



ЗАРУБЕЖНЕФТЬ

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО



**ОТЧЕТ
ОБ УСТОЙЧИВОМ
РАЗВИТИИ**

СОДЕРЖАНИЕ

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА	02
О КОМПАНИИ	04
ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	06
ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В 2016 ГОДУ	08
ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ	10
НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ	14
СЕРВИСНЫЕ И ПРОЧИЕ АКТИВЫ	15
РАСШИРЕНИЕ ЗОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	15
СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	16
РОЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ	17
СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ	19
СИСТЕМА КПЭ	22
ПРОЕКТЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ	23
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ	26
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	27
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРОМ И ИНВЕСТИЦИОННЫМ СООБЩЕСТВОМ	30
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СОТРУДНИКАМИ	30
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ	31
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ	32
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СМИ	33
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	34
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ОРГАНОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	36
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	37
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	38
ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ РИСКА	40
АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	42
ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	46
МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ	50
НАЛОГОВЫЕ ПЛАТЕЖИ	52



ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	54
ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ	56
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОРЕННЫМИ МАЛОЧИСЛЕННЫМИ НАРОДАМИ СЕВЕРА	59
УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА БИОРАЗНООБРАЗИЕ	60
НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА	61
ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ	62
ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА	66
ПРИОРИТЕТЫ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА	67
ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТ, ПБ И ООС	68
ПОДДЕРЖАНИЕ ГОТОВНОСТИ К ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЕ И ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ	70
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОДРЯДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	71
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	72
ЧИСЛЕННОСТЬ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА	73
ТЕКУЩЕСТЬ ПЕРСОНАЛА	75
ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	76
ОПЛАТА ТРУДА И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА	77
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	79
РАБОТА С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ	81
ОБ ОТЧЕТЕ	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	89
УКАЗАТЕЛЬ СОДЕРЖАНИЯ GRI	89
СОКРАЩЕНИЯ	93
ФОРМА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	94
КОНТАКТЫ	95

В Отчете использованы фотоработы сотрудников Группы компаний АО «Зарубежнефть», направленные на фотоконкурс в 2016 году.

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



Уважаемые коллеги, друзья!

По традиции мы продолжаем публикацию нефинансовой отчетности наряду с Годовым отчетом.

2016 год ознаменовался для Компании завершением первого этапа Стратегии развития АО «Зарубежнефть» до 2030 года «Подготовка к росту». Высокие показатели пройденного этапа в производственной, финансовой и организационной сферах деятельности Компании говорят о правильности выбранных векторов развития. «Зарубежнефти» в отчетном году удалось в полном объеме выполнить все запланированные мероприятия и заложить прочный фундамент для дальнейшего движения вперед к следующему этапу Стратегии. Это стало возможным благодаря не только грамотному управлению в рамках своей производственной деятельности, но и четкому соблюдению требований устойчивого развития, в области которого «Зарубежнефть» также показала хорошие результаты.

Одним из важнейших событий в истории Компании стало завершение сделки по передаче доли и функций оператора от французской компании Total нашей дочерней организации ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» в проекте по разработке Харьягинского месторождения. Понимая всю важность возложенных функций, мы обозначили в качестве своей основной задачи максимально эффективное управление проектом в интересах всех компаний-участников, округа и российского государства. Мы находимся в постоянном диалоге с представителями региональных органов власти и местных сообществ по вопросам производственно-хозяйственной деятельности проектов, реализуемых на территории Ненецкого автономного округа, социального развития региона, а также условий труда работников промысловых объектов, среди которых есть и местное население.

В рамках СК «РУСВЬЕТПЕТРО», также осуществляющей свою деятельность на территории округа, необходимо отметить завершение проекта по внедрению Производственной системы. Всего за один год все четыре элемента – организация работы бригады, организация рабочих мест по системе 5С, организация системы улучшений «Есть идея!» и культура бережливого отношения – вошли в обиход сотрудников, а проведенный аудит системы показал отличные результаты: все инструменты внедрены на 100%. В настоящее время в Группе компаний АО «Зарубежнефть» ведется активная работа по тиражированию Производственной системы на другие дочерние организации.

