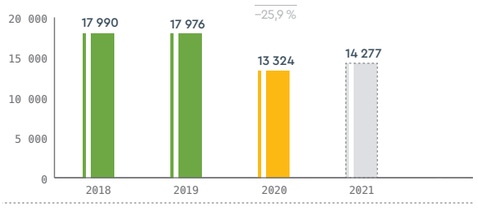


Экономические показатели

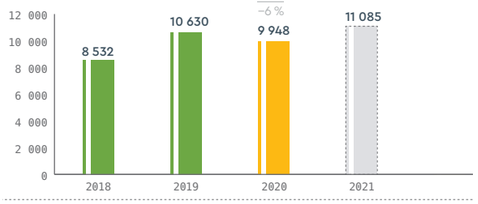
Снижение выручки связано с изменением рублевой цены на нефть, а также перераспределением объемов реализации нефти внутри года ввиду ограничений уровня добычи. Дополнительными факторами влияния на EBITDA стали затраты в рамках борьбы с COVID-19.

Снижение капитальных затрат обусловлено изменением сроков реализации строительства и эксплуатационного бурения в связи с проводившимися оптимизационными мероприятиями по сокращению капитальных затрат по объектам, не влияющим на добычу нефти, вследствие изменения макропараметров и мероприятий по недопущению распространения COVID-19 в 2020 году.

EBITDA, *млн руб. (без учета прибыльной нефти государства)*



КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ, *млн руб.*



Перспективы развития

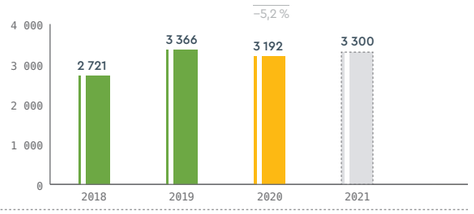
Основное внимание Общества в среднесрочной перспективе направлено на поддержание объемов добычи на уровне 1, 5 млн т. С учетом этого сформирована соответствующая программа ГТМ, планируется продолжить работы по оптимизации системы заводнения и применению технологий МУН.

В рамках реализации Программы энергоэффективности в 2021 году запланированы работы по переводу на промышленную энергию вахтового жилищного комплекса от газотурбинной электростанции, что позволит снизить затраты на покупку дизельного топлива и электроэнергии.

В части Программы повышения механизированной добычи запланировано проведение опытно-промышленного использования нагревателя призабойной зоны пласта, что позволит избежать простоя скважин по причине влияния высокостойкой эмульсии и сократит внутрисменные потери нефти.

В 2021 году в рамках проводимых мероприятий по повышению рационального использования попутного нефтяного газа запланировано завершение строительно-монтажных и пусконаладочных работ и ввод в эксплуатацию установки аминоочистки, что позволит существенно увеличить текущий уровень использования ПНГ – с 62 до 74 %.

ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, *млн руб*



Уровень удельных операционных расходов в 2020 году — результат проводимой в Обществе программы оптимизации затрат.

ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»

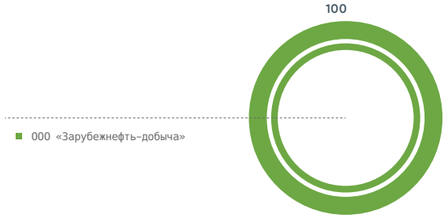
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» создано с целью повышения эффективности производственной и экономической деятельности обществ Самарской группы. Общество зарегистрировано 2 июля 2015 года и наделено функциями управляющей компании. Под его контроль переданы нефтедобывающие активы ООО «Ульяновскнефтегаз» (УНГ), АО «Оренбургнефтеотдача» (ОНО) и ООО «НГП «Северо-Карасевское». В мае 2017 года получена лицензия на пользование недрами Южно-Пчелиного лицензионного участка, находящегося на стадии разработки. 100 %-ный участник Общества – ООО «Зарубежнефть-добыча».



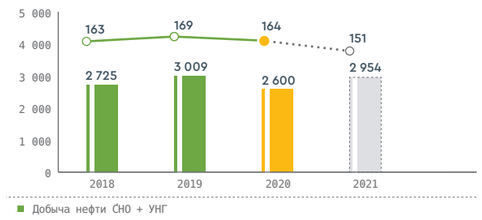
За время работы ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» удалось обеспечить устойчивый рост добычи по активам Самарской группы (+16 % в 2020 году по отношению к 2016 году).

Операционные расходы полностью покрываются выручкой Общества.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, *%*



ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ ПО САМАРСКОЙ ГРУППЕ, *руб/т*



10

новых скважин

с фактическим приростом 832 т/сут введены в эксплуатацию в 2020 году ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»



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.



Производственные показатели

ГТМ, обеспечивающие дополнительный объем добычи нефти, в 2020 году не проводились в связи с оптимизацией затрат. Несмотря на это, плановые показатели добычи перевыполнены за счет снижения темпа падения на базовом фонде скважин относительно плановых значений (темп падения составил 6 % при плане 19 %).

Экономические показатели

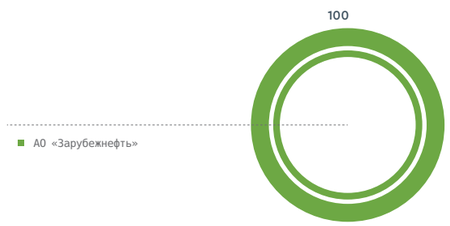
Несмотря на тяжелые экономические условия 2020 года, благодаря комплексу стабилизирующих мер Обществу удалось не только удержать, но и снизить удельные операционные расходы.

Снижение капитальных затрат в 2020 году по сравнению с предыдущим периодом обусловлено снижением объемов эксплуатационного бурения.

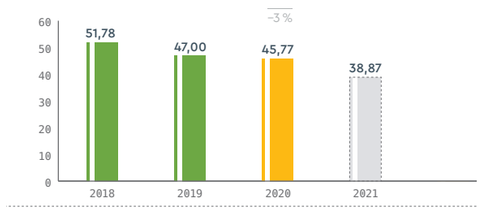
Перспективы развития

Основная задача Общества – продолжение работы по внедрению Производственной системы, поиск и утверждение проекта по изменению логистики по сдаче НСЖ на альтернативных узлах приема нефти, разработка и реализация программы повышения эффективности деятельности, проведение телемеханизации площадочных объектов для автоматического подсчета добычи нефтесодержащей жидкости.

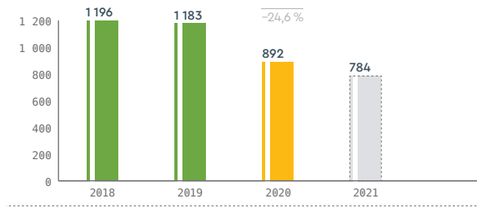
СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



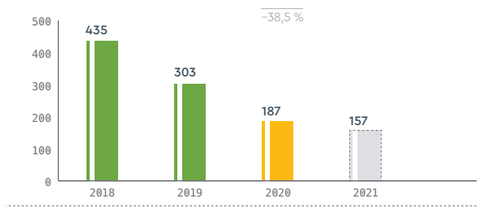
ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ, тыс. т н. э.



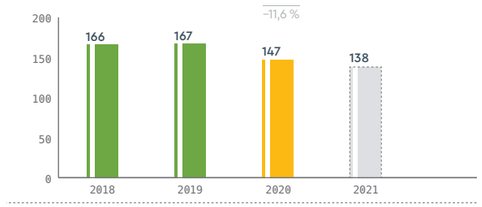
ВЫРУЧКА, млн руб.



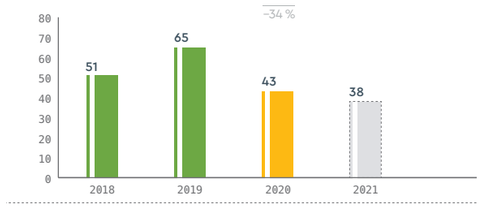
EBITDA, млн руб.



ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, млн руб

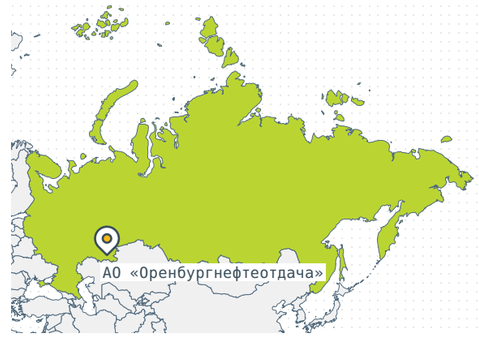


КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ, млн руб.



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.



Производственные показатели

Основными факторами поддержания уровней добычи в отчетном году стали ввод в эксплуатацию трех новых скважин на Пашкинском и Кирсановском месторождениях, а также выполнение одной операции по ГРП на скважине 5Р Кирсановского месторождения. Эксплуатационный фонд скважин составляет 34 скважины.

Снижение добычи углеводородов связано с сокращением программы ГТМ в 2020 году в рамках оптимизации производственной программы (выполнено 6 мероприятий вместо 11). Несмотря на это, фактические уровни добычи нефти превысили плановые показатели за счет снижения темпа падения на базовом фонде (8,4 % по факту против 21 % по плану).

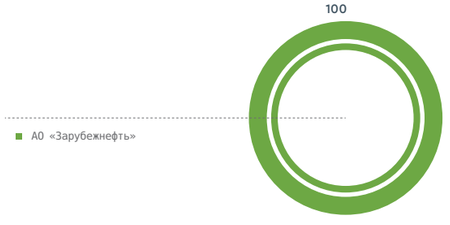
Экономические показатели

Увеличение капитальных затрат в 2020 году по сравнению с предыдущим периодом обусловлено увеличением объемов эксплуатационного бурения.

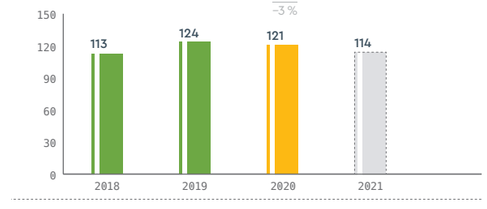
Перспективы развития

Основные задачи Общества – продолжение реализации программы поисково-разведочного бурения на имеющихся лицензионных участках, разработка и реализация программы повышения эффективности работы механизированного фонда, внедрение программных комплексов «Мобильный оператор» и «ТМРС», выполнение программы ГТМ на добывающем и нагнетательном фонде Пашкинского и Кирсановского месторождений.

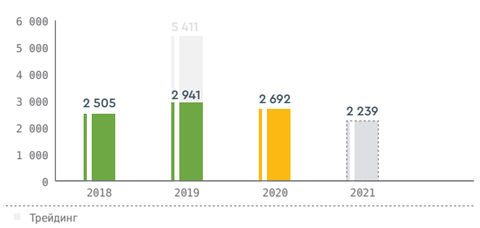
СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



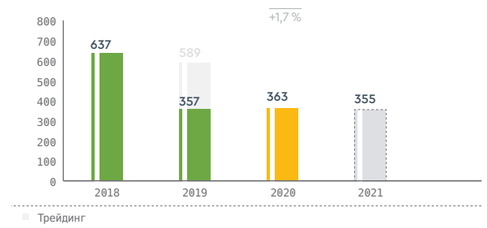
ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ, тыс. т н. э.



ВЫРУЧКА, млн руб.



EBITDA, млн руб.



ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, млн руб



КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ, млн руб.

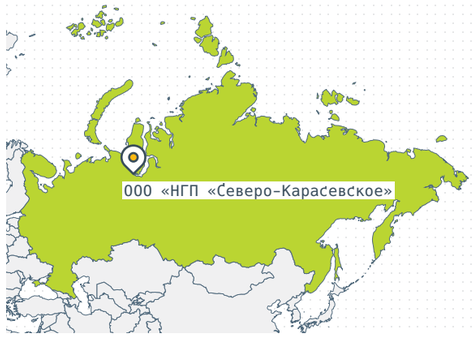


ООО «НГП «Северо-Карасевское»

Луцеяхское нефтяное месторождение площадью 360,8 км² находится в Надымском районе Ямало-Ненецкого автономного округа Тюменской области. Районный центр – г. Надым – расположен в 45 км на северо-запад.

Луцеяхское месторождение открыто в 2011 году по результатам бурения поисково-оценочной скважины № 70 – Луцеяхской. 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». По результатам сейсморазведочных работ МОГТ-3D в объеме 270 км² в июне 2019 года утвержден оперативный пересчет запасов углеводородов по категории С1 и С2 Луцеяхского месторождения (Протокол Роснедр № 03–18/201-пр от 4 июня 2019 года). Геологические запасы составляют 42 880 тыс. т, извлекаемые – 11 063 тыс. т.

В 2019 году утвержден проектный документ, регламентирующий проведение пробной эксплуатации Луцеяхского месторождения, решение закреплено Протоколом заседания Центральной нефтегазовой комиссии от 15 июля 2019 года (ЦКР Роснедр по углеводородному сырью).



Итоги 2020 года

В 2020 году получены результаты обработки и интерпретации сейсморазведочных работ МОГТ-3D, на основании которых определены точки заложения разведочных скважин № 71Р и № 72Р, выполнены работы по подготовке к бурению и в июне начато бурение эксплуатационных скважин в рамках этапа ОПР на лицензионном участке «Луцеяхское месторождение».

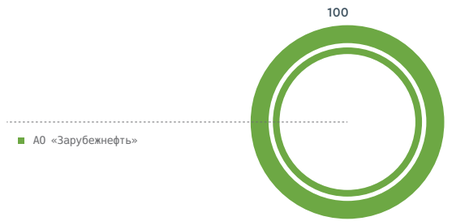
- Пробурена и испытана специальная скважина № 5 ВП и окончена бурением наклонно-направленная скважина № 1 ННС, в октябре начато бурение скважины № 2-Г.
- Продолжалась подготовка к проведению опытно-промышленной разработки месторождения.
- В целях распределения зон ответственности сторон, участвующих в реализации проекта «Обустройство Луцеяхского месторождения на ППЭ», заключены договоры между ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» и АО «Гипровостокнефть» на маркшейдерское сопровождение, авторский надзор и инжиниринг, с ООО «Зарубежнефтестрой-монтаж» – на проведение СМР и ПНР, инжиниринг, с ООО «Зарнестсервис» – на поставку оборудования. Привлекается интегрированный сервис АО «РМНТК Нефтеотдача» для организации работ по бурению скважин.

Перспективы развития

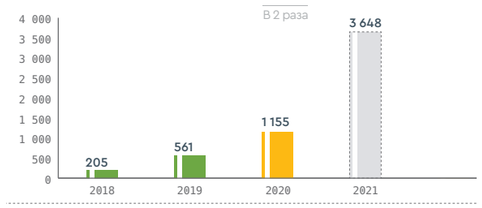
Программа работ 2021 года предусматривает продолжение бурения эксплуатационных скважин в рамках пробной эксплуатации Луцеяхского месторождения с освоением горизонтальных скважин и испытанием наклонно-направленной скважины, а также начало бурения разведочной скважины № 71Р.

В среднесрочной перспективе предполагается поэтапная реализация программы ГРР, создание участка ОПР, комплекс подготовительных работ к эксплуатационному бурению, бурение эксплуатационных, нагнетательных и разведочных скважин, обустройство месторождения с началом добычи нефти в 2023 году.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ, *млн руб.*



Резкое увеличение капитальных расходов с 2020 года связано с проведением работ по подготовке к бурению – в июне начато бурение эксплуатационных скважин в рамках этапа ОПР.



11 063

ТЫС. Т

извлекаемые запасы Луцеяхского месторождения

Арабская Республика Египет

ООО «ЗН БВ» SEREU

Блок South East Ras El Ush (SEREU) расположен в Суэцком заливе в Арабской Республике Египет. На блоке пробурено четыре скважины, две из которых с опробованиями 300 и 500 м³/сут открыли морское нефтяное месторождение West Ashrafi. На блоке выделяют девять перспективных структур для разведочного бурения, две из которых расположены близко к берегу и могут быть разбурены с суши. Геологические запасы и ресурсы блока составляют 8,2 млн т.

24 декабря 2019 года в Каире между АО «Зарубежнефть», Министерством нефти и минеральных ресурсов Египта, египетской государственной холдинговой нефтяной компанией Ganope и Pacific Oil Limited было подписано концессионное соглашение о разделе продукции по блоку SEREU. Согласно условиям концессии, период разведки составляет 4 года с возможностью продления на 2 года. В случае коммерческого открытия период разработки составит 20 лет с возможностью продления на 5 лет.

Минимальные обязательства по концессии (срок – до 24 декабря 2023 года):

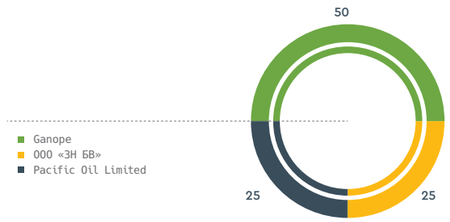
- переобработка 3D-сейсморазведки 68 км² / 2D-сейсморазведки 240 км;
- интегрированная интерпретация геологии и геофизики;
- 3D-моделирование месторождения West Ashrafi;
- бурение трех скважин ГРР с берега на пласт Nubia.



Перспективы развития

Программа работ на 2021 год предусматривает бурение поисковой скважины SEREU-1X, а также выполнение переобработки и комплексной переинтерпретации ранее проведенных 2D- и 3D-сейсморазведки. Программа работ на 2021–2025 годы включает бурение с берега двух поисково-разведочных скважин с дальнейшим бурением шести эксплуатационных скважин, а также обустройство месторождений. В случае успешности ГРР планируемая дата ввода в разработку – 2022 год, с достижением максимального уровня добычи в 2025 году.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



EGZ

Блок East Gabel El Zeit (EGZ) расположен в Суэцком заливе в Арабской Республике Египет. На Блоке пробурены две скважины. Скважиной EGZ-1XST открыто нефтяное месторождение North Ras El Ush с притоком нефти 77 м³/сут. Прогнозируются залежи нефти в нижележащих пластах на месторождении, а также отдельная структура ГРР ADAM. Всего 19 перспективных залежей в восьми блоках. Все структуры Блока расположены близко к берегу и могут быть разбурены с суши. Геологические запасы и ресурсы Блока составляют 6,8 млн т.

Концессия по Блоку EGZ подписана 21 августа 2014 года между Ganope и VEGA Petroleum Limited. Согласно концессии, период разведки составляет 3 года с возможностью продления на 3 года. В случае коммерческого открытия период разработки составит 20 лет с возможностью продления на 5 лет. В декабре 2019 года в Каире между АО «Зарубежнефть», Министерством нефти и минеральных ресурсов Египта, египетской государственной холдинговой нефтяной компанией Ganope и Vega Petroleum Limited была реализована сделка по вхождению АО «Зарубежнефть» в проект EGZ.

Минимальные обязательства по концессии:

- на блоке ГРР – проведение 3D-сейсморазведки 50 км² и бурение одной скважины до горизонта Nubia или 1 500 mTVDSS;
- на блоке добычи – введение месторождения в эксплуатацию.

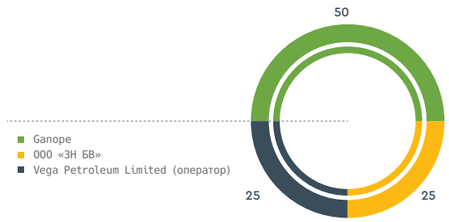


Перспективы развития

В 2020 году выполнены работы по подготовке к бурению и в июле начаты работы по бурению первой поисковой скважины ADAM-B-1X. В октябре 2020 года бурение было приостановлено в связи со сменой бурового подрядчика. В феврале 2021 года работы были возобновлены.

Программа работ на 2021 год предусматривает окончание бурения и освоение поисковой скважины ADAM-B-1X, интерпретацию данных полнотензорной гравиразведки (eFTG) и магниторазведки, выполненных в 2020 году, и комплексную переобработку и переинтерпретацию сейсмических данных. Программа работ на 2021–2025 годы предусматривает бурение четырех поисково-разведочных скважин и обустройство месторождений. В случае успешности ГРР планируемая дата ввода в разработку – 2022 год, с достижением максимального уровня добычи в 2024 году.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ

СТРУКТУРА СЕГМЕНТА

Босния и Герцеговина

Нефтепереработка

ООО «ОПТИМА Группа»	Закупка нефти, сырья для производства моторных масел, оптовая и мелкооптовая реализация нефтепродуктов, моторных масел и смазок на внутреннем и экспортных рынках, трейдинг нефтепродуктов
АО «НПЗ Брод»	Переработка нефти, производство нефтепродуктов (в отчетном периоде деятельность не осуществлялась)
АО «МПЗ Модрича»	Производство базовых масел и парафинов, моторных масел и смазок
АО «Нестро Петрол»	Розничная реализация нефтепродуктов и сопутствующих товаров

Россия

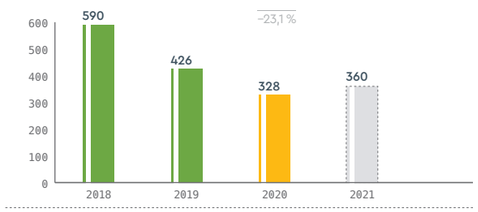
Нефтепереработка

АО «Нефтегазинкор»	Основной заемщик кредитных средств на реализацию проекта, владелец контрольного пакета акций предприятий БиГ

Проект АО «Зарубежнефть» по реконструкции и модернизации предприятий сегмента «Нефтепереработка и сбыт» (НПиС) 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 85 АЗС.

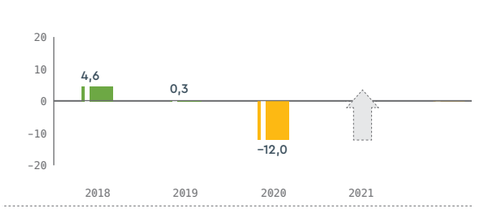
Сводные показатели сегмента

ВЫРУЧКА, *млн евро*



По результатам работы в 2020 году выручка сегмента снизилась на 23 % в сравнении с уровнем прошлого года в связи со снижением котировок и, как следствие, цен на нефтепродукты, а также в связи с сокращением объема розничной реализации нефтепродуктов по причине негативного влияния пандемии.

EBITDA, *млн евро*



Переоценка запасов в 2020 году по МСФО вследствие общемирового снижения цен на нефтепродукты оказала основное влияние на снижение операционного результата сегмента. В дальнейшем, при росте мировых цен, влияние на EBITDA будет обратным.

Рынок нефтепродуктов, ценообразование, конкуренция

Предприятия сегмента, расположенные в Республике Сербской, после остановки НПЗ «Брод» в 2018 году осуществляют оптовые продажи нефтепродуктов посредством трейдинговых операций сторонней продукции на рынке Боснии и Герцеговины, а также обеспечивают топливом и реализуют его через собственную розничную сеть.



Босния и Герцеговина

Рынок Боснии и Герцеговины (БиГ) высокомаржинальный, однако платежеспособность контрагентов и населения остается на низком уровне. Наиболее крупными поставщиками нефтепродуктов на территорию БиГ являются INA (Хорватия), NIS (Сербия), Petrol (Словения), которые производят и поставляют нефтепродукты с сопредельных территорий. На рынке БиГ, наряду с ООО «ОПТИМА Группа» присутствует также значительное количество крупных, средних и малых компаний – трейдеров нефтепродуктов, ввозимых из стран дальнего зарубежья. Наличие пунктов поставок из Плоче, Задара и др. усиливает конкуренцию на юге и юго-востоке БиГ, где формируется основной спрос на нефтепродукты.

В целом рынок БиГ является открытым для иностранного продукта. Предпосылки сложившейся ситуации – это отсутствие законодательных барьеров для поступления импортного топлива, простая процедура регистрации компаний для осуществления купли-продажи нефтепродуктов, не требующая лицензирования.

Объем реализации нефтепродуктов ООО «ОПТИМА Группа» в 2020 году составил 22 % рынка БиГ, что выше аналогичного показателя за предшествующий период на 2 %.

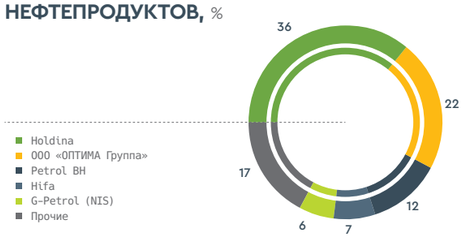
Увеличение доли Общества на рынке БиГ обусловлено наиболее конкурентными и гибкими ценовыми предложениями на рынке нефтепродуктов.

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;
- маржа (наценка) реализации.

Основным фактором для ООО «ОПТИМА Группа» при формировании цены в условиях отсутствия собственного продукта стала маржа реализации. Средняя величина наценки по корзине реализованных ООО «ОПТИМА Группа» нефтепродуктов в 2020 году составила 10,75 евро на тонну.

СТРУКТУРА РЫНКА БиГ В РАЗРЕЗЕ ОСНОВНЫХ ОПТОВЫХ ПОСТАВЩИКОВ НЕФТЕПРОДУКТОВ, %



Результаты деятельности активов

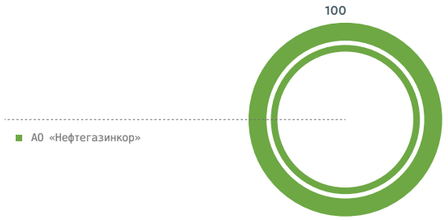
ООО «ОПТИМА Группа»

ООО «Оптима Группа» – коммерческий актив сегмента «Нефтепереработка и сбыт», осуществляющий оптовую реализацию нефтепродуктов на территории Боснии и Герцеговины, а также сопредельных государств.

Начиная с 2019 года трейдинг нефтепродуктов является приоритетным направлением развития деловой деятельности ООО «Оптима Группа». В процессе развития функционального сегмента трейдинга в рамках своей операционной деятельности Компания старается восстановить рыночную долю, имевшуюся у нее до того, как произошла авария и было приостановлено производство на АО «НПЗ Брод».



СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %





Итоги деятельности

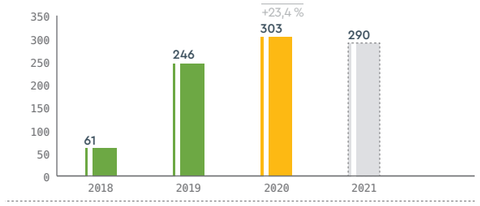
В целях развития бизнеса трейдинга нефтепродуктов в течение 2020 года ООО «ОПТИМА Группа» изменило концепцию подхода к оптовым продажам в БиГ и обеспечило своим покупателям возможность закупки с четырех самых доступных региональных пунктов поставки нефтепродуктов: с востока (НИС), с запада (Crodux), с юга (танкер Плоче) и с севера (терминал «НПЗ Брод»).

Фактический объем реализации топлива по каналу трейдинга в 2020 году составил 302,9 тыс. т. Маржа от реализации нефтепродуктов составила 10,75 евро/т, что лучше факта 2019 года на 2,3 евро/т. По результатам коммерческой деятельности в 2020 году доля продукции, реализуемой компанией ООО «ОПТИМА Группа» на рынке Боснии и Герцеговины, составила 22 %.

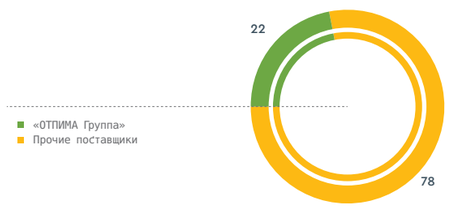
Фактический объем реализации моторных масел и смазок (ММиС) в 2020 году составил 11 129 т, что выше уровня 2019 года на 69 т. Гросс маржа по ММиС составила 305 евро/т, что лучше факта предыдущего года на 47 евро/т.

Факторами снижения выручки в 2020 году являются прекращение реализации собственной продукции АО «НПЗ Брод», базовых масел и парафинов производства АО «МПЗ Модрича», снижение цены реализации на 213 евро/т на фоне снижения мировых цен не нефть.

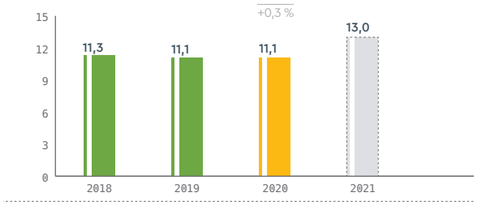
ОБЪЕМ ТРЕЙДИНГА НЕФТЕПРОДУКТОВ, *тыс. т*



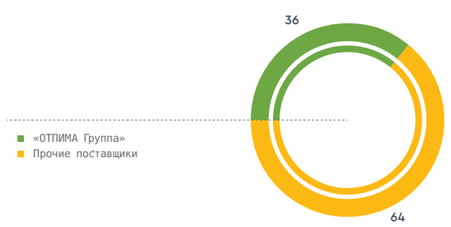
ДОЛЯ РЫНКА НЕФТЕПРОДУКТОВ В БОСНИИ И ГЕРЦЕГОВИНЕ, %



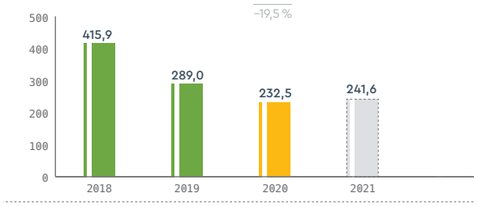
ОБЪЕМ РЕАЛИЗАЦИИ ММиС, *тыс. т*



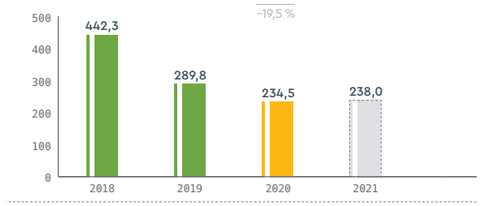
ДОЛЯ РЫНКА ММиС В БОСНИИ И ГЕРЦЕГОВИНЕ, *тыс. т*



ВЫРУЧКА, *млн евро*



ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, *млн евро*



АО «НПЗ Брод»

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

По причине остановки НПЗ «Брод» в конце 2018 года переработка нефти в отчетном периоде не осуществлялась. В 2019 году был инициирован и реализуется объединенный проект газификации НПЗ «Брод» и автономной газификации на территории Республики Сербской.



Итоги деятельности

В отчетном году:

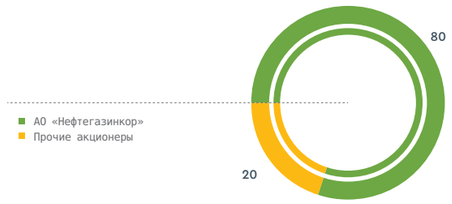
- завершены строительно-монтажные работы, электромонтажные и работы по монтажу КИПиА и модернизации АСУТП внутренних сетей газа на НПЗ;
- проложено свыше 1,3 тыс. м трубопроводов различного диаметра новой системы распределения природного газа внутри НПЗ и обустроена измерительная станция для редуцирования давления и измерения количества газа, поступающего на НПЗ;
- оформлена вся разрешительная документация, объект получил разрешение на промышленную эксплуатацию. Данная система обеспечит снабжение природным газом новой котельной и других потенциальных потребителей на НПЗ;
- в рамках строительства прямого газопровода от ГТС Республики Хорватия до НПЗ «Брод» разработана проектная документация, выполнена комплектация, получены разрешения на строительство в Республике Сербской и Республике Хорватия, ведутся строительно-монтажные работы;
- реализован проект строительства солнечной электростанции установленной мощностью до 1 МВт. Всего установлено 2 724 фотоэлектрических модуля единичной мощности 350 Вт, что в сумме составило 953,4 кВт. Общая площадь поверхности, покрытой модулями, составила около 5 тыс. м^2. С 30 ноября 2020 года проект «Солнечная энергия» – в промышленной эксплуатации. Минимальное гарантированное производство электроэнергии в первый год эксплуатации составит 1 050 МВт · ч;
- в течение всего 2020 года силами персонала НПЗ выполнялись работы по ремонту оборудования, демонтажу недействующих установок и благоустройству территории завода.

Кроме того, в 2020 году удалось достичь значительного сокращения расходов на оплату труда вследствие снижения численности.

В результате изменения производственной программы и корректировки графика работы установок завода сокращены расходы на электроэнергию и текущее обслуживание основных средств.

Основная часть инвестиций (3,65 млн евро с НДС) в отчетном году была направлена на завершение проекта «Солнечная энергия» и реализацию проекта газификации НПЗ «Брод» и автономной газификации Республики Сербской. Общая сумма инвестиций составила 4,29 млн евро – выполнены ПИР, закупка оборудования, строительно-монтажные работы и строительно-монтажные работы по указанным проектам.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



АО «МПЗ Модрича»

Производственную деятельность АО «МПЗ Модрича» осуществляет на территории Боснии и Герцеговины с 1957 года, в составе Группы компаний «Зарубежнефть» – с 2007 года.

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

Ассортимент продукции МПЗ составляет более 220 наименований. В настоящее время Общество производит следующие виды продукции:

- 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, DaimlerChrysler, Opel, Scania, Volvo, MAN, Caterpillar, Jonh Deere и пр.) и активно работающими на европейском рынке южнокорейскими компаниями Hyundai и KIA Motors, что существенно повышает конкурентоспособность его продукции.

Итоги деятельности

По объему производства моторных масел и смазок в 2020 году сохранен уровень предыдущего года.

Снижение объемов производства вызвано поддержанием оптимальных запасов продукции на складах в условиях снижения отгрузки в марте, апреле, мае и июне из-за пандемии коронавирусной инфекции. Основная причина отклонения по структуре произведенной готовой продукции по факту относительно БП – изменение в соответствии с фактом реализации заказчиком готовой продукции.

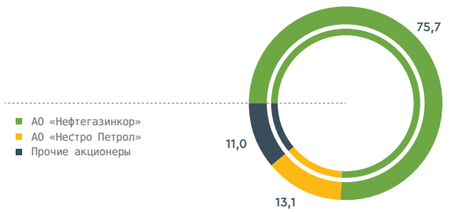
В связи с отсутствием переработки масляного дистиллята наблюдается снижение выручки МПЗ. При этом сокращение расходов на персонал обусловило общее сокращение операционных расходов.

Акцент инвестиций в 2020 году сделан на поддержание операционной готовности оборудования и закупку минимально необходимого оборудования. В рамках реализации инвестиционной программы:

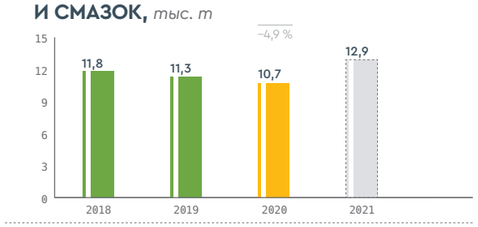
- на регулярной основе осуществлялась замена изношенного оборудования на производственных объектах;
- выполнено ТЭО по проекту «Замена парового котла на новый термомасляный».

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

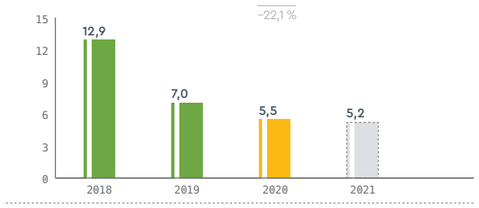
СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



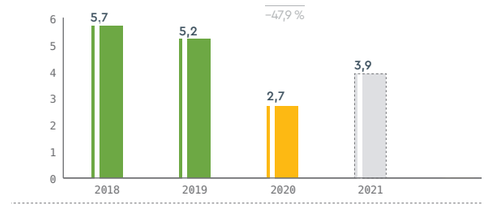
ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА МОТОРНЫХ МАСЕЛ И СМАЗОК, тыс. т



ВЫРУЧКА, млн евро



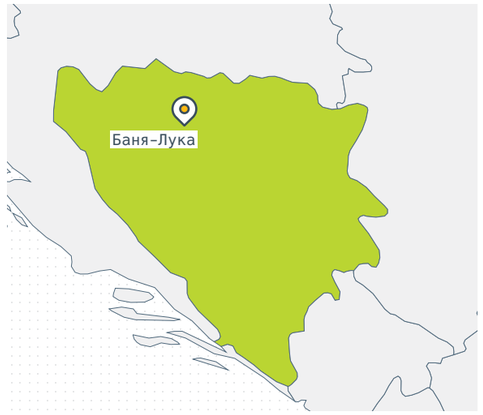
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, млн евро



АО «Нестро Петрол»

АО «Нестро Петрол» – розничная сеть АЗС, созданная в 1945 году, производственные активы которой расположены на территории Республики Сербской и в Федерации Боснии и Герцеговины. В составе Группы компаний «Зарубежнефть» деятельность ведется с 2007 года. Является коммерческим активом сегмента «Нефтепереработка и сбыт», осуществляющим розничную продажу основных видов продукции, производимых АО «МПЗ Модрича», а также нефтепродуктов, приобретенных у ООО «ОПТИМА Группа».

Розничная продажа нефтепродуктов, а также товаров дополнительного ассортимента осуществляется через розничную сеть, в состав которой на конец 2020 года входят 86 действующих АЗС.



Итоги деятельности

Общий объем реализации нефтепродуктов в 2020 году составил 74,0 тыс. т. Снижение объема реализации – в основном следствие предпринятых Правительством БиГ мер в целях нераспространения коронавируса: в середине марта были приняты решения о закрытии границ, ограничении работы предприятий общественного питания и торговли, ограничении передвижения населения и т. д. Почти все меры действовали до конца 2020 года, что привело к падению продаж нефтепродуктов на рынке БиГ примерно на 21,4 % от запланированных показателей.

По результатам 2020 года маржинальный доход от реализации товаров ДАС составил 2,91 млн евро, что на 0,05 млн евро выше факта предыдущего года.

Количество действующих АЗС на конец 2020 года увеличилось на одну станцию в сравнении с предыдущим периодом.

Уровень ежесуточных продаж топлива на одной АЗС в 2020 году составил 2,2 т/сут, что на 0,6 т/сут ниже уровня 2019 года. Основной причиной снижения реализации на одну АЗС являются ограничения, введенные в связи с пандемией, и значительное снижение транспортного потока и передвижения населения между соседними государствами. Существенный спад деловой активности обусловил снижение коммерческих перевозок.

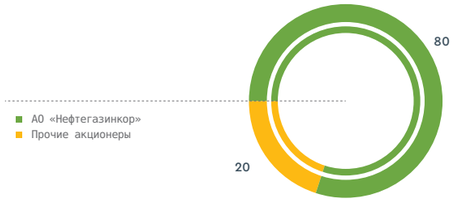


Снижение выручки от реализации в 2020 году относительно уровня предыдущего года обусловлено снижением объема розничных продаж (–18,6 тыс. т, или –21,8 млн евро), снижением средней цены реализации на 205 евро/т (–14,2 млн евро), снижением выручки от реализации товаров дополнительного ассортимента (–2,2 млн евро) в связи с предпринятыми Правительством Республики Сербской ограничительными мерами в рамках борьбы с эпидемией.

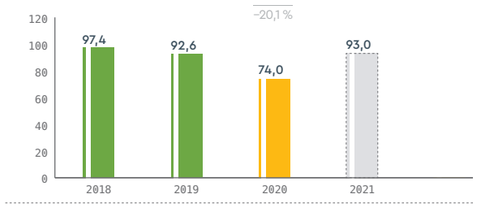
Финансирование инвестиций Общества в отчетном году в полном объеме осуществлялось за счет собственных средств. Основные направления финансирования инвестиций в 2020 году:

- реконструкция и ребрендинг АЗС;
- установка торгового оборудования в магазинах и кафе на АЗС;
- завершение строительства новой АЗС в Залужани.

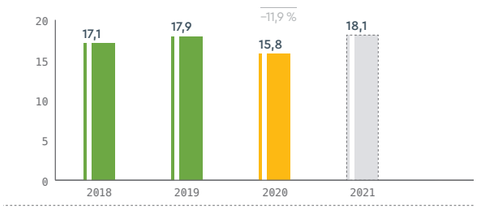
СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



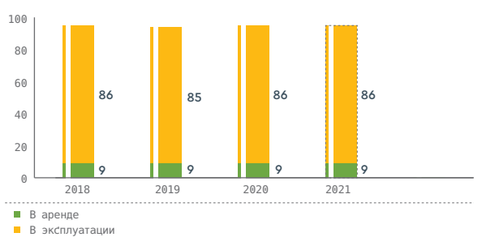
ОБЪЕМ РОЗНИЧНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ НЕФТЕПРОДУКТОВ, тыс. т



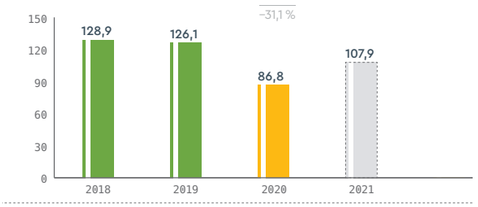
ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО АССОРТИМЕНТА (ДАС), млн евро



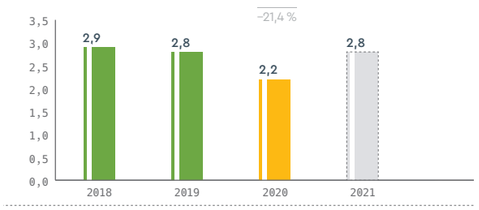
КОЛИЧЕСТВО АЗС, единиц



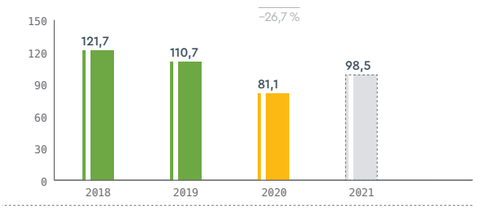
ВЫРУЧКА, млн евро



СРЕДНЕСУТОЧНЫЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ НА 1 АЗС, т/сут



ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, млн евро



СЕРВИСНЫЕ И ПРОЧИЕ АКТИВЫ

СТРУКТУРА СЕГМЕНТА

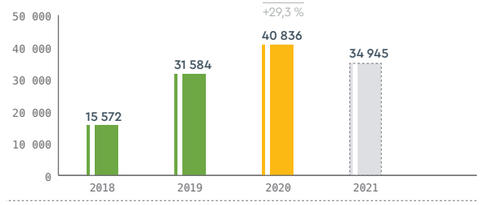
Россия

Сервисные активы

АО «Арктикморнефтегазразведка»	Оказание услуг морского бурового подряда
АО «Гипровостокнефть»	Проектно-изыскательская и инжиниринговая организация, осуществляющая комплексные исследования и генпроектирование объектов на всех стадиях освоения месторождения
АО «ВНИИнефть»	Отраслевой институт по разработке нефтегазовых месторождений
АО «РМНТК «Нефтеотдача»	Выполнение нефтесервисных услуг
ООО «Зарубежнефтестроймонтаж»	Выполнение работ по организации строительства, реконструкции, капитальному ремонту, осуществление строительного контроля, подготовка проектной документации
ООО «Зарнестсервис»	Реализация нефти, добываемой в Группе компаний «Зарубежнефть», поставка оборудования и материалов
ООО «Эксплон»	Эксплуатация и техническое обслуживание, оказание дополнительных услуг, а также санитарное содержание объектов недвижимости АО «Зарубежнефть» и других объектов, принадлежащих компаниям, входящим в Группу компаний «Зарубежнефть»
ООО «ЗН Снабжение»	Реализация функции внутреннего поставщика и централизация функции поставок материально-технических ресурсов для обеспечения бесперебойной производственно-хозяйственной деятельности Группы компаний «Зарубежнефть»

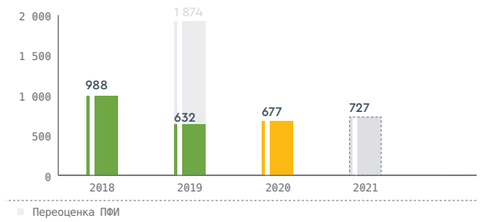
Сводные показатели сегмента

ВЫРУЧКА, *млн руб.*



Увеличение выручки сегмента в 2020 году связано в основном с развитием деятельности ООО «Зарнестсервис» по трейдингу нефтепродуктов.

EBITDA, *млн руб.*



На динамику показателя в отчетном году повлиял полученный в 2019 году эффект от изменения справедливой стоимости деривата. В сопоставимых условиях показатель EBITDA 2020 года выше на 7 %.



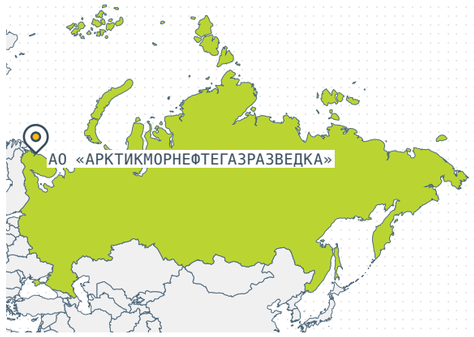
Результаты деятельности активов

АО «Арктикморнефтегазразведка»

АО «Арктикморнефтегазразведка» – предприятие по оказанию услуг морского бурового подряда в нефтегазовой сфере.

Приоритетным направлением деятельности общества является регион Юго-Восточной Азии, где общество участвует в проектах по строительству скважин различного назначения на шельфе Социалистической Республики Вьетнам.

Основное направление развития АО «Арктикморнефтегазразведка» – расширение географии деятельности, увеличение численности собственного бурового флота и наращивание собственных компетенций в области морского бурения скважин.



Итоги деятельности

В 2020 году Обществом получены следующие результаты деятельности:

- обеспечена работой СПБУ «Мурманская» в течение 234 дней для строительства разведочных скважин TN-4X (Блок 12/11) и BH-54 (Блок 09–1);
- перевыполнен план по основным показателям эффективности деятельности (EBITDA – +74 млн руб., FCF – +115 млн руб.);
- одержана победа в тендерных процедурах внешних заказчиков, позволившая получить стабильную загрузку дополнительной плавучей буровой установки АО «АМНГР» в 2022–2025 годах.

Производственные показатели

Снижение количества дней в работе СПБУ в 2018 и 2019 годах связано с проведением ремонта установки на класс, а в 2020 году – с вынужденным простоем в связи с невозможностью организовать смену вахты из-за пандемии коронавирусной инфекции.

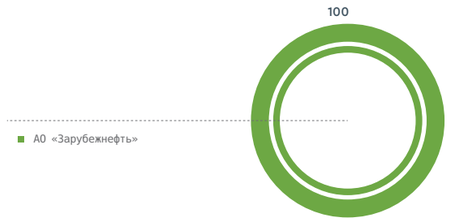
Экономические показатели

Работа по повышению эффективности производственной деятельности ведется Обществом на постоянной основе. Результатом этого стало формирование стабильной тенденции к снижению операционных затрат (рост операционных расходов в 2019 году был связан с проведением планового ремонта СПБУ «Мурманская» на класс).