Большой объем работы мы проделали для развития своей корпоративной культуры. Так, в 2016 году были доработаны и утверждены основополагающие документы Компании в этой области – Кодекс корпоративной этики и Ключевые принципы корпоративного взаимодействия, которые формируют корпоративную культуру, транслируют основные ценности и правила делового поведения. В них были внесены существенные изменения в части выстраивания эффективных коммуникаций между работниками, а также с Компанией и внешними заинтересованными сторонами.

Продолжают успешно функционировать наши корпоративные школы – Школа нефтяного инжиниринга и Школа проектного управления, созданная на базе Международной школы бизнеса Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина (РГУ им. И. М. Губкина). В 2016 году успешно завершили обучение первые выпускники Школы проектного управления, получив дипломы и квалификацию «мастер делового администрирования» (Master of Business Administration, MBA) «Управление нефтегазовым бизнесом. Управление проектами».

Также среди важных событий 2016 года в области образовательной сферы стоит отметить открытие именной аудитории АО «Зарубежнефть» в РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, оборудованной всеми современными инструментами, необходимыми для комфортной и продуктивной учебной работы, что для Компании стало определенной инвестицией в свой будущий научный и кадровый потенциал.

В рамках своей внутренней кадровой политики «Зарубежнефть» также нацелена на постоянное развитие и обучение работников, так как персонал, обладающий высокими компетенциями, – это ключевой фактор высокой эффективности деятельности и устойчивого роста Компании.

Постоянная работа ведется в направлении популяризации деятельности в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды как среди своего персонала, так и среди работников подрядных организаций. Соблюдение главных принципов политики в этой области является ежедневной обязанностью каждого специалиста, что последовательно приближает Компанию к «Цели – ноль», предполагающей отсутствие вреда для персонала и окружающей среды.

Соблюдение принципов устойчивого развития за последние годы стало для «Зарубежнефти» обязательным условием в рамках реализации своей деятельности. Компания уверенно адаптирует свою работу и процесс принятия решений в соответствии с необходимостью выполнения корпоративных обязанностей в экономической, социальной и экологической сферах, с учетом интересов широкого круга заинтересованных сторон. Я убежден, что внимание к решению этих задач и высокая степень ответственности при реализации проектов и в дальнейшем будут положительно сказываться на укреплении репутации и конкурентоспособности «Зарубежнефти» на мировых рынках и способствовать повышению эффективности деятельности во всех сегментах.

СЕРГЕЙ КУДРЯШОВ
Генеральный директор
АО «Зарубежнефть»

О КОМПАНИИ

102-7 102-8 201-1 OG1

Показатель	2014	2015	2016
Валовая добыча углеводородов Группы компаний АО «Зарубежнефть» (с учетом доли), тыс. т н. э.	5 072	5 041	5 208
Объем запасов Группы компаний АО «Зарубежнефть» (с учетом доли), тыс. т н. э.	90 949	90 999	92 041
Консолидированная выручка Группы компаний АО «Зарубежнефть» (по МСФО), млрд руб.	49,4	56,6	60,9
Консолидированная EBITDA Группы компаний АО «Зарубежнефть» (по МСФО), млрд руб.	20,2	15,9	15,2
Консолидированный FCF Группы компаний АО «Зарубежнефть» (по МСФО), млрд руб.	7,9	8,6	10,2
Выплаченные дивиденды, млрд руб.	3,4	4,1	4,5
Финансирование Инвестиционной программы	11 826	6 865	9 567
Затраты на НИОКР к выручке, %	0,42	0,62	0,50
Объем разведочного бурения, тыс. м	33,2	27,3	31,9
Рекультивация земель, га	300	134	105
Рекультивация амбаров, шт.	8	7	5
Добыча ПНГ по Группе компаний АО «Зарубежнефть», млн м ³	127,4	121,7	137,2
Процент использования ПНГ на собственные нужды ¹ , %	35,59	60,84	80,00
Количество разливов	0	0	0
Текущие затраты на охрану окружающей среды ¹ , млн руб.	441,1	196,9	142,6
Инвестиции в основной капитал на охрану окружающей среды ¹ , млн руб.	106,6	41,4	97,8
Среднесписочная численность, всего	12 698	12 694	12 093
в том числе:	3 177	3 299	3 625
• Россия			
• Социалистическая Республика Вьетнам	6 984	7 020	6 326
• Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	2 517	2 356	2 127
• Республика Куба	21	19	15
Уровень активной текучести персонала, %	3,2	2,8	3,7
Выплаты социального характера на одного работника, руб.	7 947	9 893	15 589

¹ В дочерних обществах, расположенных на территории Российской Федерации.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

АО «Зарубежнефть» – действующая в интересах государства стабильно развивающаяся российская нефтегазовая компания стратегического значения, имеющая богатую историю и уникальный опыт внешнеэкономической деятельности.

Активы и проекты Группы компаний АО «Зарубежнефть» расположены на территориях Российской Федерации, Социалистической Республики Вьетнам, Боснии и Герцеговины, Республики Куба и Республики Беларусь.

Устойчиво развиваться и успешно конкурировать с крупнейшими нефтегазовыми компаниями АО «Зарубежнефть» на протяжении уже нескольких десятилетий помогают высокий профессионализм руководства Компании, наличие высококвалифицированных кадров и применение на практике самых лучших и современных методик управления активами.

Созданная в 1967 году для представления советских/российских интересов в развитии нефтегазовых проектов за рубежом, «Зарубежнефть» преобразовалась в эффективную компанию, приносящую стабильный, растущий от года к году доход государству в виде дивидендных выплат.

Группа компаний АО «Зарубежнефть» – диверсифицированный нефтегазовый холдинг, объединяющий более 20 совместных и дочерних предприятий в различных сегментах нефтегазового бизнеса:

- геологоразведка и добыча углеводородов (Upstream);
- нефтепереработка и сбыт (Downstream);
- сервисные и прочие активы (сервисы).

Геологоразведка и добыча углеводородов

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

Нефтепереработка и сбыт

Эксплуатация нефтеперерабатывающего и маслоперерабатывающего производства.

Оптовая и розничная реализация нефтепродуктов, моторных масел.

Сервисные и прочие активы

Применение передовых отечественных технологий при разработке нефтегазовых месторождений.

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

Экспортно-импортные операции по поставкам технологического оборудования.

БЕЛАРУСЬ



«Виша-Термогаз»

БОСНИЯ И ГЕРЦЕГОВИНА



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

ВЬЕТНАМ



СП «Вьетсовпетро»
VRJ Petroleum Co (Блок № 09-3)
Блок № 04-3
Блок № 09/3-12
Блок № 12/11

КУБА



Бока де Харуко

Карта деятельности



Укрупненная корпоративно-проектная структура

СЕГМЕНТ «ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА»		ПРОЕКТЫ ГРП		СЕГМЕНТ «СЕРВИСЫ»	
49 %	СП «Вьетсовпетро» Блок № 09-1	49 %	Блок № 04-3	100 %	АО «РМНТК «Нефтеотдача»
50 %	VRJ Petroleum Co Блок № 09-3	100 %	Блок № 12/11	100 %	ООО «Эксплон»
51 %	ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	100 %	Бока де Харуко	70,3 %	АО «ВНИИнефть»
40 %	Харьягинское СРП	26,95 %	Блок № 09/3-12	100 %	ООО «Зарнестсервис»
100 %	АО «Оренбургнефтеотдача»	СЕГМЕНТ «НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ»		60,1 %	АО «Гипровостокнефть»
100 %	ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара»	95 %	АО «НефтегазИнКор»	100 %	ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж»
100 %	ООО «НГП «Северо-Карасевское»	80 %	АО «НПЗ Брод»	100 %	АО «Арктикморнефтегазразведка»
100 %	ООО «Ульяновскнефтегаз»	80 %	АО «Нестро Петрол»	100 %	ООО «ЗНСМ-БЛК» Брод (Республика Сербская)
		92 %	АО «МПЗ Модрича»		
		100 %	ООО «ОПТИМА Группа»		

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В 2016 ГОДУ

Сегодня АО «Зарубежнефть», или Корпоративный центр – это головная организация, осуществляющая в интересах государства эффективное управление и взаимодействие более чем 20 дочерними обществами и двумя совместными предприятиями. Помимо управления дочерними обществами на всех жизненных стадиях Корпоративный центр осуществляет управление тремя зарубежными (Блоки 09-1, 09-3, 04-3) и одним российским проектом (Харьягинское СРП) в стадии добычи, а также четырьмя зарубежными проектами в стадии геолого-разведочных работ (Блоки 04-3, 12/11, 09-3/12, Бока де Харуко).