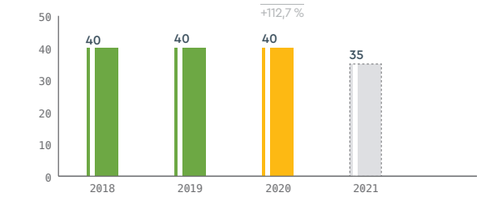
Перспективы развития

Основная цель дальнейшего развития Общества – стабилизация финансово-экономического положения, обеспечивающая в долгосрочной перспективе базис для достижения максимально возможной производственной и экономической эффективности и минимизации финансирования со стороны АО «Зарубежнефть».

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %

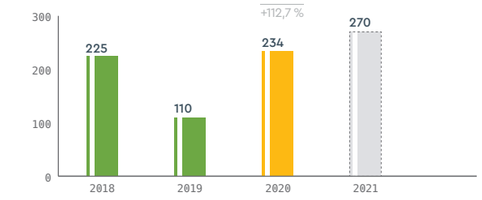


СТАВКА СПБУ, *тыс. долл. США / сут.*



Суточная ставка работы СПБУ «Мурманская» в период 2016–2020 годов находилась на уровне 40 тыс. долл. США / сут., что соответствовало уровню цен в регионе на аналогичные СПБУ.

КОЛИЧЕСТВО ДНЕЙ В РАБОТЕ СПБУ, *сут.*



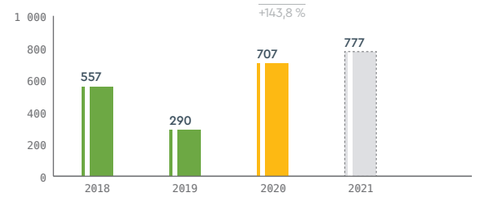


Для достижения поставленной цели ключевой фокус деятельности предприятия в среднесрочной перспективе направлен:

- на обеспечение загрузки СПБУ «Мурманская» на объектах СП «Вьетсовпетро», новых проектах Группы компаний «Зарубежнефть» и в рамках совместной деятельности с индонезийскими и малазийскими компаниями, позволяющей обеспечить долгосрочное задействование СПБУ;
- расширение бурового флота путем приобретения или долгосрочной аренды дополнительной СПБУ для задействования на объектах внешних заказчиков в 2022–2025 годах в рамках полученного АО «АМНГР» контракта на бурение;
- повышение эффективности эксплуатации БС «Валентин Шашин»;
- оказание образовательных услуг Школой ПТО с наращиванием компетенций и объемов работ в сегменте дистанционного образования, в том числе очно-дистанционного обучения с применением платформы для проведения веб-конференций Webex. Постоянная актуализация и переработка существующих курсов дистанционного обучения, разработка новых очных и дистанционных курсов по заявкам АО «Зарубежнефть» и ДО Группы компаний «Зарубежнефть»;
- проведение обучения специалистов СП «Вьетсовпетро» по курсам «Организация и ремонт скважины, оборудованной УЭЦН, бригадой ПКРС» и «Запуск, вывод на режим и эксплуатация скважины, оборудованной УЭЦН». Фокус внимания ориентирован на участие Школы ПТО в тендерах на обучение специалистов сторонних организаций на электронных торговых площадках (ЭТП). Специалисты Школы ПТО принимают участие в тендерах и ведут ежедневный мониторинг ЭТП;
- повышение эффективности производственных процессов предприятия с целью оптимизации административно-управленческих расходов.

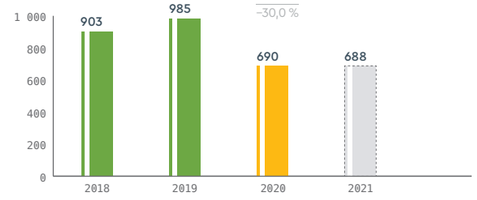
Активы АО «Арктикморнефтегазразведка»	Краткая характеристика	
1. СПБУ «Мурманская»		
Самоподъемная плавучая буровая установка (СПБУ), способная бурить скважины глубиной до 6 000 м при максимальной глубине моря 100 м	Год выпуска / Модернизация Габариты Жилых мест	1991/2013 109 × 68 м 84
2. БС «Валентин Шашин»		
Буровое судно (БС), способное бурить скважины глубиной до 7 000 м при максимальной глубине моря 1 715 м	Год выпуска / Модернизация Габариты Жилых мест	1982/2014 149 × 28 м 116
3. Береговая инфраструктура АО «Арктикморнефтегазразведка» включает в себя:		
• эксплуатационно-технический участок – г. Кола, Кильдинское ш., 2; • Школу производственно-технического образования (ПТО)		

ВЫРУЧКА, *млн руб.*



Увеличение выручки в 2020 году относительно предыдущего года связано с увеличением продолжительности работы СПБУ «Мурманская» (2019 год – 110 сут., 2020 год – 234 сут.), а также изменением курса валют.

ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, *млн руб.*



АО «Гипровостокнефть»

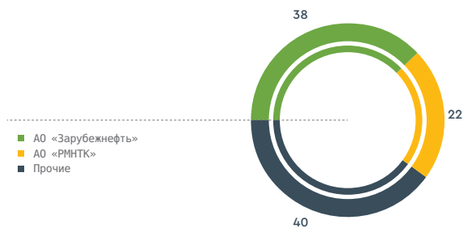
АО «Гипровостокнефть» – проектно-изыскательская и инжиниринговая организация отраслевого уровня, осуществляющая комплексные исследования и генпроектирование объектов на всех стадиях освоения месторождений (геологоразведочные работы, разработка, обустройство, добыча) с целью обеспечения максимально эффективного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

Основные направления деятельности общества – проектирование и инженерные изыскания объектов добычи, подготовки и транспорта нефти.

Общество 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 «Зарубежнефть» по направлениям: инжиниринг бурения, интегрированное проектирование, обустройство технически сложных объектов, разработка нормативно-методических материалов в области нефтегазодобычи, ценообразование и нормирование в проектировании и строительстве.



СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



Итоги деятельности

В 2020 году Обществом достигнуты высокие результаты деятельности:

- утверждена модернизированная Стратегия развития Общества на среднесрочную перспективу;
- проведена глубокая модернизация ИТ-инфраструктуры (серверная и сетевая инфраструктура, системы хранения данных, ИБП, телекоммуникации, беспроводные технологии);
- успешно пройден сертификационный аудит интегрированной системы менеджмента (ИСМ);
- получено 46 положительных заключений экспертиз проектной документации и инженерных изысканий;
- сформирован портфель заказов на 2021 год (подписаны договоры на сумму 948,5 млн руб., что составляет 53 % от плана);
- освоена новая компетенция по геофизическим исследованиям, выполненные объемы составили 11,5 млн руб.;
- выполнены НИР по разработке технологии безаварийной проводки горизонтальных скважин в ачимовских отложениях Луцеяхского месторождения;
- изобретен новый материал и получен патент – «Термостойкий тампонажный материал для крепления скважин, обеспечивающий высокую прочность в отношении меняющихся температур и воздействия H_2S и CO_2» и пр.

x2,6

рост показателя FCF[1] в 2020 году

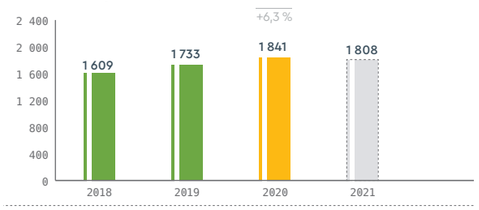
Экономические показатели

Увеличение выручки и денежного потока в 2020 году относительно предыдущего года связано с подписанием новых наряд-заказов с ПАО «Газпромнефть», Каспийским трубопроводным консорциумом (КТК), заключением новых договоров с прочими заказчиками, а также получением выручки внутри Группы компаний «Зарубежнефть» за счет заключения новых договоров на проектные работы по тиражу контрольно-казначейских решений для ДО, внедрения справочника материально-технических ресурсов для всех ДО, продажи лицензий 1С для АО «Зарубежнефть».

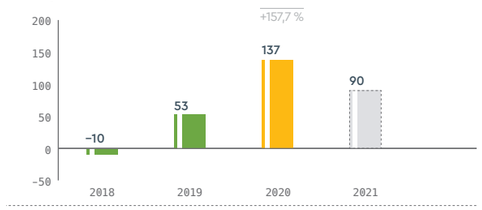
Перспективы развития

Ключевые направления дальнейшего развития Общества – генеральное проектирование по объектам АО «Зарубежнефть», ПАО «Газпром нефть», ООО «Иркутская нефтяная компания», КТК и иным объектам в традиционных регионах проектирования на территории Российской Федерации, а также развитие направлений оценки и реинжиниринга.

ВЫРУЧКА, *млн руб.*



FCF[1], *млн руб.*





[1] Здесь и далее показатель FCF рассчитывается как сумма денежных потоков от операционной и инвестиционной деятельности.

АО «ВНИИнефть»

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

Основные направления деятельности общества – научно-техническое сопровождение проектов АО «Зарубежнефть», а также инженерно-научное сопровождение разработки месторождений Группы компаний «Зарубежнефть»; реализация программы НИОКР, направленная на преодоление текущих технико-экономических пределов по $К_{выт}$ и $К_{охв}$ 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.



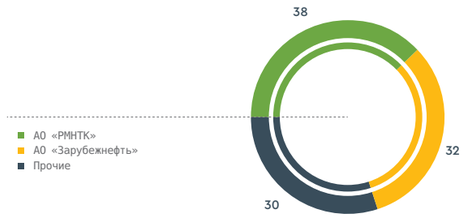
Для выполнения ключевой стратегической задачи Группы компаний «Зарубежнефть» – вхождения в новые проекты в России и за рубежом («Экспансия») – АО «ВНИИнефть» проводит работы по поиску и оценке новых активов.

Итоги деятельности

В 2020 году обществом получены следующие результаты деятельности:

- проведена самостоятельная оценка запасов по классификации SPE PRMS по разрабатываемым активам Группы компаний «Зарубежнефть», сформирована проектная группа, подготовлены планы по развитию ПО с целью автоматизации процесса на базе решений в области мониторинга геологии и разработки уже эксплуатируемых в Группе компаний «Зарубежнефть»;
- в Государственной комиссии по запасам проведена защита оперативного подсчета запасов двух новых залежей пачек D3-IIIa и D3-IIIg фаменских отложений Харьягинского месторождения с целью учета в государственном балансе и ввода в разработку;
- реализован проект модернизации одной из установок лабораторного комплекса для проведения фильтрационных экспериментов в режиме 24/7, производительность повышена на 60 %;
- по переходящему фонду СП «Вьетсовпетро» в 2020 году достигнут темп падения на уровне 15,8 % (при плановом 27,1 %), в том числе благодаря усилиям проектной группы АО «ВНИИнефть», направленным на формирование ППД и других мероприятий по оптимизации разработки, в том числе с применением моделей пласта;
- в рамках проекта «Цифровой керн» разработан прототип симулятора несмешивающегося вытеснения в геометрии сканированных образцов керна, полученное решение будет активно использоваться внутри Компании и продвигаться на рынок сразу после завершения разработки инженерного приложения.

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %

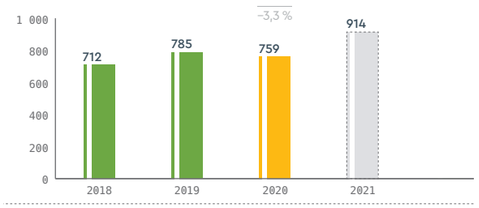




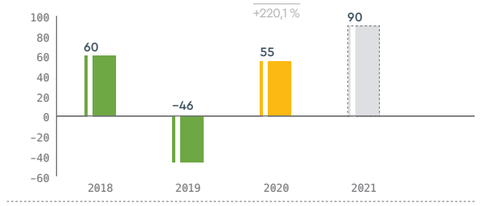
Экономические показатели

Снижение выручки в 2020 году относительно предыдущего года связано с сокращением объемов НИОКР для ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» вследствие изменения производственной программы заказчика. Кроме того, сократилась выручка от аренды помещений вследствие влияния пандемии коронавируса.

ВЫРУЧКА, *млн руб.*



FCF, *млн руб.*



Перспективы развития

Основной фокус внимания АО «ВНИИнефть» направлен на обеспечение дополнительной добычи Группы компаний «Зарубежнефть» за счет вхождения в новые активы и внедрения новых технологий, в том числе МУН, при разработке текущих активов.

Продолжаются работы по проектам технологического развития – «Открытие», Tight Oil, Smartflooding, «Энтальпия».

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 прочее), включая техническое и кадровое обеспечение сервисных работ. Кроме того, общество выполняет функции оператора в части проведения опытно-промышленных работ и внедрения паротепловых методов увеличения нефтеотдачи на месторождениях Группы компаний «Зарубежнефть» и за ее пределами.

Основные направления деятельности общества:

- выполнение работ по оказанию нефтесервисных услуг (интегрированный сервис при бурении скважин, текущий и капитальный ремонт скважин, геолого-технологические исследования, испытания пластов и прочее) на территории Архангельской области (Ненецкий автономный округ) на месторождениях ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», а также на территории Харьягинского СРП на объектах ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»;
- обеспечение потребности в работах по строительству эксплуатационных скважин, оказание инжиниринговых услуг, услуг по технико-технологическому надзору и контролю при строительстве скважин, осуществление комплекса опытно-промышленных работ по внедрению паротепловых методов увеличения нефтеотдачи на месторождении Бока де Харуко на территории Республики Куба;
- оказание услуг по интегрированному сервису, супервайзерскому и геолого-технологическому сопровождению при строительстве скважин на объектах ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» (Оренбургская и Ульяновская области);
- проведение работ по технико-технологическому надзору и контролю при проведении текущего и капитального ремонта скважин и работы по выполнению промыслово-геофизических и гидродинамических исследований и внутрискважинных канатных работ на объектах СП ООО «ANDIJANPETRO» на территории Республики Узбекистан.



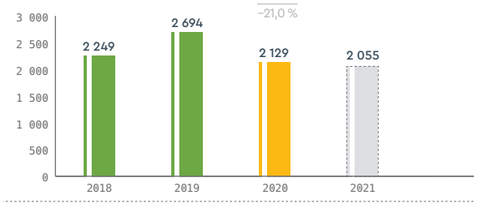
Итоги деятельности

Основные итоги деятельности общества в 2020 году:

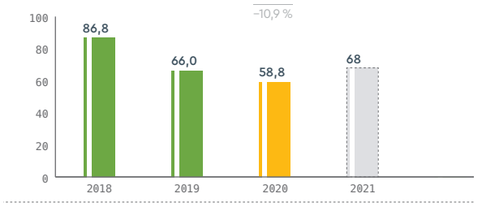
- услуги по текущему и капитальному ремонту скважин на месторождениях ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» оказывались пятью собственными бригадами. В связи с изменением производственной программы общества проведен перевод в технологическое дежурство без персонала двух бригад ТКРС. Услуги по текущему и капитальному ремонту скважин на месторождениях ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» осуществлялись двумя бригадами;
- снижение объемов интегрированного сервиса и бурения скважин связано с отказом от работ со стороны ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» ввиду банкротства бурового подрядчика (ООО «НСК «Бурсервис-Пермь»);
- проведено бурение дополнительной скважины BJ-3007 по проекту Бока де Харуко.

Производственные показатели

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ КРС И ТРС, *сут.*



ИНТЕГРИРОВАННЫЙ СЕРВИС, *тыс. м*



Экономические показатели

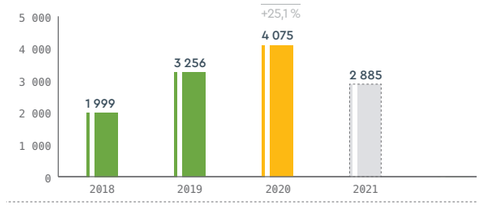
Увеличение выручки в 2020 году по сравнению с предыдущим периодом обусловлено увеличением объема работ по бурению скважин ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» (2019 год – 4 986 м, 2020 год – 34 564 м), а также началом оказания услуг по интегрированному буровому сервису при бурении скважин на Луцеяхском месторождении.

Увеличение операционных расходов по сравнению с прошлым периодом связано с организацией работ по бурению и реконструкции скважин (услуги субподрядных организаций), а также организацией работы по интегрированному сервису на Луцеяхском лицензионном участке.

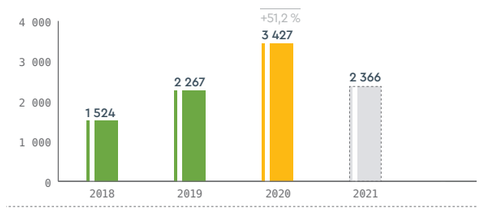
Перспективы развития

Ключевые направления дальнейшего развития общества – оказание услуг по интегрированному сервису при бурении и капитальному ремонту скважин на месторождениях ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга». Основной фокус внимания направлен на загрузку собственных производственных мощностей, увеличение коэффициента выработки бригад ТКРС, снижение непроизводительного времени, контроль за операционной эффективностью, выход на внешний рынок.

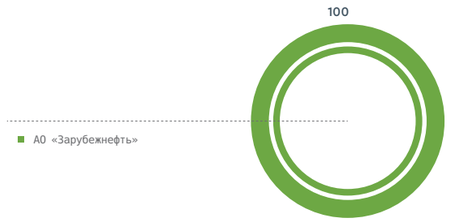
ВЫРУЧКА, *млн руб.*



ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, *млн руб.*



СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %





ООО «Зарубежнефтестроймонтаж»

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.

Основные направления деятельности общества – выполнение работ по обустройству месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», строительство объектов обустройства Луцеяхского нефтяного месторождения ООО «НГП «Северо-Карасевское», оказание инжиниринговых услуг и выполнение работ по поставке материалов на месторождении Бока де Харуко в рамках обустройства участка опытно-промышленных работ.



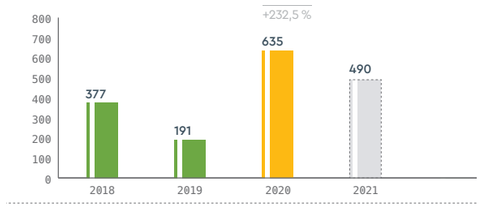
Итоги деятельности

Основные итоги деятельности в 2020 году:

- качественно и в срок выполнены строительно-монтажные работы силами привлеченных субподрядчиков и собственными силами общества, в установленные сроки построено 77 плановых объектов;
- осуществлено строительство 9 км трубопроводов, строительство 10 км высоковольтных линий, проведены работы по отсыпке площадок и автодорог в объеме 635 тыс. м³, построено 42 км зимних автодорог;
- проработан рынок строительных услуг в Казахстане, сформирован пул потенциальных подрядчиков, получены укрупненные расценки стоимости строительства различных сооружений, изучены требования потенциальных сторонних заказчиков, проработаны вопросы налогообложения и создания подразделения в Республике Казахстан.

Производственные показатели

ОТСЫПКА ПЛОЩАДОК И АВТОДОРОГ, *тыс. м³*

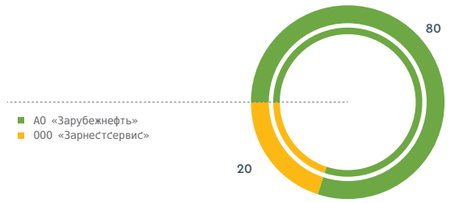


Увеличение объемов работ отсыпки в 2020 году относительно предыдущего года связано с работами, проведенными обществом на Луцеяхском участке: строительством площадок объектов Куста № 1, УПСВ, пункта налива нефти, ВЖК, вертолетной площадки.

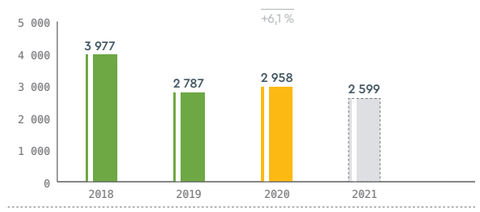
Экономические показатели

В 2020 году основной портфель заказов ООО «Зарубежнефтестроймонтаж» был ориентирован на заказчиков внутри Группы компаний «Зарубежнефть». Увеличение выручки получено за счет выполнения дополнительных объемов работ по отсыпке площадок и автодорог на Луцеяхском лицензионном участке, ремонтно-восстановительных работ по проекту «Андижан» и работ по проекту «Куба».

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



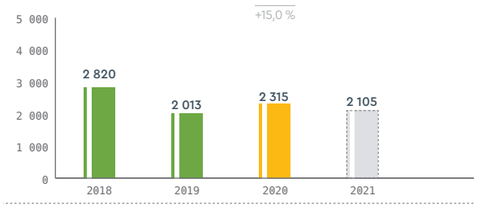
ВЫРУЧКА, *млн руб.*





Рост операционных расходов связан с дополнительными объемами работ, а также с мероприятиями по противодействию распространению COVID-19 (затраты на обсервацию – питание и проживание вахтовых рабочих, регулярное тестирование, дополнительные медуслуги по содержанию медкабинетов на месторождениях).

ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, *млн руб.*



Перспективы развития

В среднесрочной перспективе своей основной задачей общество видит повышение компетенций в части выполнения работ по обустройству месторождений собственными силами, а также нацелено на активный поиск заказчиков вне Группы компаний «Зарубежнефть».

77

плановых объектов

построено в 2020 году

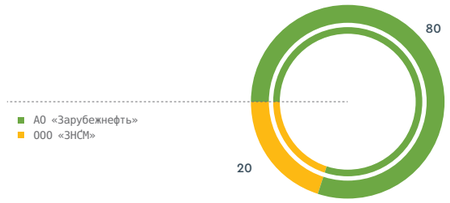
ООО «Зарнестсервис»

ООО «Зарнестсервис» – предприятие по реализации нефти, добываемой Группой компаний «Зарубежнефть» на внутреннем и внешнем рынках, поставке оборудования, материалов, нефтепродуктов и оказанию услуг для нужд СП «Вьетсовпетро» и других компаний в составе Группы компаний «Зарубежнефть», а также для сторонних контрагентов.

Основные направления деятельности общества – поставка товаров и оборудования, продажа нефти, комиссионная деятельность по фрахту, управление товарно-сырьевыми рисками.



СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ, %



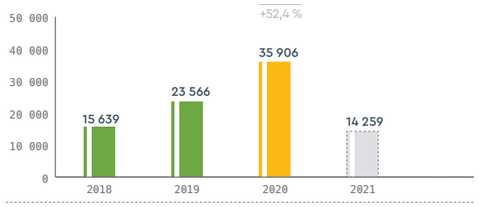
Итоги деятельности

Основные итоги деятельности в 2020 году:

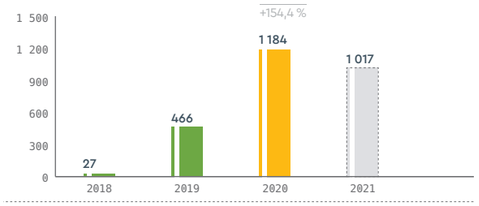
- общество продолжило деятельность по наращиванию объемов поставок нафты на экспорт: поставлено 8,5 млн барр. нафты (21,7 млрд руб.) в адрес Национальной нефтяной компании ОАЭ (ENOC);
- организованы поставки дизельного топлива общим объемом 94 тыс. т (2,5 млрд руб.) для нужд ООО «ОПТИМА Группа»;
- заключены контракты на реализацию нефти ОАО «НК «Янгпур» и ООО «ИНТЭК – Западная Сибирь»;
- вознаграждение за реализацию нефти в 2020 году составило 179,3 млн руб.;
- количество дней аренды транспортно-буксирного судна для СП «Вьетсовпетро» составило 66 судо-дней;
- заключено семь сделок хеджирования календарных рисков с совокупным финансовым результатом 2,6 млн руб.

Производственные показатели

ПОСТАВКА ТРУБНОЙ ПРОДУКЦИИ



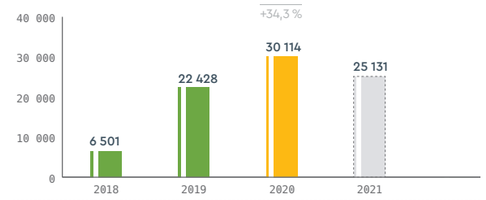
ТРЕЙДИНГ НЕФТЕПРОДУКТОВ, *тыс. т*



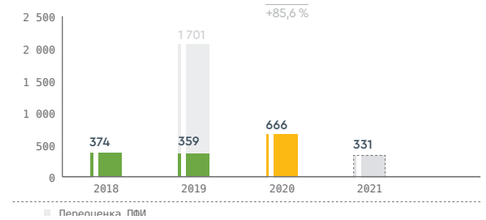
Увеличение объемов реализации трубной продукции обусловлено в основном ростом более чем в четыре раза объемов поставок сторонним заказчикам (2019 год – поставлено 4,8 тыс. т, 2020 год – 19,4 тыс. т).

Экономические показатели

ВЫРУЧКА, *млн руб.*



EBITDA, *млн руб.*



Динамика выручки в 2020 году отражает рост объемов поставки трубной продукции.

Перспективы развития

Основными задачами на среднесрочную перспективу общество определяет для себя расширение номенклатуры поставляемой продукции для традиционных заказчиков внутри Группы компаний «Зарубежнефть», а также активный поиск заказчиков на стороне, расширение портфеля заказов по продаже нефти, наработку и развитие компетенций в части управления товарно-сырьевыми рисками.

+52,4 %

увеличение реализации трубной продукции в 2020 году за счет увеличения объемов поставок сторонним заказчикам



#4



Формируем сообщества молодых специалистов

ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

АО «Зарубежнефть» наравне с крупнейшими российскими компаниями ответственно подходит к управлению ключевыми аспектами устойчивого развития (ESG-принципы), среди которых – забота об обществе, развитие персонала, соблюдение законодательных требований и этических норм, обеспечение охраны труда и промышленной безопасности, коммуникации со стейкхолдерами, снижение негативного воздействия на окружающую среду, бережное использование тепловой и электрической энергии, развитие инновационных технологий как залог успеха экономического развития Компании.

Модель ESG

Environmental (экология)

- **Изменение климата:** выбросы парниковые газы и оценка физических и переходных рисков
- **Циркулярное мышление:** энергия, вода, отходы, выбросы
- Загрязнение земель
- Закрытие объектов и рекультивация
- Энергопотребление и энергоэффективность
- Биоразнообразие

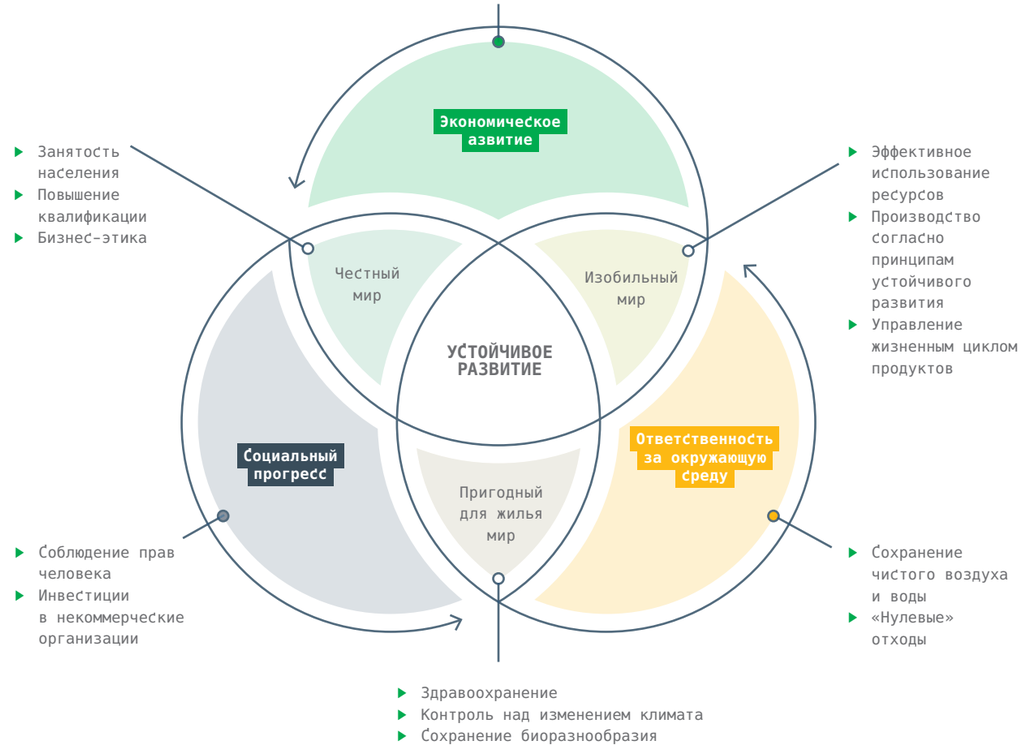
Social (социальная ответственность)

- Охрана здоровья и безопасность
- Человеческий капитал
- Благополучие сотрудников
- Права человека
- Детский и принудительный труд
- Инклюзивность
- Подрядчики и цепочка поставок 102-9
- Воздействия и выгоды для местных сообществ и взаимодействие с ними

Governance (управление)

- Оценка рисков и стратегия
- Взаимодействие со стейкхолдерами
- Соответствие законодательству
- Кодекс поведения
- Прозрачность
- Налоги
- Ответственность и обязанности высшего руководства
- Кибербезопасность

- Инновации
- Управление рисками
- Экспансия



С уверенностью можно заявить о том, что за последний год в области достижения целей устойчивого развития наметился значительный сдвиг. Все методологические постулаты фиксируются не только на бумаге – мы начали связывать их с реальными действиями и поняли, как это должно работать, однако главную работу по формированию корпоративной стратегии в области устойчивого развития предстоит начать в 2021 году.

Компания в полной мере осознает свою ответственность перед государством и обществом, активно выстраивает систему социально-экологического менеджмента, ориентируясь на лучшие российские и международные практики.

В своей работе АО «Зарубежнефть» ориентируется на показатели, лежащие в основе ESG-индексов РСПП. Все 17 целей устойчивого развития ООН находят отражение в стратегических фокусах Компании – «Экспансия», «Технологическое лидерство», «Корпоративная эволюция» и «Управление талантами».

Цель	Описание	Примеры деятельности
1 ЛИКВИДАЦИЯ НИЩЕТЫ	Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах	Обеспечение конкурентоспособной заработной платы и социальной поддержки работников. Компания способствует улучшению социальной среды в регионах присутствия за счет создания новых рабочих мест и партнерских программ
2 ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА	Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания, содействие устойчивому развитию сельского хозяйства	Заключение договоров с администрациями в районах присутствия, поддержка малочисленных народов Крайнего Севера. Достижение целевого социального инвестирования в странах присутствия
3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ	Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте	Компания уделяет особое внимание охране здоровья и созданию комфортных условий труда, поддержке и продвижению здорового образа жизни, улучшению жилищных условий и качества жизни сотрудников и их семей, материальной поддержке ветеранов и пенсионеров
4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ	Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех	Корпоративные образовательные программы, управление талантами, программы наставничества для молодых специалистов, стажировки для студентов
5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО	Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек	Обеспечение равных уровней вознаграждения для мужчин и женщин на должностях с одинаковыми требованиями к компетенции
6 ЧИСТАЯ ВОДА И САНИТАРИЯ	Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех	Обеспечение устойчивого качественного водоснабжения производственных и иных объектов, обеспечение эффективного водоотведения
7 НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ	Обеспечение доступа к недорогостоящим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех	Реализация проектов в области ВИЭ, Газовая программа, повышение энергоэффективности в Компании по всем направлениям деятельности
8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ	Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех	Рост показателей экономической эффективности Компании, их наличие в КПЭ высшего руководства. Содействие устойчивому развитию национальной экономики и ее диверсификации
9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА	Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций	Программа инновационного развития, финансирование НИОКР, поддержка и развитие собственных НИИ в структуре Компании
10 УМЕНЬШЕНИЕ НЕРАВЕНСТВА	Снижение уровня неравенства внутри стран и между ними	Отсутствие случаев дискриминации в Компании, нарушения прав и конфликтов с местным населением
11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ	Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов	Реализация благотворительных проектов. Оплата налогов. Соглашения о сотрудничестве с администрациями в регионах присутствия
12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО	Обеспечение рациональных моделей потребления и производства	Проведение оценки воздействия перед началом деятельности, контроль параметров окружающей среды в процессе, мероприятия по восстановлению после окончания работ. Участие в рейтинге экологической открытости WWF
13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА	Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями	Газовая программа 2020–2024 годов, развитие ВИЭ, Программа модернизации объектов инфраструктуры
14 СОХРАНЕНИЕ МОРСКИХ ЭКОСИСТЕМ	Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития	Реализация проектов во Вьетнаме по сохранению морской экосистемы. Участие в волонтерском проекте «Чистые берега»
15 СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ	Защита, восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное управление лесами, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия	Реализация проектов по сохранению биоразнообразия в регионах присутствия. Оценка воздействия на окружающую среду, контроль параметров окружающей среды в процессе, мероприятия по восстановлению после окончания работ
16 МИР, ПРАВОСУДИЕ И ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТИТУТЫ	Содействие построению миролюбивых и открытых обществ в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях	Участие Компании в законотворчестве, в том числе Научно-технический совет Минприроды России и рабочие группы Минэнерго и Минприроды России
17 ПАРТНЕРСТВО В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития	Мероприятия, реализованные в рамках соглашения о сотрудничестве с Минприроды России, и Меморандум с WWF

С 2021 года для оценки новых активов будут использоваться и ESG-рейтинги. Программа по ESG-принципам была принята в декабре 2020 года по итогам проведенного мозгового штурма «Выбор проектов изменений по стратегическим фокусам Компании» в рамках фокуса «Экспансия» – комплексной программы, которая предусматривает ряд улучшений в области окружающей среды, общества и корпоративного управления по всем трем направлениям ESG-принципов.

Система управления рисками в аспектах устойчивого развития

Своевременное выявление, анализ и оценка рисков наряду с внедрением эффективных мер по управлению ими играют важнейшую роль в реализации стратегических целей и задач Компании.

АО «Зарубежнефть» придерживается комплексного подхода и уделяет внимание не только стратегическим и финансовым рискам, но и рискам в области экологии, социальной и экономической сферах. Компания осознает, что риски устойчивого развития оказывают непосредственное влияние на долгосрочный финансовый результат и устойчивость Группы компаний «Зарубежнефть».

Деятельность АО «Зарубежнефть» связана с рисками в области устойчивого развития. Охрана окружающей среды, персонал, охрана труда и промышленная безопасность, взаимодействие с местным населением, инфраструктура и социальные вопросы регионов присутствия – все это оказывает непосредственное влияние на долгосрочный финансовый результат и устойчивость Компании в целом.

В рамках проектов по управлению рисками в области устойчивого развития Общество осуществляет следующую деятельность:

- оценка социально-экономического и экологического воздействий своей деятельности в регионах присутствия;
- анализ эффективности существующей системы управления экологическими и социально-экономическими аспектами деятельности компании, в том числе планов мероприятий по управлению;
- оценка соответствия нормативным требованиям и требованиям применимых международных стандартов для недопущения несоответствий и поиска постоянного улучшения.

В рамках соответствия принципу «Отличник перед государством» Компания ответственно подходит к своим обязательствам и отслеживает влияние климата на природу. Для снижения рисков, сопровождаемых процессами глобального изменения климата, Компания проводит соответствующие мероприятия:

- осуществляет учет и планирование мер по регулированию выбросов парниковых газов;
- реализует программы по повышению энергоэффективности;
- учитывает экологические риски при принятии инвестиционных решений по новым проектам;
- учитывает риск климатических изменений при проектировании и строительстве объектов на наиболее уязвимых территориях Крайнего Севера;
- реализует проекты в области возобновляемой энергетики;
- разрабатывает программы социальной поддержки и сохранения биоразнообразия в регионах присутствия.

Компания на постоянной основе участвует в рейтинге открытости нефтегазовых компаний России в сфере экологической ответственности, с его основания в 2014 году. В 2020 году АО «Зарубежнефть» заняло первое место, представив достаточный объем подтверждения своих лидерских позиций в области экологической компетенции и открытости.

Разработка и внедрение процедуры управления рисками и возможностями, связанными с изменением климата, с учетом полученных результатов в бизнес-стратегии Компании намечены на 2021 год. Формирование предложений по показателям, характеризующим защищенность населения, природных, природно-антропогенных и антропогенных объектов от неблагоприятных последствий изменения климата, планируется в рамках предстоящих работ.

В 2020 году Компания действовала в соответствии с принципом нулевой толерантности безответственного отношения к природным ресурсам, что прописано в корпоративной Политике в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности и социальной ответственности.

Существенные риски в области устойчивого развития и предпринимаемые меры по реагированию

Риски, связанные с изменением климата

Ужесточение норм регулирования в связи с изменением климата и его физическими последствиями может оказать негативное воздействие на деятельность в виде роста затрат и снижения эффективности.

СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ,

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ И СПОНСОРСКАЯ ПОМОЩЬ 413-1 OG9

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



157

млн руб.

направлено на благотворительность и спонсорство в 2020 году

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

Во взаимодействии с регионами упор делается на развитие местных инициатив и социальной активности. Ведется конструктивное сотрудничество с местными органами управления и общественными организациями. Дочерние общества ежегодно заключают с администрациями регионов присутствия соглашения, регулирующие совместную деятельность по развитию регионов.

Группа компаний «Зарубежнефть» оказывает поддержку социально незащищенным слоям населения, коренным малочисленным народам регионов присутствия Группы компаний «Зарубежнефть», 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 – Регламент осуществления благотворительной и спонсорской деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» (новая редакция утверждена Протоколом 188 Совета директоров Общества от 24 декабря 2020 года);
- 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 «Зарубежнефть».

Основные 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 ТЭК.

Всего на благотворительность и спонсорство в 2020 году Группой компаний «Зарубежнефть» направлено 157 млн руб. (с учетом социально-экономических соглашений, подписанных с администрациями регионов присутствия дочерних и совместных обществ).

В рамках развития регионов большая работа была проведена ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» и в Ненецком автономном округе, где предприятия осуществляют свою деятельность.



Соглашения с администрациями

Между ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и Администрацией Ненецкого автономного округа (НАО) заключен договор об участии дочернего общества в экономическом и социальном развитии НАО, определены конкретные направления и объемы инвестиций Компании в социальную инфраструктуру региона. В 2020 году фактический **объем финансирования** ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» социально-экономических мероприятий **на территории НАО составил 87 млн руб.**

Основные проекты, в финансировании и реализации которых ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» приняло активное участие:

- софинансирование материально-технического и информационно-методического оснащения Средней школы № 3;
- целевое пожертвование на оснащение Усинской центральной районной больницы;
- целевое пожертвование Ухтинскому государственному техническому университету на приобретение образовательных материалов.

Поддержка коренных малочисленных народов

Поддержка коренных малочисленных народов, оленеводческих хозяйств также является одним из приоритетов Компании. В 2020 году на **компенсацию убытков оленеводческих хозяйств** в связи с изъятием земель для нужд, не связанных с сельскохозяйственным производством, направлено **свыше 2,9 млн руб.**

Соглашения с администрациями

Большую помощь в реализации соцпроектов на территории НАО оказывает и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга». В 2020 году фактический **объем финансирования** Обществом социально-экономических мероприятий **на территории НАО составил свыше 9,6 млн руб.**

Основные проекты, в финансировании и реализации которых ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» приняло активное участие:

- сотрудничество с Союзом оленеводов Ненецкого автономного округа;
- поддержка Средней школы с. Несь;
- сотрудничество с Усинской центральной районной больницей;
- поддержка Детской школы искусств НАО;
- сотрудничество с Ненецким отделением Российского Красного Креста;
- поддержка Ненецкого регионального центра развития образования;
- сотрудничество с Ненецкой окружной больницей им. Р. И. Батмановой;
- социальный проект «Сотрудничество с ГБУ НАО «ЦССУ «Наш дом».

Кроме того, Общество ежегодно перечисляет Администрации НАО средства на **финансирование социальных и экономических нужд** местного населения. В 2020 году размер таких отчислений составил **391,3 тыс. долл. США**.

В Боснии и Герцеговине, Республике Сербской Группа компаний «Зарубежнефть» традиционно оказывает поддержку мероприятиям в области культуры, экологии, развития молодежного и профессионального спорта и способствует развитию общества и окружающей среды.

В 2020 году силами Группы компаний «Зарубежнефть» было проведено две гуманитарные акции в размере 2,6 тыс. евро, а также оказана поддержка детской спортивной ассоциации MD klinci в размере 3,1 тыс. евро.

- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» вносит вклад в устойчивое развитие региона присутствия в рамках соглашения о взаимном сотрудничестве с Администрацией муниципального образования Северный район Оренбургской области, целью которого является социально-экономическое развитие территории муниципального образования.
- Благотворительность – также одна из давних хороших традиций АО «Гипровостокнефть». Компания оказывает поддержку социально незащищенным слоям населения в регионе свой деятельности. В 2020 году средства были направлены в помощь Государственному казенному образовательному учреждению для детей-сирот городского округа Чапаевск, поздравления ветеранов по случаю 75-летия Победы, сделано пожертвование для Центра «Иволга».

В связи ограничениями в рамках эпидемиологической ситуации с COVID-19, введенными во всех регионах присутствия Группы компаний «Зарубежнефть», в 2020 году были внесены корректировки в реализацию ряда социальных проектов. В связи с ограничительными мерами были отменены многие запланированные на 2020 год социальные проекты, связанные с проведением спортивных, культурных, зрелищных, публичных и иных массовых мероприятий, а также с участием социально незащищенных слоев населения в аналогичных мероприятиях:

- летняя творческая школа для одаренных детей «Дети севера 2020» – ввиду невозможности реализации проекта в другой период, кроме летних каникул, получателем пожертвования было принято решение о переносе проекта на 2021 год;
- региональный массовый забег в НАО – ввиду действующего ограничения на проведение массовых мероприятий в черте города, Администрацией НАО принято решение об отмене регионального массового забега в 2020 году;
- празднование 65-летия Детской школы искусств НАО – проведение мероприятия перенесено на 2021 год;
- летняя тематическая смена для одаренных детей – ввиду невозможности реализации проекта в другой период, кроме летних каникул, получателем пожертвования было принято решение о переносе проекта на 2021 год;
- иные проекты на территории России и за рубежом.

Экологические проекты

Одно из важнейших направлений благотворительной и спонсорской деятельности – участие в экологических проектах. В целях реализации соглашения о взаимодействии между Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации и АО «Зарубежнефть» от 30 декабря 2019 года для выполнения мероприятий в рамках федерального проекта «Сохранение биологического разнообразия и развитие экологического туризма» по сохранению и восстановлению стерха (белого журавля) в 2020 году было принято решение об участии в проекте «Полет надежды». В рамках этого проекта был заключен договор с исполнителем мероприятий по восстановлению популяции стерха ФГБУ «Окский государственный заповедник», объем финансирования (оказания благотворительной помощи) в 2020 году составил 3,8 млн руб.

Реализация проекта «Полет надежды» рассчитана на 2020–2024 годы. В 2021 году взаимодействие с ФГБУ будет продолжено, планируется оказание благотворительной помощи в размере

17,6 млн руб.

Волонтерские движения

В 2020 году продолжилось развитие волонтерского движения в Группе компаний «Зарубежнефть». В условиях пандемии сотрудники Группы компаний «Зарубежнефть» организовывали онлайн-сбор личных средств на оказание помощи и поддержки нуждающимся. В апреле 2020 года работники приняли участие в объявленной благотворительным фондом «Старость в радость» акции «МЫ РЯДОМ!» – сборе личных средств сотрудников на покупку предметов первой необходимости, средств дезинфекции, медикаментов, продуктов питания для интернатов и в целом поддержке социально-бытовых нужд инвалидов.

В августе сотрудники организовали сбор средств на необходимые вещи для учеников Гагаринской школы-интерната и Кавельщанского дома-интерната для престарелых и инвалидов Тверской области.

Также состоялась традиционная новогодняя благотворительная акция, в рамках которой были приобретены бактерицидные рециркуляторы и дозаторы, книги и новая мебель для нуждающихся.

На регулярной основе сотрудники АО «Зарубежнефть» участвуют в социальной программе по сбору ненужных вещей, для этой цели в здании Корпоративного центра установлен специальный контейнер. В рамках данного проекта сотрудники вносят свой вклад в поддержку социально незащищенных слоев населения, создание индустрии вторичного потребления отходов в России, повышение культуры бережливого отношения.

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

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА 102-8

Главная цель кадровой политики – достижение максимальной отдачи от инвестиций в персонал через построение системы, которая мотивирует каждого работника к достижению целей в соответствии с Корпоративной стратегией развития, позволяет объективно оценить степень достижения результатов, справедливо вознаграждает и поощряет за их достижение.

12 311 чел.

Численность Группы компаний в 2020 году

Все процессы по управлению персоналом в Группе компаний «Зарубежнефть» реализуются в соответствии с кадровой политикой, утвержденной на 2019–2023 годы. Кадровая политика опирается на Корпоративную стратегию развития АО «Зарубежнефть» и направлена на поддержку ее реализации.



Численность и структура персонала 405-1

ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ КОМПАНИИ ПО СТРАНАМ ПРИСУТСТВИЯ, *человек*

Направление деятельности	2018	2019	2020	+/–	%
Российская Федерация	3 851	4 011	4 003	–8	–0,2
Социалистическая Республика Вьетнам	6 790	6 711	6 649	–62	–0,9
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	2 029	1 839	1 569	–270	–14,7
Республика Куба	11	11	9	–2	–18,2
Республика Узбекистан	0	16	81	65	406,3
ИТОГО	**12 681**	**12 588**	**12 311**	**–277**	**–2,2**

В 2020 году средняя численность работников Группы компаний «Зарубежнефть» снизилась по сравнению с предыдущим годом и составила 12 311 человек.

В связи с реализуемыми мероприятиями по повышению эффективности деятельности численность работников снизилась в Социалистической Республике Вьетнам на 0,9 %, в Республике Сербской (Босния и Герцеговина) на 14,7 %. Рост численности в Республике Узбекистан связан с набором персонала в СП ООО «ANDIJANPETRO», созданное в августе 2019 года.

Кроме того, в конце 2020 года начал свою деятельность Центр обслуживания бизнеса (ЦОБ) в Самаре. В течение 2021 года будет продолжена поэтапная передача функций кадрового администрирования, расчетов с персоналом, бухгалтерского и налогового учета и казначейских операций из Корпоративного центра и дочерних обществ Российской Федерации в ЦОБ. К концу 2021 года планируется завершить данный процесс. В результате планируется сокращение трудоемкости и расходов на транзакционные (шаблонные) операции и документооборот, соблюдение единых стандартов, повышение качества обслуживания и принятия решений.