Приоритетными направлениями деятельности Корпоративного центра являются повышение эффективности проектов и наработка технологических компетенций, обеспечивающих конкурентное преимущество при организации добычи и разработке сложных месторождений. АО «Зарубежнефть» активно реализует проекты научно-исследовательской деятельности по повышению эффективности работы с истощенной ресурсной базой, определению способов максимального вовлечения запасов углеводородов в разработку, применению новых технологий и инновационных программ.

Кроме того, Корпоративный центр обеспечивает прозрачность закупочной деятельности по всей Группе компаний, организуя процедуры выбора поставщиков и покупателей продукции.

Взаимодействие с партнерами и органами государственной власти

Март

Глава АО «Зарубежнефть» С. И. Кудряшов провел встречу с губернатором Ненецкого автономного округа И. В. Кошиным, где они обсудили вопросы производственно-хозяйственной деятельности по проектам на территории округа, социальное развитие региона, а также условия труда работников промысловых объектов.

Май

Премьер-министр Социалистической Республики Вьетнам Нгуен Суан Фук посетил АО «Зарубежнефть» и встретился с главой Компании С. И. Кудряшовым, который рассказал ему о производственно-хозяйственной деятельности СП «Вьетсовпетро» и СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

Май

Глава АО «Зарубежнефть» С. И. Кудряшов принял участие в работе Форума Россия – АСЕАН в г. Сочи, где также присутствовал на встрече Президента Российской Федерации Владимира Путина с премьер-министром Социалистической Республики Вьетнам Нгуен Суан Фуком.

Июнь

АО «Зарубежнефть» посетила делегация высокопоставленных лиц Республики Куба во главе с заместителем Председателя Совета министров Рикардо Кабрисасом Руисом. Также в составе делегации были Первый заместитель министра энергетики и рудных месторождений Республики Куба Рауль Гарсия Баррейро и Чрезвычайный и Полномочный Посол Республики Куба в Российской Федерации Эмилио Лосада Гарсия.

Август

Total и АО «Зарубежнефть» завершили сделку по передаче 20 %-ной доли участия и функций оператора в проекте по разработке Харьягинского месторождения.

Сентябрь

Офис АО «Зарубежнефть» посетил заместитель Председателя Правительства Вьетнама Чинь Динь Зунг.

Повышение профессиональных компетенций

Август

В г. Усинске на производственных объектах СК «РУСВЬЕТПЕТРО» прошел Корпоративный конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии – 2016».

Сентябрь

В Международной школе бизнеса РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина состоялась защита дипломных работ первых выпускников Школы проектного управления АО «Зарубежнефть». Выпускникам была присвоена квалификация «Мастер делового администрирования» (МВА) «Управление нефтегазовым бизнесом. Управление проектами».

Сентябрь

В РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина состоялось торжественное открытие именной аудитории АО «Зарубежнефть». Открытие именной аудитории в главном отраслевом вузе страны АО «Зарубежнефть» рассматривает как инвестиции в образовательную сферу в целом и в свой будущий научный и кадровый потенциал в частности.

Сентябрь

В Компании проведен IV Конкурс научно-технических работ молодых специалистов Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Сентябрь

В Компании проведен Конкурс на звание «Лучший объект» по Группе компаний АО «Зарубежнефть» за 2016 год.

Октябрь

Совместно с Фондом «Сколково» подготовлен и проведен «День инноваций АО «Зарубежнефть». Мероприятие прошло в рамках реализации Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» в области сотрудничества с институтами государственно-частного партнерства.

Участие в социально значимых проектах

Август

Крупнейший проектный институт АО «Гипровостокнефть», входящий в Группу компаний АО «Зарубежнефть», отметил свой 70-летний юбилей.

Сентябрь

АО «Зарубежнефть» присоединилось к Всероссийскому фестивалю энергосбережения #ВместеЯрче, который проходил в областных центрах и крупных городах России в целях популяризации среди населения культуры бережливого отношения и демонстрации современных энергоэффективных технологий, используемых в различных секторах российской экономики.

Ноябрь

Сотрудники Группы компаний АО «Зарубежнефть» приняли участие в сдаче норм ГТО.

103-2 (Запасы)

ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ

Сегмент «Геологоразведка и добыча» является основным в Группе компаний АО «Зарубежнефть». Стратегическое развитие Компании строится на основе результатов эффективности активов и разработке новых перспективных проектов.

Текущий портфель активов/проектов сегмента

Оператор/ недропользователь	Проекты	Стадия жизненного цикла
Социалистическая Республика Вьетнам		
СП «Вьетсовпетро»	Блок 09-1, месторождения нефти: Белый Тигр, Дракон, Белый Заяц, Белый Медведь, Белая Кошка	Разведка и добыча
	Блок 04-3, нефтегазоконденсатное месторождение Тьен Ынг – Манг Кау	Разведка и добыча
	Блок 09-3/12	Разведка
	Блок 12/11	Разведка
PVEP	Блок 42	Разведка
VRJ (Блок 09-3)	Объединенный участок Блоков 09-3 и 09-1 Южный Дракон – Морская Черепаха	Разведка и добыча
Республика Куба		
Филиал АО «Зарубежнефть»	Месторождение нефти Бока де Харуко	Разведка и ОПЭ
Российская Федерация		
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	Блок ЦХП 1, Северо-Хоседаюское нефтяное месторождение	Добыча
	Блок ЦХП 2, месторождения нефти: Висовое, Верхнеколвинское	Разведка и добыча
	Блок ЦХП 3, месторождения нефти: Западно-Хоседаюское, Сихорейское, Восточно-Сихорейское, Северо-Сихорейское	Разведка и добыча
	Блок ЦХП 4, месторождения нефти: Сюрхаратинское, Северо-Ошкотынское, Пюсейское, Южно-Сюрхаратинское, Урернырдское, Восточно-Янемдейское	Разведка и добыча
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ – добыча Харьяга»	Харьягинское нефтяное месторождение	Добыча
АО «Оренбургнефтеотдача»	Пашкинское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
	Кирсановское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
	Черновское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
ООО «Арктическая нефтяная компания»	Песчаноозерское нефтегазоконденсатное месторождение	Актив продан 23 августа 2016 года
ООО «НГП Северо-Карасевское»	Луцеляхское месторождение	Разведка

Оператор/ недропользователь	Проекты	Стадия жизненного цикла
ООО «Ульяновскнефтегаз»	Ружевское нефтяное месторождение	Добыча
	Славкинское нефтяное месторождение	Добыча
	Кондаковское нефтяное месторождение	Добыча
	Сулакское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
	Радищевский участок	Разведка

В 2016 году СП «Вьетсовпетро» отметило 35 лет с момента своего создания и 30 лет с начала промышленной добычи нефти на шельфе Социалистической Республики Вьетнам.

Состояние ресурсно-сырьевой базы

Группа компаний АО «Зарубежнефть» в 2016 году являлась владельцем 18 лицензий на поиск, разведку и добычу углеводородов, 27 месторождений в пределах 16 участков недр на территории Российской Федерации.

Суммарные начальные геологические запасы углеводородов категории А+В1+В2 и С1+С2 Группы компаний АО «Зарубежнефть» в России и за рубежом с учетом доли участия Компании на 1 января 2017 года составляют 712,37 млн т н. э., суммарные начальные извлекаемые запасы углеводородов – 255,25 млн т н. э.

Суммарные извлекаемые запасы углеводородов по категории А+В1+С1 (новая классификация) с учетом доли участия АО «Зарубежнефть» на 1 января 2017 года по российским активам составляют 61,53 млн т н. э., по зарубежным активам – 30,51 млн т н. э.