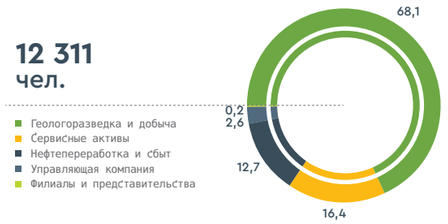
Численность по сегменту «Геологоразведка и добыча» на 0,3 % ниже, чем в 2019 году, за счет снижения численности в СП «Вьетсовпетро». Рост численности в сегменте «Сервисные и прочие активы» связан с консолидацией в ООО «ЭКСПЛОН» функций транспортного обеспечения Группы компаний «Зарубежнефть». Рост численности Управляющей компании обусловлен развитием нового направления деятельности – энергетических проектов, связанных с возобновляемыми источниками энергии.

Среди работников, занимающих руководящие должности, доля женщин составляет 17,4 %. Две трети работников (59 %) в Группе компаний «Зарубежнефть» имеют высшее образование.

ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ КОМПАНИИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, *человек*

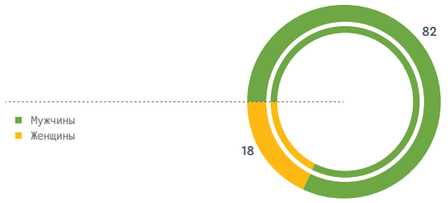
Направление деятельности	2018	2019	2020	+/–	%
Управляющая компания	317	315	321	6	1,9
Представительства и филиалы АО «Зарубежнефть»	24	24	23	–1	–4,2
Геологоразведка и добыча	8 415	8 408	8 382	–26	–0,3
Нефтепереработка и сбыт	2 029	1 839	1 569	–270	–14,7
Сервисные и прочие активы	1 896	2 002	2 016	14	0,7
ИТОГО	**12 681**	**12 588**	**12 311**	**–277**	**–2,2**

СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА, %



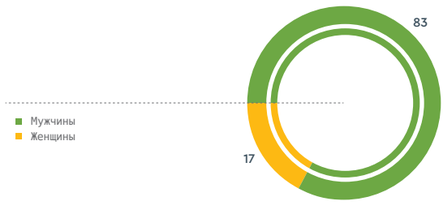
Сегмент «Геологоразведка и добыча» продолжает оставаться приоритетным направлением развития Группы компаний «Зарубежнефть», на его долю приходится 68,1 % всего персонала. Численность персонала сегментов «Нефтепереработка и сбыт» и «Сервисные и прочие активы» составила 29,1 %.

ГЕНДЕРНЫЙ БАЛАНС ПЕРСОНАЛА НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА, %

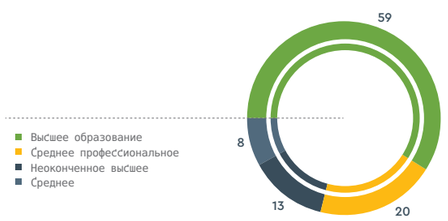


Из совокупной численности Группы компаний «Зарубежнефть» 82 % персонала составляют мужчины. Это обусловлено тем, что обслуживание технологических объектов по добыче, подготовке и транспортировке нефти и газа, на которые приходится наибольшая доля, связано с большими физическими нагрузками, работой на удаленных месторождениях и вахтовым методом организации работ.

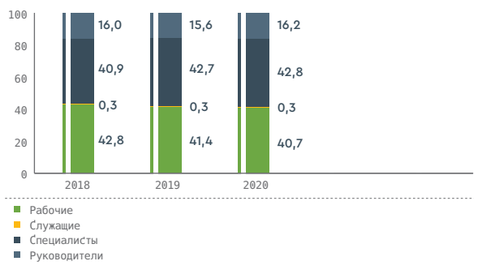
БАЛАНС РУКОВОДЯЩИХ ДОЛЖНОСТЕЙ ПО ГЕНДЕРНОМУ ПРИЗНАКУ, %



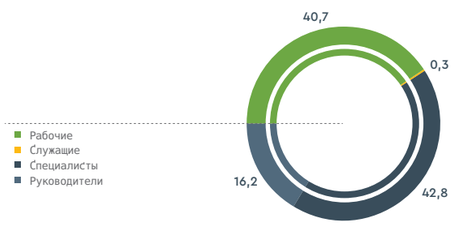
СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ПО УРОВНЮ ОБРАЗОВАНИЯ НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА, %



ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА ПО КАТЕГОРИЯМ ДОЛЖНОСТЕЙ, %

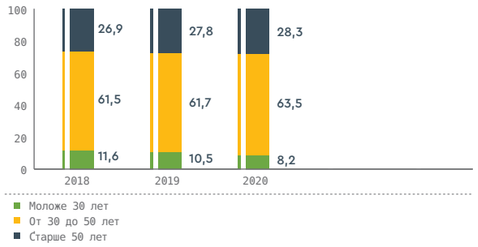


СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ПО КАТЕГОРИЯМ ДОЛЖНОСТЕЙ НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА, %

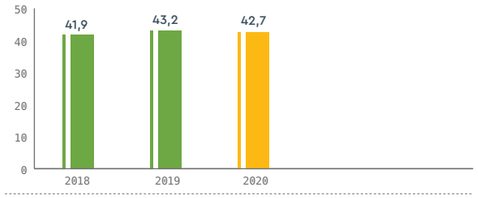


Структура персонала по категориям должностей формируется таким образом, чтобы обеспечить баланс между руководителями, специалистами и рабочим персоналом.

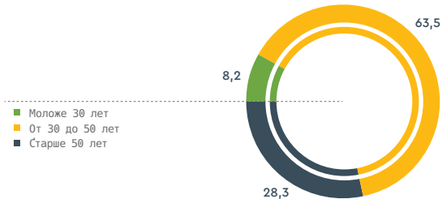
ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА ПО ВОЗРАСТУ, %



ДИНАМИКА СРЕДНЕГО ВОЗРАСТА ПЕРСОНАЛА, %



ВОЗРАСТНОЙ СОСТАВ ПЕРСОНАЛА НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА, %



Структура персонала Группы компаний «Зарубежнефть» по возрасту формируется таким образом, что две трети работников относится к возрастной категории от 30 до 50 лет, обеспечивающей наилучшее соотношение физических возможностей и опыта работы.

АО «Зарубежнефть» в рамках Конвенции Международной организации труда № 138 «О минимальном возрасте приема на работу» и российского трудового законодательства занимает жесткую позицию о недопустимости найма работников младше 18 лет для работы на производственных объектах независимо от особенностей законодательной базы страны реализации проекта.

В 2020 году средний возраст персонала по Группе компаний «Зарубежнефть» составил 42,7 года. Снижение по сравнению с 2019 годом обусловлено выходом работников СП «Вьетсовпетро» на пенсию и снижением среднего возраста работников с 44 лет до 43 лет. С 2016 года средний возраст персонала находится на уровне 42–43 лет.

С работниками Компании в основном заключаются трудовые договоры на неопределенный срок. Срочные трудовые договоры преимущественно заключаются на период нахождения основных работников в отпусках по уходу за ребенком. Все сотрудники Компании работают по типу полной занятости; прием работников на частичную занятость или сезонные работы не практикуется.

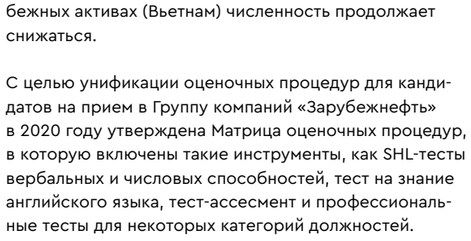


Подбор персонала

Основной задачей в области подбора персонала в Группе компаний «Зарубежнефть» является обеспечение потребности бизнеса в высококвалифицированных специалистах. При этом при заполнении вакансий приоритет отдается внутренним кандидатам, в связи с чем разработаны и внедрены программы развития кадрового резерва и ротации персонала.

СТРУКТУРА ПРИНЯТЫХ В 2020 ГОДУ РАБОТНИКОВ, %

По странам присутствия



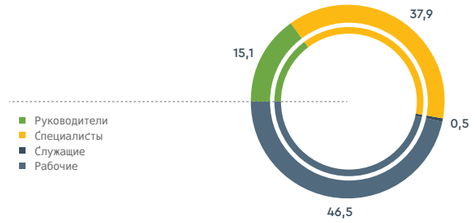
По направлениям деятельности

В 2020 году Группа компаний «Зарубежнефть» продолжала набор персонала в Республике Узбекистан в новое дочернее общество СП ООО «ANDIJANPETRO», созданное в августе 2019 года. В Российской Федерации осуществлялся набор персонала на новые производственные объекты ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», АО «РМНТК «Нефтеотдача», ООО «Зарубежнефтестроймонтаж», при этом в зарубежных активах (Вьетнам) численность продолжает снижаться.

С целью унификации оценочных процедур для кандидатов на прием в Группу компаний «Зарубежнефть» в 2020 году утверждена Матрица оценочных процедур, в которую включены такие инструменты, как SHL-тесты вербальных и числовых способностей, тест на знание английского языка, тест-ассесмент и профессиональные тесты для некоторых категорий должностей.

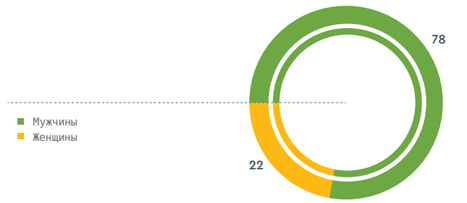
СТРУКТУРА ПРИНЯТЫХ В 2020 ГОДУ РАБОТНИКОВ, %

По категориям должностей



По возрастному составу

ГЕНДЕРНЫЙ БАЛАНС ПРИНЯТЫХ В 2020 ГОДУ РАБОТНИКОВ, %



Система адаптации работников в 2020 году переведена в онлайн-формат.

В Компании используется автоматизированная система WebTutor: в первый рабочий день новому сотруднику Общества создается личный кабинет, приходит приглашение пройти адаптационный онлайн-семинар и обязательные вводные курсы, а также ознакомиться с материалами о Компании, в том числе с «Путеводителем нового работника», «Кодексом корпоративной этики» и другими документами.

В Компании реализуется проект по автоматизации процесса подбора персонала и созданию единой базы кандидатов и работников с целью сокращения времени для принятия решений по кандидатам.

Текучесть персонала

Средний показатель текучести достаточно низок, что свидетельствует о стабильности персонала. Это является результатом непрерывно проводимых мероприятий по формированию корпоративной культуры, повышению лояльности персонала, обеспечению достойного уровня дохода и социального пакета.

Высокий уровень текучести в сервисном сегменте на территории России связан с реализацией мероприятий по повышению производительности труда в АО «Гипровостокнефть», окончанием срочных трудовых договоров в ООО «Зарубежнефтестроймонтаж» и АО «РМНТК «Нефтеотдача», в сегменте «Нефтепереработка и сбыт» – с мероприятиями по повышению эффективности деятельности, в филиалах и представительствах – с небольшой численностью работников.

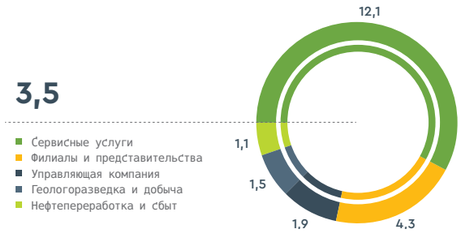
В целом по Группе компаний «Зарубежнефть» уровень активной текучести кадров в 2020 году снизился по сравнению с 2019 годом и составил 3,5 %.

Уровень полной текучести кадров в 2020 году незначительно вырос и составил 12,8 % (12,5 % в 2019 году), что в основном связано с увольнением работников СП «Вьетсовпетро» на пенсию (в том числе досрочно) в рамках мероприятий по повышению эффективности деятельности.

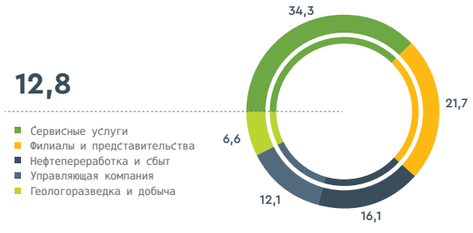
Высокий показатель полной текучести в Республике Куба связан с небольшой численностью работников в данном регионе. Высокий уровень как активной, так и полной текучести в Республике Узбекистан связан с небольшой численностью предприятия (менее 100 человек), а также с тем, что в 2020 году происходил основной набор персонала и формирование команды СП ООО «ANDIJANPETRO», созданного в августе 2019 года.

УРОВЕНЬ ТЕКУЧЕСТИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2020 ГОДУ, %

Активная



Полная



ДИНАМИКА АКТИВНОЙ ТЕКУЧЕСТИ ПО СТРАНАМ ПРИСУТСТВИЯ, %

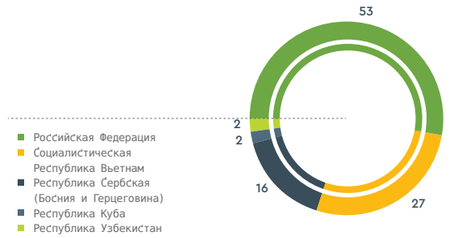
Направление деятельности	2018	2019	2020	+/–
Российская Федерация	9,3	8,9	8,0	–0,9
Социалистическая Республика Вьетнам	1,8	1,3	1,1	–0,2
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	1,6	3,2	1,1	–2,1
Республика Куба	0,0	0,0	11,1	11,1
Республика Узбекистан	0,0	0,0	22,2	22,2
ИТОГО ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»	**4,0**	**4,0**	**3,5**	**–0,5**

ДИНАМИКА ПОЛНОЙ ТЕКУЧЕСТИ ПО СТРАНАМ ПРИСУТСТВИЯ, %

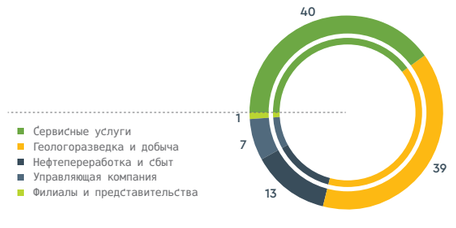
Направление деятельности	2018	2019	2020	+/–
Российская Федерация	15,9	22,9	23,4	0,5
Социалистическая Республика Вьетнам	4,1	3,5	5,2	1,7
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	6,7	21,8	16,1	–5,7
Республика Куба	54,5	36,4	44,4	8,0
Республика Узбекистан	0,0	0,0	29,6	29,6
ИТОГО ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»	**8,2**	**12,5**	**12,8**	**0,3**

СТРУКТУРА УВОЛЕННЫХ В 2020 ГОДУ РАБОТНИКОВ (ПО ВСЕМ ОСНОВАНИЯМ), %

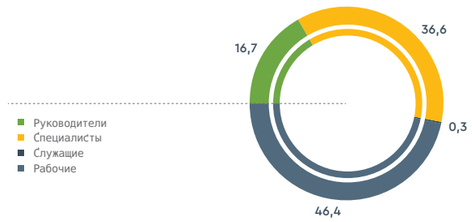
По странам присутствия



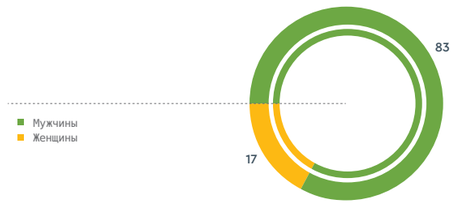
По направлениям деятельности



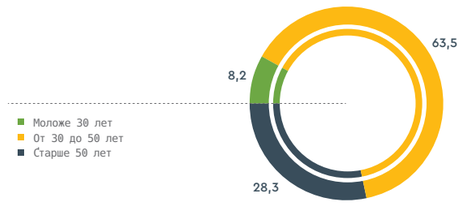
По категориям должностей



По гендерному составу



По возрастному составу



Программа ротаций и кадровый резерв

Одной из стратегических задач кадровой политики Группы компаний «Зарубежнефть» является удержание и мотивация ключевых работников. Для решения указанной задачи в Группе компаний «Зарубежнефть» сформирован и ежегодно актуализируется кадровый состав и активно применяется программа внутренних ротаций персонала.

В настоящее время в кадровый резерв Группы компаний «Зарубежнефть» входят 114 высокопотенциальных работников, за каждым из которых закреплен наставник из числа руководителей высшего и среднего звена (заместители Генерального директора, начальники управлений).

В 2020 году:
- 26 работников из числа кадрового резерва назначены на руководящие должности;
- 47 внутренних ротаций осуществлено между предприятиями Группы компаний «Зарубежнефть»;
- 75 % ключевых должностей Группы компаний «Зарубежнефть» замещено внутренними кандидатами.

Для непрерывного развития состава кадрового резерва ежегодно проводится модульное обучение на базе собственной Школы развития лидерства и управленческого потенциала. Программы обучения в Школе направлены на развитие управленческих, деловых и личностных навыков, повышение лидерского потенциала и командной работы. В отчетном году в рамках Школы развития лидерства и управленческого потенциала проведено 122 человеко-курса по следующим программам: «Основы цифровой трансформации в нефтегазовой отрасли», «Построение отношений и влияние», «Командное и персональное лидерство», «Открытость новому и инновационность», «Планирование и организация работы», «Принятие решения», «Ориентация на результат»; «СРР: Работа с резервистом», «Эффективная обратная связь / встреча по результативности и развитию», «Эффективное делегирование».

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.

Мотивация 102-41

Одним из ключевых направлений кадровой политики АО «Зарубежнефть» является привлечение, удержание и мотивация работников, обладающих необходимыми компетенциями и уровнем результативности для успешного выполнения стратегических задач Группы компаний «Зарубежнефть», с минимальными затратами. В этой связи применяется дифференцированный подход при определении вознаграждения в соответствии со степенью вовлеченности работников в достижение общего результата Группы компаний «Зарубежнефть».

В Группе компаний «Зарубежнефть» реализуются программы как материальной, так и нематериальной мотивации работников.

Материальная мотивация работников

С 2013 года в Группе компаний «Зарубежнефть» действует Единая система оплаты труда (ЕСОТ). ЕСОТ базируется на единой линейке грейдов, в соответствии с которыми устанавливаются должностные оклады, а также назначает зависимость размера годового вознаграждения работников от уровня должности и достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ). Требования ЕСОТ формализованы в Типовом положении об оплате труда и мотивации работников, вновь создаваемые дочерние общества присоединяются к данной системе и разрабатывают свои нормативные документы с учетом типовых требований.

Размер фиксированной части вознаграждения работников зависит от уровня (грейда) должности, а также от уровня профессиональных компетенций и результативности труда работника, выражаемого в установлении определенного профессионального статуса работнику. Размер переменной части вознаграждения работников зависит от эффективности работы и достижения поставленных целей за отчетный период, отражаемых в размере переменной части вознаграждения за данный период.

Общий размер вознаграждения работников в Группе компаний «Зарубежнефть» поддерживается на уровне не ниже среднего по сопоставимым должностям на рынке труда в соответствующем регионе. В связи с этим в Группе компаний «Зарубежнефть» ведется планомерная работа по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации работников, а также развитие комплексной системы планирования численности персонала.

С 2019 года в Группе компаний «Зарубежнефть» действует Политика релокации персонала, разработанная в связи с активным расширением деятельности и вхождением в новые проекты. Основные составляющие Политики релокации персонала: компенсация проезда и подъемное пособие, визовая поддержка, обеспечение жильем, оплата детских садов и школ, ДМС работников и членов семьи. При этом ключевыми гарантиями Политики релокации являются трудоустройство работников из Группы компаний «Зарубежнефть» после окончания работы на проекте или, при отсутствии возможности трудоустройства, выплата денежной компенсации.

Следующим шагом по поддержке реализации Корпоративной стратегии развития Группы компаний «Зарубежнефть» в части обеспечения вхождения в новые активы в России и за рубежом стало утверждение в июне 2020 года нового Регламента мотивации проектных команд при вхождении в новые активы. Главной целью Регламента является повышение эффективности при поиске и оценке новых активов, подготовке и подписании документов, устанавливающих условия вхождения АО «Зарубежнефть» в новый актив. Регламент направлен на повышение мотивирования участников проектных команд на поиск апсайдов, обеспечение успешного подписания документов по вхождению в новый актив и достижение показателей, заложенных в финансово-экономической модели.

С целью привлечения и удержания ключевых руководителей в Группе компаний «Зарубежнефть» построена комплексная система мотивации, включающая в себя следующие элементы:
- фиксированное вознаграждение (должностной оклад, надбавки и доплаты в соответствии с законодательством);
- премирование по итогам месяца по результатам выполнения показателей премирования;
- премирование по итогам года по результатам достижения КПЭ.

В Группе компаний «Зарубежнефть» проводится регулярный анализ уровня инфляции и индекса потребительских цен, исходя из которого принимаются решения о пересмотре (индексации) уровня заработной платы работников. Минимальная заработная плата устанавливается не ниже уровня прожиточного минимума в регионе деятельности.

Снижение средней заработной платы в 2020 году в Республике Куба связано с наличием вакансий руководителей в филиале. В Республике Узбекистан снижение средней зарплаты в 2020 году по сравнению с 2019 годом обусловлено набором персонала на рабочие профессии.

Программа социальной поддержки работников является составной частью системы вознаграждения в Группе компаний «Зарубежнефть». Она учитывается при оценке общей привлекательности и конкурентоспособности предлагаемого вознаграждения и реализуется на основе утвержденной Единой концепции единовременных выплат и социальной политики, основными направлениями которой являются:
- достойный уровень медицинского обслуживания;
- помощь работникам при возникновении различных обстоятельств;
- частичное возмещение утраченного заработка при выходе на пенсию;
- поддержка неработающих пенсионеров Группы компаний «Зарубежнефть».

ДИНАМИКА СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПО СТРАНАМ ПРИСУТСТВИЯ

Направление деятельности	Ед. изм.	2018	2019	2020	+/–	%
Российская Федерация	руб/мес	171 100	176 890	192 600	15 710	8,9
Социалистическая Республика Вьетнам	долл. США / мес	1 177	1 605	1 674	69	4,3
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	евро/мес	547	548	577	29	5,3
Республика Узбекистан	руб/мес	0	126 959	85 807	–41 152	–32,4

СТРУКТУРА ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ (ФОТ/ВСХ)[1] ПО СТРАНАМ ПРИСУТСТВИЯ, %

Направление деятельности	2018	2019	2020
Российская Федерация	89/11	89/11	90/10
Социалистическая Республика Вьетнам	88/12	87/13	86/14
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	91/9	91/9	88/12
Республика Узбекистан	–	86/14	83/17
ИТОГО ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»	**88/12**	**88/12**	**88/12**

[1] Расходы на персонал включают фонд оплаты труда (ФОТ) и выплаты социального характера (ВСХ). ВСХ включают: материальную помощь, пенсионные выплаты, пособия одиноким родителям, выплаты по беременности и родам от предприятия, компенсацию путевок, единовременные премиальные выплаты (выплаты к отпуску и премия к Дню нефтяника).

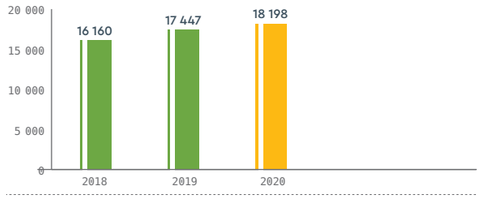
ДИНАМИКА ВЫПЛАТ СОЦИАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА ПО СТРАНАМ ПРИСУТСТВИЯ

Направление деятельности	Ед. изм.	2018	2019	2020	+/–	%
Российская Федерация	тыс. руб.	1 007 159	1 070 528	1 084 411	13 883	1,3
Социалистическая Республика Вьетнам	тыс. долл. США	13 338	19 424	21 884	2 460	12,7
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	тыс. евро	1 387	1 238	1 439	201	16,2
Республика Куба	тыс. евро	57	94	52	–42	–44,7
Республика Узбекистан	тыс. руб.	0	3 816	17 005	13 189	345,6

Единые требования к социальному пакету ДО формализованы в Типовом положении о социальных гарантиях работникам дочерних обществ. Каждое ДО, исходя из потребностей работников и финансовых возможностей, выбирает и утверждает оптимальный набор льгот, гарантий и компенсаций.

Для проведения мероприятий по поддержанию здоровья работников Компания организует отдых в санаторно-курортных учреждениях на территории России и Республики Крым. АО «Зарубежнефть» осуществляет частичную компенсацию стоимости путевок, которые работники приобретают для себя и членов своей семьи, при этом многодетные семьи и семьи с детьми до 14 лет имеют преимущественное право.

ДИНАМИКА ВЫПЛАТ СОЦИАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА НА ОДНОГО РАБОТНИКА, *руб.*



В 2020 году объем социальных выплат вырос относительно 2019 года

на 4,3 %

Нематериальная мотивация работников

Важное место в системе мотивации персонала занимает нематериальная мотивация. Для поощрения работников и трудовых коллективов за значительный вклад в развитие АО «Зарубежнефть», достижение высоких производственных и финансово-экономических показателей, а также для совершенствования корпоративной культуры в Компании учреждены награды и звания: «Почетный работник АО «Зарубежнефть», «Ветеран АО «Зарубежнефть», почетная грамота АО «Зарубежнефть», благодарность АО «Зарубежнефть».

В течение 2020 года проводился конкурс «Лучший работник по итогам квартала», в котором определяются работники с максимальным влиянием на результат произошедших в Обществе событий в трех фокусных направлениях: развитие технологических компетенций, повышение организационной эффективности, выполнение требований и ожиданий акционера. А по итогам года определены лучшие работники с активной жизненной позицией.

В 2020 году в связи с эпидемиологической ситуацией и в целях защиты здоровья работников и недопущения распространения коронавирусной инфекции на производственных объектах Группы компаний «Зарубежнефть» принято решение о переносе проведения конкурса «Лучший по профессии» и смотра-конкурса «Лучший производственный объект» на 2021 год.

ИНФОРМАЦИЯ О НАГРАЖДЕНИЯХ

Виды наград

Ведомственные
50
награжденных

Корпоративные
163
награжденных

За прошедший год ведомственными и корпоративными наградами отмечены

213 работников

Группы компаний «Зарубежнефть»

Обучение персонала 404-2

В Группе компаний «Зарубежнефть» построена эффективная система обучения и развития работников, которая позволяет 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.

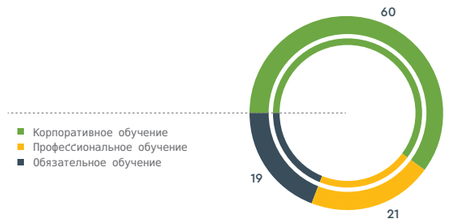
В рамках реализации стратегии развития АО «Зарубежнефть» ключевыми направлениями обучения и развития персонала в 2020 году стали:

- реализация индивидуальных программ обучения, направленных на повышение профессионального уровня в соответствии с текущими и стратегическими задачами, изменяющимися требованиями законодательства;
- реализация корпоративной программы обучения и развития высокопотенциальных работников, направленная на совершенствование знаний в области развития управленческого потенциала;
- реализация корпоративной программы обучения по производственной системе и бережливому производству Lean Six Sigma;
- реализация программ для команд на международные проекты;
- реализация корпоративной программы обучения английскому языку;
- реализация корпоративных программ обучения и развития ключевых технических специалистов Группы компаний «Зарубежнефть».

В Компании предусмотрены следующие направления обучения: корпоративное, профессионально-техническое и обязательное.

- Корпоративное обучение разрабатывается в соответствии с приоритетными целями и задачами Компании и направлено на развитие у работников корпоративных, управленческих и профессиональных компетенций.
- Профессионально-техническое обучение направлено на развитие знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей.
- Обязательное обучение реализуется в соответствии с требованиями государственных органов и законодательства Российской Федерации и подтверждается соответствующими документами.

СООТНОШЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ОБУЧЕНИЯ ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», %



В связи с эпидемиологической ситуацией в 2020 году значительно расширено применение системы дистанционного обучения. Дополнительно закуплено 23 видео- и 27 электронных курсов, закуплен доступ к онлайн-конференциям. В итоге в отчетном году доля онлайн-обучения в Группе компаний «Зарубежнефть» составила 80 %, доля очного обучения – 20 %.

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, включающее в себя программы стратегического управления, управленческого смежного, технического, дистанционного обучения и обучения английскому языку.

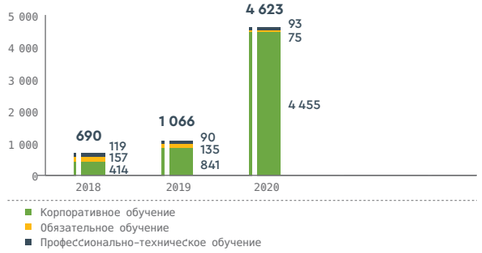
Приоритетным направлением системы обучения работников является развитие ключевых профессионально-технических компетенций в области геологии, разработки, бурения, добычи нефти и газа и управления проектами.

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

В рамках Школы нефтяного инжиниринга в 2020 году пройдено 256 человеко-курсов, проведено 17 курсов. В обучении приняли участие работники Корпоративного центра, дочерних обществ и СП «Вьетсовпетро», на постоянной основе осуществляется наполнение корпоративной базы знаний материалами прошедших курсов.

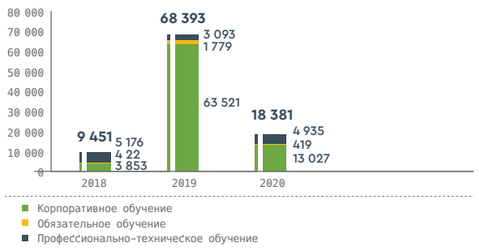
Победители конкурса Nestro Lead – первого открытого конкурса для работников Группы компаний «Зарубежнефть», который стал стартом общей корпоративной программы развития персонала, – продолжили обучение по комплексной программе Executive Master of Business Administration (EMBA) «Управление энергетическим бизнесом» на базе Международной школы бизнеса РГУ им. И. М. Губкина и Московской школы управления СКОЛКОВО. Целью программы является

ДИНАМИКА ОБУЧАЮЩИХСЯ В КОРПОРАТИВНОМ ЦЕНТРЕ, *человеко-курсы*



Компания уделяет особое внимание развитию талантливых специалистов, обладающих высокими профессиональными и управленческими компетенциями, для работы на новых и действующих проектах Компании.

СТРУКТУРА РАСХОДОВ НА ОБУЧЕНИЕ В КОРПОРАТИВНОМ ЦЕНТРЕ, *тыс. руб* [1].



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.

совершенствование профессиональных, управленческих и личностно-деловых компетенций, необходимых для обеспечения высокой результативности профессиональной деятельности, развития гибких навыков (soft skills – коммуникативность, селф-менеджмент, эффективное мышление, тайм-менеджмент, лидерские качества, личностный рост, креативность при решении поставленных задач и др.) и использования профессионального опыта (hard skills).

Программа предполагает расширение горизонта уже наработанных компетенций, формирование глобального видения опережающих трендов развития мировой энергетики и функционирования компании в турбулентной бизнес-среде. Подобное обучение будет являться своеобразным мостом, соединяющим учебный процесс, карьеру и дальнейший профессиональный рост слушателей.

Начиная с первого модуля была запланирована активная работа проектных команд с модераторами. Защита выпускных групповых проектов и получение диплома о профессиональной переподготовке EMBA планируются в рамках итогового модуля в 2021 году. Преподавателями курса являются ведущие российские лекторы и заслуженные преподаватели РГУ им. И. М. Губкина, а также зарубежные спикеры.

Также в период удаленной работы победителям конкурса было назначено онлайн-обучение на платформе Eduson – доступ к 1 тыс. электронных курсов и бизнес-кейсов для развития профессиональных и лидерских навыков.

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 2021 году планируется дальнейшее развитие автоматизированной системы управления персоналом WebTutor по внедрению нового модуля «Управление талантами и развитие карьеры».

Оценка персонала

В Группе компаний «Зарубежнефть» реализуется гибкая и прозрачная система управления эффективностью деятельности работников, направленная на своевременное и качественное достижение стратегических задач.

Проводимая ежегодно оценка персонала позволяет:
- системно и объективно оценивать показатели эффективности деятельности работников;
- выявлять высокопотенциальных работников, стимулировать их за положительные результаты труда и высокий профессионализм;
- определять направления как профессионального, так и личностного развития работников.

Оценка персонала 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.

На основе указанных показателей выводится итоговая эффективность деятельности работника за отчетный год.

По итогам ежегодной оценки:
- работники получают развернутую и обоснованную информацию о результатах деятельности и уровне развития компетенций работника;
- формируются предложения и принимается решение о целесообразности повышения профессионального статуса, перевода работника на вышестоящую должность, включения работника в состав кадрового резерва;
- определяются приоритеты в развитии ключевых компетенций и индивидуальные цели работника на следующий год.

В Компании реализуются внешние оценочные мероприятия, такие как ассесмент-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 целях реализации единой кадровой политики в области оценки персонала оценочные мероприятия проводятся по всей Группе компаний «Зарубежнефть».

Компания стремится идти 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 WebTutor 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 интегрирована практически во все дочерние общества Группы компаний «Зарубежнефть» и позволяет обеспечить реализацию оценочных процедур в онлайн-режиме, организовывать обучение в дистанционном формате.

Работа с молодыми специалистами и взаимодействие с учебными заведениями

Для реализации программы инновационного развития и молодежной политики АО «Зарубежнефть» активно взаимодействует с ведущими высшими учебными заведениями 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 «Зарубежнефть». Сотрудничество ведется по различным направлениям деятельности – учебному, научно-техническому и социально-культурному.

Наиболее востребованными являются выпускники следующих вузов:
- 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);
- МГУ им. М. В. Ломоносова (направления: геология, юриспруденция, математика, физика, экономика, переводчики вьетнамского и английского языков);
- МГИМО (университет) МИД России (направление: международные экономические отношения);
- Томский политехнический университет (направление: разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений, обучение в Heriot-Watt);
- Ухтинский государственный технический университет (направление: разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений);
- Самарский государственный технический университет (направления: разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений, машины и оборудование нефтяных и газовых промыслов, экономика и управление на предприятиях);
- Московский технологический университет (МИТХТ) (направление: химия);
- Московский физико-технический институт (направления: математика, физика).

В Группе компаний «Зарубежнефть» на регулярной основе ведется работа по привлечению студентов ведущих вузов для прохождения учебной и производственной практики. В 2020 году по причине пандемии коронавирусной инфекции прием студентов для прохождения производственной практики не осуществлялся. Однако в 2021 году планируется возобновить данную работу с учетом эпидемиологической ситуации.

За счет средств АО «Зарубежнефть» в 2020 году проходили обучение в высших учебных заведениях Российской Федерации 46 студентов – детей российских специалистов СП «Вьетсовпетро».

[1] В 2019 году значительная сумма расходов на корпоративное обучение связана с обучением победителей конкурса Nestro Lead.

Молодежный совет

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

В 2020 году в Компании проведена работа по трансформации Совета молодых специалистов АО «Зарубежнефть» в Молодежный совет Группы компаний «Зарубежнефть» (далее – Молодежный совет), утверждены Положение о Молодежном совете и обновлен состав, включающий представителей молодежных советов дочерних обществ АО «Зарубежнефть» в управляющем составе Молодежного совета.

Молодежный совет способствует реализации кадровой политики Группы компании «Зарубежнефть» и выполняет следующие задачи:

- содействие в развитии молодежной политики Группы компаний «Зарубежнефть»;
- содействие в адаптации молодых специалистов, вовлечении и развитии эффективных коммуникаций среди молодежи Группы компаний «Зарубежнефть»;
- содействие в выявлении и вовлечении активной молодежи в производственную, общественную и культурную деятельность Группы компаний «Зарубежнефть»;
- содействие в развитии инновационного потенциала молодых специалистов и молодежи;
- развитие и поддержание корпоративной культуры через организацию культурно-массовых и спортивных мероприятий;
- формирование активной позиции и лояльности к Группе компаний «Зарубежнефть» и ее Стратегии развития.

ТЕКУЩАЯ СТРУКТУРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОЛОДЕЖНЫХ СОВЕТОВ



Помимо АО «Зарубежнефть» молодежные советы объединяют молодежь 17 предприятий Группы компаний «Зарубежнефть»:

- Молодежный совет АО «ВНИИнефть»;
- Молодежный совет ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»;
- Молодежный совет ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»;
- Молодежный совет АО «Гипровостокнефть»;
- Молодежный совет АО «АМНГР»;
- Объединенный молодежный совет сервисных компаний (ООО «ЭКСПЛОН», АО «РМНТК «Нефтеотдача», ООО «ЗНСМ», ООО «Зарнестсервис»);
- Объединенный молодежный совет самарской группы (ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара», ООО «НГП «Северо-Карасевское», ООО «Ульяновскнефтегаз», АО «Оренбургнефтеотдача»);
- Объединенный молодежный совет Боснии и Герцеговины (АО «НПЗ Брод», АО «МПЗ Модрича», АО «Нестро Петрол», ООО «ОПТИМА Группа»).

С учетом ограничительных мер, принятых в период пандемии, в 2020 году Молодежным советом инициирован ряд проектов в онлайн-формате, адаптированных к условиям ограничений и работы в удаленном режиме, а также организовано участие молодежи и работников во внешних значимых проектах и мероприятиях.



Направление «Корпоративные коммуникации и организационные улучшения»

В рамках данного направления члены Молодежного совета приняли участие в мозговых штурмах, решениях бизнес-кейсов, заседаниях молодежного совета Минэнерго России.

Важным событием для Молодежного совета в 2020 году стало присоединение к инициативе Общественной палаты Российской Федерации по формированию, развитию и поддержке межотраслевых сообществ молодых специалистов: представители Молодежного совета и руководства Компании вошли в состав Координационного совета при Общественной палате Российской Федерации по развитию сообществ молодых специалистов.

Направление «Научно-техническое развитие»

Направление представлено прежде всего Конкурсом научно-технических работ (далее – Конкурс НТР), который является инструментом повышения эффективности технических и процессных решений за счет раскрытия потенциала молодежи при подготовке собственных проектов, направленных на решение ключевых производственных задач. В 2020 году ввиду ограничений из-за COVID-19 впервые был применен онлайн-формат проведения Конкурса НТР, что стало возможным именно благодаря автоматизации процесса. Такой формат не только не повлиял на качество мероприятия, но и расширил географию участников, предоставив возможность выступления с докладом из любой точки мира, беспрецедентно повысив интерес к Конкурсу, зафиксировав рекордное количество заинтересованных в мероприятии сотрудников Компании – порядка 400 человек.

Помимо Конкурса научно-технических работ Молодежным советом проводилась дополнительная работа по вовлечению молодых специалистов и молодежи в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность за счет участия во внешних мероприятиях, организованных партнерами и коллегами компании в области ТЭК:

- молодежная команда Nestro Team вошла в топ-5 команд Центрального федерального округа чемпионата CASE-IN;
- в 2020 году члены Молодежного совета приняли участие в первой онлайн-конференции сообщества «Молодые инженеры России», организованной под эгидой Минэнерго России и посвященной вопросам функционирования Сообщества молодых инженеров, направлениям его деятельности и планам работы;
- представитель Молодежного совета одержал победу в VI Всероссийском конкурсе на лучшую научно-техническую разработку среди молодежи «Новая идея – 2019» в секции «Добыча и подготовка углеводородного сырья».

Направление «Развитие корпоративного спорта»

В рамках данного направления Молодежный совет присоединился к онлайн-турнирам «Энергия Великой Победы», посвященным 75-летию Великой Победы и организованным при поддержке Минэнерго России:

- команда АО «Зарубежнефть» завоевала две золотые, пять серебряных и три бронзовые медали в интернет-турнире по кибербутболу, проходившему в формате онлайновых товарищеских матчей по сети;
- работники Компании приняли участие в трех интернет-турнирах по шахматам как в командном, так и в личном зачете.

Кроме того, Молодежным советом организовано участие работников Группы компаний «Зарубежнефть» в программе Vmarafone, проходящей под эгидой Минэнерго России и направленной на привлечение всех сотрудников отрасли энергетики вне зависимости от уровня подготовки к массовым занятиям физкультурой и спортом. В программе приняли участие более 30 сотрудников из шести предприятий Группы компаний «Зарубежнефть».

Направление «Интеллектуальные мероприятия»

В 2020 году корпоративная команда АО «Зарубежнефть» впервые приглашена к участию в официальном чемпионате корпоративных команд по игре «Что? Где? Когда?», организованном Ассоциацией граждан и организаций по содействию развитию корпоративного образования «МАКО» и продюсерским центром «Игра-ТВ». Успехом корпоративной команды АО «Зарубежнефть» стала победа в летней серии Чемпионата и завоевание корпоративной хрустальной совы.

Направление «Волонтерство»

В рамках данного направления даже в текущий период, очень непростой из-за сложившейся эпидемиологической ситуации, Молодежный совет принял участие в организации акции «МЫ РЯДОМ!» благотворительного фонда «Старость в радость», были собраны денежные средства, ставшие весомым вкладом в общее дело поддержки инвалидов и одиноких людей, обеспечение их предметами первой необходимости, средствами дезинфекции, медикаментами, продуктами питания в очень сложное время карантина.

Кроме того, Молодежный совет провел две благотворительные акции по сбору средств на подарки для Гагаринской школы-интерната Смоленской области и Кавельщанского дома-интерната для престарелых и инвалидов Тверской области. Представители Компании смогли в ограниченном составе посетить учреждения и доставить в них полезные и необходимые вещи, которые были приобретены на пожертвования сотрудников Компании.

Корпоративная культура 102-16

Повышение эффективности деятельности Компании во многом зависит не только от положительной динамики производственных показателей, но и от слаженной 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.

Корпоративной культуре в Группе компаний «Зарубежнефть» уделяется значительное внимание, в связи с чем широко используются и активно продвигаются 12 принципов корпоративного взаимодействия, разработанные и утвержденные в 2016 году. Указанные принципы отражают желаемые поведенческие индикаторы, влияющие как на положительную динамику командной работы и эффективной коммуникации, так и на повышение эффективности деятельности Компании в целом.

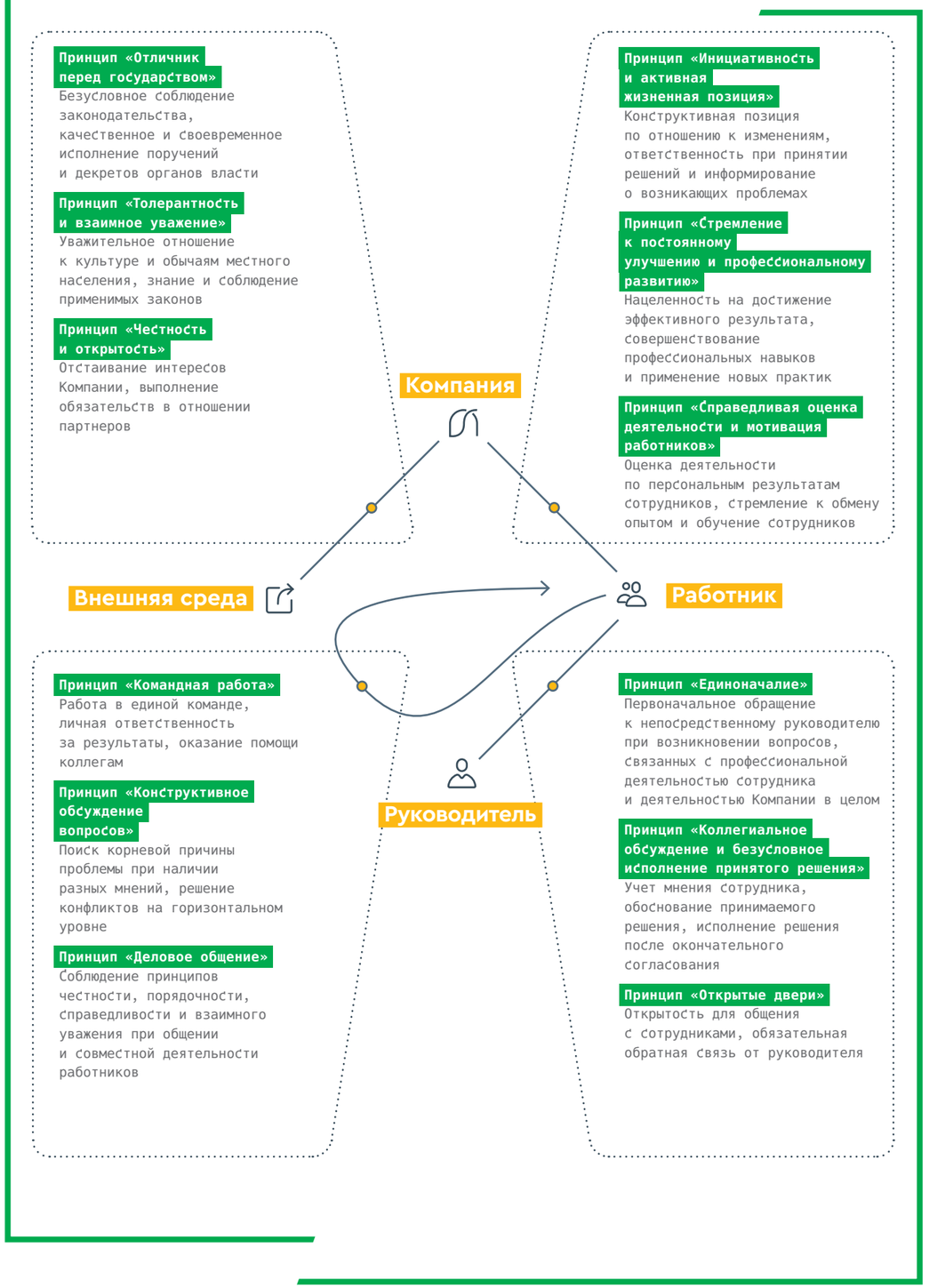
Для разработки и планомерного внедрения принципов эффективного взаимодействия в 2020 году продолжалась реализация Единой программы продвижения принципов корпоративного взаимодействия, утвержденной в 2019 году. Основной фокус в 2020 году, в условиях пандемии, был направлен на вовлечение работников в корпоративную культуру с помощью онлайн-обучения. Были разработаны специальные онлайн-курсы по четырем сферам взаимодействия: «Компания – работник», «работник – работник», «Компания – внешняя среда», «руководитель – работник». Целью проведения обучения являлось развитие компетенций в сфере взаимодействия с коллегами, внешней средой, подчиненными работниками, а также развитие навыков обратной связи.

В целях плавного погружения в корпоративную культуру Группы компаний «Зарубежнефть» для вновь принимаемых работников разработан интерактивный адаптационный курс по принципам корпоративного взаимодействия.

Для мониторинга соблюдения принципов корпоративного взаимодействия в конце года проведен онлайн-опрос, итоги которого показали, что 80 % опрошенных разделяют и придерживаются принципов корпоративного взаимодействия. Итоги социального опроса за 2020 год улучшились по сравнению с итогами опроса за 2019 год.

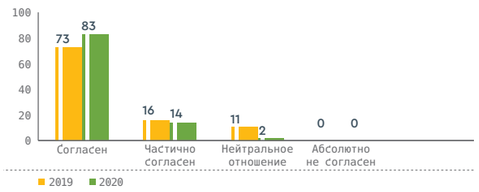
Цель АО «Зарубежнефть» на 2021 год: укрепление и развитие единой команды – коллектива работников с высоким уровнем сплоченности, приверженности общим целям и ценностям Компании.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

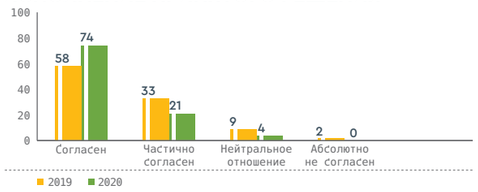


Компания – работник

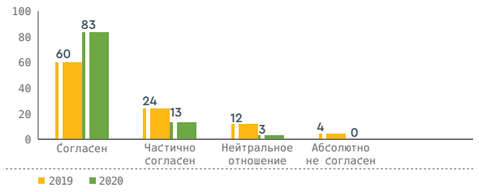
ЕДИНОНАЧАЛИЕ



КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ И БЕЗУСЛОВНОЕ ИСПОЛНЕНИЕ ПРИНЯТОГО РЕШЕНИЯ



ОТКРЫТЫЕ ДВЕРИ



ИНИЦИАТИВНОСТЬ И АКТИВНАЯ ЖИЗНЕННАЯ ПОЗИЦИЯ



СТРЕМЛЕНИЕ К ПОСТОЯННОМУ УЛУЧШЕНИЮ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ

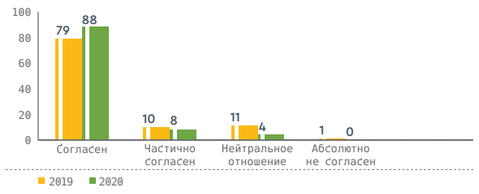


СПРАВЕДЛИВАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ

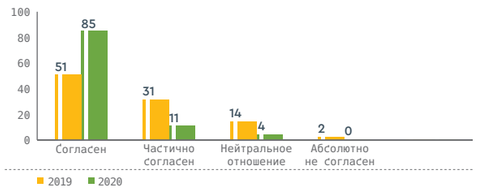


Работник – работник

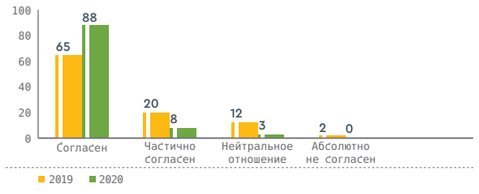
ОТЛИЧНИК ПЕРЕД ГОСУДАРСТВОМ



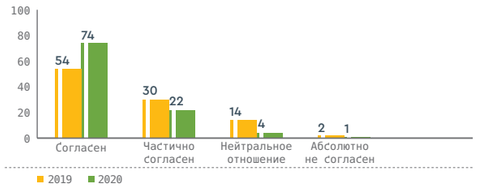
ЧЕСТНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ



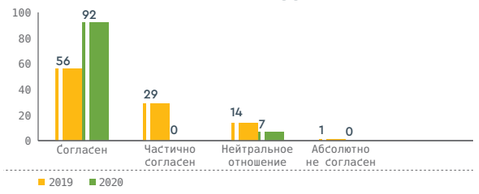
ТОЛЕРАНТНОСТЬ И ВЗАИМНОЕ УВАЖЕНИЕ



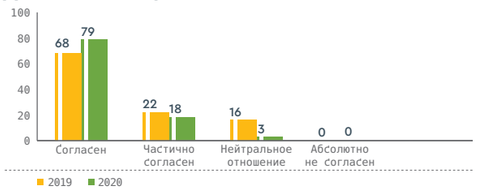
КОМАНДНАЯ РАБОТА



КОНСТРУКТИВНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ ВОПРОСОВ



ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ



ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ 403-1

Политика в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности 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.

Мероприятия по обеспечению охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды (ОТ, ПБ и ООС) реализовывались в соответствии с утвержденным планом на 2020 год.

В 2020 году успешно пройден **сертификационный аудит** с целью соответствия международному стандарту **ISO 45001:2018** «Системы управления ОТ, ПБ и ООС»:

- АО «Зарубежнефть»
- ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»
- АО «РМНТК «Нефтеотдача»
- АО «МПЗ Модрича»
- ООО «Зарубежнефтестроймонтаж»
- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»
- ООО «Ульяновскнефтегаз»
- АО «Оренбургнефтеотдача»
- АО «Гипровостокнефть»

Включено в 2020 году:

- АО «ВНИИнефть»

0 аварий и инцидентов
в 2020 году со смертельным исходом

В рамках достижения целей устойчивого развития и ESG-принципов АО «Зарубежнефть» осознает свою ответственность за благоприятную окружающую среду, сохранение жизни, здоровья и благополучия людей и принимает на себя 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, другими заинтересованными сторонами;
- постоянно улучшать свою систему управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды.

Реализация концепции Vision Zero (программа по достижению нулевого травматизма) 102-12

В 2020 году продолжилась реализация утвержденной Генеральным директором АО «Зарубежнефть» С. И. Кудряшовым Единой программы внедрения концепции «Нулевой травматизм», Vision Zero, в Группе компаний «Зарубежнефть» на 2018–2021 годы.
В 2020 году 56 подрядных организаций присоединились к реализации концепции Vision Zero.

Выполнены ключевые мероприятия по внедрению концепции Vision Zero:

- проведено 12 стратегических сессий, в ходе которых рассмотрены текущие статусы внедрения концепции Vision Zero в ДО и подрядных организациях, достижение целей и задач на 2020 год. По итогам сессий к реализации концепции Vision Zero присоединено 15 новых подрядных организаций;
- при поддержке Международного фонда ORP в трех добывающих дочерних обществах первыми в России реализован пилотный проект 5Z Culture, в рамках реализации которого проведена оценка внедрения концепции Vision Zero по пяти направлениям – происшествия, заболевания персонала, образование отходов, равноправие персонала, неосведомленность персонала.

По итогам пилотного проекта в декабре отчетного года проведена рабочая сессия по обсуждению полученных отчетов с заявлениями о сильных сторонах и рекомендациями для улучшения в отдельных областях для разработки плана первоочередных мероприятий.

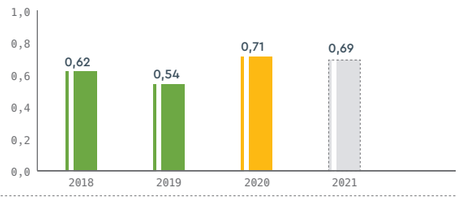
Принято участие в заседаниях Международного совета по внедрению концепции Vision Zero для обсуждения методики Международной ассоциации социального обеспечения по определению критериев оценки достаточности предупредительных мер, тем взаимодействия по внедрению концепции Vision Zero на международных проектах и при взаимодействии с подрядчиками.

В рамках развития культуры безопасного производства реализован проект улучшения «Система обучения по производственной безопасности. Школа культуры безопасности»:

- подготовлено 26 внутренних тренеров КЦ и ДО;
- разработаны пять пилотных корпоративных курсов учебно-методического комплекса;
- деятельность Школы культуры безопасности определена «Регламентом организации системы обучения и развития работников Группы компаний «Зарубежнефть»;
- проведено обучение шести пилотных групп внутренними тренерами совместно с привлеченными консультантами;
- в дочерних обществах разработаны графики и проведено обучение по пяти корпоративным курсам;
- сформированы меню и матрица корпоративных программ обучения Группы компаний «Зарубежнефть» на 2021 год.

В соответствии с Политикой Компании в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности и социальной ответственности Компания осознает свою ответственность за благоприятную окружающую среду, сохранение жизни, здоровья и благополучия людей, которые являются ее главным ресурсом.
Люди – главный ресурс Компании.

ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЯ LTIFR



Значение коэффициента в 2020 году составило 0,71 – это в 1,5 раза меньше значения 2016 года.

Увеличение показателя по сравнению с предыдущим годом произошло из-за ввода в 2020 году в периметр оценки данного показателя подрядных организаций.

Вследствие этого корпоративная система КПЭ содержит показатели травматизма / несчастных случаев для высшего руководства, а именно руководителей ДО, профильных подразделений и заместителей Генерального директора по направлению ОТ, ПБ и ООС.

В мировой практике основным индикатором эффективности компании в области охраны труда и промышленной безопасности является коэффициент частоты несчастных случаев (LTIFR). Данный коэффициент применяется в АО «Зарубежнефть» с 2015 года.

Результаты 2020 года OG13

Показатель LTIFR:

- аварий и инцидентов со смертельным исходом – 0;
- случаев травмирования работников – 7;
- количество работников, у которых были выявлены профессиональные заболевания, – 0;
- уровень потерь рабочего времени вследствие заболеваемости по всем причинам – 0.

Обучение

В области охраны труда дочерними обществами Компании на регулярной основе проводились обучение и проверка знаний по программам:

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

Государственный надзор

Государственным надзорным и статистическим органам своевременно представлены соответствующие отчеты по охране и улучшению условий труда.

Обеспечение работников СИЗ

В течение 2020 года осуществлялось обеспечение работников Общества спецобувью, средствами индивидуальной защиты дыхания, а также спецодеждой в соответствии с единым корпоративным стилем Группы компаний «Зарубежнефть».

Предотвращение аварий

В дочерних обществах разработаны и согласованы все необходимые планы по ликвидации аварий и их последствий (ПЛАРН, ПЛАС).

Проведены экспертизы промышленной безопасности на опасных производственных объектах. Декларации промышленной безопасности для опасных производственных объектов разрабатывались в установленные сроки.

Производственный контроль

Производственный контроль – один из важнейших элементов результативного функционирования Системы управления ОТ, ПБ и ООС. Сотрудники дочерних обществ при проведении производственного контроля в области ОТ и ПБ руководствуются соответствующими законодательно-нормативными 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 «Зарубежнефть» и процедурой управления рисками в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды, которая является составной частью Общекорпоративной системы управления рисками и регламентирует порядок управления рисками ОТ, ПБ и ООС:

- 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 за ГО и ЧС лиц 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 нештатных ситуаций.

Примеры прошедших учений:

- отработка действий при выявлении COVID-19 у работника Общества во время перевахтовки;
- отработка действий при выявлении COVID-19 у работника Общества после перевахтовки;
- действия при ЧС: предотвращение распространения особо опасной инфекции (коронавируса) в московском офисе;
- совместная отработка ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» действий при выявлении COVID-19 у работника Общества;
- падение работника с высоты;
- газонефтеводопроявления при бурении скважины;
- возгорание резервуара нефти;
- разгерметизация трубопровода нефти в зимних условиях.

Командно-штабные учения с привлечением сторонних наблюдателей не проводились в связи со сложной эпидемиологической ситуацией.

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.

Культура производства

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

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

Борьба с распространением COVID-19 403-3

В 2020 году Группа компаний «Зарубежнефть» столкнулась с глобальным вызовом – новой коронавирусной инфекцией. Но работа на опережение позволила успешно минимизировать риски, связанные с распространением инфекции. Сегодня с уверенностью можно сказать, что мероприятия по предотвращению заражения COVID-19 реализуются в Компании системно, ситуация находится под контролем.

АО «Зарубежнефть» начало осуществлять мониторинг ситуации распространения новой коронавирусной инфекции с момента ее распространения в КНР: в январе 2020 года было проведено первое совещание после поступления информации о COVID-19 из-за рубежа. В феврале ответственные подразделения стали готовить план по предотвращению распространения инфекции и внедрять его в дочерних обществах Компании. В рамках системы сдерживающих мероприятий были сформированы три ключевые цели:

- обеспечение здоровья и эффективной работы сотрудников;
- обеспечение непрерывности производственных процессов;
- организация непрерывных информационных потоков.

Разработанная в Компании система мер по предупреждению распространения COVID-19 включает в себя следующий комплекс мероприятий:

- оперативный сбор информации;
- мероприятия по недопущению распространения вируса в офисе;
- мероприятия по организации работы сотрудников;
- мероприятия по недопущению распространения вируса в дочерних обществах;
- исключение доступа в здание Компании посетителей по разовым пропускам;
- дополнительная санитарная обработка всех поверхностей в офисе;
- выдача еды в одноразовых ланч-боксах, с одноразовыми приборами;
- режим надомного труда на три календарных дня после окончания отпуска, командировки, больничного;
- тестирование сотрудников экспресс-тестами.

Также разработана обширная программа действий, направленная на недопущение распространения COVID-19 на производственных объектах и организацию работы вахтового персонала.

В середине года сложилась хорошая практика и опыт, который оказался востребованным в промышленности и в организации безопасной работы офисного персонала в Российской Федерации и за рубежом.

В общей сложности в 2020 году Компания представила доклады более чем на 15 конференциях, форумах, семинарах и конгрессах по темам, связанным с опытом организации работ по недопущению COVID-19 и смены вахтового персонала, при поддержке и участии Комитета Совета Федерации по социальной политике, Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации и Международного фонда ORP, Минэнерго России и Минприроды России.

В непростое для всех время особо следует поддерживать и мотивировать персонал. Поэтому Компания предприняла ряд мер в рамках реализации собственной социальной ответственности – руководством АО «Зарубежнефть» было принято решение о выплате заработной платы за март на две недели раньше плана, чтобы сотрудники могли планировать свои бюджеты. Кроме того, были введены дополнительные выплаты вахтовому персоналу при нахождении на вахте свыше 60 дней.

Большую роль играет и мотивация персонала на незаражение. Для этого, например, была введена премия в размере заработной платы в случае недопущения распространения коронавируса. Для офисных работников и невахтового персонала в случае недопущения распространения коронавирусной инфекции также была установлена премия в размере оклада.

Перспективы развития

В 2021 году Компания планирует продолжить внедрение концепции Vision Zero в соответствии с Единой программой внедрения Концепции «Нулевой травматизм», Vision Zero, в Группе компаний «Зарубежнефть» на 2018–2021 годы и распространение золотых правил Концепции на подрядные организации. Для повышения корпоративной культуры и предупреждения возникновения опасных ситуаций и инцидентов на производстве планируется продолжить обучение персонала в Школе культуры безопасности.

ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Политика АО «Зарубежнефть» в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности и социальной ответственности определяет экологическое благополучие как основу экономической стабильности предприятия, что способствует достижению целей устойчивого развития ООН.



В 2020 году успешно пройден **ресертификационный аудит** с целью подтверждения Сертификации на соответствие международному стандарту **ISO 14001:2015**:

- АО «Зарубежнефть»
- ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»
- АО «РМНТК «Нефтеотдача»
- АО «МПЗ Модрича»
- ООО «Зарубежнефтестроймонтаж»
- ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»
- ООО «Ульяновскнефтегаз»
- АО «Оренбургнефтеотдача»
- АО «Гипровостокнефть»

Включено в 2020 году:

- АО «ВНИИнефть»

1-е место
среди 20 компаний
в рейтинге экологической открытости

Программы сохранения биоразнообразия 304-3

В 2020 году в дочерних обществах Группы компаний «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. ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» в 2020 году были завершены работы по корректировке Программы сохранения биологического разнообразия (СБР) Харьягинского лицензионного участка на основе инвентаризации биоты и определения видов, являющихся индикаторами устойчивого состояния экосистем Харьягинского месторождения. Реализация Программы СБР ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» была перенесена на 2021 год в связи с распространением COVID-19 и запретом на перемещения по России. С 2019 года работники Общества участвуют в движении «Чистые берега» в Ненецком автономном округе. Основная его задача – совместными усилиями благоустроить и очистить берега местных водоемов от мусора.

Разработаны программы по сохранению биоразнообразия ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» (ООО «Ульяновскнефтегаз», АО «Оренбургнефтеотдача»).

Вопросы сохранения биоразнообразия выходят на первое место в политических и природоохранных программах и в настоящий момент представляют одну из самых актуальных проблем XXI века. Заключаются

многочисленные международные соглашения по сохранению биоразнообразия, правительственные органы во всех странах мира разрабатывают и принимают национальное законодательство для решения проблем утраты биоразнообразия и деградации экосистем.

В рамках исполнения федерального проекта «Сохранение биологического разнообразия и развитие экологического туризма» в части реализации мероприятий по сохранению и реинтродукции стерха (белого журавля) 30 декабря 2019 года было заключено соглашение о взаимодействии между АО «Зарубежнефть» и Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации с общим объемом финансирования 42 785 тыс. руб. Условиями соглашения предусматривается реализация Плана приоритетных мероприятий по сохранению и восстановлению стерха на территории Российской Федерации в 2020–2024 годах. Исполнителями работ Минприроды России назначены Окский государственный заповедник и Всероссийский научно-исследовательский институт охраны окружающей среды.

3,8 млн руб.

перечислено на сохранение и реинтродукцию стерха

В 2020 году, несмотря на ограничения, вызванные распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19, Окский государственный заповедник начал работу по реализации Плана мероприятий, на которые АО «Зарубежнефть» перечислило 3 829 тыс. руб. На выделенные средства были подготовлены условия для размножения пар стерхов: закуплены необходимые препараты, корма и витамины. Начатая работа будет продолжена и в 2021 году, на финансирование мероприятий по разведению стерхов для выпуска в дикую природу планируется выделить 17 625 тыс. руб.

Независимая оценка

Компания уделяет большое внимание независимой оценке заинтересованных сторон. Начиная с 2014 года АО «Зарубежнефть» участвует в рейтинге экологической открытости согласно методике Всемирного фонда дикой природы (WWF). Среди 20 крупнейших нефтегазовых компаний России в 2020 году АО «Зарубежнефть» заняло первое место, улучшив свою позицию прошлого года.

Экологическая политика Компании

В соответствии со стандартом «Поиск и оценка новых проектов» Компания уделяет особое внимание экологическим аспектам и оценке «зеленых» рисков. Все проекты проходят экологический аудит, главным критерием которого является отсутствие в пределах контрактной 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 ООС к подрядным организациям. В регламенте взаимодействия с подрядными организациями, действующем в Компании, устанавливаются аналогичные требования по соблюдению экологических стандартов, как и с 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 «Зарубежнефть» на ежемесячной основе осуществляется контроль целостности межпромысловых нефтепроводов, что является одним из приоритетов экологической политики Компании.

Все 100 % трубопроводов эксплуатируются без превышения, установленного проектом или экспертными организациями, срока нормативной эксплуатации. С целью определения технического состояния внутрипромысловых трубопроводов и подтверждения срока нормативной эксплуатации трубопроводной системы Компания ежегодно в соответствии с графиками проводит техническое освидетельствование и экспертизу промышленной безопасности.

Природоохранные мероприятия

В 2020 году уровень текущего финансирования природоохранных мероприятий в дочерних обществах, расположенных на территории Российской Федерации, составил порядка 266,576 млн руб., что значительно выше уровня 2019 года (+22 %).

Одной из приоритетных природоохранных задач, стоящих перед Обществом, является минимизация влияния отходов бурения посредством их обезвреживания и использования с последующей ликвидацией шламовых амбаров. Нефтезагрязненные земли на балансе Группы компаний «Зарубежнефть» отсутствуют.

В целом на территории всех лицензионных участков предприятий Группы компаний «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 на территории Российской Федерации не отмечено.

ВАЛОВЫЕ ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В СЕГМЕНТЕ «ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА», *тыс. т* 305-7

Выбросы в атмосферу	2018	2019	2020
Твердые вещества	0,437	0,280	0,215
Диоксид серы	6,909	6,841	4,928
Оксид углерода	7,914	6,375	4,204
Оксид азота	1,213	1,225	0,888
Углеводороды (без летучих органических соединений)	8,804	7,015	6,199
Летучие органические соединения	3,900	3,251	0,958
Прочие газообразные и жидкие	–	–	–
ВАЛОВЫЙ ВЫБРОС В АТМОСФЕРУ ВРЕДНЫХ ВЕЩЕСТВ	**29,18**	**24,99**	**17,39**

Сокращение выбросов парниковых газов 305-1

Для реализации приверженности общему низкоуглеродному тренду и климатической повестке Компания продолжила осуществление мероприятий для сокращения выбросов парниковых газов на существующих процессах, стремясь к углеродной нейтральности как неизбежной реальности и права на дальнейшее осуществление деятельности. АО «Зарубежнефть» осознает необходимость внесения радикальных изменений в бизнес-модели, портфели активов и принятые практики в целях глубокой структурной трансформации, и в этом отношении 2021 год должен стать переломным.

В 2020 году для сокращения собственных выбросов Компания предпринимала производственные улучшения и повышение осведомленности персонала, продолжила внедрение низкоуглеродных технологий (энергоэффективное оборудование, своевременное техническое обслуживание оборудования и реализация Газовой программы). Также Компания инвестирует в инновационные «зеленые» технологии и ВИЭ.

В начале ноября 2020 года президент России Владимир Путин подписал указ о сокращении выбросов парниковых газов в целях реализации Российской Федерацией своих обязательств по Парижскому соглашению. Поэтому реализации Газовой программы рационального использования попутного нефтяного газа на период 2020–2024 годов по Группе компаний «Зарубежнефть» уделяется пристальное внимание.

Благодаря выполненным мероприятиям Газовой программы 2020 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 полезного использования ПНГ за 2020 год в Группе компаний «Зарубежнефть» российского сегмента (ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» в составе ООО «УНГ» и АО «ОНО») составил 95,2 %, что соответствует плановым показателям, заложенным в Газовой программе на 2020 год (факт 2019 года – 92,5 %, план на 2020 год – 95,2 %).

ДОБЫЧА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОПУТНОГО НЕФТЯНОГО ГАЗА ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В 2020 ГОДУ (РОССИЙСКИЙ СЕГМЕНТ), *млн м³*

Предприятие	Добыча ПНГ	Использование ПНГ на собственные нужды	% от использования ПНГ
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	110,25	104,90	95,1
АО «Оренбургнефтеотдача»	2,24	2,24	99,8
ООО «Ульяновскнефтегаз»	0,52	0,48	92,9
ВСЕГО	**113,01**	**107,62**	**95,2**

Добываемый попутный нефтяной газ на Харьягинском месторождении является высокосернистым, что затрудняет его полезное использование. Согласно проекту обустройства Харьягинского месторождения, в планах ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» – продолжение работ по запуску оборудования очистки газа от сероводорода, ГТУ и необходимой инфраструктуры для компримирования очищенного газа. По итогам 2020 года уровень использования ПНГ по ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» составил 61,8 % при плановых показателях 47,8 %. Рост уровня использования стал возможен благодаря поставкам ПНГ в газотранспортную сеть ООО «ЛУКОЙЛ-Коми». К 2027 году планируется достичь уровня полезного использования ПНГ 95 %.

Для реализации приверженности общему низкоуглеродному тренду и климатической повестке Компания продолжила осуществление мероприятий для сокращения выбросов парниковых газов на существующих процессах, стремясь к углеродной нейтральности как неизбежной реальности и праву на дальнейшее осуществление деятельности. АО «Зарубежнефть» осознает необходимость внесения радикальных изменений в бизнес-модели, портфели активов и принятые практики в целях глубокой структурной трансформации, и в этом отношении 2021 год должен стать переломным.

В 2020 году для сокращения собственных выбросов Компания предпринимала производственные улучшения и повышение осведомленности персонала, продолжила внедрение низкоуглеродных технологий – энергоэффективного оборудования, своевременного технического обслуживания оборудования и реализации Газовой программы. Также Компания инвестирует в инновационные «зеленые» технологии и ВИЭ.

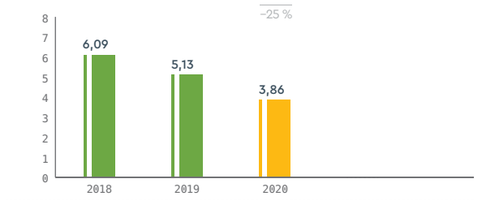
Комплексные экологические разрешения

В 2020 году АО «Зарубежнефть» продолжила участие в инициативе Росприроднадзора по выдаче комплексных экологических разрешений в рамках реализации федерального проекта «Внедрение наилучших доступных технологий» нацпроекта «Экология». По итогам участия в данном проекте положительное заключение экологической экспертизы получила в 2019 году дочерняя компания АО «Зарубежнефть» ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», ставшая первой среди компаний Российской Федерации, получившей комплексное экологическое разрешение (КЭР). В 2020 году заявка на получение КЭР направлена в территориальные органы Росприроднадзора ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара», а ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» заключен договор на сопровождение получения КЭР в территориальном органе Росприроднадзора в 2021 году.

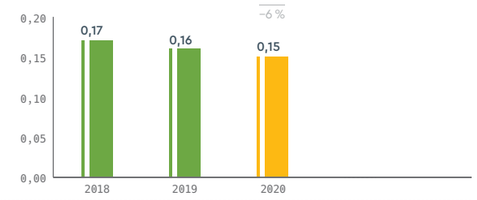
Показатели в сфере ООС по Группе компаний «Зарубежнефть» в Российской Федерации 306-2

Реализация Газовой программы в 2020 году позволила уменьшить удельные показатели выбросов загрязняющих веществ, которые снизились по сравнению с 2019 годом с 5,13 до 3,86 т на тысячу тонн добытой нефти, а также удельные выбросы парниковых газов с 0,16 тыс. т CO_2-эквивалента на тысячу тонн добытой нефти до 0,15 тыс. т CO_2-эквивалента на тонну добытой нефти.

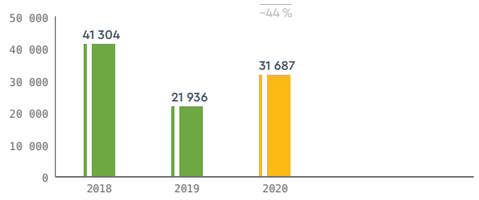
ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ, *т / тыс. т нефти*



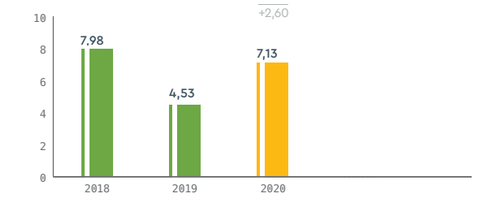
ВЫБРОСЫ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ В РОССИИ, *тыс. т / тыс. т нефти*



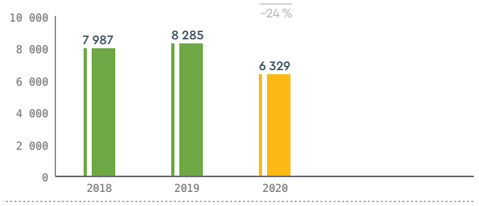
ОБРАЗОВАНИЕ ОТХОДОВ ЗА ГОД, *т*



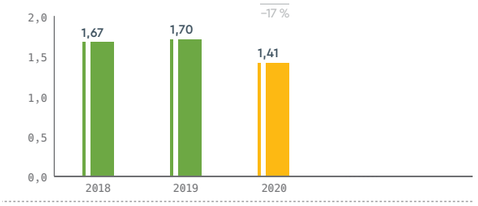
ОБРАЗОВАНИЕ ОТХОДОВ, *т / тыс. т*



ЗАБОР ВОДЫ, *тыс. м³*



ЗАБОР ВОДЫ, *тыс. т / тыс. т нефти*



В 2020 году размер обязательных платежей за негативное воздействие составил 40 399,165 тыс. руб. и 800 тыс. руб. штрафов за нарушение природоохранного законодательства.

В августе 2020 года территориальными органами РПН выдано предписание за отсутствие программы геомониторинга трех месторождений ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара».

Компания строго следует требованиям законодательства Российской Федерации и стран присутствия: сброс вод на рельеф, загрязнение земли, в том числе нефтью, сброс загрязненных сточных вод в 2020 году не проводили.

Аварий с экологическим ущербом в отчетном году не было.

В 2020 году снижения темпов бурения не произошло. Удельные показатели образования отходов выросли с 4,53 т на 1 тыс. т добытой нефти в 2019 году до 7,13 т в 2020 году. В составе образующихся отходов большую часть по массе составляют отходы 4-го класса опасности – строительные отходы.

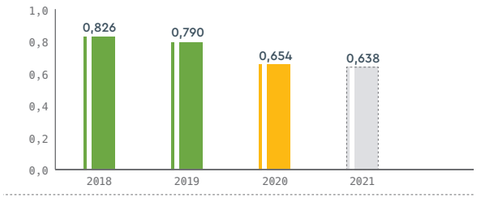
Снижение эмиссии парниковых газов

Важным шагом в направлении расширения эффективного использования попутного газа АО «Зарубежнефть» считает присоединение Российской Федерации к Парижскому соглашению по климату. Мы также работали над решениями, которые позволят использовать преимущества природного газа для достижения целей Парижского соглашения по климату, принятого Российской Федерацией в сентябре 2019 года.

В соответствии с «Методическими указаниями и руководством по количественному определению объема выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации» (утверждены приказом Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации от 30 июня 2015 года № 300, зарегистрированным в Министерстве юстиции Российской Федерации 15 декабря 2015 года, регистрационный номер 40098) АО «Зарубежнефть» был проведен расчет объема выбросов парниковых газов в атмосферу за 2020 год в результате производственной деятельности добывающих предприятий.

Инвестиции в основной капитал на охрану окружающей среды в 2020 году связаны с плановой реализацией мероприятий по строительству и оборудованию полигона размещения отходов на ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Во исполнение проектных решений по объекту «Полигон обезвреживания и размещения отходов Северо-Хоседаюского месторождения им. А. Сливки» закуплена вторая установка по утилизации нефтесодержащих отходов УПНШ-05. Затраты на другие природоохранные мероприятия (необходимое плановое техническое обслуживание систем водоподготовки, затраты на экологический мониторинг в части реализации Программ сохранения биоразнообразия) приведены в таблице.

ДИНАМИКА ВЫБРОСОВ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ, *млн т CO2-эквивалента*



За счет реализации газовой программы объем выбросов в 2020 году составил порядка 0,654 млн т CO_2-эквивалента, что ниже уровня прошлого года на 17,2 %.

РАСХОДЫ НА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ (ОС), *млн руб.*

Инвестиции	2018	2019	2020	2021	+/–
Инвестиции в основной капитал на охрану ОС	228,21	60,30	15,91	23,53	–44,39
Плата за негативное воздействие на ОС	20,38	17,30	40,40	37,53	23,10
Начисленные штрафы за загрязнение ОС	0,51	0,94	0,80	0,00	–0,14
Текущие затраты на охрану ОС, в том числе:	163,80	218,04	176,39	238,46	–41,65
• на охрану водных объектов	23,89	10,31	5,05	13,15	–5,26
• на охрану атмосферного воздуха	3,70	7,72	5,55		11,33
• на охрану земельных ресурсов от отходов производства и потребления	119,00	181,69	145,27	183,60	–36,42
• на рекультивацию земель	17,37	18,31	9,02	11,35	
• другие направления в сфере охраны природы	0,00	0,00	11,50	19,03	11,50
ВСЕГО	**412,90**	**296,58**	**233,50**	**299,51**	**–63,08**

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

102-40 102-42 102-43

С целью поддержания и налаживания конструктивных отношений при реализации проектов АО «Зарубежнефть» стремится взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами. Корпоративные требования к персоналу и к подрядным организациям включают в себя правила уважительного и внимательного отношения к интересам малочисленных народов.

С 2009 года между ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и Администрацией Ненецкого автономного округа действует соглашение о сотрудничестве по вопросу взаимодействия с коренными малочисленными народами Севера. В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» с 2017 года действуют Методические рекомендации поведения на территориях традиционного природопользования коренных малочисленных народов Севера.

В 2020 году на уровне Компании было проведено 17 командно-штабных учений по реагированию на ЧС на месторождении с осуществлением контроля по видео-конференц-связи со стороны комиссии по чрезвычайным ситуациям. Увеличение командно-штабных учений произошло из-за нашумевших экологических катастроф, которые привлекли к себе пристальное внимание общественности в 2020 году, и новой коронавирусной инфекции. Компания вовремя оценила риски и проявила проактивный подход. Кроме этого, дочерними обществами Компании были проведены собственные учебно-тренировочные занятия совместно с подрядными организациями для отработки учебных задач по наиболее актуальным рабочим процессам.

В рамках готовности Общества к ликвидации аварийных разливов нефти и нефтепродуктов, а также других возможных аварий дочерними обществами заключены следующие договоры:

- со специализированными организациями – на ликвидацию последствий аварийных разливов нефти и нефтепродуктов на производственных объектах. Договором предусмотрено обеспечение постоянной (круглосуточной) готовности квалифицированного персонала и оборудования к мобилизации на выполнение работ по ликвидации последствий аварийных разливов;
- по предупреждению и ликвидации газонефтеводопроявлений (ГНВП) и открытых фонтанов (ОФ). Данным договором предусмотрено поддержание в постоянной оперативной готовности сил и средств к реагированию на чрезвычайные ситуации, вызванные ГНВП и ОФ на объектах Общества. Ежеквартально совместно с работниками Общества проводятся профилактические работы по предупреждению возникновения ГНВП и ОФ на объектах;
- на оказание услуг в области пожарной безопасности (тушение пожаров).

С начала года в Группе компаний «Зарубежнефть» проведено 12 командно-штабных тренировок, связанных со следующими рисками:

- попадания нефтепродуктов в водные объекты;
- распространения COVID-19;
- производственными инцидентами с последующим возгоранием.

Командно-штабные учения проходили в режиме реального времени, при максимальной вовлеченности персонала, с отработкой различных сценариев, с использованием видеоматериалов. Часть видеоматериалов, снятых в ходе проведения учений в 2019–2020 годах, Всемирный фонд дикой природы (WWF) России принял для учета при подведении итогов Рейтинга экологической ответственности нефтегазодобывающих компаний Российской Федерации в 2019 году.

В 2020 году изменена корпоративная концепция проведения командно-штабных тренировок – в участие в совместных тренировках вовлечены внутренние подрядчики и государственные пожарные подразделения в качестве внешних заинтересованных сторон для отработки реальных рисков в учебных условиях.

С учетом извлеченных уроков экологических катастроф 2020 года была проведена ревизия с оценкой достаточности оснащения и объема резервов материальных ресурсов и средств индивидуальной защиты для ликвидации и локализации инцидентов, аварий и чрезвычайных ситуаций.

Планы развития

В 2021 году Компанией взят курс на расширение периметра работ по улучшению показателей в области ESG-принципов и целей устойчивого развития ООН. Большая часть усилий будет связана с созданием корпоративной Программы по минимизации углеродного следа. Также будет продолжена работа в области сохранения биоразнообразия.

ВИЭ – путь к использованию низкоуглеродной модели обеспечения жизнедеятельности.

ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ

Возобновляемые источники энергии – виды энергии, непрерывно возобновляемые в биосфере Земли: солнечная энергия, энергия воды (энергия приливов и отливов, энергия рек), ветра, биомассы, биогаза, геотермальная энергия.

Глобальный рынок энергетики переживает важный этап трансформации. Успешное развитие технологий в сфере возобновляемых источников энергии (ВИЭ) и их возрастающая конкурентоспособность способствуют активному использованию низкоуглеродной модели обеспечения жизнедеятельности человечества.

Меняющаяся структура производства энергии заставляет меняться и нефтегазовый бизнес. Диверсифицируя свой бизнес, нефтегазовые компании опираются на свой уникальный опыт в наземном и морском бурении, на нефте- и газопереработке, транспортных и монтажных операциях, организации торговых операций. Расширение направления возобновляемой энергетики нефтегазовые компании осуществляют путем развития собственных компетенций, через покупку профильных активов, а также через сотрудничество с ведущими поставщиками технологического оборудования и девелоперами проектов. Следуя данной тенденции, АО «Зарубежнефть» также рассматривает свое участие в проектах ВИЭ.

В Компании за многолетнюю историю успешных проектов накоплен богатый опыт общения с руководством развивающихся стран, которые на текущий момент ставят перед собой задачи развития ВИЭ на своей территории.

Зная потенциал возобновляемых источников энергии в будущем и их растущую конкурентоспособность по отношению к ископаемым видам топлива, в марте 2019 года на Совете директоров АО «Зарубежнефть» рассмотрен вопрос о развитии направления проектов ВИЭ (Протокол 165 от 27 марта 2019 года), а уже в июне того же года создано новое Управление по развитию возобновляемых источников энергии.

Основная задача нового структурного подразделения Компании – реализация поэтапного развития собственных компетенций в качестве сопутствующего бизнеса, что будет являться дополнительным фактором повышения устойчивости собственных структур.

В ходе подготовительного этапа развития ВИЭ проведена оценка более 40 проектов ВИЭ (СЭС, ВЭС, МГЭС[1] и пр.), находящихся в различных странах – Вьетнам, Индия, Турция, Никарагуа, Россия, БиГ, Египет, Испания и прочих, а также определены основные фокусы и положения будущего развития направления ВИЭ в Группе компаний «Зарубежнефть»:

- на первом этапе (2021–2024 годы) Компания позиционирует себя в роли финансового инвестора и готова совместно с финансово надежным квалифицированным инвестором войти в рынки ВИЭ, в основном на территориях своего присутствия. В ходе реализации первого этапа планируется сформировать предпосылки и наработать соответствующие компетенции для перехода ко II этапу развития;
- на втором этапе (до 2030 года) Компания будет являться стратегическим инвестором с функцией операционного управления сформированным портфелем проектов ВИЭ.

Обществом проделана большая подготовительная работа по детальной проработке и реализации проектов использования ветроэнергетики и солнечной энергетики для собственных нужд:

- совместно с АО «НПЗ Брод» проведен полный комплекс работ по отбору подрядчика и сопровождению проектирования, строительства и пусконаладки проекта крышной СЭС мощностью 964 кВт на территории «НПЗ Брод». В декабре 2020 года СЭС запущена в эксплуатацию;
- принято решение о строительстве СЭС для энергообеспечения Пашкинского месторождения;
- рассматривается возможность строительства объектов ВИЭ для энергоснабжения объектов АО «Оренбургнефтеотдача» (Кирсановское месторождение), ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»;
- продолжается работа по рассмотрению возможности использования ВИЭ для собственных нужд на территории производственных объектов в Российской Федерации, Социалистической Республике Вьетнам, Республике Босния и Герцеговина, а также Республике Узбекистан.

В 2020 году разработаны и утверждены Основные положения функциональной стратегии ВИЭ, которые будут служить базой для актуализации Корпоративной стратегии развития АО «Зарубежнефть» в 2021 году в части направления ВИЭ.

В рамках поиска новых проектов в области ВИЭ сформирована база технологий и партнеров по направлению ВИЭ. С целью организации совместной работы по развитию Центра компетенций в сентябре 2020 года подписан Меморандум № 54–435/20 о взаимопонимании с РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина.

Реализация указанных проектов позволит повысить энергоэффективность Компании и снизить воздействие на окружающую среду. Сокращение выбросов CO_2 в атмосферу от реализации данных проектов оценивается более чем в 10 тыс. т ежегодно.

В рамках проведенного анализа эффективности существующих процессов разработаны основные критерии выбора партнеров для перспективного сотрудничества:

- опыт работы по направлению ВИЭ;
- финансовое положение;
- опыт работы в стране реализации проекта;
- наличие уникальных компетенций;
- наличие опыта работы с АО «Зарубежнефть»;
- форма собственности.

Перспективы развития

С целью дальнейшего развития направления ВИЭ в Группе компаний «Зарубежнефть» в 2021 году будет продолжена работа по оценке возможности использования ветроэнергетики и солнечной энергетики для собственных нужд дочерних обществ Группы компаний «Зарубежнефть». Планируется реализация проекта СЭС для Пашкинского и Кирсановского месторождений АО «Оренбургнефтеотдача», проработка вариантов строительства СЭС мощностью до 1,5 МВт в рамках существующей государственной поддержки проектов ВИЭ с приоритетным размещением на территории «НПЗ Брод» или других участков БиГ.

Будет продолжена работа по дальнейшему развитию Центра компетенций по альтернативной энергетике на базе Корпоративного центра, а также в рамках формирования корпоративной стратегии развития Группы компаний «Зарубежнефть» будут разработаны основные положения стратегии по использованию электротранспорта в Группе компаний «Зарубежнефть»:

- анализ существующих и перспективных рынков поставки электромобилей для собственных нужд АО «Зарубежнефть»;
- оценка технологической и экономической эффективности;
- разработка основных положений стандарта по приобретению и использованию электромобилей.

Также продолжится работа по поиску и оценке возможности участия в крупных сетевых проектах ВИЭ в странах присутствия Группы компаний «Зарубежнефть». и в странах второго приоритета: выбранные страны для экспансии основным бизнесом – Алжир, Египет, Ирак, Казахстан и Индия.

[1] СЭС – солнечные электростанции, ВЭС – ветряные электростанции, МГЭС – малые гидроэлектростанции.

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель Программы энергоэффективности – снижение себестоимости продукции в производственных бизнес-сегментах Группы компаний «Зарубежнефть» и повышение конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках.

7 НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ

Деятельность АО «Зарубежнефть» в области энергоэффективности осуществляется в соответствии с утвержденной «Программой энергосбережения и повышения энергетической эффективности Группы компаний «Зарубежнефть» на 2020 год» (Приказ 368 от 16 декабря 2019 года).

62
мероприятия
реализовано в 2020 году

Основные принципы Программы:

- проведение политики бережливого производства, основанной на внедрении мероприятий с окупаемостью в течение 3–5 лет;
- разработка мероприятий, направленных на снижение удельных энергетических затрат на единицу добычи, подготовки нефтесодержащей жидкости и ППД в сегменте «Геологоразведка и добыча», переработки сырья в сегменте «Нефтепереработка и сбыт» и снижения 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 (ПНГ, отходы отработанного масла и т. п.).

Программа является составной частью Программы инновационного развития[1] (далее – ПИР) на 2020–2024 годы с перспективой до 2030 года.

Область действия Программы

Геологоразведка и добыча

Добычные активы
Россия
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»
АО «Оренбургнефтеотдача»
ООО «Ульяновскнефтегаз»

Вьетнам
СП «Вьетсовпетро»

Нефтепереработка и сбыт

Нефтепереработка
Босния и Герцеговина
АО «НПЗ Брод»
АО «МПЗ Модрича»

Сервисные активы

Сервисные активы
Россия
АО «Арктикморнефтегазразведка»
АО «Гипровостокнефть»
АО «ВНИИнефть»

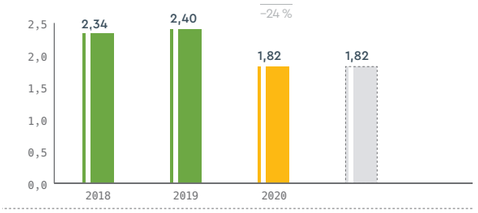
[1] Программа инновационного развития согласована Межведомственной рабочей группой по технологическому развитию при Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России (Протокол МРГ от 2 июля 2020 года № 10-Д01) и утверждена в декабре 2020 года Советом директоров Общества (Протокол 188 от 24 декабря 2020 года). Отчетность по выполнению ПИР в части повышения энергетической эффективности по Группе компаний «Зарубежнефть» ежегодно в срок до 1 мая года, следующего за отчетным, направляется в ФОИВ – Минэнерго России, Минэкономразвития России, Минобрнауки России.

Программа предусматривает снижение удельных затрат энергоресурсов на добычу объема добываемой нефтесодержащей жидкости (НСЖ) по дочерним нефтедобывающим предприятиям российского сегмента не ниже 0,5 % к уровню 2019 года. В качестве целевого ориентира Программы энергосбережения на 2020 год были предусмотрены разработка и внедрение новых мероприятий (наравне с функционированием мероприятий, внедренных в 2017–2019 годах), учитывающих особенности сегментного разделения деятельности, организационной структуры и специфики деятельности Группы компаний «Зарубежнефть».

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 2019 года в сегменте «Геологоразведка и добыча» и, соответственно, повысить показатели энергоэффективности каждого общества в отдельности и Группы компаний «Зарубежнефть» в целом. Внедрено 62 мероприятия с общим экономическим эффектом 1 521 млн руб. (42 885 т у. т.).

Суммарный объем потребления топливно-энергетических ресурсов по Группе компаний «Зарубежнефть» за 2020 год составил 29 млн т у. т., или 5 363 млн руб. в денежном выражении. Распределение энергопотребления и энергозатрат за 2020 год по направлениям производственной деятельности приведено в таблице.

ИЗМЕНЕНИЕ УДЕЛЬНЫХ РАСХОДОВ ЭНЕРГОРЕСУРСОВ НА ДОБЫЧУ НСЖ ПО НЕФТЕДОБЫВАЮЩИМ ПРЕДПРИЯТИЯМ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», *т у. т. / тыс. м³*
(российский сегмент)



В отчетном году снижение удельных затрат энергетических ресурсов на добычу нефтесодержащей жидкости по нефтедобывающим предприятиям российского сегмента достигнуто в размере 24 % к уровню 2019 года.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Направление деятельности	Электроэнергия, тыс. кВт · ч / млн руб.	Тепловая энергия, Гкал / млн руб.	Топливо, т нефти / млн руб.	Приведено т у. т. / млн руб.	Доля ТЭР, %
Добыча УВ	471 023 / 2 866		68 751 / 2 267	122 343 / 5 182	96,6
Переработка нефти	11 683 / 31	–	3 511 / 95	4 814 / 126	2,4
Сервисные активы	5 862 / 37	7 529 / 15,5	62 / 3	1 830 / 55	1,0
ИТОГО	**488 568 / 2 934**	**7 529 / 15,5**	**72 324 / 2 365**	**28 987 / 5 363**	**100,0**

Основные мероприятия по энергоэффективности, проведенные в 2020 году

ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»

- Организация на объектах внешнего транспорта нефти (перекачивающая нефтяная станция 49, приемо-сдаточный пункт, перекачивающая нефтяная станция 32) аналитической информационной системы «Энергоэффективность нефтегазового предприятия» (АИС ЭНП);
- оптимизация напорных характеристик УЭЦН при ремонте скважин;
- реализация программы капитальных ремонтов генерирующего оборудования (газотурбинная установка, газопоршневой электроагрегат, дизельный электроагрегат);
- смена способа эксплуатации скважин, проведение опытно-промысловых испытаний установки электровинтового насоса на высокопродуктивном фонде;
- оптимизация системы электрообогрева технологических трубопроводов и технологического оборудования (работы греющих саморегулирующих кабелей).

СП «Вьетсовпетро»

- Обеспечение питания для судов (60 Гц, 440 Вт) от береговой электроэнергетической системы при длительных стоянках в порту;
- обеспечение питания для судов, пришвартованных «вторым бортом», от береговой электроэнергетической системы при длительных стоянках в порту СП «Вьетсовпетро».

АО «Зарубежнефть» стремится бережно использовать тепловую и электрическую энергию. В целом проведенная в 2020 году работа способствовала снижению энергетических затрат по предприятиям и дальнейшему развитию направления энергосбережения и повышения энергетической эффективности Группы компаний «Зарубежнефть».

ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»

- Перевод электроснабжения кустов EP-1, EP-2 от внешних сетей на электроснабжение от собственной генерации;
- применение энергоэффективных погружных электродвигателей;
- замена импортных станций управления кустовых площадок EP-2, NP-1 на отечественные станции;
- оптимизация выходного напряжения частотно-регулируемого привода на фонде скважин.

План развития программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности в 2021 году

Для дальнейшего развития повышения энергоэффективности по Группе компаний разработана и утверждена Программа энергосбережения на 2021 год, согласно которой предусмотрено 91 мероприятие, шесть из которых долгосрочные. Затраты на их внедрение в 2021 году оцениваются в размере 935,3 млн руб., расчетный экономический эффект за календарный год использования составит порядка 363,5 млн руб., или 10 979 т у. т.

Также Программа предусматривает снижение удельных затрат энергоресурсов на добычу объема добываемой нефтесодержащей жидкости (НСЖ) по дочерним нефтедобывающим предприятиям российского сегмента не ниже 1,0 % к уровню 2019 года.

ВЫПОЛНЕНИЕ ГАЗОВОЙ ПРОГРАММЫ

Газовая программа рационального использования попутного нефтяного газа на период 2020–2024 годов утверждена Приказом 367 от 16 декабря 2019 года.

13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

95,2 %

уровень полезного использования ПНГ в 2020 году

Уровень полезного использования ПНГ за 2020 год в Группе компаний российского сегмента (ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара») составил 95,2 %, что выше фактического уровня 2019 года на 3 %.

Запланированные на 2020 год мероприятия по увеличению уровня полезного использования ПНГ в дочерних обществах выполнены в полном объеме.

Рост уровня использования обусловлен выполнением комплекса мероприятий по наращиванию доли газовой генерации в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», а также увеличением объемов коммерческой реализации попутного нефтяного газа Усинскому ГПЗ ООО «ЛУКОЙЛ-Коми».

Особое внимание уделяется газовой программе ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» – размер платы за негативное воздействие на окружающую среду за 2020 год составит 35,2 млн руб., что на 10,6 млн руб. меньше планового значения.

Актуализированная Газовая программа утверждена Приказом 340 от 30 декабря 2020 года «О реализации Газовой программы рационального использования попутного нефтяного газа на период 2021–2025 годов в Группе компаний «Зарубежнефть».

УРОВЕНЬ ПОЛЕЗНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПНГ ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ЗА 2020 ГОД

Коэффициент полезного использования ПНГ			
Общество	**2020 (план)**	**2020 (факт)**	**Отклонение, %**
Группа компаний АО «Зарубежнефть»	95,1	95,2	+0,1
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	95,0	95,1	+0,1
ООО «ЗНДС» (ОНО)	98,2	99,9	+1,7
ООО «ЗНДС» (УНГ)	91,4	92,7	+1,3
Зарубежный сегмент	93,7	96,6	+2,9
Справочно: Харьягинское СРП	*47,8*	*61,8*	*+14,0*

#5



Повышаем **лидерский потенциал** команды

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 102-18

Система органов управления Общества сформирована единственным акционером АО «Зарубежнефть» – Российской Федерацией и включает в себя следующие органы:

Общее собрание акционеров

Совет директоров

Единоличный исполнительный орган

- В целях эффективного функционирования Совета директоров единственным акционером Общества утверждено Положение о Совете директоров (распоряжение Росимущества от 12 октября 2005 года № 2253-р), которое определяет компетенцию Председателя Совета директоров, права, обязанности и ответственность членов Совета директоров АО «Зарубежнефть», процедуру подготовки и формы проведения заседаний.
- Положение о вознаграждении членам Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждено распоряжением Росимущества от 18 мая 2017 года № 243-р. В соответствии с Положением вознаграждение членов Совета директоров зависит от достижения Обществом целевых значений ключевых показателей эффективности, определенных с учетом методических рекомендаций федеральных органов исполнительной власти и направленных на реализацию стратегических целей деятельности АО «Зарубежнефть».
- Положение о единоличном исполнительном органе (Генеральном директоре) АО «Зарубежнефть» утверждено распоряжением Росимущества от 30 июня 2016 года № 522-р. Утвержденное Советом директоров (Протокол 155 от 30 мая 2018 года) Положение о годовом вознаграждении Генерального директора Общества обеспечивает взаимосвязь между достижением АО «Зарубежнефть» целевых значений ключевых показателей эффективности и вознаграждением единоличного исполнительного органа.

Особенностью модели корпоративного управления АО «Зарубежнефть» является наличие единственного акционера Общества – Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Это нашло отражение в особом порядке проведения общих собраний акционеров Общества – издании распоряжения Росимущества о решениях общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть».

Кроме того, формирование Совета директоров Общества происходит в порядке, определенном Постановлением Правительства Российской Федерации от 3 декабря 2004 года № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами («Золотой акции»)». Члены Совета директоров, являющиеся представителями интересов Российской Федерации в Совете директоров Общества, осуществляют свою деятельность с учетом требований указанного Постановления.

АО «Зарубежнефть» придерживается основных общепринятых принципов корпоративного управления, в том числе ключевых рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Соблюдение основных принципов и рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления руководство Общества считает необходимым условием долговременного развития Компании, повышения ее инвестиционной привлекательности.

О соблюдении в АО «Зарубежнефть» рекомендаций Кодекса корпоративного управления (письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463)

Совет директоров Общества

Деятельность Совета директоров осуществляется в соответствии с утвержденным Планом, который ежегодно утверждается Советом директоров. План Совета директоров АО «Зарубежнефть» на 2020 год утвержден Протоколом 177 Совета директоров от 14 февраля 2020 года.

Форма проведения заседания Совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы (утверждение бизнес-плана Общества, предварительное утверждение годового отчета, утверждение отчета о достижении целевых значений КПЭ, рассмотрение отчета о выполнении Корпоративной стратегии и отчета о выполнении ДПР за отчетный год, принятие решение о вознаграждении Генерального директора) рассматриваются, как правило, на заседаниях в очной форме. В 2020 году с учетом ограничений на проведение мероприятий в форме совместного присутствия, введенных в рамках противодействия коронавирусной инфекции, заседания Совета директоров по указанным вопросам были проведены в заочной форме.

Протоколы заседаний Совета директоров оформляются в соответствии с требованиями Положения о Совете директоров с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления (в протоколе в том числе указывается информация о голосовании каждого члена Совета директоров, в случае представления письменного мнения для участия в очном заседании Совета директоров письменное мнение приобщается к протоколу, о чем отдельно указывается в протоколе).

С учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления (далее – Кодекс КУ) к компетенции Совета директоров АО «Зарубежнефть» согласно Уставу отнесены в том числе следующие вопросы:

- утверждение стратегии развития Общества и осуществление контроля за ее реализацией;
- утверждение бизнес-планов, инвестиционных программ, долгосрочных программ развития, ключевых показателей эффективности Общества и осуществление контроля за их реализацией;
- утверждение дивидендной политики Общества (Положения о дивидендной политике);
- создание комитетов Совета директоров Общества, избрание членов комитетов Совета директоров Общества, утверждение Положений о комитетах Совета директоров Общества;
- утверждение внутренних нормативных документов Общества, касающихся вопросов мотивации, размера и порядка выплаты вознаграждения руководящему составу Общества;
- утверждение Положения о закупке в Обществе, рассмотрение отчета о закупочной деятельности в Обществе;
- принятие решения о назначении на должность и освобождении от занимаемой должности руководителя службы внутреннего аудита;
- рекомендации единоличному исполнительному органу Общества по любым вопросам деятельности Общества.

В рамках внедрения рекомендаций Кодекса КУ в 2018 году в Устав АО «Зарубежнефть» были внесены изменения в соответствии с распоряжением Росимущества от 30 июня 2018 года № 499-р (учтены в действующей редакции Устава), согласно которым решения по отдельным вопросам принимаются Советом директоров квалифицированным большинством голосов (п. 15.9 Устава):

- утверждение бизнес-планов, инвестиционных программ, долгосрочных программ развития, ключевых показателей эффективности Общества и осуществление контроля за их реализацией;
- утверждение дивидендной политики Общества (Положения о дивидендной политике);
- определение цены (денежной оценки) имущества, цены размещения или порядка ее определения и цены выкупа эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах»;
- рекомендации по размеру дивидендов по акциям и порядку их выплаты;
- принятие решений об участии и о прекращении участия Общества в других организациях;
- определение позиции Общества (представителей Общества) по вопросам повестки дня общего собрания акционеров (участников) и заседания совета директоров дочерних обществ в части ликвидации или реорганизации дочерних обществ;
- вынесение на общее собрание акционеров вопросов о реорганизации или ликвидации Общества, увеличения или уменьшения уставного капитала Общества, внесения изменений в Устав Общества.

Информация о проведенных Обществом мероприятиях в рамках реализации указанных компетенций отражена в соответствующих разделах Годового отчета.

Корпоративный секретарь Общества

В АО «Зарубежнефть» утверждено Положение о корпоративном секретаре Общества (приказ от 25 марта 2015 года № 126). Положение определяет порядок назначения корпоративного секретаря АО «Зарубежнефть», его статус, полномочия и компетенцию, порядок деятельности. В соответствии с Положением функции корпоративного секретаря Общества относятся к компетенции Управления корпоративных отношений.

Информация о корпоративном секретаре АО «Зарубежнефть» размещена на сайте Общества в сети Интернет[1].

В соответствии с Положением определены требования к кандидатуре сотрудника Управления корпоративных отношений, цели работы корпоративного секретаря, функции корпоративного секретаря, к которым в том числе относятся:

- предоставление консультаций Акционеру, членам Совета директоров и менеджменту Общества по вопросам корпоративного права и управления;
- обеспечение эффективной работы Совета директоров Общества;
- обеспечение эффективной работы комитетов при Совете директоров Общества;
- организация информационного обмена между Обществом и иными пользователями с использованием функционала Межведомственного портала Росимущества (далее – «МВ Портал»);
- организация подготовки и обеспечение проведения Общего собрания акционеров;
- обеспечение предоставления документов в пределах своей компетенции по запросам государственных органов;
- участие в реализации политики Общества по раскрытию информации;
- обеспечение взаимодействия Общества с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках своих полномочий;
- обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними нормативными документами Общества процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов Акционера, и контроль за их исполнением;
- незамедлительное информирование Совета директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства, а также положений внутренних нормативных документов, соблюдение которых относится к функциям корпоративного секретаря Общества;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Общества.

Обязанности корпоративного секретаря согласно Положению:

- строго соблюдать в своей деятельности нормы и требования законодательства Российской Федерации, Устава и внутренних документов Общества;
- обеспечивать соблюдение прав и имущественных интересов Акционера;
- исполнять поручения Председателя Совета директоров;
- информировать Совет директоров о возникновении ситуаций, создающих угрозу нарушения норм действующего законодательства, прав Акционера, а также возникновения корпоративного конфликта;
- обеспечивать размещение всей необходимой информации об Обществе на «МВ Портале»;
- осуществлять поддержание в актуальном состоянии информации об Обществе, размещаемой на «МВ Портале».

В целях реализации своих функций корпоративный секретарь вправе:

- запрашивать и получать у руководителей структурных подразделений Общества информацию и документы, необходимые для выполнения возложенных на него задач;
- в пределах своей компетенции привлекать структурные подразделения Общества к подготовке проектов документов и реализации процедур корпоративного управления;
- по согласованию с Генеральным директором Общества привлекать сторонних специалистов для решения стоящих перед ним задач;
- контролировать исполнение решений, принятых Советом директоров и Общим собранием акционеров;
- в пределах своей компетенции предлагать вопросы для включения в повестку дня заседания Совета директоров;
- контролировать соблюдение должностными лицами и работниками Общества Устава и внутренних нормативных документов, относящихся к его функциям;
- осуществлять взаимодействие с Председателем Совета директоров и председателями комитетов при Совете директоров;
- подготавливать и направлять Акционеру и членам Совета директоров ответы и разъяснения;
- запрашивать информацию у реестродержателя Общества в объеме, установленном Советом директоров, контролировать соблюдение требований законодательства при ведении реестра акционеров.

1. https://www.nestro.ru/ru/raskrytie-informacii/.

Мероприятия по совершенствованию системы корпоративного управления и результаты оценки системы корпоративного управления

АО «Зарубежнефть» реализует комплекс мер по совершенствованию корпоративного управления, стремится соответствовать лучшим применимым международным и российским практикам в этой области.

В рамках внедрения лучших практик Кодекса корпоративного управления в Компании созданы и успешно функционируют профильные комитеты при Совете директоров:

Комитет по стратегическому планированию

Комитет по аудиту

Комитет по кадрам и вознаграждению

Вопросы, выносимые на рассмотрение Совета директоров, предварительно рассматриваются на заседаниях профильных комитетов.

Информация о деятельности Совета директоров и комитетов при Совете директоров Общества в 2020 году представлена в соответствующих разделах Годового отчета АО «Зарубежнефть» за 2020 год.

- В 2020 году в рамках мероприятий по совершенствованию корпоративного управления Обществом инициировано внесение в Устав АО «Зарубежнефть» изменений, связанных с возможностью выплаты Обществом дивидендов неденежными средствами. Новая редакция Устава Общества утверждена в соответствии с распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 17 августа 2020 года № 314-р.
- Также в целях оптимизации деятельности органов управления хозяйственных обществ Группы компаний АО «Зарубежнефть» были разработаны и имплементированы в Стандарт на бизнес-процесс «Корпоративное управление дочерними обществами» принципы отнесения сделок к обычной хозяйственной деятельности (приказ от 31 августа 2020 года № 195).
- В Компании проводятся мероприятия по поддержанию высоких значений уровня корпоративного управления путем проведения ежегодной самооценки корпоративного управления в соответствии с Методикой самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием, утвержденной приказом Росимущества от 22 августа 2014 года № 306, субъективной оценки деятельности членов Совета директоров с помощью функционала «МВ Портала», а также внешней оценки членами Совета директоров качества подготовки и проведения заседаний.

Внешняя оценка организации работы Совета директоров проводится ежегодно, путем анкетирования членов Совета директоров для получения их мнения по следующим показателям:

- учет замечаний членов Совета директоров при подготовке материалов к заседаниям Совета директоров и комитетов при Совете директоров;
- оперативность представления дополнительной информации по запросам членов Совета директоров;
- открытость при представлении информации членам Совета директоров.

Методика анкетирования предусматривает следующие оценки: 5 баллов – выше ожиданий, 4 балла – соответствует ожиданиям; 3 балла – ниже ожиданий; 2 балла – неудовлетворительно.

По итогам проведенной оценки за 2020 год (с учетом полученных анкет от всех членов Совета директоров) среднее арифметическое значение показателей составило 4,7 балла, что свидетельствует об эффективной работе Общества по организации деятельности Совета директоров и высоком качестве корпоративного управления в АО «Зарубежнефть».

СВЕДЕНИЯ О ПРОВЕДЕНИИ

ОБЩЕГО СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ

Единственным акционером АО «Зарубежнефть» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. 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 2020 году было издано два распоряжения Федерального агентства по управлению государственным имуществом о решениях общего собрания акционеров Общества)

1. от 17 августа 2020 года № 314-р «О решениях внеочередного общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть», на котором был утвержден Устав АО «Зарубежнефть» в новой редакции)
2. от 27 августа 2020 года № 337-р «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть», на котором были приняты следующие решения:

- утвержден годовой отчет АО «Зарубежнефть» за 2019 год;
- утверждена годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ АО «Зарубежнефть» за 2019 год;
- утверждено следующее распределение прибыли АО «Зарубежнефть» за 2019 год в размере 11 997 212 415 тыс. руб.:
  - 6 655 000 000 руб. направлено на выплату дивидендов,
  - 1 199 721 242 руб. направлено на формирование резервного фонда АО «Зарубежнефть»,
  - 27 008 743 руб. направлено на выплату вознаграждения членам Совета директоров АО «Зарубежнефть»,
  - 200 000 руб. направлено на выплату вознаграждения членам Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть»,
  - 4 115 282 431 руб. направлено на финансирование инвестиционного плана АО «Зарубежнефть» на 2020 год, утвержденного решением Совета директоров (Протокол 175 от 26 декабря 2019 года);
- приняты решения о выплате вознаграждения членам Совета директоров и Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть»;
- избран Совет директоров АО «Зарубежнефть» в следующем составе: П.А. Кадочников, К.В. Карапетян, А.В. Козлов, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, П.Ю. Сорокин, О.В. Тарасенко, В. Фургальский;
- избрана Ревизионная комиссия АО «Зарубежнефть» в следующем составе: Н.Н. Анникова, Т.В. Зобкова, А.И. Можаева;
- ООО «Кроу Экспертиза» утверждено аудитором АО «Зарубежнефть» на 2020 год.

СВЕДЕНИЯ О ПРОВЕДЕНИИ

ЗАСЕДАНИЙ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров

Совет директоров – орган управления, который определяет приоритетные направления деятельности Общества. Согласно Уставу АО «Зарубежнефть», утвержденному распоряжением Росимущества от 30 июня 2018 года № 499-р, Совет директоров Общества избирался в количестве семи человек.

Состав

В соответствии с распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 30 июня 2019 года № 409-р «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть» Совет директоров был избран в следующем составе.

Ф. И. О.	Информация
Карапетян Карен Вильгельмович	Советник Председателя Правления «Газпромбанк» (АО) Год рождения – 1963 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	Год рождения – 1945 Акциями Общества не владеет
Соколов Максим Юрьевич	Первый заместитель Генерального директора ПАО «Группа ЛСР» Год рождения – 1968 Акциями Общества не владеет
Сорокин Павел Юрьевич	Заместитель министра энергетики Российской Федерации Год рождения – 1985 Акциями Общества не владеет
Тихонов Анатолий Владимирович	Заместитель министра энергетики Российской Федерации Год рождения – 1969 Акциями Общества не владеет

На основании решения Совета директоров АО «Зарубежнефть» 12 августа 2019 года (Протокол 171) Председателем Совета директоров АО «Зарубежнефть» был избран Евгений Алексеевич Муров.

В связи с утверждением новой редакции Устава АО «Зарубежнефть» (распоряжение Росимущества от 17 августа 2020 года № 314-р) количественный состав Совета директоров был увеличен до восьми человек.

В соответствии с распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 27 августа 2020 года № 337-р «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть» Совет директоров АО «Зарубежнефть» избран в следующем составе.

Ф. И. О.	Информация
Карапетян Карен Вильгельмович	Советник Председателя Правления «Газпромбанк» (АО) Год рождения – 1963 Акциями Общества не владеет
Кадочников Павел Анатольевич	Заместитель министра финансов Российской Федерации Год рождения – 1978 Акциями Общества не владеет
Козлов Алексей Владимирович	Помощник заместителя Председателя Правительства Российской Федерации Год рождения – 1966 Акциями Общества не владеет
Кудряшов Сергей Иванович	Генеральный директор АО «Зарубежнефть» Год рождения – 1967 Акциями Общества не владеет
Муров Евгений Алексеевич	Год рождения – 1945 Акциями Общества не владеет
Сорокин Павел Юрьевич	Заместитель министра энергетики Российской Федерации Год рождения – 1985 Акциями Общества не владеет
Тарасенко Оксана Валерьевна	Заместитель министра экономического развития Российской Федерации Год рождения – 1983 Акциями Общества не владеет
Фургальский Владимир Владимирович	Директор департамента корпоративной политики и имущественных отношений в отраслях ТЭК Министерства энергетики Российской Федерации Год рождения – 1977 Акциями Общества не владеет

Информация о членах Совета директоров АО «Зарубежнефть» размещена на сайте Общества[1]. На основании решения Совета директоров АО «Зарубежнефть» 30 сентября 2020 года (Протокол 186) Председателем Совета директоров АО «Зарубежнефть» был избран Евгений Алексеевич Муров.

В соответствии с поручениями Росимущества Общество ежегодно направляет предложения по кандидатурам в состав Совета директоров АО «Зарубежнефть». При подготовке предложений по кандидатурам независимых членов Совета директоров Общество 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 от 3 декабря 2004 года № 738, а также Банка России, указанных в Приложении № 4 Положения о допуске ценных бумаг к организованным торгам, утв. Банком России 24 февраля 2016 года под № 534-П.

При подготовке предложений по кандидатам в состав Совета директоров Общество учитывает наличие у них опыта работы в области стратегических исследований и разработок, в том числе в нефтегазовой отрасли, опыта работы в финансовой сфере (в том числе финансовый анализ, аудит), многолетнего опыта работы на высших руководящих должностях, в том числе в федеральных органах исполнительной власти.

Вознаграждения

В 2020 году общий размер выплат на вознаграждение четырем членам Совета директоров АО «Зарубежнефть» по итогам работы в 2019–2020 корпоративном году в соответствии с распоряжением Росимущества от 27 августа 2020 года № 337-р «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть» составил 27 008 743 руб., в том числе Е.А. Мурову – 10 000 000 руб., К.В. Карапетяну – 9 400 000 руб., М.Ю. Соколову – 4 273 224 руб., П.А. Кадочникову – 3 335 519 руб.

[1] https://www.nestro.ru/ru/about_company/korporativnoe-upravlenie/.

Директивы Правительства Российской Федерации, поступившие в Общество в 2020 году

В 2020 году было проведено 12 заседаний Совета директоров Общества, на которых были приняты решения по 65 вопросам. Особое внимание в деятельности Совета директоров в 2020 году было обращено на выполнение директив Правительства Российской Федерации.

№ п/п	Номер и дата директив Правительства	Номер и дата протокола заседания Совета директоров	Название вопросов
1	№ 12153п-П13 от 25.12.2019	177 от 14.02.2020	О повышении производительности труда
2	№ 12119п-П13 от 25.12.2019	177 от 14.02.2020	Об оценке наличия или отсутствия реализуемых или планируемых к реализации крупных инвестиционных проектов
3	№ 2150п-П13 от 16.03.2020	179 от 27.03.2020	Об утверждении плана противодействия негативным последствиям эпидемии коронавируса, включающего меры по защите сотрудников организаций с государственным участием от распространения коронавируса и обеспечению стабильности их работы
4	№ 2850п-П13кв от 03.04.2020	180 от 22.04.2020	О неприменении штрафных санкций, а также о возможности продления сроков исполнения договоров и корректировки цен в 2020 году в случае нарушений обязательств исполнителем из-за последствий распространения новой коронавирусной инфекции
5	№ 4244п-П13 от 21.05.2020	182 от 29.05.2020	О дивидендах АО «Зарубежнефть» по итогам 2019 года
6	№ 6739п-П13 от 30.07.2020	184 от 18.08.2020	О проведении оценки реализации долгосрочных программ развития и выполнения ключевых показателей эффективности Общества
7	№ 6781п-П13 от 31.07.2020	184 от 18.08.2020	О закупочной деятельности
8	№ 8036п-П13 от 01.09.2020	185 от 10.09.2020	Об уровне чистых валютных активов
9	№ 8591п-П13 от 17.09.2020	186 от 30.09.2020	Об избрании Председателя Совета директоров АО «Зарубежнефть»

По всем указанным вопросам единогласно были приняты решения, указанные в директивах. Подробная информация о выполнении Обществом директив Правительства Российской Федерации и поручений Президента и Правительства Российской Федерации, а также о принятых Советом директоров решениях указана в разделе «Отчет об исполнении поручений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации».

В рамках реализации своих компетенций Советом директоров в 2020 году были приняты следующие решения, направленные на достижение стратегических целей деятельности Общества:

- утверждена актуализированная Программа инновационного развития Группы компаний АО «Зарубежнефть» на 2020–2024 годы (с перспективой до 2030 года);
- утвержден Бизнес-план Группы компаний АО «Зарубежнефть» на 2021 год и принят к сведению бизнес-план на среднесрочную перспективу до 2025 года;
- утвержден Отчет о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2019 год, ежеквартально рассматривались отчеты о выполнении КПЭ в 2020 году;
- утверждена Программа оптимизации затрат и снижения операционных расходов Группы компаний АО «Зарубежнефть» на 2020 год, рассмотрен отчет о выполнении Программы за 2019 год, ежеквартально рассматривались отчеты о выполнении Программы в 2020 году;
- утверждена новая редакция паспорта корпоративного КПЭ «Производительность труда» и его целевое значение;
- утверждены новые редакции Приложения № 6 «Повышение производительности труда» и Приложения № 10 «Программные мероприятия по обеспечению достижения КПЭ ДПР АО «Зарубежнефть» к Долгосрочной программе развития Общества;
- рассмотрен Отчет о ходе реализации Корпоративной стратегии АО «Зарубежнефть» за 2020 год и дано поручение об актуализации Корпоративной стратегии развития Общества в 2021 году;
- предварительно утвержден Годовой отчет АО «Зарубежнефть» за 2019 год;
- утвержден Отчет о реализации Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» за 2019 год.

Полный перечень вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров Общества в 2020 году

№ п/п	Номер протокола и дата заседания	Форма проведения	Повестки дня заседания	Члены Совета директоров, принявшие участие в заседании
1	№ 177 14.02.2020	В заочной форме	1. Об утверждении Плана работы Совета директоров АО «Зарубежнефть» на 2020 год. 2. Об утверждении технического задания для проведения аудита реализации Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть». 3. О рассмотрении Отчета о реализации непрофильных активов АО «Зарубежнефть» за IV квартал 2019 года. 4. О повышении производительности труда. 5. Об актуализации паспорта и целевого значения КПЭ «Производительность труда». 6. Об утверждении новой редакции Приложения № 6 к ДПР «Программа повышения производительности труда АО «Зарубежнефть». 7. О наличии или отсутствии реализуемых или планируемых к реализации крупных инвестиционных проектов	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
2	№ 178 25.03.2020	В очной форме	1. О текущем статусе вхождения АО «Зарубежнефть» в новые нефтегазовые проекты в зарубежных странах и на территории Российской Федерации. 2. О работе с молодежью в АО «Зарубежнефть»	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
3	№ 179 27.03.2020	В заочной форме	1. О рассмотрении Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» за 2019 год. 2. Об утверждении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» на 2020 год. 3. О рассмотрении Отчета об итогах закупочной деятельности АО «Зарубежнефть» за IV квартал 2019 года. 4. О рассмотрении Отчета о выполнении Плана аудитов Группы компаний АО «Зарубежнефть» и результатах деятельности Управления внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 5. О рассмотрении Отчета о результативности функционирования системы управления качеством АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 6. Об актуализации Реестра непрофильных активов АО «Зарубежнефть». 7. Об утверждении Плана мероприятий по реализации непрофильных активов АО «Зарубежнефть» на 2020–2021 годы. 8. Об утверждении плана противодействия негативным последствиям эпидемии коронавируса, включающего меры по защите сотрудников организаций с государственным участием от распространения коронавируса и обеспечению стабильности их работы	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
4	№ 180 22.04.2020	В заочной форме	1. Об утверждении Отчета о реализации Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 2. О рассмотрении отчетов о работе Комитетов при Совете директоров АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 3. О рассмотрении Отчета о реализации непрофильных активов АО «Зарубежнефть» за I квартал 2020 года. 4. О результатах работы аудиторов по аудиту бухгалтерской отчетности АО «Зарубежнефть» по РСБУ и консолидированной финансовой отчетности Группы компаний «Зарубежнефть» по МСФО за 2019 год. 5. О неприменении штрафных санкций, а также о возможности продления сроков исполнения договоров и корректировки цен в 2020 году в случае нарушений обязательств исполнителем из-за последствий распространения новой коронавирусной инфекции	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
5	№ 181 26.05.2020	В заочной форме	1. О рассмотрении Отчета об итогах закупочной деятельности АО «Зарубежнефть» за I квартал 2020 года. 2. Об определении размера оплаты услуг победителя открытого конкурса по отбору аудитора для осуществления обязательного ежегодного аудита АО «Зарубежнефть»	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
6	№ 182 29.05.2020	В заочной форме	1. О рассмотрении годовой бухгалтерской отчетности АО «Зарубежнефть», консолидированной финансовой отчетности по МСФО и предварительном утверждении Годового отчета АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 2. О рассмотрении заключения Ревизионной комиссии по итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 3. О рассмотрении Отчета о реализации Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 4. Об утверждении Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 5. О размере, форме и порядке выплаты годовых дивидендов по акциям АО «Зарубежнефть». 6. О рекомендациях Совета директоров АО «Зарубежнефть» по вопросу распределения прибыли. 7. О выплате годового вознаграждения Генеральному директору Общества	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
7	№ 183 25.06.2020	В заочной форме	1. О рассмотрении Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» за I квартал 2020 года. 2. О рассмотрении Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2020 года с учетом факта за три месяца. 3. О рассмотрении Отчета о проведенных мероприятиях по внедрению профессиональных стандартов. 4. Об актуализации Положения о закупке АО «Зарубежнефть». 5. Об утверждении новой редакции Кодекса корпоративной этики	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
8	№ 184 18.08.2020	В заочной форме	1. О проведении оценки реализации долгосрочных программ развития и выполнения ключевых показателей эффективности Общества. 2. О закупочной деятельности Общества	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов

№ п/п	Номер протокола и дата заседания	Форма проведения	Повестки дня заседания	Члены Совета директоров, принявшие участие в заседании
9	№ 185 10.09.2020	В заочной форме	1. Об уровне чистых валютных активов	П.А. Кадочников, К.В. Карапетян, А.В. Козлов, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, П.Ю. Сорокин, О.В. Тарасенко, В.В. Фургальский
10	№ 186 30.09.2020	В заочной форме	1. Об избрании Председателя Совета директоров АО «Зарубежнефть». 2. Об избрании Комитетов при Совете директоров АО «Зарубежнефть». 3. О рассмотрении Отчета об итогах выполнения Бизнес-плана АО «Зарубежнефть» за первое полугодие 2020 года. 4. О рассмотрении Отчета о достижении целевых значений КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2020 года с учетом факта за первое полугодие. 5. О текущем статусе проектов ВИЭ. 6. О рассмотрении Отчета о реализации непрофильных активов АО «Зарубежнефть» за II квартал 2020 года. 7. О рассмотрении Отчета об итогах закупочной деятельности АО «Зарубежнефть» за II квартал 2020 года. 8. О рассмотрении Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» за первое полугодие 2020 года. 9. О рассмотрении Отчета о реализации мероприятий Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть» за первое полугодие 2020 года. 10. О рассмотрении результатов проверок эффективности процедур по организации системы управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции. 11. О возможности перехода АО «Зарубежнефть» и его дочерних обществ на налоговый контроль в форме налогового мониторинга	П.А. Кадочников, К.В. Карапетян, А.В. Козлов, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, П.Ю. Сорокин, О.В. Тарасенко, В.В. Фургальский
11	№ 187 10.11.2020	В заочной форме	1. О рассмотрении Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» за девять месяцев 2020 года. 2. О рассмотрении Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2020 года с учетом факта за девять месяцев. 3. О рассмотрении Отчета о реализации мероприятий Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть» за девять месяцев 2020 года. 4. О рассмотрении Отчета об итогах закупочной деятельности АО «Зарубежнефть» за III квартал 2020 года. 5. О рассмотрении Отчета о реализации непрофильных активов АО «Зарубежнефть» за III квартал 2020 года. 6. Об изменении Плана аудитов Группы компаний АО «Зарубежнефть» в IV квартале 2020 года	П.А. Кадочников, К.В. Карапетян, А.В. Козлов, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, П.Ю. Сорокин, О.В. Тарасенко, В.В.Фургальский
12	№ 188 24.12.2020	В заочной форме	1. О рассмотрении Отчета о ходе реализации Корпоративной стратегии АО «Зарубежнефть» за 2020 год. 2. Об утверждении Бизнес-плана АО «Зарубежнефть» на 2021 год. 3. Об утверждении Плана аудитов Группы компаний «Зарубежнефть» и бюджета Управления внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» на 2020 год. 4. Об актуализации Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть». 5. О рассмотрении Отчета о проведенных мероприятиях по внедрению профессиональных стандартов. 6. О работе с молодежью в АО «Зарубежнефть». 7. Об утверждении актуализированной Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть». 8. Об утверждении новой редакции Регламента осуществления благотворительной и спонсорской деятельности. 9. Об утверждении Регламента оценки реализации ДПР и выполнения КПЭ АО «Зарубежнефть»	П.А. Кадочников, К.В. Карапетян, А.В. Козлов, С.И. Кудряшов, Е.А. Муров, П.Ю. Сорокин, О.В. Тарасенко, В.В. Фургальский

Комитеты при Совете директоров

В целях качественной проработки принимаемых Советом директоров решений вопросы, выносимые на рассмотрение Совета директоров Общества, предварительно рассматриваются на заседаниях профильных комитетов.

При Совете директоров АО «Зарубежнефть» созданы три комитета:
- Комитет по стратегическому планированию;
- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам и вознаграждению.

Комитет по стратегическому планированию

Состав Комитета по стратегическому планированию при Совете директоров АО «Зарубежнефть» в 2020 году

Члены Комитета до годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» (с 1 января 2020 года по 27 августа 2020 года):
Анатолий Владимирович Тихонов – заместитель министра энергетики Российской Федерации (Председатель Комитета);
Павел Анатольевич Кадочников – заместитель министра финансов Российской Федерации;
Карен Вильгельмович Карапетян – советник Председателя Правления АО «Газпромбанк»;
Сергей Иванович Кудряшов – Генеральный директор АО «Зарубежнефть»;
Павел Юрьевич Сорокин – заместитель министра энергетики Российской Федерации

Члены Комитета после годового Общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» (с 30 сентября 2020 года по 31 декабря 2020 года):
Павел Юрьевич Сорокин – заместитель министра энергетики Российской Федерации (Председатель Комитета);
Карен Вильгельмович Карапетян – советник Председателя Правления АО «Газпромбанк»;
Алексей Владимирович Козлов – помощник заместителя Председателя Правительства Российской Федерации;
Сергей Иванович Кудряшов – Генеральный директор АО «Зарубежнефть»;
Оксана Валерьевна Тарасенко – заместитель министра экономического развития Российской Федерации

В соответствии с Положением о Комитете по стратегическому планированию к его компетенции в том числе относятся следующие вопросы:
- определение приоритетных направлений, стратегических целей и основных принципов стратегического развития Общества;
- рассмотрение долгосрочных программ развития и отчетов об их выполнении;
- рассмотрение отчетов о реализации стратегии Общества, выработка рекомендаций по ее корректировке;
- выработка рекомендаций по вопросам создания филиалов и открытия представительств;
- выработка рекомендаций по вопросам утверждения ключевых показателей эффективности Общества и их целевых значений;
- рассмотрение отчетов о достижении Обществом целевых значений ключевых показателей эффективности;
- выработка рекомендаций по стратегическим документам в области инновационного развития.

За 2020 год было проведено 11 заседаний Комитета по стратегическому планированию.

По итогам заседаний в 2020 году Комитетом по стратегическому планированию были даны рекомендации Совету директоров Общества по следующим вопросам:
- по вопросу утверждения актуализированной Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть»;
- по вопросу рассмотрения Отчета о ходе реализации Корпоративной стратегии АО «Зарубежнефть» за 2020 год;
- по вопросу утверждения Отчета о достижении целевых значений КПЭ за 2019 год и рассмотрения ежеквартальных отчетов о достижении КПЭ в 2020 году;
- по вопросу утверждения актуализированного паспорта корпоративного КПЭ «Производительность труда» и его целевого значения;
- по вопросам утверждения Приложения № 6 «Программа повышения производительности труда АО «Зарубежнефть» и Приложения № 10 «Программные мероприятия по обеспечению достижения КПЭ ДПР АО «Зарубежнефть» к Долгосрочной программе развития Общества;
- по вопросам выполнения Обществом Долгосрочной программы развития по результатам рассмотрения Отчета о реализации ДПР, аудиторского заключения внешнего аудитора по итогам проверки реализации ДПР в 2019 году;
- по вопросу утверждения Бизнес-плана АО «Зарубежнефть» на 2021 год;
- по вопросам утверждения Программы повышения эффективности и оптимизации затрат на 2020 год и рассмотрения отчетов об ее выполнении за 2019 год и ежеквартальных отчетов в 2020 году;
- по вопросам утверждения Реестра НПА и Плана реализации НПА на 2020 год.

Также Комитетом рассмотрен и рекомендован к утверждению Советом директоров Регламент оценки реализации Долгосрочной программы развития и выполнения ключевых показателей эффективности АО «Зарубежнефть».

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ, РАССМОТРЕННЫХ НА ЗАСЕДАНИЯХ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В 2020 ГОДУ

№ п/п	Заседание / форма проведения	Дата заседания	Повестка дня	Члены Комитета по стратегическому планированию, принявшие участие в заседании
1	Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	06.02.2020	1. Рассмотрение технического задания для проведения аудита реализации Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть». 2. Рассмотрение Отчета о реализации непрофильных активов АО «Зарубежнефть» за IV квартал 2019 года	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
2	Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	07.02.2020	1. Об актуализации паспорта и целевого значения КПЭ «Производительность труда». 2. О рассмотрении новой редакции Приложения № 6 к ДПР «Программа повышения производительности труда АО «Зарубежнефть»	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
3	Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	20.03.2020	1. Рассмотрение Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» за 2019 год. 2. Рассмотрение Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» на 2020 год. 3. Рассмотрение Отчета о результативности функционирования системы управления качеством АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 4. Об актуализации Реестра непрофильных активов АО «Зарубежнефть». 5. О рассмотрении Плана мероприятий по реализации непрофильных активов АО «Зарубежнефть» на 2020–2021 годы. 6. Рассмотрение Отчета Комитета по стратегическому планированию при Совете директоров АО «Зарубежнефть» за 2019 год	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
4	Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	27.04.2020	1. Рассмотрение информации о прогнозных поступлениях дивидендов АО «Зарубежнефть» в федеральный бюджет в 2020–2023 годы	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
5	Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	14.05.2020	1. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 2. Рассмотрение Отчета о реализации Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть» за 2019 год	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
6	Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	22.05.2020	1. Рассмотрение Плана мероприятий по внедрению предложений по повышению эффективности деятельности Группы компаний «Зарубежнефть», разработанного в соответствии с рекомендациями аудитора по итогам аудита Долгосрочной программы развития за 2019 год	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
7	Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	10.06.2020	1. Рассмотрение Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» за I квартал 2020 года. 2. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2020 года с учетом факта за три месяца	К.В. Карапетян, С.И. Кудряшов, П.Ю. Сорокин, А.В. Тихонов
8	Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	06.11.2020	1. Рассмотрение Отчета о реализации непрофильных активов АО «Зарубежнефть» за III квартал 2020 года. 2. О рассмотрении Отчета о реализации мероприятий Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть» за девять месяцев 2020 года	К.В. Карапетян, А.В. Козлов, С.И. Кудряшов, П.Ю. Сорокин, О.В. Тарасенко
9	Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	06.11.2020	1. Рассмотрение Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» за девять месяцев 2020 года. 2. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2020 года с учетом факта за девять месяцев	К.В. Карапетян, А.В. Козлов, С.И. Кудряшов, П.Ю. Сорокин, О.В. Тарасенко
10	Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	18.12.2020	1. Об актуализации Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть». 2. Рассмотрение Регламента оценки реализации ДПР и выполнения КПЭ АО «Зарубежнефть»	К.В. Карапетян, А.В. Козлов, С.И. Кудряшов, П.Ю. Сорокин, О.В. Тарасенко
11	Заседание Комитета по стратегическому планированию / в заочной форме	21.12.2020	1. Рассмотрение Отчета о ходе реализации Корпоративной стратегии АО «Зарубежнефть» за 2020 год. 2. Рассмотрение Бизнес-плана АО «Зарубежнефть» на 2021 год. 3. Рассмотрение актуализированной Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть»	К.В. Карапетян, А.В. Козлов, С.И. Кудряшов, П.Ю. Сорокин, О.В. Тарасенко

Комитет по аудиту

Состав Комитета по аудиту при Совете директоров АО «Зарубежнефть» в 2020 году

Члены Комитета до годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» (с 1 января 2020 года по 27 августа 2020 года):
Павел Анатольевич Кадочников – заместитель министра финансов Российской Федерации (Председатель Комитета);
Карен Вильгельмович Карапетян – советник Председателя Правления АО «Газпромбанк»;
Максим Юрьевич Соколов – первый заместитель Генерального директора ПАО «Группа ЛСР».

Члены Комитета после годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» (с 30 сентября 2020 года по 31 декабря 2020 года):
Павел Анатольевич Кадочников – заместитель министра финансов Российской Федерации (Председатель Комитета);
Карен Вильгельмович Карапетян – советник Председателя Правления АО «Газпромбанк»;
Алексей Владимирович Козлов – помощник заместителя Председателя Правительства Российской Федерации

В соответствии с Положением о Комитете по аудиту к его компетенции в том 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 планов и результатов деятельности службы внутреннего аудита Общества;
- рассмотрение результатов работы внешнего аудитора и др.

В 2020 году с учетом ограничительных мер в рамках противодействия коронавирусной инфекции было проведено четыре заседания Комитета по аудиту.

По итогам проведенных заседаний Комитетом по аудиту были даны рекомендации в том числе по следующим вопросам:

- утверждение Плана аудитов Группы компаний «Зарубежнефть» и бюджета Управления внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» на 2021 год;
- о размере вознаграждений членам Совета директоров и Ревизионной комиссии, выплате вознаграждения Генеральному директору Общества;
- утверждение новой редакции Регламента осуществления благотворительной и спонсорской деятельности.

Кроме того, на заседаниях Комитета по аудиту были рассмотрены План проведения аудиторской проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества по РСБУ и План проведения аудиторской проверки консолидированной финансовой отчетности по МСФО Группы компаний «Зарубежнефть», результаты оценки качества взаимодействия АО «Зарубежнефть» с внешними аудиторами, а также отчет о проведении внешней независимой оценки уровня зрелости системы управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть».

В рамках исполнения Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров акционерных обществ с государственным участием (утв. Приказом Росимущества от 21 ноября 2013 года № 357) и внедрения лучших практик корпоративного управления в АО «Зарубежнефть» на заседании Комитета по аудиту была рассмотрена информация о результатах обработки наиболее существенных сообщений горячей линии безопасности.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ, РАССМОТРЕННЫХ НА ЗАСЕДАНИЯХ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В 2020 ГОДУ

№ п/п	Заседание / форма проведения	Дата заседания	Повестка дня	Члены Комитета по аудиту, принявшие участие в заседании
1	Заседание Комитета по аудиту / в заочной форме	16.03.2020	1. Рассмотрение Отчета о выполнении Плана аудитов Группы компаний «Зарубежнефть» и результатах деятельности Управления внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 2. Рассмотрение Отчета Комитета по аудиту при Совете директоров АО «Зарубежнефть» за 2019 год	К.В. Карапетян, М.Ю. Соколов
2	Совместное заседание Комитета по кадрам и вознаграждению и Комитета по аудиту / в заочной форме	20.05.2020	1. Рассмотрение предложений по размеру вознаграждений членам Совета директоров АО «Зарубежнефть». 2. Рассмотрение предложений по размеру вознаграждений членам Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть». 3. О выплате годового вознаграждения Генеральному директору Общества	К.В. Карапетян, М.Ю. Соколов
3	Заседание Комитета по аудиту / в заочной форме	26.10.2020	1. Об изменении Плана аудитов Группы компаний «Зарубежнефть» в IV квартале 2020 года. 2. Рассмотрение информации о результатах обработки наиболее существенных сообщений горячей линии безопасности	П.А. Кадочников, К.В. Карапетян, А.В. Козлов
4	Заседание Комитета по аудиту / в заочной форме	04.12.2020	1. Рассмотрение Плана проведения аудиторской проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «Зарубежнефть» по РСБУ. 2. Рассмотрение Плана проведения аудиторской проверки консолидированной финансовой отчетности по МСФО Группы компаний «Зарубежнефть». 3. Рассмотрение Плана аудитов Группы компаний «Зарубежнефть» и бюджета Управления внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» на 2021 год. 4. Об оценке качества взаимодействия АО «Зарубежнефть» с внешними аудиторами. 5. Рассмотрение отчета о проведении внешней независимой оценки уровня зрелости системы управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть». 6. Рассмотрение новой редакции Регламента осуществления благотворительной и спонсорской деятельности	П.А. Кадочников, К.В. Карапетян, А.В. Козлов

Комитет по кадрам и вознаграждению

Состав Комитета по кадрам и вознаграждению при Совете директоров АО «Зарубежнефть» в 2020 году

Члены Комитета до годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» (с 1 января 2020 года по 27 августа 2020 года):
Павел Юрьевич Сорокин – заместитель министра энергетики Российской Федерации (Председатель Комитета);
Карен Вильгельмович Карапетян – советник Председателя Правления АО «Газпромбанк»;
Максим Юрьевич Соколов – первый заместитель Генерального директора ПАО «Группа ЛСР»

Члены Комитета после годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» (с 30 сентября 2020 года по 31 декабря 2020 года):
Оксана Валерьевна Тарасенко – заместитель министра экономического развития Российской Федерации (Председатель Комитета);
Карен Вильгельмович Карапетян – советник Председателя Правления АО «Газпромбанк»;
Владимир Владимирович Фургальский – директор департамента корпоративной политики и имущественных отношений в отраслях ТЭК Министерства энергетики Российской Федерации

Согласно Положению о Комитете по кадрам и вознаграждению при Совете директоров к его компетенции в том числе относятся следующие вопросы:

- разработка рекомендаций по вопросам кадровой политики и мотивации персонала Общества;
- надзор за внедрением и реализацией политики Общества по вознаграждению и различных программ мотивации;
- разработка рекомендаций по размеру вознаграждения членов Совета директоров и руководящего состава Общества;
- совершенствование системы ключевых показателей эффективности Общества;
- рассмотрение отчетов о достижении Обществом целевых значений ключевых показателей эффективности.

В 2020 году было проведено восемь заседаний Комитета по кадрам и вознаграждению, в каждом из которых приняли участие все избранные члены Комитета по кадрам и вознаграждению.

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 2019 год;
- о рассмотрении ежеквартальных отчетов о выполнении корпоративных КПЭ за 2020 год;
- о выплате вознаграждения Генеральному директору;
- о размере вознаграждений членов Совета директоров и Ревизионной комиссии Общества.

Также Комитетом по кадрам и вознаграждению рекомендованы к утверждению Советом директоров Общества актуализированный паспорт корпоративного КПЭ «Производительность труда» и Регламент оценки реализации Долгосрочной программы развития и выполнения ключевых показателей эффективности АО «Зарубежнефть».