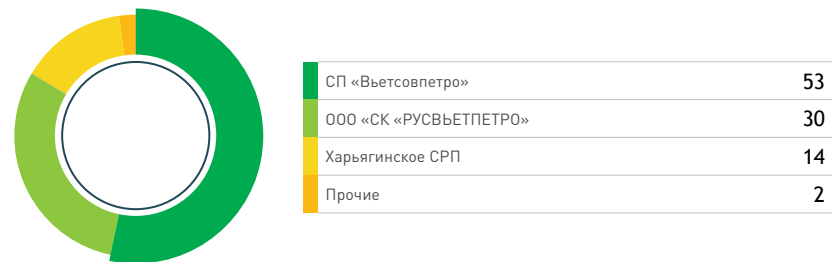
Суммарный прирост извлекаемых запасов с учетом доли АО «Зарубежнефть» в 2016 году составил 9,7 млн т н. э., в том числе в результате поисково-разведочного бурения получен прирост запасов в количестве 2,4 млн т н. э. за счет приобретения новых активов (Луцеляхского лицензионного участка – 1,0 млн т н. э., за счет приобретения 20 %-ной доли в Харьягинском СРП – 6,3 млн т н. э.).

Добыча нефти

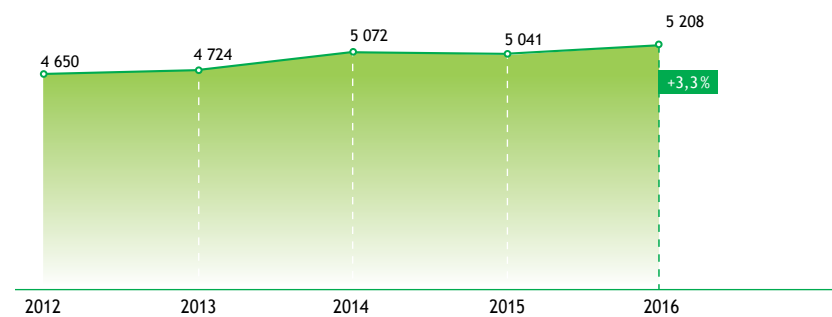
В 2016 году Компания продолжила активное развитие сегмента «Геологоразведка и добыча», концентрируя свои усилия на поддержании стабильного уровня добычи в условиях сложной макроэкономической ситуации в стране (падение цен на нефть, увеличение курса доллара). Выполнение комплекса геолого-технологических и организационно-технических мероприятий проводилось предприятиями Группы компаний АО «Зарубежнефть» в соответствии с разработанной Программой повышения эффективности.

С учетом доли АО «Зарубежнефть» увеличение объема добычи углеводородов в 2016 году составило 167 тыс. т (+3,3%).

Структура добычи в 2016 году, %



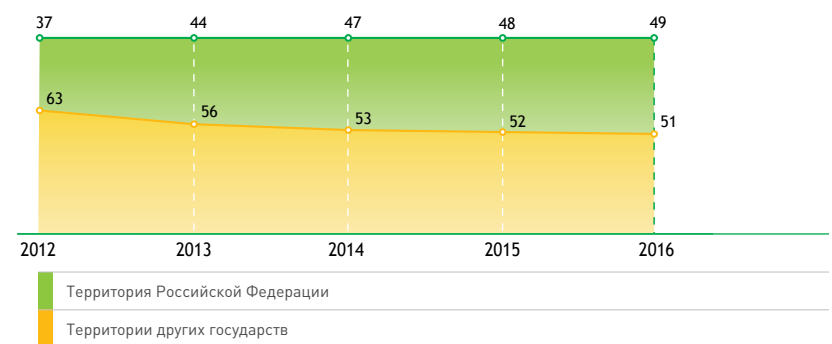
Добыча углеводородов Группы компаний АО «Зарубежнефть» (с учетом доли), тыс. т н. э.



Активы

Основными добывающими активами в структуре сегмента и Компании в 2016 году являются СП «Вьетсовпетро» и СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Доля добычи по российским активам увеличилась до 49% по сравнению с 48% в 2015 году: были продолжены активное разбуривание самого крупного по запасам Западно-Хоседаюского месторождения и ввод месторождений северо-западного направления СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ввод новых скважин Кирсановского месторождения АО «Оренбургнефтеотдача».