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ, РАССМОТРЕННЫХ НА ЗАСЕДАНИЯХ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В 2020 ГОДУ

№ п/п	Заседание / форма проведения	Дата заседания	Повестка дня	Члены Комитета по кадрам и вознаграждению, принявшие участие в заседании
1	Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	07.02.2020	1. Об актуализации паспорта и целевого значения КПЭ «Производительность труда». 2. О рассмотрении новой редакции Приложения № 6 к ДПР «Программа повышения производительности труда АО «Зарубежнефть»	К.В. Карапетян, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин
2	Заседание Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	11.03.2020	1. Рассмотрение Отчета Комитета по кадрам и вознаграждению при Совете директоров АО «Зарубежнефть» за 2019 год	К.В. Карапетян, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин
3	Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	14.05.2020	1. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2019 год. 2. Рассмотрение Отчета о реализации Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть» за 2019 год	К.В. Карапетян, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин
4	Совместное заседание Комитета по кадрам и вознаграждению и Комитета по аудиту / в заочной форме	20.05.2020	1. Рассмотрение предложений по размеру вознаграждений членам Совета директоров АО «Зарубежнефть». 2. Рассмотрение предложений по размеру вознаграждений членам Ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть». 3. О выплате годового вознаграждения Генеральному директору Общества	К.В. Карапетян, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин
5	Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	10.06.2020	1. Рассмотрение Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» за I квартал 2020 года. 2. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2020 года с учетом факта за три месяца	К.В. Карапетян, М.Ю. Соколов, П.Ю. Сорокин
6	Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	06.11.2020	1. Рассмотрение Отчета о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» за девять месяцев 2020 года. 2. Рассмотрение Отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» по прогнозу до конца 2020 года с учетом факта за девять месяцев	К.В. Карапетян, О.В. Тарасенко, В.В. Фургальский
7	Заседание Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	07.12.2020	1. Рассмотрение Отчета о проведенных мероприятиях по внедрению профессиональных стандартов	К.В. Карапетян, О.В. Тарасенко, В.В. Фургальский
8	Совместное заседание Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению / в заочной форме	18.12.2020	1. Об актуализации Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть». 2. Рассмотрение Регламента оценки реализации ДПР и выполнения КПЭ АО «Зарубежнефть»	К.В. Карапетян, О.В. Тарасенко, В.В. Фургальский

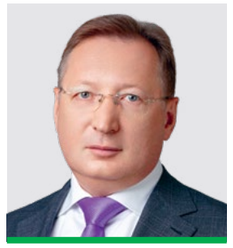
СВЕДЕНИЯ

О ЕДИНОЛИЧНОМ ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ ОРГАНЕ

Деятельность единоличного исполнительного органа АО «Зарубежнефть» осуществляется в соответствии с Положением о единоличном исполнительном органе (Генеральном директоре) АО «Зарубежнефть» (утверждено Распоряжением Росимущества от 30 июня 2016 года № 522-р).Все выплаты единоличному исполнительному органу производятся в соответствии с трудовым договором и на основании:

- Положения о КПЭ АО «Зарубежнефть»;
- Положения об оплате и мотивации труда работников АО «Зарубежнефть»;
- Положения о годовом вознаграждении руководящего состава АО «Зарубежнефть»;
- Положения о социальных гарантиях работникам и неработающим пенсионерам АО «Зарубежнефть».

РУКОВОДСТВО АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»



КУДРЯШОВ СЕРГЕЙ ИВАНОВИЧ

Генеральный директор

Год рождения: 1967. 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 «Нижневартовскнефти», пройдя путь от Главного инженера по добыче нефти до заместителя генерального директора – начальника укрупненного нефтепромысла.

2001–2003 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.

2008 год – 11 июля 2012 года – заместитель 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.

Имеет Государственные награды Российской Федерации.

Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



МАКСИМОВ ДЕНИС НИКОЛАЕВИЧ

Заместитель Генерального директора по экономике и финансам

Год рождения: 1984.

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) АССА (Ассоциации присяжных сертифицированных бухгалтеров).

С 2004 по 2013 год 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.



АКИМОВ ОЛЕГ ВАЛЕРЬЕВИЧ

Заместитель Генерального директора по добыче

Год рождения: 1977.

В 1999 году окончил РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина по специальности «разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений». В 2011 году получил степень MBA в МГИМО (Университет) МИД России (разработка и эксплуатация нефтегазовых скважин). В 2011 году получил ученую степень кандидата технических наук.

В 1999 году начал трудовую деятельность в АО «Юганскнефтегаз» в должности оператора по исследованию скважин, пройдя путь до главного инженера предприятия.

С 2006 по 2015 год в «РН-Юганскнефтегаз» занимал должности начальника РИТУ, затем главного инженера управления добычи, затем начальника управления добычи, затем первого заместителя генерального директора по производству – главного инженера.

В 2015 году перешел на должность советника Генерального директора АО «Зарубежнефть».

В 2016 году стал главным инженером ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».

В 2017 году занял должность генерального директора ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».

С мая 2019 года является заместителем Генерального директора по добыче АО «Зарубежнефть».

За более чем 20 лет работы в нефтегазовой отрасли неоднократно был отмечен знаками отличия, в том числе благодарностью и почетной грамотой Министерства энергетики России, почетной грамотой и благодарственным письмом губернатора Ненецкого автономного округа. В 2017 году приказом Министерства энергетики России присвоено звание «Почетный нефтяник».

Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



АФАНАСЬЕВ ИГОРЬ СЕМЕНОВИЧ

Заместитель Генерального директора по геологии и разработке

Год рождения: 1972.

В 1994 году окончил Новосибирский государственный университет. С 2002 до 2004 года работал в «ЮганскНИПИнефть» (Уфа).

С 2005 до 2006 года занимал должность начальника Управления технологий разработки 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.



УЛИТИН ДЕНИС БОРИСОВИЧ

Заместитель Генерального директора по организационному развитию и корпоративным коммуникациям

Год рождения: 1978.

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 управления 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 Министерства энергетики Российской Федерации.

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 Министерства энергетики Российской Федерации.

Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



ЩЕЛКУНОВ ИГОРЬ ВИКТОРОВИЧ

Заместитель Генерального директора по переработке и сбыту

Год рождения: 1967.

В 1992 году окончил Тюменский индустриальный институт им. Ленинского комсомола, нефтегазопромысловый факультет, специальность «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 3-й категории, геологом 1-й 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».

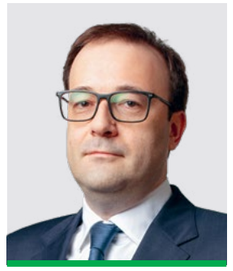
С 2007 по 2017 год занимал должность административного директора АО «МХК «ЕвроХим», был членом правления АО «МХК «ЕвроХим».

С 2017 по 2018 год являлся главой дивизиона «Нефть и газ», членом аравления EuroChem Group AG (Цуг, Швейцария), членом совета директоров АО «МХК «ЕвроХим» (Москва).

С 2018 по 2020 год занимал должность заместителя Генерального директора по переработке и сбыту и по общим вопросам и управлению персоналом АО «Зарубежнефть».

С 2020 года – заместитель Генерального директора по переработке и сбыту АО «Зарубежнефть». Имеет государственные награды СССР и Российской Федерации.

Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



КОЧЕТКОВ КИРИЛЛ АЛЕКСАНДРОВИЧ

Заместитель Генерального директора по правовым и корпоративным вопросам

Год рождения: 1971.

В 1994 году с отличием закончил 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, в том 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 «Зарубежнефть».

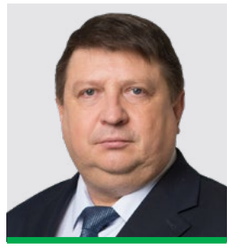
С 2016 по 2018 год являлся заместителем генерального директора ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», отвечал за правовые и корпоративные вопросы.

С июля 2018 года назначен заместителем Генерального директора по правовым и корпоративным вопросам АО «Зарубежнефть».

Имеет благодарность Министерства энергетики Российской Федерации, АО «Зарубежнефть».

В 2017 году включен в список 100 лучших юристов по версии Legal 500.

Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.



БЕЛОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ

Заместитель Генерального директора по развитию бизнеса

Год рождения: 1965.

В 1989 году окончил Политехнический институт им. В. Куйбышева (нефтяной факультет) по специальности «технология и комплексная механизация разработки нефтяных и газовых месторождений». Имеет сертификаты обучения «George Washington University School of Business and Public Management», «ESI INTERNATIONAL». Прошел курс проектной академии «Сколково».

С 1989 по 1996 год вел трудовую деятельность на промыслах нефтегазодобычи в НГДУ «Холмогорнефть» (ОАО «Ноябрьскнефтегаз»).

С 1996 по 2005 год прошел путь от начальника промысла до начальника НГДУ «Южоренбургнефть» (ОАО «Оренбургнефть»). Руководил производственной единицей «Оренбург-Юг» в ТНК-ВР.

С 2005 по 2007 год работал на должности заместителя генерального директора ООО «РОССГАЗ» по производству.

С 2007 по 2009 год находился на должности Президента, Генерального директора ИП ООО SNG GISSAR OPERATING, входящего в структуру «ЛУКОЙЛ-Оверсиз», в г. Ташкенте.

С 2009 по 2013 год занимал руководящие должности на предприятиях, входящих в структуру ОАО «Газпром нефть»: генеральный директор ООО «Газпромнефть-Ангара», руководитель блока разведки и добычи «СИБИРЬ ЭНЕРДЖИ ПИ ЭЛ СИ», генеральный директор ЗАО «Газпром нефть Оренбург».

С 2014 по 2015 год являлся генеральным директором ЗАО «Преображенскнефть» НК «РуссНефть».

С 2015 по 2019 год работал заместителем генерального директора по производству ООО «Газпром добыча Шельф Южно-Сахалинск», возглавлял работу по развитию новых активов в Оренбургской области.

С 2019 года является заместителем Генерального директора АО «Зарубежнефть» по развитию бизнеса.

Имеет корпоративные и ведомственные награды Министерства энергетики Российской Федерации, а также звание «Почетный нефтяник».

Акциями АО «Зарубежнефть» не владеет.

РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, его подразделений и служб.

В 2019 году Распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 30 июня 2019 года № 409-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» была избрана Ревизионная комиссия АО «Зарубежнефть» в следующем составе:

Ф. И. О.	Должность
А.Е. Богашов	Министр имущества Челябинской области
Н.Н. Анникова	Советник ректора по экономике и финансам Российской академии музыки им. Гнесиных
А.И. Можаева	Референт в отделе развития газовой и нефтяной отрасли департамента государственного регулирования тарифов, инфраструктурных реформ и энергоэффективности Минэкономразвития России

Ревизионной комиссией в период с 1 апреля по 24 апреля 2020 года проведена проверка финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2019 год. По результатам проверки заключением Ревизионной комиссии подтверждена достоверность данных, содержащихся в бухгалтерской (финансовой) отчетности и годовом отчете АО «Зарубежнефть» за 2019 год.

Кроме того, Ревизионной комиссией были проведены проверки выполнения Обществом поручений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации по следующим вопросам:

- реализация непрофильных активов;
- закупочная деятельность;
- операционные затраты;
- программа повышения эффективности и оптимизации затрат;
- выполнение Долгосрочной программы развития;
- анализ директив, поступивших в 2019 году.

Распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 27 августа 2020 года № 337-р «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть» была избрана Ревизионная комиссия АО «Зарубежнефть» в следующем составе.

Ф. И. О.	Должность
Т.В. Зобкова	Независимый эксперт
Н.Н. Анникова	Независимый эксперт
А.И. Можаева	Референт в отделе развития газовой и нефтяной отрасли департамента государственного регулирования тарифов, инфраструктурных реформ и энергоэффективности Минэкономразвития России

В соответствии с Распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 27 августа 2020 года № 337-р «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть», по итогам работы Ревизионной комиссии в 2019–2020 корпоративном году ее членам было выплачено вознаграждение в размере 200 000 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 2020 года по 31 декабря 2020 года было проведено четыре заседания Ревизионной комиссии Общества, на которых рассмотрены в том числе следующие вопросы:

- о формировании дополнительного запроса информации для проведения ревизии финансово-хозяйственной деятельности за 2019 год;
- об утверждении акта и заключения Ревизионной комиссии по итогам проверки деятельности Общества за 2019 год;
- об избрании председателя и секретаря Ревизионной комиссии на 2020–2021 корпоративный год;
- об утверждении Программы и Плана работы Ревизионной комиссии на 2020–2021 корпоративный год;
- о формировании запроса информации и материалов для проведения контроля отдельных областей деятельности Общества и контроля выполнения предписаний внешних контролирующих органов.

Рекомендации Ревизионной комиссии по результатам ревизии за 2019 год отсутствовали.

1. Положение о вознаграждениях и компенсациях членам ревизионной комиссии АО «Зарубежнефть» утверждено Распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 30 июня 2018 года № 499-р «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть».

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ
И СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ГК «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

В рамках системы корпоративного управления АО «Зарубежнефть» функцию по предоставлению Комитету по аудиту и Генеральному директору независимой и объективной информации о надежности и эффективности системы управления Обществом осуществляет Управление внутреннего аудита.

Деятельность Управления направлена на обеспечение прозрачности и экономической эффективности по всем направлениям деятельности Компании.

Принципы функционирования Управления внутреннего аудита закреплены в Кодексе корпоративного управления АО «Зарубежнефть» (пункт 3.17). В своей деятельности Управление руководствуется Положением о внутреннем аудите АО «Зарубежнефть», Методикой планирования и проведения внутренних аудиторских проверок, Положением об 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 «Зарубежнефть».

В соответствии с Кодексом корпоративного управления АО «Зарубежнефть» (пункт 3.4.4), 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.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления АО «Зарубежнефть» (пункт 3.8), основная функция Управления внутреннего аудита – проведение внутренних аудиторских проверок.

Годовой план внутренних аудиторских проверок и отчет о деятельности Управления согласовываются Комитетом по аудиту и рассматриваются Советом директоров АО «Зарубежнефть».

Ключевыми направлениями проверок внутреннего аудита в 2020 году были определены:
- оценка формирования корпоративных КПЭ (на ежеквартальной основе);
- процесс реализации непрофильных активов Группы компаний «Зарубежнефть» (на ежеквартальной основе);
- процесс управления рисками в Группе компаний «Зарубежнефть» (на ежегодной основе);
- эффективность системы внутреннего контроля при реализации проектов по строительству эксплуатационных скважин;
- эффективность системы внутреннего контроля при освоении скважин после бурения, текущем и капитальном ремонте скважин (ТКРС), приемке выполненных работ, услуг;
- эффективность системы внутреннего контроля в процедурах управления информационными технологиями;
- бизнес-процесс «Управление договорами» в части исполнения договорных условий с подрядчиками;
- процесс архивного хранения документации в дочерних обществах АО «Зарубежнефть»;
- процесс формирования, мониторинга и подведения итогов выполнения КПЭ дочерних обществ АО «Зарубежнефть».

Также в отчетном периоде был проведен аудит системы внутреннего контроля и управления рисками в области противодействия коррупции с привлечением сторонних консультантов.

Помимо 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 в дочерних обществах», в соответствии с Регламентом проведения ревизий дочерних обществ 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.

С целью совершенствования нормативной базы проведения ревизионных проверок, в 2020 году была утверждена новая редакция Регламента проведения ревизий дочерних обществ АО «Зарубежнефть».

В 2020 году инициирован проект «Автоматизация процесса проведения ревизий ДО». Ввод в эксплуатацию автоматизированной системы проведения ревизий будет осуществлен в 2021 году.

В рамках развития и совершенствования функции внутреннего аудита, в соответствии с рекомендациями внешних консультантов, Управлением осуществлены следующие мероприятия:
- годовой план аудитов сформирован с применением риск-ориентированного подхода, на основании «вселенной аудитов», с проведением анализа результатов проведенных аудитов за предыдущие периоды, оценкой и ранжированием объектов аудита, учетом мнения менеджмента;
- в процесс контроля устранения несоответствий, выявленных в ходе проверок, внедрены «Матрица повышенного внимания менеджмента» и «Матрица повторных нарушений»;
- в практику проведения процессных аудитов внедрен алгоритм оценки системы внутреннего контроля проверяемых процессов;
- проведена работа по развитию функции внутреннего аудита в направлении ИТ-аудитов;
- проведена оценка эффективности системы ценообразования для снижения риска необоснованного увеличения стоимости работ, услуг, материально-технических ресурсов при заключении договоров подряда.

В соответствии с требованиями Международных стандартов внутреннего аудита, с учетом лучших практик в Управлении функционируют:
- процедура подтверждения независимости и отсутствия конфликта интересов у сотрудников;
- единая система учета выявленных в результате проверок нарушений и мониторинга мероприятий по их устранению;
- система менеджмента качества внутренних аудитов (с учетом требований ISO 9001:2015).

Для развития профессиональных компетенций сотрудники управления внутреннего аудита в течение года принимали участие в обучающих мероприятиях: тренингах, семинарах, стратегических сессиях.

Взаимодействие Комитета по аудиту при Совете директоров и внешнего аудитора Общества

На основании Политики взаимодействия Комитета по аудиту при Совете директоров АО «Зарубежнефть» с внешними аудиторами, утвержденной Обществом в соответствии с требованиями методических рекомендаций Росимущества по организации и проведению обязательного аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности, осуществлялось взаимодействие между внутренним аудитом (Управление внутреннего аудита) и внешними аудиторами Общества.

В процессе взаимодействия внутренних и внешних аудиторов в 2020 году основное внимание было уделено следующим вопросам:
- оценка внеоборотных активов (тестирование на обесценение активов);
- оценка рисков существенного искажения финансовой отчетности;
- оценка риска совершения недобросовестных действий и проявления предвзятости в суждениях и оценках;
- применение новых стандартов при формировании консолидированной финансовой отчетности;
- качество взаимодействия ответственных сотрудников Общества с аудиторами ООО «Нексиа Пачоли» и ЗАО «Делойт и Туш СНГ» при проведении внешних аудитов.

Управлением внутреннего аудита на основании критериев, рекомендуемых Росимуществом, проведена оценка взаимодействия Общества и внешнего аудитора, по результатам которой отмечено высокое качество коммуникаций внешних аудиторов при проведении аудита и подготовки аудиторского заключения. Результаты оценки вынесены в сентябре 2020 года на рассмотрение Комитета по аудиту.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

АО «Зарубежнефть» ведет свою деятельность в соответствии с принципами честности, открытости и добросовестности. Все сотрудники Группы компаний «Зарубежнефть» соблюдают принципы этического ведения бизнеса.

По итогам проведенного в 2020 году независимого внешнего аудита Комплаенс-системы АО «Зарубежнефть» подтвердились эффективность реализуемых Обществом мер в области предупреждения и противодействия корпоративному мошенничеству и коррупции, соблюдение требований российского законодательства и законодательства стран присутствия, высокая степень соответствия международным стандартам ISO 19600:2014 «Построение систем комплаенс менеджмента» и ISO 37001:2016 «Антикоррупционные системы менеджмента».

Комплаенс-система АО «Зарубежнефть» – часть общекорпоративной системы управления риском и внутреннего контроля. Цель системы – обеспечение соблюдения высоких этических стандартов ведения бизнеса, недопущение нарушений законодательства и требований локальных нормативных документов.

На основании накопленных компетенций в отчетном году была обновлена единая для Корпоративного центра и дочерних обществ система оценки риска корпоративного мошенничества и коррупции – скоринговая модель, позволяющая оценивать уровень риска и эффективность контрольных процедур в бизнес-процессах.

В ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» СФОРМИРОВАНА И ДЕЙСТВУЕТ СИСТЕМА КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ВОПРОСЫ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

#1

Кодекс корпоративной этики

- Политика в области противодействия корпоративному мошенничеству

#2

Антикоррупционная политика

- Положение об урегулировании конфликта интересов

В отчетном году в рамках реализации Национального плана противодействия коррупции на 2018–2020 годы Компания продолжила работу по повышению эффективности выстроенной системы противодействия корпоративному мошенничеству и коррупции на всех уровнях органов управления.

2014–2016 годы

Механизм управления антикоррупционной деятельностью АО «Зарубежнефть»

Стратегический уровень

Управление осуществляется исполнительными органами Общества (Генеральный директор) и Комплаенс-комитетом Группы компаний «Зарубежнефть»;

- текущее оперативное управление системой – управление осуществляют ответственные работники Общества, наделенные соответствующей функцией;

Операционный уровень

Управление осуществляют руководители бизнес-блоков / функций и структурных подразделений Компании;

- ежегодная независимая и объективная оценка эффективности функционирования процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции – осуществляет Управление внутреннего аудита с последующим вынесением результатов на рассмотрение Совета директоров АО «Зарубежнефть».

Одним из ключевых элементов Комплаенс-системы АО «Зарубежнефть» является обучение сотрудников. Внутренние программы обучения охватывают все категории работников:

- для новых сотрудников Общества разработан и включен в адаптационные материалы интерактивный обучающий курс «Противодействие коррупции и управление конфликтом интересов»;
- для поддержания надлежащего уровня осведомленности коллектива в вопросах противодействия коррупции на корпоративных информационных ресурсах размещены актуальные справочные материалы в отношении особенностей деловой этики в странах присутствия, требований антикоррупционного российского и иностранного законодательства;
- реализуется также процедура ежегодного ознакомления с локальными нормативными документами Общества в области противодействия корпоративному мошенничеству и коррупции.

На базе одного из ведущих вузов России специалисты Общества, ответственные за организацию антикоррупционных мероприятий, прошли дополнительное обучение по программе повышения квалификации «Практические аспекты противодействия коррупции».

На регулярной основе работники АО «Зарубежнефть» принимают участие в семинарах, форумах и конференциях в области противодействия корпоративному мошенничеству и коррупции, организуемых внешними провайдерами.

С привлечением международной аудиторской и консалтинговой компании проведен антикоррупционный семинар для руководителей бизнес-блоков / функций / структурных подразделений АО «Зарубежнефть» и дочерних обществ.

В 2020 году внедрена практика антикоррупционного обучения членов Совета директоров, в рамках которого были разработаны информационные материалы об актуальных требованиях российского и международного законодательства в области предупреждения и противодействия коррупции и предпринимаемых АО «Зарубежнефть» мероприятиях в целях развития Комплаенс-системы с учетом особенностей регуляторной среды в регионах присутствия Общества.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

ГК «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Система управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть» (СУР) – совокупность процессов, политик и процедур, интегрированных в бизнес-процессы Компании, предусматривает структурированный подход к оценке возможностей и рисков, позволяя принимать взвешенные управленческие решения.

КЛЮЧЕВЫЕ ВНУТРЕННИЕ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, РЕГУЛИРУЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СУР:

Политика управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть» от 27 июня 2016 года

Утв. Протоколом 125 Совета директоров

Стандарт на бизнес-процесс управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть» от 24 мая 2019 года

Приказ 147

Положение о Корпоративном комитете по управлению рисками Группы компаний «Зарубежнефть»

Приказ 159 от 26 апреля 2016 года

СУР = повышение качества принимаемых менеджментом решений

Группа компаний «Зарубежнефть» стремится эффективно управлять рисками и обеспечивать устойчивое развитие Компании, максимально увеличивать свою акционерную стоимость, работает над повышением конкурентоспособности при соблюдении интересов государства.

Цели и задачи

Основные цели Компании в области управления рисками:

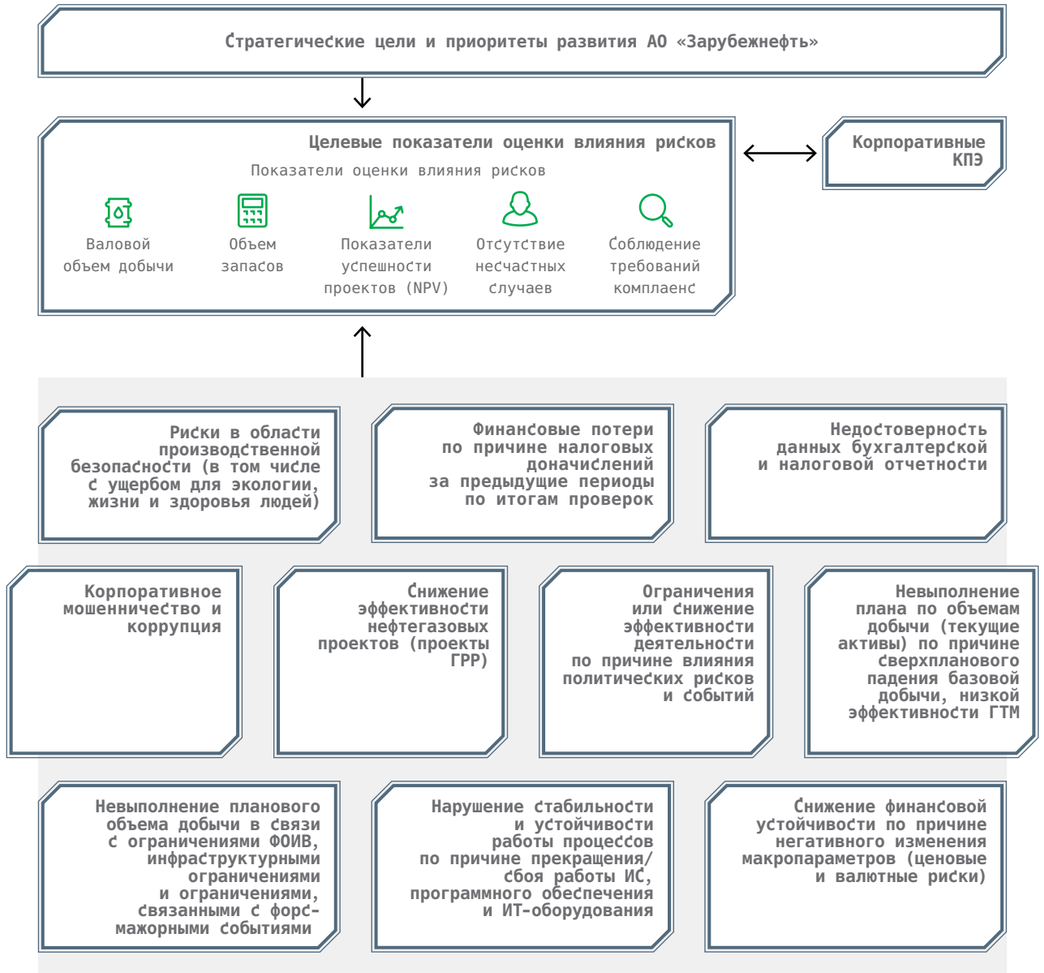
- повышение эффективности управленческих решений посредством анализа присущих им рисков;
- обеспечение максимальной эффективности мероприятий по управлению рисками в ходе реализации принятых решений.

Задачи Компании в области управления рисками:

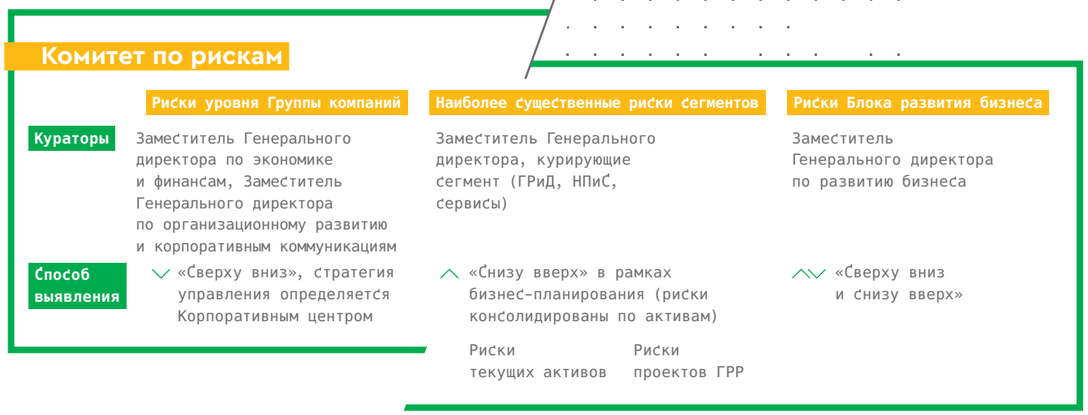
- кросс-функциональное рассмотрение информации о рисках между структурными подразделениями Группы компаний «Зарубежнефть» и совместная разработка мероприятий по управлению рисками;
- использование системного подхода к идентификации, анализу и оценке рисков, присущих деятельности Группы компаний «Зарубежнефть»;
- формирование культуры управления рисками в Группе компаний «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 «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 управление им.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ



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 финансово-экономического контроллинга.



Указанный подход позволяет:

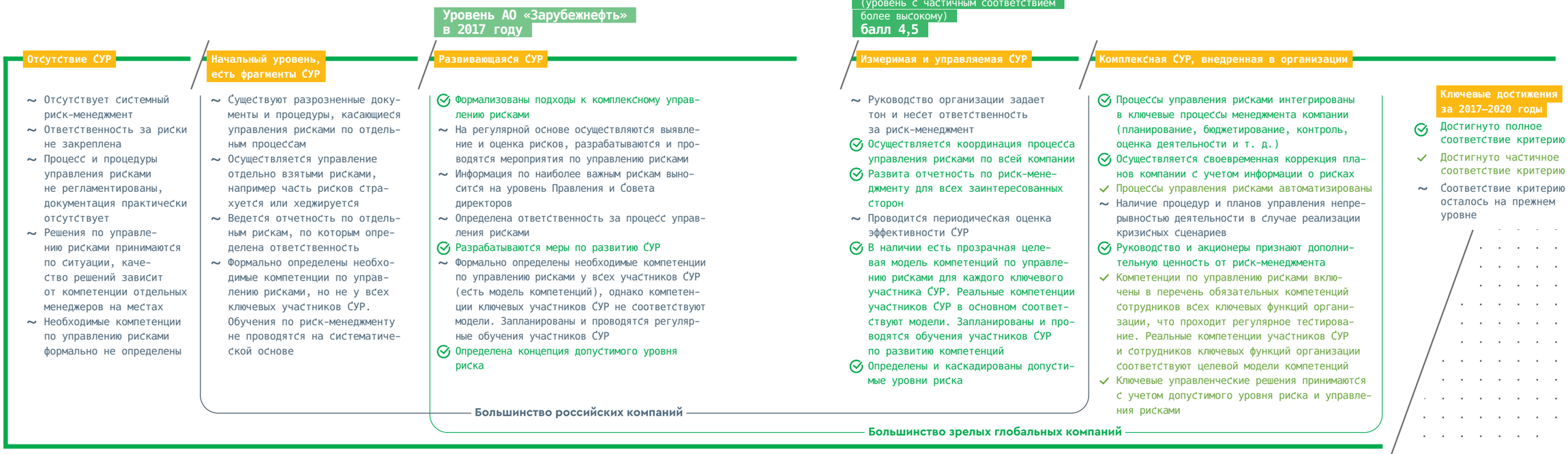
- формировать зоны ответственности за управление рисками;
- осуществлять мониторинг рисков на всех уровнях управления Компании;
- обеспечивать разработку целевых планов реагирования на существенные риски как в каждом дочернем обществе, так и по Группе компаний «Зарубежнефть» в целом.

Развитие системы управления рисками

Совершенствование системы управления рисками в АО «Зарубежнефть» выполняется в соответствии с требованиями законодательства, международными стандартами, а также с учетом лучших практик управления рисками:

- система управления рисками Компании непрерывно развивается и совершенствуется;
- на системной основе осуществляется работа с ключевыми рисками Группы компаний «Зарубежнефть», по ним определены допустимые уровни риска, проводится количественная оценка влияния на ключевые показатели эффективности Компании;
- на ежеквартальной основе осуществляется мониторинг показателей в рамках Комитета по рискам под председательством Генерального директора Общества.

МОДЕЛЬ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (СУР)



Обучение управлению рисками

Большое значение в Группе компаний «Зарубежнефть» придается обучению в области управления рисками. В 2020 году для развития у сотрудников компетенций в области управления рисками был разработан онлайн-курс по управлению рисками. Курс направлен на развитие навыков риск-ориентированного мышления, которое позволяет выявлять, приоритизировать и оценивать влияние рисков на ключевые цели или решения Компании, и рекомендован для изучения базовой теории и понимания значимости управления рисками в своей профессиональной деятельности.

Оценка эффективности системы управления рисками

Внешняя оценка

В соответствии с директивами Росимущества и политикой Компании в 2020 году независимыми консультантами ООО «РискТэКонсалт» была проведена вешняя оценка уровня зрелости системы управления рисками АО «Зарубежнефть». Для возможности сравнения результатов внешней оценки системы управления рисками в 2017 году и в 2020 году сохранены критерии оценки, применявшиеся в 2017 году.

Результат

По оценкам консультантов, АО «Зарубежнефть» существенно повысила результат оценки по сравнению с 2017 годом, в основном за счет интеграции процессов управления рисками в ключевые управленческие процессы, такие как бизнес-планирование и управление инвестиционными проектами. В практику управления был введен инструментарий допустимого уровня риска. Руководители Компании признают ценность процесса управления рисками. Существенно выросла компетенция по оценке рисков в обществах Группы компаний «Зарубежнефть», проводятся обучения и семинары. Применяются современные методы количественной оценки рисков.

Зрелость СУР «Зарубежнефть» оценена как «Измеримая и управляемая СУР». Таким образом, независимая оценка, проведенная компанией ООО «РискТэКонсалт», подтверждает переход системы управления рисками с 3-го уровня, «Развивающаяся СУР», на 4-й уровень – «Измеримая и управляемая система управления рисками с частичным соответствием более высокому уровню». Общий балл составляет 4,5.

Внутренняя оценка

Дополнительно Управлением внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» проведена оценка эффективности процесса управления рисками Группы компаний. В рамках проверки в части уровня зрелости и эффективности работы система управления рисками оценена положительно (проверка осуществлена в соответствии с критериями, определенными письмом Банка России «О Кодексе корпоративного управления» от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463).

Допустимый 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 «Зарубежнефть», утвержденной решением Совета директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 125 от 27 мая 2016 года).

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 ключевых показателях эффективности АО «Зарубежнефть», утвержденным решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 189 от 29 января 2021 года);
- Политикой в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности и социальной ответственности (Протокол 133 от 27 декабря 2016 года) в составе Положения о системе управления качеством АО «Зарубежнефть»;
- Стандартом на бизнес-процесс управления рисками Группы компаний «Зарубежнефть» БП ОБ-06 «Управление рисками» (утвержден 24 мая 2019 года).

Описание ключевых рисков, присущих деятельности общества, и предпринимаемых мер по реагированию

Матрица ключевых рисков АО «Зарубежнефть» формируется ежегодно и представляет собой документ, отражающий результаты оценки рисков, включая графическое отображение, перечень критических рисков и раскрытие информации по ним. Под ключевыми рисками понимаются риски, создающие угрозу отклонения от целей Группы компаний «Зарубежнефть» и требующие приоритетного управления и контроля для соблюдения допустимого уровня риска.



КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ, ПРИСУЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

Наименование риска	Группа рисков
Риски производственной безопасности (в том числе с ущербом для экологии, жизни и здоровья людей)	
1 Риски в области производственной безопасности (в том числе с ущербом для экологии, жизни и здоровья людей)	Риски в области производственной безопасности являются наиболее существенной группой, в связи с законодательными требованиями и наличием большого количества опасных производственных объектов. Включают в себя: ▸ угрозу жизни, здоровья работников по причине распространения пандемии COVID-19 в странах текущей деятельности; ▸ несчастные случаи с работниками и третьими лицами; ▸ техногенные аварии и катастрофы; ▸ несоответствие требованиям законодательства в области промышленной безопасности. ▸ Несоблюдение требований законодательства в области экологической безопасности
Геологические неопределенности	
2 Невыполнение плана по объемам добычи (текущие активы) по причине сверхпланового падения базовой добычи, низкой эффективности ГТМ, отмены/переноса ГТМ	Риски (неопределенности), связанные с недостаточностью информации о геологическом строении месторождений, объеме запасов и т. п.
3 Невыполнение планового объема прироста запасов от ГРР текущих активов по причине неподтверждения запасов, отмены/переноса ГРР	
Риски реализации инвестиционных проектов	
4 Снижение эффективности нефтегазовых проектов (новые проекты и проекты ГРР)	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 пр.
5 Превышение стоимости обустройства объектов инфраструктуры в капитальном строительстве	
6 Невыполнение планового объема добычи и прироста запасов от вхождения в новые проекты по причине отставания по срокам вхождения в новые проекты и (или) снижения их эффективности на этапах оценки	
Лицензионные риски	
7 Финансовые и репутационные потери по причине невыполнения условий лицензионных обязательств	Риски предъявления претензий государственными контролирующими органами в связи с нарушением условий лицензионных соглашений (лицензии на разведку и добычу углеводородов), вплоть до отзыва лицензий
Логистические ограничения	
8 Невыполнение планового объема добычи в связи с ограничениями ФОИВ, инфраструктурными ограничениями и ограничениями, связанными с форс-мажорными событиями	Перерывы/сбои в транспортировке нефти по причине инфраструктурных ограничений
9 Снижение эффективности реализации нефти по причине потери рынков сбыта, снижения маржинальности, роста коммерческих расходов, отсутствия возможности реализации по отдельным направлениям	
Изменение макроэкономических параметров	
10 Негативное изменение макроэкономических параметров: цена на нефть, курс рубля к доллару США	Вероятность изменения кросс-курсов основных валют и их отрицательное влияние на показатели финансовой отчетности и (или) денежный поток

Наименование риска	Группа рисков
Корпоративное мошенничество и коррупция	
11 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 потере репутации Общества
Политический риск	
12 Ограничения или снижение эффективности деятельности по причине влияния политических рисков и событий	Деятельность АО «Зарубежнефть» осуществляется в странах Ближнего Востока, Азиатско-Тихоокеанского региона, странах Восточной Европы, а также на территории Российской Федерации
Риски в области ИТ	
13 Финансовые и репутационные потери по причине потери (утечки) конфиденциальных данных при эксплуатации ИТ-услуг и сервисов 14 Нарушение стабильности и устойчивости работы процессов по причине прекращения/сбоя работы ИС, программного обеспечения и ИТ-оборудования 15 Прекращение/сбои работы производственных процессов по причине нарушения функционирования критичных АСУТП	Риски, связанные с функционированием ИТ-систем (в первую очередь производственных и расчетных), проектами по их развитию, а также риск невозможности закупки и использования иностранного ПО
Риски, связанные с изменением налогового законодательства	
16 Финансовые потери по причине налоговых доначислений за предыдущие периоды по итогам проверок 17 Снижение эффективности деятельности по причине изменения налогового регулирования в Российской Федерации, странах текущего присутствия 18 Недостоверность данных бухгалтерской и налоговой отчетности	Налоговая система Российской Федерации постоянно развивается и совершенствуется. Возможный рост ставок налогов, выплачиваемых Компанией в ходе своей хозяйственной деятельности, может привести к увеличению расходов и снижению объема денежных средств, остающихся в распоряжении Компании для финансирования текущей деятельности, капитальных затрат и исполнения обязательств. Практически любая компания в России потенциально может понести потери в результате претензий со стороны налоговых органов, которые могут возникнуть в отношении прошлых периодов и текущей деятельности

Функционирование АО «Зарубежнефть» подвержено большому количеству рисков, поэтому эффективное управление рисками является основополагающим элементом стратегии и неотъемлемой составляющей успешной операционной деятельности Группы компаний «Зарубежнефть»

Мероприятия по управлению рисками разрабатываются профильными подразделениями Компании в соответствии с их функциональными направлениями, спецификой каждого отдельного риска, его оценкой и потенциалом снижения вероятности или последствий реализации риска.

Разработанные мероприятия включаются в ключевые управленческие документы – Долгосрочную стратегию развития Группы компаний «Зарубежнефть», планы по управлению рисками в составе бизнес-планов обществ Группы компаний «Зарубежнефть», планы работ профильных комиссий и рабочих групп, паспорта проектов. Кроме того, при проведении детального анализа ключевых бизнес-процессов Компании и выявлении всех возможных причин (факторов) реализации рисков разрабатываются мероприятия, которые формализуются в виде контрольных процедур и встраиваются в операционную деятельность подразделений.

Риски, реализовавшиеся в 2020 году

Наименование рисков	Комментарий
Риски в области производственной безопасности (жизнь и здоровье людей, экология, репутация) С апреля 2020 года выявлен ряд случаев заражения сотрудников в Группе компаний «Зарубежнефть» COVID-19. Массового распространения в периметре Компании удалось избежать. Случаи заражения персонала на месторождениях отсутствуют	С учетом угрозы распространения пандемии COVID-19, а также защиты жизни/здоровья сотрудников, в 2020 году в Компании были предприняты следующие меры: ▸ организован оперативный штаб по мониторингу ситуации с COVID-19; ▸ реализованы превентивные меры, направленные на недопущение инфицирования (удаленный режим работы, социальное дистанцирование, обеспечение работников СИЗ, тестирование); ▸ разработана единая Концепция перевахтовки. На Байкальском форуме по рискам в 2020 году предпринятые мероприятия признаны лучшей практикой в отрасли
Негативное изменение макропараметров (цена на нефть, курс валюты) В 2020 году в связи со снижением и последующим длительным восстановлением глобального потребления углеводородов (на 15–30 %) по причине распространения пандемии (COVID-19) произошло сильное негативное изменение макропараметров	С целью нивелирования негативного эффекта от влияния макропараметров на снижение цен на нефть разработаны и реализованы оптимизационные мероприятия, которые обеспечили выплату дивидендов и реализацию инвестиционной программы

Риски, связанные с обеспечением информационной безопасности (кибербезопасность)

Обеспечение информационной безопасности становится все более актуальной задачей для нефтегазовой отрасли. Угрозы информационной безопасности повышают риск возникновения аварий и масштабы их последствий.

В соответствии с Федеральным законом от 26 июля 2017 года № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» в организациях Группы компаний «Зарубежнефть» проведено категорирование объектов критической информационной инфраструктуры: проведена качественная оценка потенциального ущерба от потери ее целостности, конфиденциальности и доступности.

В Компании утверждена концепция кибербезопасности Группы компаний «Зарубежнефть», формируется центр информационной безопасности. На предприятиях развернут комплекс ИБ-систем для обеспечения защиты критических информационных систем, разработана и реализуется дорожная карта ИТ-проектов по внедрению современных ИТ-решений по направлению информационной безопасности, планируются и предпринимаются мероприятия по снижению рисков.

ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА И ИНФОРМАЦИЯ

О РАСПРЕДЕЛЕНИИ ПРИБЫЛИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», ПОЛУЧЕННОЙ В ОТЧЕТНОМ ГОДУ

Положение о Дивидендной политике АО «Зарубежнефть» утверждено решением Совета директоров 30 января 2015 года, Протокол 96. Новая редакция Дивидендной политики утверждена решением Совета директоров 16 февраля 2017 года, Протокол 134.

55,5 %

чистой прибыли выплачено государству в качестве дивидендов

Общество для обеспечения прозрачности дивидендной политики размещает Политику и любые изменения к ней на официальном сайте в сети Интернет: www.nestro.ru

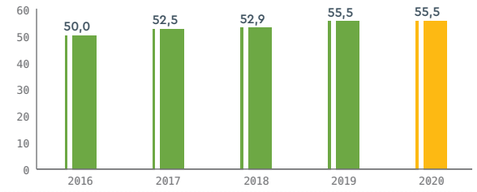
Основной целью Дивидендной политики Компании является обеспечение наибольшей прозрачности для акционера Общества процесса принятия решения о выплате дивидендов, определения размера дивидендов и порядка их выплаты в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

В соответствии с дивидендной политикой АО «Зарубежнефть» стремится обеспечивать ежегодный рост дивидендов, выплачиваемых в пользу Российской Федерации. Темпы роста дивидендов определяются темпом роста чистой прибыли Общества, его финансовым состоянием и реализуемыми инвестиционными проектами.

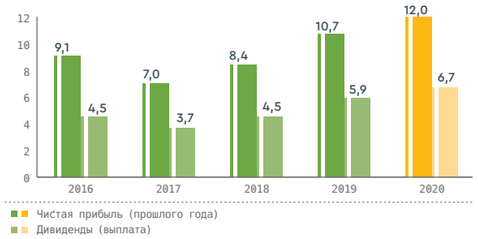
Основные принципы дивидендной политики АО «Зарубежнефть»:

- соблюдение норм действующего законодательства Российской Федерации, Устава и внутренних документов Общества, в том числе соответствие принятой в Обществе 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 Общества;
- повышение инвестиционной привлекательности Общества;
- обеспечение положительной динамики величины дивидендных выплат при условии роста чистой прибыли Общества;
- стремление к обеспечению наиболее комфортного для акционеров способа получения дивидендов;
- стремление выплачивать дивиденды в короткие сроки;
- обеспечение максимальной прозрачности механизма определения размера дивиденда.

ДОЛЯ, ПОДЛЕЖАЩАЯ ВЫПЛАТЕ В ВИДЕ ДИВИДЕНДОВ ОТНОСИТЕЛЬНО ВЕЛИЧИНЫ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ В 2016–2020 ГОДАХ, %



СООТНОШЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ПРЕДЫДУЩЕГО ГОДА И НАЧИСЛЕННЫХ ДИВИДЕНДОВ В 2016–2020 ГОДАХ, *млрд руб.*



Дивидендная история АО «Зарубежнефть» за последние пять лет показывает, что Общество занимает устойчивые позиции среди лидирующих российских компаний по показателю суммы дивидендов, перечисляемых в бюджет Российской Федерации.

Распределение чистой прибыли в соответствии с распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 27 августа 2020 года № 337-р «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть»:

- на выплату дивидендов – 6 655 000 тыс. руб., или 55,471 % от чистой прибыли (исполнено платежным поручением от 20 октября 2020 года № 5421);
- на формирование резервного фонда – 1 199 721 тыс. руб., или 10 % от чистой прибыли;
- на выплату вознаграждений членам Совета директоров – 27 009 тыс. руб., или 0,225 % от чистой прибыли;
- на выплату вознаграждения членам Ревизионной комиссии – 200 тыс. руб., или 0,002 % от чистой прибыли;
- на финансирование инвестиционного плана АО «Зарубежнефть», утвержденного решением Совета директоров (Протокол 175 от 26 декабря 2019 года) – 4 115 282 тыс. руб., или 34,302 % от чистой прибыли.

11 997 212

тыс. руб.

составила чистая прибыль АО «Зарубежнефть», сформированная по итогам работы за 2019 год

#6

ПРИЛОЖЕНИЯ



ОФИЦИАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Полное наименование Общества	**Акционерное общество «Зарубежнефть»**
Номер и дата выдачи свидетельства о государственной регистрации	Свидетельство серия 77 № 003280973 от 22 октября 2004 года, ОГРН 1047708046870
Субъект Российской Федерации	г. Москва
Местонахождение	101990, Москва, Армянский пер., д. 9/1/1, стр. 1
Телефон (факс)	+7 (495) 748-65-00
Адрес электронной почты	Email: nestro@nestro.ru
Информация о включении в перечень стратегических акционерных обществ	Да
Полное наименование и адрес реестродержателя	Акционерное общество «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.», 107076, Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 5Б, помещение IX
Размер зарегистрированного уставного капитала по состоянию на 31 декабря 2020 года, руб.	50 729 067 000
Общее количество выпущенных акций	50 729 067
Количество обыкновенных акций	50 729 067
Номинальная стоимость акций, руб.	1000
Государственный регистрационный номер выпуска обыкновенных (привилегированных) акций и дата государственной регистрации	1-01-65072-D от 9 декабря 2004 года
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 Общества регистрирующим органом не осуществлено аннулирование индивидуального номера (кода) дополнительного выпуска обыкновенных (привилегированных) акций Общества)	1-01-65072-D от 19 апреля 2005 года 1-01-65072-D от 10 июля 2007 года 1-01-65072-D от 25 сентября 2007 года 1-01-65072-D-004D от 24 апреля 2012 года
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 общества, доля которых в уставном капитале составляет более 2 %	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 Общества	ООО «Кроу Экспертиза» 127055, Москва, Тихвинский пер., д. 7, стр. 3

ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ КОМПАНИИ

1967	Создание Всесоюзного объединения «Зарубежнефть» при Миннефтепроме СССР на правах Главного управления (распоряжение Совета Министров СССР от 30 сентября 1967 года № 2310-р).
1981	Создание СП «Вьетсовпетро».
1967–1990	«Зарубежнефть» является основным внешнеполитическим агентом СССР в нефтяной отрасли за рубежом. Основные точки присутствия: Ирак, Ангола, Алжир, Вьетнам, Индия, Иран, Йемен, Ливия, Сирия, Куба (обеспечивалось присутствие в 33 странах).
2004	«Зарубежнефть» преобразуется в ОАО. Государство передает в состав «Зарубежнефти» РМНТК «Нефтеотдача», ОАО «ВНИИнефть» и ОАО «Гипровостокнефть».
2006	Выходит распоряжение Правительства Российской Федерации о внесении в уставной капитал ОАО «Зарубежнефть» доли российского участника СП «Вьетсовпетро».
2007	«Зарубежнефть» входит в проект по переработке нефти и сбыту нефтепродуктов в Республике Сербской (БиГ).
2008	«Зарубежнефть» входит в проект освоения 13 месторождений ЦХП в НАО и создает СК «РУСВЬЕТПЕТРО».
2009	Подписание ДРП с CubaPetroleo по четырем лицензионным блокам на территории Республики Куба.
2010	Подписание Соглашения между Правительствами Российской Федерации и СРВ о дальнейшем сотрудничестве.
2011	«Зарубежнефть» заключила с Cubapetroleo Соглашение о реализации проекта увеличения нефтеотдачи на месторождении высоковязкой тяжелой битуминозной нефти Бока де Харуко.
2013	«Зарубежнефть» начинает совместный проект с ЗАО «СПбМТСБ» по запуску биржевых торгов на внутреннем рынке Российской Федерации сырой нефти, добываемой предприятиями Группы компаний «Зарубежнефть».
2016	К «Зарубежнефти» переходит 20 % доли и функции оператора от французской компании «Тоталь» в проекте по разработке Харьягинского месторождения.
2018	В июле состоялось подписание Дополнения к Соглашению о разработке и добыче нефти на Харьягинском месторождении на условиях раздела продукции, согласно которому срок действия Соглашения продлен до 31 декабря 2031 года.
2019	АО «Зарубежнефть» и АО «Узбекнефтегаз» создали совместное предприятие СП ООО «ANDIJANPETRO» для работы на действующих нефтяных месторождениях Южный Аламышик, Хартум и Восточный Хартум на территории Узбекистана. В декабре состоялась фактическая передача операторства от АО «Андижаннефть» к СП ООО «ANDIJANPETRO».
2019	В Каире между АО «Зарубежнефть», Министерством нефти и минеральных ресурсов Египта, египетской государственной холдинговой нефтяной компанией GANOPE и Pacific Oil Limited было подписано Соглашение о разделе продукции по блокам South East Ras El Ush и East Gebel El Zeit.
2020	«Зарубежнефть» и DEME Concessions Wind NV подписали Соглашение о сотрудничестве в сфере морской ветровой генерации в Южном Вьетнаме – проект офшорного ветропарка «Винь Фонг» мощностью 1 ГВт. «Зарубежнефть» стала первой российской компанией, сделавшей практический шаг к участию в масштабных проектах офшорной ветрогенерации.
2020	«Зарубежнефть» закрыла сделку по созданию совместного предприятия для освоения участков тяжелых нефтей в ХМАО-Югре.
2020	«Зарубежнефть» закрыла сделку по приобретению 56,17 % доли в компании «УНГП» у банка «Траст». АО «УНГП» владеет тремя лицензионными участками на юге Оренбургской области. Месторождения введены в добычу, и текущая добыча составляет около 200 тыс. т н. э. в год.
2020	Правительством Республики Индонезия в лице Министерства энергетики и Государственной компанией по управлению деятельности в сфере разведки и добычи нефти и газа SKK Migas одобрено Соглашение об уступке доли участия между ООО «ЗН Азия» и компанией Premier Oil Tuna B.V. Блок Туна находится на территории морской экономической зоны Индонезии в 13 км от границы морской экономической зоны Вьетнама и включает в себя два газовых месторождения: Kuda Laut и Singa Laut.
2020	«Зарубежнефть» заняла первое место в рейтинге экологической ответственности нефтегазовых компаний России.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧАСТИИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА)

№ п/п	Наименование Общества	Доля участия АО «Зарубежнефть»	Доля участия дочерних обществ АО «Зарубежнефть»	Регион деятельности Общества
1	СП «Вьетсовпетро»	49 %	–	Вьетнам
2	VRJ Petroleum Co	100 %	–	Вьетнам
3	ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	51 %	–	Россия
4	АО «АМНГР»	100 % минус 1 акция	–	Россия
5	АО «РМНТК «Нефтеотдача»	100 % минус 1 акция	–	Россия
6	ООО «Ульяновскнефтегаз»	99,9 %	АО «РМНТК «Нефтеотдача» – 0,1 %	Россия
7	АО «Оренбургнефтеотдача»	100 % минус 1 акция	АО «РМНТК «Нефтеотдача» – 1 акция	Россия
8	АО «НефтегазИнКор»	95 %	–	Россия
9	АО «Гипровостокнефть»	22,09 %	АО «РМНТК «Нефтеотдача» – 38 %	Россия
10	АО «ВНИИнефть»	32,27 %	АО «РМНТК «Нефтеотдача» – 38 %	Россия
11	ЗАО «ВНИИнефть – Западная Сибирь»	–	АО «ВНИИнефть» – 51 %	Россия
12	ЗАО «Нефтяное хозяйство»	–	АО «РМНТК «Нефтеотдача» – 15 %	Россия
13	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча»	99,9 %	АО «НефтегазИнКор» – 0,1 %	Россия
14	ООО «Зарнестсервис»	80 %	ООО «ЗНСМ» – 20 %	Россия
15	ООО «ЗНСМ»	80 %	ООО «Зарнестсервис» – 20 %	Россия
16	Zarubezhneft Holding&Services AG	100 %	–	Швейцария
17	ООО «ЭКСПЛОН»	80 %	ООО «ЗНСМ» – 20 %	Россия
18	АО «СПбМТСБ»	10 %	–	Россия
19	ООО «ОПТИМА Группа»	–	АО «НефтегазИнКор» – 100 %	Республика Сербская
20	АО «НПЗ Брод»	–	АО «НефтегазИнКор» – 79,99 %	Республика Сербская
21	АО «МПЗ Модрича»	–	АО «НефтегазИнКор» – 75,67 %, АО «Нестро Петрол» – 13,05 %	Республика Сербская
22	АО «Нестро Петрол»	–	АО «НефтегазИнКор» – 80 %	Республика Сербская
23	ООО «ОПТИМА-Модрича»	–	АО «МПЗ Модрича» – 100 %	Республика Сербия
24	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»	–	ООО «ЗН Добыча» – 100 %	Россия
25	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»	99,9832 %	ООО «ЗН Добыча» – 0,0168 %	Россия
26	ООО «НГП «Северо-Карасевское»	–	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» – 99,9 %, ООО «Ульяновскнефтегаз» – 0,1 %	Россия
27	ООО «ЗН ЛА»	–	ООО «ЗН Развитие» – 100 %	Россия
28	ООО «ЗН БВ»	–	ООО «ЗН Развитие» – 100 %	Россия
29	СП ООО «ANDIJANPETRO»	–	ООО «ЗН ЛА» – 50 %	Узбекистан
30	ООО «Нестро»	–	ООО «ЗН Добыча» – 100 %	Россия
31	ООО «ЗН Энергия»	–	ООО «ЗН Развитие» – 100 %	Россия
32	ООО «ЗН Развитие»	99,9 %	ООО «ЗНСМ» – 0,1 %	Россия
33	ООО «СПК»	–	ООО «ЭКСПЛОН» – 100 %	Россия
34	ООО «ЗН Добыча»	99,9 %	ООО «ЗНСМ» – 0,1 %	Россия
35	ООО «ЗН Азия»	–	ООО «ЗН Развитие» – 100 %	Россия
36	NOLTEK ENERGY TRADING DMCC	–	ООО «Зарнестсервис» – 100 %	Объединенные Арабские Эмираты
37	ООО «ЗН ЗС»	–	ООО «ЗН Добыча» – 100 %	Россия
38	ООО «ЗН Север»	–	ООО «ЗН Добыча» – 100 %	Россия
39	ООО «Газпромнефть-Салым»	–	ООО «ЗН ЗС» – 49 %	Россия
40	ООО «ЗН Снабжение»	–	ООО «Зарнестсервис» – 49 %, ООО «Нестро» – 51 %	Россия
41	NORASCO	–	ООО «ЗН БВ» – 25 %	Египет
42	Sky Property Assets Limited	–	Zarubezhneft Holding&Services AG – 100 %	Британские Виргинские острова
43	АО «УНГП»	–	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» – 56,1654 %	Россия
44	ООО «Нестро Самара»	–	АО «Гипровостокнефть» – 100 %	Россия

Изменения в корпоративной структуре Группы компаний «Зарубежнефть» 2020 года:

- для реализации совместного проекта по освоению лицензионных участков «Салымский-3» и «Салымский-5» в ХМАО-Югре создано ООО «ЗНЗС»;
- в целях расширения деятельности Группа компаний «Зарубежнефть» приобрела у Банка «Траст» 56,17 % доли в АО «УНГП», владеющем тремя лицензионными участками на юге Оренбургской области;
- в рамках реализации проектов ГРР на территории Арабской республики Египет приобретена 25 %-ная доля участия в компании NORASCO;
- в рамках выполнения Программы отчуждения непрофильных активов АО «Зарубежнефть» осуществлена продажа 34 %-ной доли в уставном капитале «Ядран-Нафтагас» доо (Республика Сербская);
- для оптимизации структуры Группы компаний «Зарубежнефть» осуществлена внутригрупповая передача принадлежащих ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча» долей в уставных капиталах ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» в ООО «ЗН Добыча» и ООО «ЗН БВ», ООО «ЗН ЛА», ООО «ЗН Энергия» — в ООО «ЗН Развитие»;
- для оптимизации управления активами Группы компаний «Зарубежнефть» созданы ООО «ЗН Снабжение», ООО «ЗН Север», ООО «Нестро Самара», Sky Property Assets Limited и NOLTEK ENERGY TRADING DMCC.

ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИЙ ГК «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Владение лицензиями в 2020 году:

- 12 лицензий НЭ на добычу углеводородов
- 9 лицензий НР на геологическое изучение, разведку и добычу углеводородов
- 2 лицензии НП на поиск и оценку залежей УВ

№ п/п	№ 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		Ружевское	30.04.2008–10.09.2026
8	УЛН 09134 НЭ		Сулакское	30.04.2008–10.09.2026
9	УЛН 09223 НП	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»	Южно-Пчелиный	10.05.2017–10.05.2022
10	ОРБ 03336 НР		Тургайский	01.04.2020–27.03.2045
11	НРМ 00688 НР	ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	ЦХП-1, Северо-Хоседаюское им. А.А. Сливки	08.09.2008–10.06.2033
12	НРМ 00689 НР		ЦХП-2, Висовое	08.09.2008–10.06.2033
			ЦХП-2, Верхнеколвинское	
13	НРМ 16167 НП		ЦХП-2, Висовое	13.10.2016–02.10.2023
			ЦХП-2, Верхнеколвинское	
14	НРМ 00690 НР		ЦХП-3, Западно-Хоседаюское им. Д.И. Садецкого	08.09.2008–10.06.2033
			ЦХП-3, Сихорейское	
			ЦХП-3, Восточно-Сихорейское	
			ЦХП-3, Северо-Сихорейское	
15	НРМ 00691 НР		ЦХП-4, Северо-Ошкотынское	08.09.2008–10.06.2033
			ЦХП-4, Сюрхаратинское	
			ЦХП-4, Пюсейское	
			ЦХП-4, Южно-Сюрхаратинское	
			ЦХП-4, Урернырдское	
			ЦХП-4, Восточно-Янемдейское	
16	НРМ 00841 НР		Западно-Ярейягинское	19.07.2019–19.07.2044
17	НРМ 16129 НЭ	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»	Харьягинское	01.08.2016–31.12.2031
18	СЛХ 15508 НЭ	ООО «НГП «Северо-Карасевское»	Луцеяхское	01.03.2013–15.02.2033
19	ХМН 03659 НР	ООО «ЗН ЗС»	Салымский-3	18.12.2019–01.06.2030
20	ХМН 03 660 НР		Салымский-5	19.12.2019–01.06.2030
21	ОРБ 03 057 НЭ	АО «УНГП»	Копанское	21.07.2017–31.12.2063
22	ОРБ 03 055 НЭ		Бердянское	21.07.2017–31.12.2060
23	ОРБ 03 056 НЭ		Чкаловское	21.07.2017–31.12.2077

ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПОРУЧЕНИЙ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И РАСПОРЯЖЕНИЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
Об утверждении КПЭ Общества на 2021 год. Во исполнение поручения Правительства Российской Федерации от 18.12.2020 № АН-П9–16765	• АО «Зарубежнефть» совместно с Минэнерго и Минэкономразвития России разработаны материалы для актуализации корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть». Актуализированы состав, паспорта и целевые значения КПЭ АО «Зарубежнефть» на 2021 год с учетом новых Методических рекомендаций по формированию и применению КПЭ деятельности АО, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и отдельных некоммерческих организаций в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава, утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.12.2020 № 3579-р. • Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 189 от 29.01.2021). • В соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 19.01.2021 № 304п-П13 Советом директоров Общества приняты решения об утверждении актуализированного состава, весов корпоративных КПЭ, новой редакции паспортов корпоративных КПЭ и целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» на 2021 год (Протокол 189 от 29.01.2021). • Отчеты о ходе выполнения поручения по актуализации КПЭ направлены в Правительство Российской Федерации (письма от 29.12.2020 № СК-46–4103, от 19.01.2021 № ДУ-46–125, от 08.02.2020 № СК-46–382)
Об избрании Председателя Совета директоров. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17.09.2020 № 8591п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 186 от 30.09.2020): Председателем Совета директоров АО «Зарубежнефть» избран Евгений Алексеевич Муров
Об уровне чистых валютных активов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 01.09.2020 № 8036п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 185 от 10.09.2020). • В Росимущество направлен отчет о выполнении директив (письмо от 18.09.2020 № ДМ-24–2854). • Отчеты по ЧВА с учетом требований директив направлены в Банк России письмами от 10.09.2020 № ДМ-24–2765, от 14.10.2020 № ДМ-24–3127, от 13.11.2020 № ДМ-24–3479, от 14.12.2020 № ДМ-24–3850
О закупочной деятельности (закупка автомобильной продукции). Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 31.07.2020 № 6781п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 184 от 18.08.2020). • Разработан и добавлен в Альбом типовых форм новый вид документа – Документация о закупке о проведении запроса предложений в электронной форме на закупку автомобильной продукции, необходимой для производственной деятельности (категорий M1, M2, M3, N1, N2, N3, M1G, M2G, M3G, N1G, N2G, N3G, классифицируемых в соответствии с Приложением № 1 к Техническому регламенту Таможенного союза «О безопасности колесных транспортных средств» ТР ТС 018/2011) АФ ОБ-01,01–06 А. Новая редакция Альбома типовых форм утверждена приказом Общества от 24.09.2020 № 217 , направлена в ДО (письмо от 29.09.2020 № РС-28–2970). • В Росимущество направлен отчет о выполнении директив (письмо от 25.09.2020 № КК-46–2960). • В Минпромторг России направлена информация об отсутствии закупок автомобильной продукции в период августа – сентября 2020 года (письмо от 30.09.2020 № РС-28–3006). • Информация о выполнении директив размещена в личном кабинете АО «Зарубежнефть» на «МВ Портале» Росимущества

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
О проведении оценки реализации долгосрочных программ развития и выполнения ключевых показателей эффективности Общества. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 30.07.2020 № 6739п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 184 от 18.08.2020). • Во исполнение директив Обществом разработан и решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» утвержден Регламент оценки реализации Долгосрочной программы развития и выполнения ключевых показателей эффективности АО «Зарубежнефть» (Протокол 188 от 24.12.2020)
О дивидендах АО «Зарубежнефть» по итогам 2019 года. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 21.05.2020 № 4244п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 182 от 29.05.2020). • Дивиденды выплачены 20.10.2020 (платежное поручение от 20.10.2020 № 5421)
Предоставление сведений об исполнении требований Постановления Правительства Российской Федерации от 03.04.2020 № 439 «Об установлении требований к условиям и срокам отсрочки уплаты арендной платы по договорам аренды недвижимого имущества». Во исполнение Письма Росимущества от 27.04.2020 № ИП-11/13407	• Сведения в отношении исполнения требований Постановления Правительства Российской Федерации от 03.04.2020 № 439 направлены в Росимущество (письмо от 22.05.2020 № РС-28–1615)
О неприменении штрафных санкций, а также о возможности продления сроков исполнения договоров и корректировки цен в 2020 году в случае нарушений обязательств исполнителем из-за последствий распространения новой коронавирусной инфекции. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 03.04.2020 № 2850п-П13кв	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 180 от 22.04.2020). • Во исполнение директив Совет директоров принял решение об утверждении Изменения № 1 к Положению о закупке АО «Зарубежнефть» (Протокол 183 от 25.06.2020)
Об утверждении плана противодействия негативным последствиям эпидемии коронавируса, включающего меры по защите сотрудников организаций с государственным участием от распространения коронавируса и обеспечению стабильности их работы. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 16.03.2020 № 2150п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 179 от 27.03.2020). • Совет директоров АО «Зарубежнефть» принял решение об утверждении Плана противодействия АО «Зарубежнефть» негативным последствиям эпидемии коронавируса (Протокол 179 от 27.03.2020), План 27.03.2020 размещен в личном кабинете АО «Зарубежнефть» на «МВ Портале» Росимущества. • В Росимущество направлено письмо с отчетом о выполнении директив от 27.03.2020 № КК-46–1015
Об оценке наличия или отсутствия реализуемых или планируемых к реализации крупных инвестиционных проектов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25.12.2019 № 12119п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 177 от 14.02.2020). • Обществом проведен детальный анализ методологии формирования перечня крупных инвестиционных проектов, по результатам которого установлено, что на текущий момент в Группе компаний «Зарубежнефть» нет реализуемых или планируемых к реализации проектов на территории Российской Федерации, общая сумма первоначальных капитальных вложений на инвестиционной фазе по которым превышает 10 млрд руб. • Принимая во внимание участие Группы компаний «Зарубежнефть» в реализации Харьягинского проекта, реализуемого в рамках СРП на территории Российской Федерации совместно с крупными иностранными нефтяными компаниями в составе Инвесторов, и повышенный фокус внимания к реализации проекта со стороны ФОИВ, Обществом принято решение о направлении в Минэкономразвития и Росимущество информации по Харьягинскому проекту по формам, предусмотренным директивами. • Предусмотренная директивами информация по Харьягинскому СРП направлена в Минэкономразвития и Росимущество в сроки, установленные директивами (письма от 24.04.2020 № СК-25–1264, от 23.10.2020 № СК-25–3228)
О повышении производительности труда. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25.12.2019 № 12153п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 177 от 14.02.2020). • Советом директоров принято решение об утверждении актуализированных паспорта корпоративного КПЭ «Производительность труда», его целевого значения и новой редакции Приложения № 6 к ДПР АО «Зарубежнефть» «Программа повышения производительности труда» (Протокол 177 от 14.02.2020)
О возможности перехода акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 13.12.2019 № 11528п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 176 от 30.12.2019). • На заседании Совета директоров (Протокол 186 от 30.09.2020) рассмотрен вопрос «О возможности перехода АО «Зарубежнефть» и его дочерних обществ на налоговый контроль в форме налогового мониторинга» и приняты решения: в качестве пилотного проекта перехода на налоговый контроль в форме налогового мониторинга определить ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» как единственное дочернее общество Группы компаний АО «Зарубежнефть», полностью отвечающее критериям перехода, с датой вступления в мониторинг 01.01.2022. Решение о вступлении в налоговый мониторинг АО «Зарубежнефть» принять по результатам реализации пилотного проекта по переходу на налоговый контроль в форме налогового мониторинга не позднее 30.11.2022, при условии соответствия критериям, установленным Налоговым кодексом Российской Федерации
О внесении изменений в закупочную документацию АО «Зарубежнефть», регулирующую проведение конкурентных процедур. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 18.11.2019 № 10464п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 176 от 30.12.2019). • Обществом внесены изменения в Инструкцию о порядке передаче сведений, составляющих коммерческую тайну, и иной конфиденциальной информации АО «Зарубежнефть» органам государственной власти и сторонним организациям (Приказ 41 от 28.02.2020) и дополнения в типовую форму документации о закупке Группы компаний «Зарубежнефть» в части порядка предоставления контрагентами обеспечения обязательств по исполнению договоров (Приказ 98 от 15.05.2020). Действующая редакция Альбома типовых форм (утв. приказом АО «Зарубежнефть» от 24.09.2020 № 217) также учитывает требования директив. • Отчет о выполнении директив направлен в Росимущество (письмо от 28.05.2020 № ДМ-25–1563)
О возможности интеграции Общества в мероприятия национального проекта (программы) «Международная кооперация и экспорт». Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 14.11.2019 № 10357п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 176 от 30.12.2019). • Проведен анализ мероприятий, входящих в состав нацпроекта «Международная кооперация и экспорт», на предмет возможности интеграции Группы компаний «Зарубежнефть» в мероприятия проектов, а также анализ деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» на предмет осуществления экспортной деятельности, предусмотренной согласно кодам ТН ВЭД ЕАЭС в официальной статистической методологии расчета показателей паспортов нацпроекта «Международная кооперация и экспорт». Результаты анализа направлены в Росимущество и Минэнерго России (от 04.02.2020 исх. № ДМ-25-323 и № ДМ-25–324)

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
О закупке российской продукции, используемой для реализации национальных проектов и комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 01.11.2019 № 9984п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 174 от 26.11.2019). • Советом директоров АО «Зарубежнефть» принято решение об утверждении новой редакции Положения о закупке АО «Зарубежнефть» с учетом предусмотренных директивами изменений (Протокол 176 от 30.12.2019). • Положение о закупке в новой редакции размещено на «МВ Портале» с типом документа «Внутренние документы, регулирующие корпоративную деятельность АО». • Действующая редакция Положения о закупке АО «Зарубежнефть» (утвержденная решением Совета директоров на заседании 30.12.2019 (Протокол 176), с учетом изменений № 1 (утвержденных решением Совета директоров на заседании 25.06.2020 (Протокол 183)) также учитывает требования директив
О внедрении методических указаний по применению КПЭ в госкомпаниях и разработке (актуализации) внутренних документов, регламентирующих формирование ключевых показателей эффективности их деятельности и вознаграждение руководящего состава акционерного общества. Во исполнение распоряжения Правительства Российской Федерации от 27.06.2019 № 1388-р, директив Правительства Российской Федерации от 02.10.2019 № 9054п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 174 от 26.11.2019). • В рамках мониторинга достижения КПЭ Советом директоров Общества рассмотрены и приняты к сведению Отчеты о достижении корпоративных КПЭ за три месяца, первое полугодие и девять месяцев 2020 года (Протоколы 183 от 25.06.2020, 186 от 30.09.2020, 187 от 10.11.2020). • На заседании Совета директоров 26.12.2019 рассмотрен вопрос «Об актуализации системы КПЭ АО «Зарубежнефть» и приняты решения об утверждении новых редакций паспортов и весов корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» (Протокол 175 от 26.12.2019). • Во исполнение поступивших директив Правительства Российской Федерации от 19.01.2021 № 304п-П13 решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждены актуализированные состав, веса корпоративных КПЭ, новые редакции паспортов корпоративных КПЭ и целевые значения корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» на 2021 год, а также решением Совета директоров утверждено актуализированное Положение о КПЭ АО «Зарубежнефть» (Протокол 189 от 29.01.2021)
О расширении практики использования факторинга при исполнении договоров на поставку товаров (выполнение работ, оказание услуг). Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 08.05.2019 № 4111п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 169 от 11.06.2019). • Предусмотренные директивами изменения внесены в следующие документы, регулирующие закупочную деятельность Группы компаний «Зарубежнефть»: – в Положение о закупке АО «Зарубежнефть» (утверждено решением Совета директоров, Протокол 169 от 11.06.2019); – в Единое положение о закупке для нужд дочерних обществ по Перечню 1 (утверждено Приказом 178 от 11.06.2019); – в Единое положение о закупке для нужд дочерних обществ по Перечню 2 (утверждено Приказом 207 от 28.06.2019). • Действующая редакция Положения о закупке АО «Зарубежнефть» (утверждена решением Совета директоров – Протокол 176 от 30.12.2019, с учетом изменений № 1, утвержденных решением Совета директоров, Протокол 183 от 25.06.2020) также учитывает требования директив
О направлении в федеральный бюджет части чистой прибыли в виде дивидендов по акциям, принадлежащим Российской Федерации. Во исполнение директив Росимущества от 16.04.2019 № АП-08/12626	• В 2020 году АО «Зарубежнефть» поступили директивы Правительства Российской Федерации «О дивидендах АО «Зарубежнефть» по итогам 2019 года» от 30.07.2020 № 6739п-П13. • Решения, предусмотренные директивами, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 182 от 29.05.2020). • Дивиденды выплачены 20.10.2020 (платежное поручение от 20.10.2020 № 5421). • Информация о выплате дивидендов и сканкопия платежного поручения размещены в личном кабинете АО «Зарубежнефть» на «МВ Портале» Росимущества

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
О доработке корпоративных планов импортозамещения в части защиты от радиационных, химических и биологических факторов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 26.01.2019 № 584п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 166 от 29.03.2019). • Мероприятия, предусмотренные директивами, включены в новую редакцию Приложения № 8 к ДПР, утвержденную решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 169 от 11.06.2019). • Стандарт средств индивидуальной защиты работников Обществ, входящих в Группу компаний «Зарубежнефть», актуализирован (утв. Приказом 407 от 30.12.2019). • Отчет о выполнении в 2019 году мероприятий, предусмотренных Приложением № 8 к ДПР, включен в Отчет о выполнении ДПР за 2019 год (подтвержден заключением аудитора ДПР от 21.04.2020), рассмотрен на совместном заседании Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению при Совете директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 72 от 14.05.2020) и, с учетом полученных рекомендаций, принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 182 от 29.05.2020)
О разработке программ по повышению качества управления закупочной деятельностью. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 20.02.2019 № 1519п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 164 от 26.02.2019). • Генеральным директором АО «Зарубежнефть» утверждена Программа по повышению качества управления закупочной деятельностью, которая предусматривает распространение директив на дочерние общества АО «Зарубежнефть». • Сканкопии утвержденной Программы по повышению качества управления закупочной деятельностью и выписки из Протокола заседания Совета директоров от 26.02.2019 № 164 о принятии решений в соответствии с Директивами размещены в личном кабинете АО «Зарубежнефть» на «МВ Портале» Росимущества. • В рамках выполнения Программы в том числе утверждены типовые формы закупочной документации (Приказ 185 от 18.06.2019), разработаны показатели по закупкам ДО (письмо от 27.06.2019 № ДМ-25–2507), проведены тестовые закупки на ЭТП СберВ2В, ТЭК-торг и ГПБ. • В 2020 году в рамках выполнения Программы проведена актуализация Альбома типовых форм (утв. Приказом 217 от 24.09.2020)
Об актуализации долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть» (далее – ДПР) и представлении аудиторских заключений на ДПР в Минэкономразвития России, Росимущество, федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие координацию деятельности АО в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.08.2017 № 1870-р. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17.01.2019 № 276п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 164 от 26.02.2019). • Обществом разработано и решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждено Приложение № 14 к ДПР «Мероприятия Долгосрочной программы развития по ускорению темпов роста инвестиций в основной капитал сегмента «Геологоразведка и добыча» (Протокол 169 от 11.06.2019). • Аудиторское заключение по результатам аудита ДПР за 2019 год размещено на «МВ Портале» Росимущества 20.05.2020 и направлено в Росимущество, Минэнерго и Минэкономразвития (письма от 21.05.2020 исх. № СК-46–1492, СК-46–1493, СК-46–1494). • Во исполнение рекомендаций аудитора разработано актуализированное Приложение № 10 к ДПР. • Актуализированное Приложение № 10 к ДПР рассмотрено на совместном заседании Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению при Совете директоров (Протокол 77 от 18.12.2020), с учетом полученных рекомендаций утверждено решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 188 от 24.12.2020)

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом 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	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 163 от 28.01.2019). • План мероприятий на период 2019–2021 годов перехода АО «Зарубежнефть» на преимущественное использование отечественного программного обеспечения (далее – План мероприятий) согласован с АНО «Центр компетенций по импортозамещению в сфере информационно-коммуникационных технологий» (письмо от 13.03.2019 исх. № 03/130) и утвержден решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 166 от 29.03.2019). • Мероприятия по переходу на преимущественное использование отечественного программного обеспечения включены вПриложение № 8 к ДПР, новая редакция которого утверждена решением Совета директоров (Протокол 169 от 11.06.2019). • Отчеты о выполнении Плана мероприятий за I, II, III и IV кварталы 2020 года 10.04.2020, 10.07.2020, 09.10.2020 и 30.12.2020 размещены в личном кабинете АО «Зарубежнефть» на «МВ Портале» Росимущества и направлены в Минкомсвязи России
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 (далее – закупки у предприятий ОПК гражданской продукции для ТЭК). Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 26.09.2018 № 7923п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 160 от 20.11.2018). • В Обществе утвержден План мероприятия по выполнению директив, проводятся мероприятия в рамках утвержденного Плана. • Информация об объемах закупок Группы компаний «Зарубежнефть» у предприятий ОПК гражданской продукции для ТЭК за 2019 год направлена в Минэкономразвития, Минпромторг, Минэнерго России и Росимущество (письмо от 21.04.2020 № СК-25–1219)
О проведении инвентаризации прав на результаты интеллектуальной деятельности (РИД) для последующей организации мероприятий по обеспечению выявленных результатов, права на которые принадлежат АО, 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	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 159 от 03.10.2018). • В рамках выполнения директив в 2019 году проведена инвентаризация прав на РИД (ДЗ от 28.02.2019 № 42/661), результаты инвентаризации рассмотрены на заседании Комиссии по оценке стоимости, принятию к учету, определению срока полезного использования, оценке обесценения и определению целесообразности применения нематериальных активов (Протокол 1 от 28.03.2019). • Проведена инвентаризация не выявленных ранее прав на РИД (письмо в ДО от 18.02.2019 № АД-42–586). Потенциально охраноспособные РИД были рассмотрены на Научно-технологическом совете АО «Зарубежнефть» (от 30.05.2019 № 9/2019) и одобрены к подаче на регистрацию в Роспатент (до 31.12.2019). • Отчет о функционировании системы управления правами на РИД в ГК АО «Зарубежнефть» рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров Общества (Протокол 174 от 26.11.2019). • В I квартале 2020 года на предприятиях Группы компаний «Зарубежнефть» (АО «Зарубежнефть», АО «ВНИИнефть», АО «Гипровостокнефть», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО») проведена инвентаризация РИД
О сопоставлении АО уровня технологического развития и текущих значений КПЭ с уровнем развития и показателями ведущих компаний-аналогов в соответствии с Методическими рекомендациями. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 27.04.2018 № 3262п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 155 от 30.05.2018). • Во исполнение директив отчет о результатах сопоставления ПИР отправлен в Минэнерго и Минэкономразвития России (от 30.10.2018 № СК-42–5295). • Актуализированная Программа инновационного развития АО «Зарубежнефть» (согласованная Минэнерго России, письмо от 23.04.2020 № ПС-4677/02, Минэкономразвития России, письмо от 11.11.2019 № Д01и-38843, Минобрнауки России, письмо от 26.03.2020 № МН-2/352), утвержденная решением Совета директоров (Протокол 188 от 24.12.2020), включает в себя раздел «Сопоставление текущих значений КПЭ ПИР со значениями показателей ведущих компаний-аналогов»

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
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, указанные в поручении, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 150 от 22.02.2018). • Устав АО «Зарубежнефть» с учетом указанных изменений утвержден решением общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» (распоряжение Росимущества от 30.06.2018 № 499-р). • Новая редакция Устава, утвержденная решением общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» (распоряжение Росимущества от 17.08.2020 № 314-р), также учитывает требования поручения
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	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 149 от 08.02.2018). Решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 159 от 03.10.2018) утверждена Политика в области управления правами на РИД в Группе компаний «Зарубежнефть» и План мероприятий по ее реализации (размещены в личном кабинете АО «Зарубежнефть» на «МВ Портале» Росимущества 04.10.2018). Проводятся мероприятия согласно утв. Плану, в том числе: – 10.06.2019 утверждено Положение об Управлении инновационного развития, в котором закреплены функции по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности; – разработаны наборы КПЭ оценки системы управления правами на РИД в АО «Зарубежнефть»; – рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров Общества (Протокол 174 от 26.11.2019) Отчет о функционировании системы управления правами на РИД в Группе компаний «Зарубежнефть»; – в I квартале 2020 года на предприятиях Группы компаний «Зарубежнефть» (АО «Зарубежнефть», АО «ВНИИнефть», АО «Гипровостокнефть», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО») проведена инвентаризация РИД
О внесении изменений в трудовой договор с руководителем АО и о целесообразности внесения изменений в действующую программу и реестр отчуждения непрофильных активов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 18.09.2017 № 6604п-П13	• Актуализированный Реестр непрофильных активов АО «Зарубежнефть» и План мероприятий по реализации непрофильных активов АО «Зарубежнефть» на 2020–2021 годы утверждены в соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 179 от 27.03.2020). • Отчет о реализации НПА за IV квартал 2019 года рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров (Протокол 177 от 14.02.2020). • Отчет о реализации НПА за I квартал 2020 года рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров (Протокол 180 от 22.04.2020). • Отчет о реализации НПА за II квартал 2020 года рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров (Протокол 186 от 30.09.2020). • Отчет о реализации НПА за III квартал 2020 года рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров (Протокол 187 от 10.11.2020)
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	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 144 от 27.10.2017). • В Минэкономразвития России направлена информация об отсутствии в Группе компаний «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), в 2018 году (письмо от 12.02.2019 № СК-46–540), в 2019 году (письмо от 21.01.2020 № СК-46–147) и 2020 году (письмо от 09.02.2021 № СК-46–406)

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
Об утверждении Порядка согласования с 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	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 140 от 23.06.2017). • Порядок согласования с Министерством Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики инвестиционных программ (планов) по развитию инфраструктуры, реализуемых на территории Дальневосточного федерального округа, утвержден в соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 23.06.2017 (Протокол 140). Порядок размещен в личном кабинете АО «Зарубежнефть» на «МВ Портале» Росимущества 26.06.2017. • В Долгосрочной программе развития АО «Зарубежнефть» отсутствует финансирование задач социально-экономического развития в Дальневосточном федеральном округе. В 2017–2020 годах в деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» отсутствовали расходы, направленные на мероприятия по опережающему развитию приоритетной территории Дальневосточного федерального округа
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-П17	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 138 от 23.05.2017). • На ежегодной основе ведется мониторинг закупок по приобретению воздушных судов для нужд АО «Зарубежнефть» и его дочерних обществ. В 2020 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, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 135 от 17.03.2017). • В Обществе функционирует рабочая группа по импортозамещению (утв. Приказом 144 от 30.05.2017), Приказом 125 от 17.05.2017 назначен ответственный за контроль внесения информации в АИС «Технологии и проекты импортозамещения». • В Обществе 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 «Зарубежнефть» (Приказ 426 от 19.12.2018). • Решением Совета директоров утверждена новая редакция Приложения № 8 к ДПР АО «Зарубежнефть» (Протокол 169 от 11.06.2019). В документе отражены мероприятия по исполнению директив Правительства Российской Федерации от 06.12.2018 № 10068п-П13 «Переход на преимущественное использование отечественного программного обеспечения» и от 26.01.2019 № 584п-П13 «О доработке корпоративных планов импортозамещения в части защиты от радиационных, химических и биологических факторов». • Отчет о выполнении Плана импортозамещения (Приложение № 8 к ДПР) за 2019 год включен в Отчет о выполнении ДПР за 2019 год (подтвержден заключением аудитора ДПР от 24.04.2020), рассмотрен на совместном заседании Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению при Совете директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 72 от 14.05.2020), с учетом полученных рекомендаций рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров Общества (Протокол 182 от 29.05.2020)
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, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 129 от 11.11.2016). • В целях внедрения практики факторинга утверждена методика осуществления финансирования под уступку денежного требования контрагентом (факторинг) (Приказ 501 от 29.11.2016). • Редакция Положения о закупке в АО «Зарубежнефть» с учетом требований директив утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 27.12.2016 (Протокол 133). • В 2020 году схемы факторинга при заключении договоров на поставку товаров (действующая редакция Положения о закупке АО «Зарубежнефть» (утверждена решением Совета директоров (Протокол 176 от 30.12.2019), с учетом изменений № 1 (утвержденных решением Совета директоров (Протокол 183 от 25.06.2020))) также учитывают требования директив
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, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 128 от 14.10.2016). • Редакция Положения о закупке с учетом требований директив утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 133 от 27.12.2016). Действующая редакция Положения о закупке АО «Зарубежнефть» (утверждена решением Совета директоров (Протокол 176 от 30.12.2019), с учетом изменений № 1 (утвержденных решением Совета директоров (Протокол 183 от 25.06.2020))) также учитывает требования директив. • Закупок инновационных строительных материалов в 2020 году не проводилось
О заключении соглашений по приоритетному привлечению судов, построенных на российских верфях. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 13.07.2016 № 5059п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 126 от 08.08.2016). • В целях выполнения директив: – разработано и утверждено Типовое договорное условие о приоритетном привлечении судов, построенных на российских верфях, для осуществления экспортных поставок товаров (грузов) с использованием водного транспорта (Приказ 354 от 19.08.2016); – 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 2020 году заключено 12 контрактов с использованием типового договорного условия о приоритетном привлечении судов, построенных на российских верфях, для осуществления экспортных поставок товаров (грузов) с использованием водного транспорта
О внедрении профессиональных стандартов в деятельность Общества. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 14.07.2016 № 5119п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 126 от 08.08.2016). • В 2020 году, во исполнение директив Отчеты о проведенных мероприятиях по внедрению профессиональных стандартов в АО «Зарубежнефть» были рассмотрены и приняты к сведению, в соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть»: – в первом полугодии 2020 года (Протокол 183 от 25.06.2020); – во втором полугодии 2020 года (Протокол 188 от 24.12.2020)
О реализации программ отчуждения непрофильных активов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 07.07.2016 № 4863п-П13. О внесении изменений в трудовой договор с руководителем АО и о целесообразности внесения изменений в действующую программу и реестр отчуждения непрофильных активов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 18.09.2017 № 6604п-П13	См. раздел «Информация о программе отчуждения непрофильных активов». • Актуализированный Реестр непрофильных активов АО «Зарубежнефть» и План мероприятий по реализации непрофильных активов АО «Зарубежнефть» на 2020–2021 годы утверждены в соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 179 от 27.03.2020). • Отчет о реализации НПА за IV квартал 2019 года рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров (Протокол 177 от 14.02.2020). • Отчет о реализации НПА за I квартал 2020 года рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров (Протокол 180 от 22.04.2020). • Отчет о реализации НПА за II квартал 2020 года рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров (Протокол 186 от 30.09.2020). • Отчет о реализации НПА за III квартал 2020 года рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров (Протокол 187 от 10.11.2020)

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
О закупках отечественного конкурентоспособного программного обеспечения, необходимого для деятельности АО. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 11.07.2016 № 4972п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 126 от 08.08.2016). • Редакция Положения о закупке с учетом требований директив утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 128 от 14.10.2016). Действующая редакция Положения о закупке АО «Зарубежнефть» (утверждена решением Совета директоров (Протокол 176 от 30.12.2019), с учетом изменений № 1 (утвержденных решением Совета директоров (Протокол 183 от 25.06.2020))) также учитывает требования директив. • В 2020 году в I и III квартале было закуплено иностранное ПО, аналогов на российском рынке которому нет. Закупки были проведены для проектов солнечной и ветряной генерации в интересах УВИЭ (PV Syst и WindPRO), а также обеспечения непрерывного бизнес-процесса ГК в условиях пандемии и удаленной работы сотрудников (Kerio Control). • Одновременно Обществом проводятся мероприятия в рамках выполнения директив от 06.12.2018 № 10068п-П13 «О переходе АО «Зарубежнефть» на преимущественное использование отечественного программного обеспечения»
О нормативных актах Общества, устанавливающих нормирование закупок отдельных видов товаров, работ, услуг. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 19.04.2016 № 2793п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 124 от 31.05.2016). • Нормативы закупок применяются в Обществе с 2016 года. • В 2019 году актуализированы нормативы закупок по обязательному перечню отдельных видов товаров, работ, услуг (Приказ 175 от 10.06.2019). Нормативы закупок размещены на официальном сайте Общества. • В 2020 году проведен анализ закупочной деятельности в части применения нормативов закупок за 2019 год, информация о результатах анализа размещена в личном кабинете АО «Зарубежнефть» на «МВ Портале» Росимущества, отчет направлен в Росимущество (письмо от 14.08.2020 исх. № ДМ-25-2446)
Об утверждении порядка учета инвестиционных проектов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 15.03.2016 № 1659п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 120 от 30.03.2016). • Порядок учета высокоприоритетных инвестиционных проектов Группы компаний «Зарубежнефть» утвержден решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 13.05.2016 (Протокол 122).
Об инновационном развитии. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 03.03.2016 № 1471п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 119 от 15.03.2016). • Решением Совета директоров 14.09.2016 (Протокол 127) утверждена Программа инновационного развития АО «Зарубежнефть» на 2016–2020 годы (с перспективой до 2030 года). • В соответствии с решением Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России под председательством Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева (п. II.4 Протокола Правительственной комиссии от 22.10.2018 № 2) государственным компаниям, реализующим программы инновационного развития, АО «Зарубежнефть» проведена работа по актуализации действующей ПИР на период 2020–2024 годов. • Решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» с учетом рекомендаций Комитета по стратегическому планированию при Совете директоров (Протокол 78 от 21.12.2020) утверждена актуализированная Программа инновационного развития АО «Зарубежнефть» (Протокол 188 от 24.12.2020). • Отчет об итогах реализации Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» за 2019 год утвержден решением Совета директоров (Протокол 179 от 22.04.2020)

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
Об инновационном развитии. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 03.03.2016 № 1472п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 119 от 15.03.2016). • Решением Совета директоров утверждено актуализированное Приложение № 7 к ДПР с учетом включения в КПЭ ДПР интегрального ключевого показателя эффективности инновационной деятельности (Протокол 119 от 15.03.2016). • Во исполнение поступивших директив Правительства Российской Федерации № 304п-П13 от 19.01.2021 решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждены актуализированный состав, веса корпоративных КПЭ, новые редакции паспортов корпоративных КПЭ и целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» на 2021 год (включая КПЭ «Инвестиции в исследования и разработки») (Протокол 189 от 29.01.2021). Также решением Совета директоров утверждено актуализированное Приложение № 7 и Приложение № 7.1 к ДПР (Протокол 189 от 29.01.2021). • Информация о выполнении интегрального КПЭ инновационной деятельности включена в Отчет о реализации ПИР АО «Зарубежнефть» за 2019 год (утвержден решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 179 от 22.04.2020))
Об оптимизации и повышении эффективности расходов на благотворительность и спонсорство. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 31.07.2015 № 5024п-13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 109 от 04.09.2015). • Решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол № 116 от 14.01.2016) утвержден Регламент осуществления благотворительной и спонсорской деятельности АО «Зарубежнефть». • В 2020 году с учетом рекомендаций по итогам проведенного аудита бизнес-процессов Общества по вопросам предупреждения и противодействия коррупции (рассмотрены и приняты к сведению в соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 186 от 30.09.2020)) решением Совета директоров утверждена новая редакция Регламента осуществления благотворительной и спонсорской деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» (Протокол 188 от 24.12.2020). • Бюджет на спонсорскую и благотворительную деятельность Группы компаний «Зарубежнефть» на 2020 год утвержден Советом директоров 26.12.2019 (Протокол 175) в рамках Бизнес-плана на 2020 год. • В личном кабинете АО «Зарубежнефть» на «МВ Портале» Росимущества в 2020 году ежеквартально размещалась информация по благотворительной и спонсорской деятельности
О порядке расчетов по экспортным контрактам. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 23.07.2015 № 4807п-13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 109 от 04.09.2015). • В целях выполнения директив: – разработано типовое договорное условие к экспортным контрактам о возможности осуществления расчетов в рублях; – определена минимальная доля расчетов по экспорту, осуществляемых в российских рублях; – утверждена новая типовая форма контракта по поставке нефти на экспорт, содержащая типовое договорное условие о возможности осуществления расчетов в рублях (Приказ 497 от 12.10.2015). • В 2020 году заключены 12 контрактов на поставку нефти, содержащие типовое договорное условие о возможности осуществления расчетов в рублях

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
О внедрении системы премирования руководителей на основе ключевых показателей эффективности 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	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 101 от 30.04.2015). • Решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждена новая редакция Методических указаний по расчету показателя снижения операционных расходов (Протокол 163 от 28.01.2019). • На заседании 27.03.2020 решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» был принят к сведению Отчет о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» за 2019 год (снижение операционных расходов в 2019 году составило 3,1 %), а также утверждена Программа повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний «Зарубежнефть» на 2020 год (Протокол 179 от 27.03.2020). • Отчет о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат за I квартал 2020 года рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 183 от 25.06.2020). • Отчет о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат за первое полугодие 2020 года рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 186 от 30.09.2020). • Отчет о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат за девять месяцев 2020 года рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 187 от 10.11.2020)
Об обеспечении создания единых казначейств головных, дочерних и зависимых организаций. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 08.08.2014 № 5110п-13, от 26.03.2015 № 1796п-П13	• С 01.07.2015 функционирует Единое казначейство Группы компаний «Зарубежнефть». • В целях создания Единого казначейства утверждены: – Регламент осуществления платежей в Группе компаний «Зарубежнефть» (Приказ 270 от 18.09.2017); – Регламент привлечения и размещения денежных средств в Группе компаний «Зарубежнефть» (Приказ 231 от 20.05.2015); – Единая финансово-кредитная политика в Группе компаний «Зарубежнефть» в новой редакции (Приказ 58 от 31.03.2017); – Регламент внутригруппового финансирования в Группе компаний «Зарубежнефть» в новой редакции (Приказ 315 от 31.10.2017). • По результатам анализа отчет «Экономический эффект от создания Единого казначейства в Группе компаний «Зарубежнефть» направлен письмом от 31.08.2020 исх. № СК-24–2658 в Минфин России; письмом от 31.08.2020 исх. № СК-24–2657 в Росфинмониторинг
Об изменении структуры годового отчета Общества. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 06.04.2015 № 2007п-13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 100 от 15.04.2015). • Годовой отчет, подготовленный с учетом требований директив, утвержден решением годового Общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть» (распоряжение Росимущества от 27.08.2020 № 337-р). • Отчет об исполнении ДПР и о достижении КПЭ за 2019 год направлен в Росимущество, Минэнерго и Минэкономразвития (письма от 21.05.2020 исх. № СК-46–1492, СК-46–1493, СК-46–1494)
Об утверждении АО долгосрочных программ развития и проведения аудита таких программ.	ДПР утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (№ 91 от 20.11.2014). В 2020 году проведены следующие мероприятия во исполнение директив: • Техническое задание на проведение аудита реализации ДПР за 2019 год утверждено решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 177 от 14.02.2020).

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17.07.2014 № 4955п-П13	• Проведен аудит реализации ДПР за 2019 год, Отчет об аудиторской проверке реализации ДПР за 2019 год рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров (Протокол 182 от 29.05.2020), предварительно рассмотрен на совместном заседании Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению при Совете директоров АО «Зарубежнефть» 14.05.2020 (Протокол 72). • С учетом рекомендаций аудитора по результатам аудита за 2019 год подготовлен План мероприятий по выполнению рекомендаций аудитора (одобрен Комитетом по стратегическому планированию при Совете директоров, Протокол 73 от 22.05.2020). • Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25.12.2019 № 12153п-П13, решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждена новая редакция Приложения № 6 к ДПР «Программа повышения производительности труда» (Протокол 177 от 14.02.2020). • Во исполнение рекомендаций аудитора разработано актуализированное Приложение № 10 к ДПР. С учетом рекомендаций совместного заседания Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению при СД (Протокол 77 от 18.12.2020) актуализированная редакция Приложения № 10 к ДПР утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 188 от 24.12.2020). • Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 30.07.2020 № 6739п-П13 решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждена новая редакция Регламента оценки реализации ДПР и выполнения ключевых показателей эффективности Общества (Протокол 188 от 24.12.2020)
Об уровне чистых валютных активов. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17.12.2014 № 8495п-П13	• Приказом 280 от 05.07.2016 утверждены Методические рекомендации по расчету и мониторингу чистых валютных активов в Группе компаний «Зарубежнефть». • На заседании Совета директоров 08.08.2016 (Протокол 126) принято решение о ежемесячном предоставлении отчетной формы в Банк России. • В 2020 году Управлением финансов и казначейских операций 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	• В соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 25.12.2019 № 12153пп-П13 признаны утратившим силу директивы от 31.10.2014 № 7389п-П13. • Согласно решению Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 177 от 14.02.2020) поручение Совета директоров АО «Зарубежнефть», предусмотренное пунктом 2 Протокола заседания Совета директоров № 91 от 20.11.2014, признано утратившим силу в связи с признанием утратившими силу директив Правительства Российской Федерации от 31.10.2014 № 7389п-П13.

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
Об обеспечении принятия АО ключевых показателей эффективности. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25.04.2014 № 2579п-П13	Во исполнение рекомендаций Ревизионной комиссии по итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества 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 ключевых показателях эффективности АО «Зарубежнефть», актуализированные паспорта корпоративных КПЭ. • В 2020 году: – Отчет о выполнении корпоративных КПЭ за 2019 год утвержден решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 182 от 29.05.2020). По результатам достижения целевых значений корпоративных КПЭ Советом директоров принято решение о выплате вознаграждения единоличному исполнительному органу Общества (Протокол 182 от 29.05.2020). – Отчеты о выполнении КПЭ за три месяца, первое полугодие и девять месяцев 2020 года рассмотрены и приняты к сведению в соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (протоколы 183 от 25.06.2020, 186 от 30.09.2020, 187 от 10.11.2020). • Во исполнение распоряжения Правительства Российской Федерации от 28.12.2020 № 3579-р АО «Зарубежнефть» проведен анализ действующей системы КПЭ на предмет соответствия Методическим рекомендациям по формированию и применению ключевых показателей эффективности деятельности акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и отдельных некоммерческих организаций в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава. По результатам проведенного анализа в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 19.01.2021 № 304п-П13 на заседании 29.01.2021 решением Совета директоров утверждены: – актуализированные состав и веса, паспорта КПЭ, целевые значения корпоративных КПЭ на 2021 год; – новая редакция Положения о КПЭ АО «Зарубежнефть» (Протокол 189 от 29.01.2021)
О включении в долгосрочную программу развития основных параметров потребности в трудовых ресурсах, в том числе по инженерно-техническим специальностям, необходимым для реализации основных мероприятий программы. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 05.11.2014 № 7439п-П13	• Во исполнение директив решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 97 от 27.02.2015) утверждено Приложение № 5 к ДПР «Потребность в трудовых ресурсах в рамках реализации ДПР АО «Зарубежнефть». • Актуализированное Приложение № 5 к ДПР АО «Зарубежнефть» утверждено решением Совета директоров (Протокол 163 от 28.01.2019)
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 110 от 30.09.2015) утвержден Стандарт технологического и ценового аудита инвестиционных проектов Группы компаний «Зарубежнефть». Стандарт технологического и ценового аудита инвестиционных проектов группы Компаний «Зарубежнефть» учитывает рекомендации Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации, а также актуализированную нормативную базу в части инвестиционной и проектной деятельности. • В 2020 году не было выявлено инвестиционных проектов, подпадающих под критерии включения в технологический и ценовой аудит, соответствующая информация направлена в Минэкономразвития России (письмо от 13.03.2020 исх. № ДМ-25–806)
О подготовке нефинансовой отчетности. Во исполнение директив от 30.03.2012 № 1710п-П13	• В 2020 году подготовлен и размещен на официальном сайте Общества Отчет об устойчивом развитии АО «Зарубежнефть» за 2019 год

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
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 «МВ 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 «Зарубежнефть». • Приказом АО «Зарубежнефть» от 01.12.2014 № 544 утверждена Программа партнерства АО «Зарубежнефть» с субъектами малого и среднего предпринимательства, на сайте Общества в разделе «Раскрытие информации» размещена Программа партнерства, а также Реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, присоединившихся к Программе партнерства. • Действующая редакция Положения о закупке АО «Зарубежнефть» (утверждена решением Совета директоров (Протокол 176 от 30.12.2019), с учетом изменений № 1 (утвержденных решением Совета директоров (Протокол 183 от 25.06.2020))) также учитывает требования директив. • Ежеквартальные отчеты об итогах закупочной деятельности рассмотрены и приняты к сведению в соответствии с решением Совета директоров АО «Зарубежнефть»: Отчет за IV квартал 2019 года (Протокол 179 от 27.03.2020), Отчет за I квартал 2020 года (Протокол 181 от 26.05.2020), Отчет за II квартал 2020 года (Протокол 186 от 30.09.2020), Отчет за III квартал 2020 года (Протокол 187 от 10.11.2020)
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». • Решением Совета директоров (Протокол 59 от 20.04.2012) 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 2020 году подготовлен Отчет об устойчивом развитии АО «Зарубежнефть» за 2019 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»	• Решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 72 от 10.06.2013) утверждено «Положение ОАО «Зарубежнефть» об организации информационного взаимодействия через Межведомственный портал по управлению государственной собственностью в сети интернет» в новой редакции. В соответствии с указанным Положением в 2020 году АО «Зарубежнефть» регулярно размещало соответствующую информацию в личном кабинете на «МВ Портале»
О внедрении рекомендаций по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности. Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 12.12.2017 № 9177п-П13	• Решения, указанные в директивах, приняты Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 149 от 08.02.2018). • Решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 159 от 03.10.2018) утверждена Политика в области управления правами на РИД в Группе компаний «Зарубежнефть» и План мероприятий по ее реализации (размещены в личном кабинете АО «Зарубежнефть» на «МВ Портале» Росимущества 04.10.2018). Проводятся мероприятия согласно утв. Плану, в том числе: – 10.06.2019 утверждено Положение об Управлении инновационного развития, в котором закреплены функции по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности; – разработаны наборы КПЭ оценки системы управления правами на РИД в АО «Зарубежнефть»; – рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров Общества (Протокол 174 от 26.11.2019) Отчет о функционировании системы управления правами на РИД в Группе компаний «Зарубежнефть»; – в I квартале 2020 года на предприятиях Группы компаний «Зарубежнефть» (АО «Зарубежнефть», АО «ВНИИнефть», АО «Гипровостокнефть», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО») проведена инвентаризация РИД

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
О разработке и утверждении перечня внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность акционерного общества, а также обеспечении представления отчетов об исполнении долгосрочных программ развития и о достижении утвержденных ключевых показателей эффективности в соответствии с пунктами 2 и 3 поручения Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013	1. Долгосрочная программа развития АО «Зарубежнефть» после предварительного одобрения Комитета по стратегическому планированию при Совете директоров (Протокол 1 от 19.09.2014) 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 Общества (Протокол 91 от 20.11.2014), см. раздел «Долгосрочная программа развития». 2. Положение о ключевых показателях эффективности деятельности и паспорта корпоративных КПЭ утверждены решением Совета директоров (Протокол 94 от 24.12.2014). В 2016 году после согласования с Росимуществом (письмо от 28.10.2016 № ДП-05/44755) решением Совета директоров Общества утверждены актуализированные редакции Положения о ключевых показателях эффективности деятельности и паспорта корпоративных КПЭ. В 2017 году на заседании Совета директоров 21.08.2017 (Протокол 141) утверждена новая редакция Паспорта интегрального ключевого показателя эффективности инновационной деятельности АО «Зарубежнефть». В 2020 году для исполнения поручения Правительства Российской Федерации от 26.11.2020 № ММ-П13–15370 и директив Правительства Российской Федерации от 19.01.2021 № 304п-П13 АО «Зарубежнефть» проведен анализ Положения о КПЭ АО «Зарубежнефть» на предмет соответствия Методическим рекомендациям по формированию и применению КПЭ деятельности акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и отдельных некоммерческих организаций в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава, утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.12.2020 № 3579-р. Актуализированное Положение о ключевых показателях эффективности АО «Зарубежнефть» утверждено решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 29.01.2021 (Протокол 189 от 29.01.2021). 3. Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов утвержден решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 117 от 29.01.2016, предыдущая редакция – от 11.11.2015, Протокол 112). 4. Положение о внутреннем аудите утверждено решением Совета директоров (Протокол 97 от 27.02.2015). В соответствии с Методическими указаниями по подготовке Положения о внутреннем аудите Обществом была разработана новая редакция Положения о внутреннем аудите в АО «Зарубежнефть» (утверждена решением Совета директоров (Протокол 110 от 30.09.2015)). 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). В 2018 году с учетом рекомендаций внешних аудиторов по результатам внешней оценки качества функции внутреннего аудита разработана и утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» новая редакция Положения о внутреннем аудите (Протокол 160 от 20.11.2018). 5. Положение о системе управления качеством АО «Зарубежнефть» было утверждено решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 112 от 11.11.2015). В 2016 году решением Совета директоров утверждена актуализированная редакция Положения о системе управления качеством АО «Зарубежнефть» (Протокол 133 от 27.12.2016). 6. Политика управления рисками АО «Зарубежнефть» была утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 112 от 11.11.2015). 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 125 от 27.06.2016). 7. Положение о порядке разработки и выполнения программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» утверждено приказом АО «Зарубежнефть» от 06.09.2017 № 262 (предыдущие редакции от 30.12.2015, Приказ 623; от 16.11.2015, Приказ 541)

Поручения Президента Российской Федерации и Распоряжения Правительства Российской Федерации	Сведения об исполнении Обществом соответствующих поручений и распоряжений
О включении в долгосрочную программу развития общества 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» (Протокол 101 от 30.04.2015) утверждено Приложение к Долгосрочной программе развития АО «Зарубежнефть» № 8 «Мероприятия, направленные на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции, работ и услуг эквивалентной российской продукцией, работами и услугами». • Решения, указанные в директивах от 06.02.2017 № 830п-П13, приняты на заседании Совета директоров 17.03.2017 (Протокол 135). • В Обществе функционирует рабочая группа по импортозамещению (утв. Приказом 144 от 30.05.2017), Приказом 125 от 17.05.2017 назначен ответственный за контроль внесения информации в АИС «Технологии и проекты импортозамещения». • Решением Совета директоров утверждена новая редакция Приложения № 8 к ДПР АО «Зарубежнефть» (Протокол 169 от 11.06.2019). В документе отражены мероприятия по исполнению директив Правительства Российской Федерации от 06.12.2018 № 10068п-П13 «Переход на преимущественное использование отечественного программного обеспечения» и от 26.01.2019 № 584п-П13 «О доработке корпоративных планов импортозамещения в части защиты от радиационных, химических и биологических факторов». • Отчет о выполнении Плана импортозамещения (Приложение № 8 к ДПР) за 2019 год включен в Отчет о выполнении ДПР за 2019 год (подтвержден заключением аудитора ДПР от 24.04.2020), рассмотрен на совместном заседании Комитета по стратегическому планированию и Комитета по кадрам и вознаграждению при Совете директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол 72 от 14.05.2020), с учетом полученных рекомендаций рассмотрен и принят к сведению в соответствии с решением Совета директоров Общества (Протокол 182 от 29.05.2020)
О реализации программ партнерства с субъектами МСП. Во исполнение директив от 07.12.2013 № 7377п-П13	См. раздел «Отчет о закупочной деятельности Группы компаний «Зарубежнефть». • Приказом АО «Зарубежнефть» от 01.12.2014 № 544 утверждена Программа партнерства АО «Зарубежнефть» с субъектами малого и среднего предпринимательства, на сайте Общества в разделе «Раскрытие информации» размещена Программа партнерства, а также Реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, присоединившихся к Программе партнерства
Участие в подготовке нормативных документов по проведению чемпионатов профессионального мастерства по стандартам «Ворлдскиллс». Во исполнение пункта 1 перечня поручений Президента Российской Федерации от 21.09.2015 № Пр-1921	• В настоящий момент АО «Зарубежнефть» не входит в состав ассоциированных членов Союза «Ворлдскиллс Россия», в связи с чем не обладает правом проведения и участия в отраслевых чемпионатах по профессиональному мастерству. • АО «Зарубежнефть» поддерживает идею проведения чемпионатов по стандартам «Ворлдскиллс» и в случае проведения чемпионата в отраслях топливно-энергетического комплекса по компетенции «Добыча нефти и газа» примет участие в соревновании. • Для развития профессиональных компетенций и повышения мотивации работников группы компаний АО «Зарубежнефть» ежегодно проводит корпоративный конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии» среди работников дочерних обществ, осуществляющих производственную деятельность в сегментах «Добыча углеводородов» и «Переработка и транспортировка нефти». • В 2020 году в связи со сложной эпидемиологической ситуацией в мире и в рамках принимаемых мер по предотвращению распространения коронавирусной инфекции и заботе о здоровье работников руководством АО «Зарубежнефть» принято решение об отмене проведения общекорпоративного конкурса «Лучший по профессии» и переносе на 2021 год. Соответствующая информация была направлена в Росимущество, Минэкономразвития России, Министерство промышленности и торговли и Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (письмо от 01.10.2020 № ДУ-50–3019)

ИНФОРМАЦИЯ О ПРОГРАММЕ ОТЧУЖДЕНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Во исполнение требований Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596, а также распоряжения Правительства Российской Федерации от 11.05.2017 № 894-р «О выявлении и реализации непрофильных активов» в 2019 году АО «Зарубежнефть» проводились мероприятия по отчуждению непрофильных активов Общества.

Мероприятия по реализации непрофильных активов проводились на основании утвержденных Советом директоров АО «Зарубежнефть» документов:

- Программа отчуждения непрофильных активов (Протокол 145 Совета директоров от 27.11.2017);
- Реестр непрофильных активов (Протокол 179 Совета директоров от 27.03.2020);
- План реализации непрофильных активов (Протокол 179 Совета директоров от 27.03.2020).

По итогам 2020 года реализовано 30 непрофильных активов на общую сумму 6,56 млн руб.

ИНФОРМАЦИЯ О РЕАЛИЗАЦИИ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ ЗА 2020 ГОД

№ п/п	Наименование актива	Инвентарный номер (если применимо)	Строка бухгалтерского баланса, где был отражен актив на отчетную дату, предшествующую реализации актива	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	Тойота Королла (У 622 УР 199)	У 622 УР 199	1150	0	539 265	+539 265	Продано по итогам торгов
2	Трактор Т-170 28–12 УО	00000087	1150	0	124	+124	Продано по итогам торгов
3	Грузовой седельный тягач МАЗ Е369МО73	00000091	1150	1 500 499	680	–820 499	Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 179 от 27.03.2020)
4	Грузовой седельный тягач МАЗ 018 МО	00000095	1150	1 174 277	465	–709 277	Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 179 от 27.03.2020)
5	Ауди А6 3,0TD Квадро	А24-О-375	143100	0	355 515	+355 515	Продано по итогам торгов
6	Доля в ООО «Ядран Нафтагас» (24 %)	–	1150	14 215	29 859	+15 644	Продано основному участнику Общества
7	Lexus LX470 Е555ОЕ 51	Е555ОЕ 51	1150	0	860	+860	Продано по итогам торгов
8	ППЦ-22, АР8 424 56	00000068	1150	0	53 200	+53	Продано по итогам торгов
9	ППЦ НЕФАЗ АН 1 053 73	00000073	1150	227 318	52 500	–174 818	Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 179 от 27.03.2020)
10	ППЦ-22 АН 2 176 73	00000085	1150	586 939	45 500	–541 439	Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 179 от 27.03.2020)
11	Пежо Партнер 1,6	0101008002	143100	0	315 027	+315 027	Продано по итогам торгов
12	Пежо Партнер	0101006002	143100	0	308 836	+308 836	Продано по итогам торгов
13	УЗСТ 22 АН 2 455 73	00000043	1150	663 608	102 500	–561 108	Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 179 от 27.03.2020)
14	ППЦ-22 АС 0 929 56	00000039	1150	256 361	67 666	–188 695	Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 179 от 27.03.2020)

№ п/п	Наименование актива	Инвентарный номер (если применимо)	Строка бухгалтерского баланса, где был отражен актив на отчетную дату, предшествующую реализации актива	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
15	УЗСТ 22 АН 2 454 73	00000065	1150	663 608	57 666	−605 942	Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 179 от 27.03.2020)
16	УЗСТ 22 АН 2 456 73	00000054	1150	663 608	57 666	−605 942	Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 179 от 27.03.2020)
17	ППЦ-22 АН 1 223 73	00000018	1150	465 503	51 666	−413 837	Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 179 от 27.03.2020)
18	ППЦ-24 АМ 8 428 73	00000028	1150	0	52 500	+52 500	Продано по итогам торгов
19	НЕФАЗ 22 АМ 6 490 73	00000079	1150	0	51 100	+51 100	Продано по итогам торгов
20	УАЗ В 555 ОТ 163	00000084	1150	0	124 800	+124 800	Продано по итогам торгов
21	Фольксваген LT35 115T706	0100010083	143100	0	149 457	+149 457	Продано по итогам торгов
22	Фольксваген Кадди 878A589	0100010071	143100	0	72 465	+72 465	Продано по итогам торгов
23	Фольксваген Транспортер 2,4D	0100010068	143100	70 686	60 991	−9 695	Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 179 от 27.03.2020)
24	Ивеко Застава	0100010053	143100	67 055	117 755	+50,7	Продано по итогам торгов
25	Форд Транзит Комби	0100010087	143100	0	241 999	+241 999	Продано по итогам торгов
26	Фольксваген Крафтер 2,5TDI	0100010035	143100	431 561	412 116		Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», Протокол 179 от 27.03.2020)
27	Фольксваген Гольф2	0100010147	143100	0	18 976	+18 976	Продано по итогам торгов
28	Тойота Караван	0100010251	143100	0	393 956	393 956	Продано по итогам торгов
29	Фольксваген Пассат	0100010853	143100	353 434	353 859	+0,0425	Продано по итогам торгов
30	Фургон Форд Транзит комби VAN 350	0200001316	143100	482 849	326 945	−155 904	Продано путем открытых торгов (реализация ниже балансовой стоимости одобрена Советом директоров АО «Зарубежнефть», протокол от 27.03.2020 № 179)

В целях структурирования процесса реализации непрофильных активов в АО «Зарубежнефть» утвержден Регламент организации реализации непрофильных активов Группы компаний «Зарубежнефть» (Приказ 127 от 17.05.2017), предусматривающий детальный и поэтапно осуществляемый порядок реализации непрофильных активов с проведением конкурентных процедур с учетом требований законодательства Российской Федерации:

- 1-й этап: «проведение аукционов/конкурсов»;
- 2-й этап: «продажа посредством публичного предложения»;
- 3-й этап: «продажа без объявления цены»;
- 4-й этап: подготовка дальнейших предложений по реализации непрофильных активов (в случае если проведение вышеуказанных трех этапов не выявило покупателя, будут подготовлены различные предложения по возможной передаче непрофильного актива в аренду или в залог, безвозмездная передача и т. д.).

Отчеты о реализации непрофильных активов по Группе компаний «Зарубежнефть» ежеквартально рассматривались на заседаниях Совета директоров АО «Зарубежнефть», а также размещались на межведомственном портале по управлению государственной собственностью Росимущества.

ИНФОРМАЦИЯ О ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВОЙ РАБОТЕ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

В 2020 году АО «Зарубежнефть» приняло участие как ответчик в одном деле в сфере трудовых отношений: судебными инстанциями рассмотрены требования кандидата о признании незаконным отказа в приеме на работу и взыскании средней заработной платы, морального вреда на сумму 2 214 965 руб. В удовлетворении исковых требований было в полном объеме отказано судами первой, апелляционной и кассационной инстанций. Судебные акты вступили в законную силу.

Кроме того, в арбитражных судах в различных инстанциях находятся четыре судебных дела по заявлениям АО «Зарубежнефть» об оспаривании решений ИФНС № 1 по г. Москве от 14 ноября 2018 года о доначислении налога на имущество за I–IV кварталы 2016 года на общую сумму 17 401 016 руб., поданные в связи с изменением кадастровой стоимости недвижимого имущества. По трем судебным делам исковые требования были частично удовлетворены судом первой инстанции на общую сумму 2 343 325 руб., в удовлетворении остальной части требований было отказано. По одному судебному делу решение вступило в законную силу, одно судебное дело приостановлено в суде первой инстанции. Выводы судов основаны на проведенной судебной экспертизе оценки рыночной стоимости недвижимого имущества.

В 2020 году АО «Зарубежнефть» также оспорена в Мосгорсуд кадастровая стоимость недвижимого имущества. Проведена судебная экспертиза по делу. Решением Мосгорсуда от 9 октября 2020 года исковые требования удовлетворены. Решение не вступило в законную силу, находится на рассмотрении в 1-м апелляционном суде общей юрисдикции.

По одному из дел решением Арбитражного суда г. Москвы от 13 октября 2020 года суд отказал в удовлетворении исковых требований Департамента городского имущества г. Москвы к Обществу о признании 6-го этажа самовольной постройкой. Решение вступило в законную силу и не оспаривалось сторонами.

Следует также отметить результаты некоторых судебных дел на крупные суммы, в которых в 2020 году участвовали дочерние общества Группы компаний АО «Зарубежнефть». В частности, постановлением 13-го арбитражного апелляционного суда от 29 июля 2020 года и Арбитражного суда Северо-Западного округа от 23 ноября 2020 года оставлено без изменения решение Арбитражного суда Мурманской области от 18 декабря 2019 года о частичном удовлетворении требований АО «АМНГР» о признании незаконным решения от 25 мая 2018 года № 2 Межрайонной инспекции по крупным налогоплательщикам Мурманской области, принятого по результатам выездной налоговой проверки за 2014–2015 годы. Из общей оспариваемой АО «АМНГР» суммы по доначислению налогов, взысканию штрафов и пеней в размере 35 366 594,41 руб. удовлетворены требования АО «АМНГР» на сумму 24 865 656,23 руб. Судебные акты вступили в законную силу.

Обращаем внимание также на судебные споры в сфере корпоративных отношений, ведущиеся с участием дочерних обществ Группы БиГ и длящиеся с 2013 года. В частности, в судах БиГ в 2020 году на рассмотрении находились судебные дела по восьми искам миноритарных акционеров (юридических и физических лиц) к АО «Нестро Петрол» и ООО «Нефтегазинкор» о принудительном выкупе акций, а также об установлении выкупной цены акций МПЗ «Модрича» с требованиями на общую сумму 2 592 722,08 КМ.

На конец 2020 года рассмотрено пять судебных дел. По четырем из указанных дел на общую сумму 1 925 371,46 КМ судом в удовлетворении исковых требований миноритарных акционеров было отказано в полном объеме, по одному делу требования акционера были удовлетворены на сумму 22 500,9 КМ, по одному делу по иску миноритарного акционера на сумму 45 878 КМ было заключено мировое соглашение. Оставшиеся дела находятся на рассмотрении и решения по ним не приняты.

Основанием для предъявления подобных исков явилось то обстоятельство, что на момент их подачи АО «Нестро Петрол» и ООО «Нефтегазинкор» (как аффилированные лица) совместно владели более 90 % акций МПЗ «Модрича».

Юридические подразделения дочерних обществ осуществляют защиту интересов Группы компаний «Зарубежнефть» в судебном и внесудебном порядке. Возникающие судебные дела с их участием в основном связаны с ведением обычной хозяйственной деятельности и не создают существенного риска для финансово-хозяйственной деятельности Группы компаний «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 2020 году относились сделки, стоимость которых превышает 45,06 млрд руб.

В 2020 году крупных сделок АО «Зарубежнефть» не заключалось.

ИНФОРМАЦИЯ О СДЕЛКАХ, ЗАКЛЮЧЕННЫХ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В ОТЧЕТНОМ ГОДУ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

В 2020 году в Обществе не заключались договоры, к которым применялись бы положения 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».
- Политика в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности и социальной ответственности АО «Зарубежнефть».
- Программа повышения эффективности и оптимизации затрат Группы компаний АО «Зарубежнефть».
- Программа повышения производительности труда сформирована и включена в Долгосрочную программу развития АО «Зарубежнефть» на основании директивы от 31 октября 2014 года № 7389п-П13.
- 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 Долгосрочной программе развития.
- Перечень программных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей Корпоративной стратегии Общества, утвержден в рамках Приложения № 10 к Долгосрочной программе развития.
- Мероприятия Долгосрочной программы развития по ускорению темпов роста инвестиций в основной капитал сегмента «Геологоразведка и добыча» утверждены в рамках Приложения № 14 к Долгосрочной программе развития.

ПЕРЕЧЕНЬ ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПОДГОТОВКЕ ГОДОВОГО ОТЧЕТА

- Регламент подготовки и публикации Годового отчета АО «Зарубежнефть» от 28 октября 2019 года № 316.
- 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).
- Методика планирования и проведения внутренних аудиторских проверок (утверждена Приказом от 21 января 2019 № 14).
- Регламент проведения ревизий ДО (утвержден Приказом от 21 декабря 2017 года № 409).

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 2020–2021 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 2020 году победителем конкурса и аудитором отчетности по РСБУ стало ООО «Кроу Экспертиза». Стоимость услуг ООО «Кроу Экспертиза» по аудиту бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2020 год составила 844,8 тыс. руб.

Контроль за осуществлением деятельности аудитора регулярно проводится Федеральным казначейством и саморегулируемой организацией аудиторов (СРО), членом которой является аудитор.

ВЫДЕРЖКА ИЗ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ГК «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 «Зарубежнефть» за 2019–2020 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 «Зарубежнефть» на 2019–2020 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 завершенным аудитам. Стоимость услуг ЗАО «Делойт и Туш СНГ» по аудиту консолидированной финансовой отчетности за 2020 год составила 11 159 тыс. руб.

Независимость аудитора подтверждается регулярными проверками Федерального казначейства и СРО, членами которой являются перечисленные аудиторы.

Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2020 года

Выдержка из консолидированной финансовой отчетности Группы компаний «Зарубежнефть» по МСФО за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, *млн руб.*

В миллионах российских рублей	2020 год	2019 год
Выручка от реализации и доход от совместных операций		
Реализация нефти, газа и нефтепродуктов	60 696	65 300
Вспомогательные услуги и прочая реализация	12 495	9 521
Доходы от совместных предприятий	9 742	18 068
Итого выручка от реализации и доход от совместных операций	82 933	92 889
Затраты и расходы		
Стоимость приобретенных нефти, газа и нефтепродуктов	(41 560)	(40 637)
Производственные и операционные расходы	(16 621)	(16 302)
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(5 825)	(6 331)
Налоги, за исключением налога на прибыль	(4 649)	(5 543)
Износ, истощение и амортизация	(6 599)	(4 606)
Транспортные расходы	(1 981)	(1 715)
Затраты на геологоразведочные работы	(274)	(211)
Экспортная пошлина	(306)	(342)
Прочие доходы/(расходы), нетто	908	2 395
Прибыль от операционной деятельности	**6 026**	**19 597**
Расходы по обесценению активов, нетто	(1 110)	(413)
Доходы/(расходы) от переоценки валютных ПФИ по справедливой стоимости	(896)	(186)
Финансовые доходы	1 549	999
Финансовые расходы	(721)	(806)
Курсовые разницы, нетто	5 025	(2 918)
Прибыль до налога на прибыль	**9 873**	**16 273**
Текущий налог на прибыль	(2 329)	(1 888)
Отложенный налог на прибыль	1 689	(932)
Чистая прибыль за год	**9 233**	**13 453**
Чистая прибыль/(убыток) за год, принадлежащая:		
• акционеру материнской компании	9 940	13 310
• неконтролирующим долям владения	(707)	143
Чистая прибыль за год	**9 233**	**13 453**
Прочий совокупный доход/(расход)		
Статьи, подлежащие последующей реклассификации в прибыли и убытки		
Эффект пересчета в валюту представления	13 755	(7 257)
Прочий совокупный доход/(расход) за год за вычетом налога на прибыль	13 755	(7 257)
Итого совокупный доход за год	**22 988**	**6 196**
Общий совокупный доход/(расход) за год, принадлежащий:		
• акционеру материнской компании	24 099	5 426
• неконтролирующим долям владения	(1 111)	770
	22 988	**6 196**

Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2020 года

В миллионах российских рублей

АКТИВЫ	31 декабря 2020 года	31 декабря 2019 года
Внеоборотные активы		
Основные средства	55 450	40 924
Инвестиции в совместные предприятия	88 382	74 822
Долговые ценные бумаги	6 352	4 230
Отложенные налоговые активы	3 004	835
Отчисления в ликвидационный фонд	2 012	1 511
Прочие внеоборотные активы	2 810	1 517
	158 010	**123 839**
Оборотные активы		
Запасы	4 046	4 427
Торговая и прочая дебиторская задолженность	8 052	5 396
Задолженность по дивидендам	3 312	5 162
Налоги к возмещению и предоплата по налогам	1 374	1 510
Займы выданные	5 175	4 160
Долговые ценные бумаги	9 720	6 861
Депозиты, денежные средства и их эквиваленты	29 843	35 387
Прочие оборотные активы	1 321	1 146
	62 843	**64 049**
Итого активы	**220 853**	**187 888**
Собственный капитал и обязательства		
Капитал и резервы		
Уставный капитал	50 729	50 729
Прочие резервы	15 439	14 310
Резерв пересчета в валюту представления	36 443	22 284
Нераспределенная прибыль	59 840	57 684
Капитал акционеров материнской компании	162 451	145 007
Неконтролирующие доли владения	(8 339)	(8 207)
Итого капитал и резервы	**154 112**	**136 800**
Долгосрочные обязательства		
Долгосрочные обязательства по кредитам	16 795	14 743
Долгосрочные оценочные обязательства	15 917	10 988
Отложенные налоговые обязательства	6 119	5 447
	38 831	**31 178**
Краткосрочные обязательства		
Краткосрочные обязательства по кредитам	11 845	6 441
Торговая и прочая кредиторская задолженность	12 542	9 859
Краткосрочные оценочные обязательства	1 784	1 424
Налоговые обязательства	1 366	1 457
Прочие краткосрочные обязательства	373	729
	27 910	**19 910**
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	**66 741**	**51 088**
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	**220 853**	**187 888**

ГЛОССАРИЙ

АИС – аналитическая информационная система

АЗС – автозаправочная станция

АО – акционерное общество

БК – блок-кондуктор

ГРП – гидравлический разрыв пласта

ГРР – геологоразведочные работы

ДАС – дополнительный ассортимент товаров

ДМС – добровольное медицинское страхование

ДО – дочернее общество

ДПР – Долгосрочная программа развития

КИН – коэффициент извлечения нефти

КНТЦ – Корпоративного научно-технического центра

КПЭ – ключевые показатели эффективности

КРС – капитальный ремонт скважин

КФУ – Казанский федеральный университет

МГРП – многостадийный гидроразрыв пласта

Минэкономразвития России – Министерство экономического развития Российской Федерации

МПЗ – маслоперерабатывающий завод

МСФО – международные стандарты финансовой отчетности

МУН – метод увеличения нефтеотдачи

НГДУ – Нефтегазодобывающее управление

НДПИ – налог на добычу полезных ископаемых

НДС – налог на добавленную стоимость

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

НП – нефтепродукты

НПЗ – нефтеперерабатывающий завод

НТЦ – научно-технический центр

ООН – Организация Объединенных Наций

ООС – охрана окружающей среды

ОПР – опытно-промышленные работы

ПБ – промышленная безопасность

ПИР – Программа инновационного развития

ПНГ – попутный нефтяной газ

ППД – повышение пластового давления

ПЛАРН – план ликвидации аварийных разливов нефти

ПЛАС – план ликвидации аварийных ситуаций

ПФИ – производных финансовых инструментов

РМНТК – российский межотраслевой научно-технический комплекс

Росимущество – Федеральное агентство по управлению государственным имуществом

РСБУ – российские стандарты бухгалтерского учета

РИТУ – регионального инженерно-технологического управления

СПБУ – самоподъемная плавучая буровая установка

СРВ – Социалистическая Республика Вьетнам

СРО – саморегулируемая организация (аудиторов)

СРП – соглашение о разделе продукции

СНТ – система новых технологий

т н. э. – тонна нефтяного эквивалента

ТКРС – текущий и капитальный ремонт скважин

ТЭО – технико-экономическое обоснование

УПСВ – установка предварительного сброса воды

УЭЦН – установка электрического центробежного насоса

Фрахт – провозная плата, уплачиваемая за транспортировку грузов или использование судна

СРП – соглашение о разделе продукции

ЦПС – центральный пункт сбора (нефти)

ЦХП – Центрально-Хорейверское поднятие

ЧС – чрезвычайные ситуации

ЭТП – электронная торговая площадка

Upstream (сегмент) – добыча, внутрипромысловая транспортировка и первичная переработка углеводородов

КОНТАКТЫ 102-3 102-53

Главный офис

АО «Зарубежнефть»
Россия, 101990, г. Москва,
Армянский пер., д. 9/1/1, стр. 1
Телефон: +7 (495) 748-65-00
Факс: +7 (495) 748-65-05
Email: nestro@nestro.ru
www.zarubezhneft.ru

Основные дочерние и зависимые общества

ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»
Россия, 115054, г. Москва,
Павелецкая пл., д. 2, стр. 3
Телефон: +7 (495) 228-01-40
Факс: +7 (495) 228-01-21
Email: zdn-kh@nestro.ru

ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»
Россия, 443041, Самарская обл.,
г. Самара, Красноармейская ул., д. 93, офис 235А
Телефон: +7 (846) 276-25-05
Email: EArsagova@nestro.ru

ООО «Ульяновскнефтегаз»
Россия, 433871, Ульяновская обл.,
Новоспасский район, р. п. Новоспасское,
пос. Сельхозтехники, д. 5
Телефон: +7 (84238) 2-34-19
Факс: +7 (84238) 234-19
Email: ung.dispetcher@nestro.ru

АО «Оренбургнефтеодача»
Россия, 461634, Оренбургская обл.,
г. Бугуруслан, Фруктовая ул., д. 15
Телефон: +7 (35352) 6-42-74
Факс: +7 (35352) 6-42-74
Email: report56@nestro.ru

АО «Арктикморнефтегазразведка»
Россия, 183039, Мурманская обл.,
г. Мурманск, ул. Книповича, д. 33/3
Телефон: +7 (8152) 55-20-00
Факс: +7 (8152) 44-14-91, +7 (8152) 44-52-57
Email: amngr@amngr.ru
www.amngr.ru

ООО «Зарубежнефтестроймонтаж»
Россия, 101000, г. Москва,
Архангельский пер., д. 1, стр. 1
Телефон: +7 (495) 748-65-21
Факс: +7 (495) 748-65-23
Email: znsm@znsm.ru

ООО «ОПТИМА Група»
Босния и Герцеговина, Республика Сербская,
78000, г. Баня-Лука, ул. Краля Алфонса XIII, д. 37А
Телефон: +387 (51) 228-610
Факс: +387 (51) 228-620
Email: info@optimagrupa.net
www.optimagrupa.net

АО «НПЗ Брод»
Босния и Герцеговина, Республика Сербская,
74450, г. Брод, ул. Светог Саве, д. 106
Телефон: +387 (53) 626-001
Факс: +387 (53) 626-009
Email: rafinerija@rafinerija.com
www.rafinerija.com

АО «МПЗ Модрича»
Босния и Герцеговина, Республика Сербская,
74480, г. Модрича,
ул. Войводе Степе Степановича, д. 49
Телефон: +387 (53) 810-111
Факс: +387 (53) 812-541
Email: info@modricaoil.com
www.modricaoil.com

АО «Нестро Петрол»
Босния и Герцеговина, Республика Сербская,
78000, г. Баня-Лука, ул. Краля Алфонса XIII, д. 9
Телефон: +387 (51) 490-345
Факс: +387 (51) 218-843
Email: info@nestropetrol.com
www.nestropetrol.com

Совместные предприятия

СП «Вьетсовпетро»
Социалистическая Республика Вьетнам,
провинция Бария-Вунгтау, г. Вунгтау,
квартал Тханг Ньи, ул. Ле Лой, д. 105
Телефон: +84 (64) 383-98-71
Факс: +84 (64) 383-98-57
www.vietsov.com.vn

VRJ Petroleum Company
Социалистическая Республика Вьетнам,
провинция Бария-Вунгтау, г. Вунгтау, район 1,
ул. Ле Куи Дон, д. 3
Телефон: +84 (64) 351-08-34
Факс: +84 (64) 351-08-35

ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
Россия, 127422, г. Москва,
Дмитровский проезд, д. 10, стр. 1
Телефон/факс: +7 (495) 748-66-11
Email: rvpetro@rvpetro.ru
www.rvpetro.ru

Филиал ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
в Ненецком автономном округе:
Россия, 166000, Ненецкий автономный округ,
г. Нарьян-Мар, ул. Ленина, д. 33А
Телефон/факс: +7 (81853) 46-978

Филиал ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
в Республике Коми:
Россия, 169710, Республика Коми,
г. Усинск, ул. Ленина, д. 7/3
Телефон: +7 (82144) 53-200
Факс: +7 (82144) 20-000

СП ООО «ANDIJANPETRO»
в Республике Узбекистан:
Республика Узбекистан, г. Андижан,
пр. Алишера Навои, д. 97-А
Email: info@andijanpetro.com
www.andijanpetro.com

Научно-исследовательские и проектные институты

Научно-исследовательские и проектные институты АО «Всероссийский нефтегазовый научно-исследовательский институт им. академика А.П. Крылова»
Россия, 127422, г. Москва,
Дмитровский проезд, д. 10
Телефон: +7 (495) 748-39-50
Телефон/факс: +7 (495) 611-05-08
Email: office@vniineft.ru

АО «Институт по проектированию и исследовательским работам в нефтяной промышленности «Гипровостокнефть»
Россия, 443041, г. Самара,
Красноармейская ул., д. 93
Телефон: +7 (846) 333-46-96
Факс: +7 (846) 279-20-58
Email: gipvn@gipvn.ru
www.gipvn.ru

АО «РМНТК «Нефтеотдача»
Россия, 101000, г. Москва,
Архангельский пер., д. 1, стр. 1
Телефон: +7 (499) 689-50-01 доб. 1 199
Факс: +7 (499) 976-84-04
Email: rmntk@rmntk.ru

УКАЗАТЕЛЬ СОДЕРЖАНИЯ GRI 102-55

Показатель	Наличие в контенте
GRI 102 Общие сведения об организации 2016	
102-1 Полное название организации	1
102-2 Деятельность, бренды, продукты, услуги	8
102-3 Расположение головного офиса	274
102-4 География деятельности	10
102-5 Характер собственности и организационно-правовая форма	198
102-6 Рынки, на которых работает организация	88
102-7 Масштаб организации	4
102-8 Информация о сотрудниках и других работниках	160
102-9 Цепочка поставок	152
102-10 Существенные изменения в организации и цепочке поставок	20
102-11 Применение принципа предосторожности	230
102-12 Внешние инициативы, которые поддерживает организация	180
102-13 Членство в ассоциациях	242
102-14 Заявления о применении практики устойчивого развития от ключевых лиц, принимающих решения в Компании	6
102-16 Принципы, ценности, стандарты и нормы поведения	176
102-18 Структура управления	198
102-40 Список заинтересованных сторон	188
102-41 Коллективные договоры	168
102-42 Выявление и выбор заинтересованных сторон	189
102-43 Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	189
102-44 Ключевые темы и поднятые проблемы	189
102-45 Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность	269
102-46 Определение содержания и темы отчета Границы	20
102-47 Список существенных тем	21
102-48 Подтверждение информации (Последствия любых переформулировок информации, приведенной в предыдущих отчетах, и причины такие повторения.)	1
102-49 Существенные изменения охвата и границ существенных тем по сравнению с предыдущими отчетными периодами	Не зафикисированно
102-50 Отчетный период	31.12.2019–31.12.2020
102-51 Дата выпуска предыдущего отчета	Июнь 2020
102-52 Цикл отчетности	годовой
102-53 Контактное лицо для вопросов по Отчету	274
102-54 Указание на уровень применения GRI: основной или расширенный	Основной
102-55 Указатель содержания GRI	276
102-56 Политика и применяемая практика организации в отношении обеспечения внешнего заверения Отчета	Не заверяется

Показатель	Наличие в контенте
GRI 201 Экономическая результативность 2016	
201-1 Созданная и распределенная экономическая стоимость	4
103-1 Раскрываемые темы и их границы	6
103-2 Подходы к управлению существенными аспектами и их компоненты	6
103-3 Оценка эффективности управления существенными аспектами	6
GRI 203 Непрямые экономические воздействия 2016	
203-1 Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги	10
103-1 Раскрываемые темы и их границы	157
103-2 Подходы к управлению существенными аспектами и их компоненты	158
103-3 Оценка эффективности управления существенными аспектами	158
GRI 205 Антикоррупционные практики 2016	
205-1 Оценка рисков, связанных с коррупцией	226
205-2 Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им	227
103-1 Раскрываемые темы и их границы	227
103-2 Подходы к управлению существенными аспектами и их компоненты	227
103-3 Оценка эффективности управления существенными аспектами	227
GRI 302 Энергия 2016	
302-1 Потребление энергии внутри организации	192
103-1 Раскрываемые темы и их границы	193
103-2 Подходы к управлению существенными аспектами и их компоненты	193
103-3 Оценка эффективности управления существенными аспектами	193
GRI 304 Биоразнообразие 2016	
304-3 Сохраненные и восстановленные местообитания	183
103-1 Раскрываемые темы и их границы	184
103-2 Подходы к управлению существенными аспектами и их компоненты	186
103-3 Оценка эффективности управления существенными аспектами	184
GRI 305 Выбросы 2016	
305-1 Прямые выбросы парниковых газов	185
305-7 Выбросы NO_x , SO_x и других значимых загрязняющих веществ	185
103-1 Раскрываемые темы и их границы	186
103-2 Подходы к управлению существенными аспектами и их компоненты	188
103-3 Оценка эффективности управления существенными аспектами	186
GRI 306 Сбросы и отходы 2016	
306-2 Общая масса отходов по типу и способу обращения	187
306-3 Значительные разливы	187
103-1 Раскрываемые темы и их границы	187
103-2 Подходы к управлению существенными аспектами и их компоненты	187
103-3 Оценка эффективности управления существенными аспектами	187

Показатель	Наличие в контенте
GRI 403 Охрана труда и безопасность на рабочем месте 2018	
403-1 Система охраны труда	180
403-3 Система охраны здоровья работников	184
103-1 Раскрываемые темы и их границы	182
103-2 Подходы к управлению существенными аспектами и их компоненты	182
103-3 Оценка эффективности управления существенными аспектами	182
GRI 404 Подготовка и образование 2016	
404-2 Программы развития навыков и образования на протяжении жизни	172
103-1 Раскрываемые темы и их границы	174
103-2 Подходы к управлению существенными аспектами и их компоненты	175
GRI 405 Разнообразие и равные возможности 2016	
405-1 Состав руководящих органов и в целом персонала с разбивкой по полу и возрасту	164
103-1 Раскрываемые темы и их границы	165
103-2 Подходы к управлению существенными аспектами и их компоненты	167
103-3 Оценка эффективности управления существенными аспектами	174
GRI 413 Местные сообщества 2016	
413-1 Операции с участием местного сообщества, оценки воздействия и программы развития	159
103-1 Раскрываемые темы и их границы	160
103-2 Подходы к управлению существенными аспектами и их компоненты	160
103-3 Оценка эффективности управления существенными аспектами	160
Отраслевые темы и показатели	
OG1 Объем и тип оцененных доказанных запасов	6
OG9 Операции, в которых затрагиваются права коренных сообществ	159
OG13 Готовность к чрезвычайным ситуациям	183