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



Добыча с учетом доли АО «Зарубежнефть», тыс. т	Факт 2015	План 2016	Факт 2016
СП «Вьетсовпетро»	2 550	2 450	2 470
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	1 654	1 596	1 635
Харьгинское СРП	302	300	432
Блок 09-3	62	45	49
АО «Оренбургнефтеотдача»	77	94	99
ООО «Ульяновскнефтегаз»	42	44	43
ООО «Арктическая нефтяная компания»	18	18	10
Блок 04-3	0	6	1
ИТОГО	4 705	4 553	4 739

НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ

Структура сегмента

Проект АО «Зарубежнефть» по реконструкции и модернизации предприятий сегмента «Нефтепереработка и сбыт» в Боснии и Герцеговине стартовал 2 февраля 2007 года при подписании договора с Правительством Республики

Сербской (Босния и Герцеговина) о приобретении нефтеперерабатывающего завода «Босански Брод», завода по производству моторных масел в г. Модрича и розничной сети «Нестро Петрол», на момент покупки владевшей 79 АЗС.

В состав сегмента входят следующие компании.

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



СЕРВИСНЫЕ И ПРОЧИЕ АКТИВЫ

Сегмент сервисных активов Группы компаний АО «Зарубежнефть» представлен предприятиями, осуществляющими деятельность в области

строительства инфраструктуры нефтегазовых объектов, проведения геолого-разведочных работ, бурения, поставок нефтепромыслового оборудования, выполнения научно-исследовательских и проектно-изыскательских работ.

Наименование дочернего общества	Вид деятельности
АО «Арктикморнефтегазразведка»	Предприятие оказывает сервисные услуги в нефтегазовой сфере по бурению и строительству разведочных скважин на шельфе силами СПБУ «Мурманская» и БС Deep Venture, услуги по грузовому портовому обслуживанию, по вспомогательному производству (школа ПТО)
АО «ВНИИнефть» им. академика А. П. Крылова	Научно-исследовательский институт по решению проблем разработки нефтяных месторождений и увеличению нефтеотдачи пластов
АО «Гипровостокнефть»	Научная организация, оказывающая инженеринговые услуги и осуществляющая проектно-изыскательские и научно-исследовательские работы для предприятий нефтегазового комплекса. Старейший в нефтяной отрасли России комплексный научно-исследовательский и проектно-изыскательский институт
ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж»	Предприятие, выполняющее работы по организации строительства, реконструкции, капитальному ремонту, осуществлению строительного контроля, подготовке проектной документации, привлекаемое застройщиком или заказчиком на основании договора генерального подряда
АО «РМНТК «Нефтеотдача»	Предприятие, обеспечивающее предоставление полного комплекса нефтесервисных услуг
ООО «Зарнефсервис»	Предприятие по реализации нефти, добываемой Группой компаний АО «Зарубежнефть» на внутреннем и внешнем рынках, поставке оборудования, материалов и оказанию услуг для нужд СП «Вьетсовпетро»

Приоритетные направления развития сервисного блока предусматривают максимальную реализацию синергии с ключевым сегментом АО «Зарубежнефть» – геологоразведкой и добычей.

П Подробная информация о производственно-экономических результатах деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» см. в Годовом отчете за 2016 год.

РАСШИРЕНИЕ ЗОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В соответствии со Стратегией развития в 2017 году АО «Зарубежнефть» войдет в стадию, называемую «Новый рост». Эта стадия предполагает существенное расширение деятельности Компании по вхождению в новые проекты в России и за рубежом. С этой целью в 2016 году выполнен ряд подготовительных мероприятий по переходу Компании на новую стадию развития. Среди них проведение переговоров в разных странах, установление

партнерств и подготовка задела для вхождения в проекты в странах Ближнего Востока, Латинской Америки, Юго-Восточной Азии и Содружества Независимых Государств.

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

102-15

РОЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

АО «Зарубежнефть» – динамичная компания с уникальным успешным опытом ведения деятельности и высокой подотчетностью перед заинтересованными сторонами. Компания на практике вносит свой вклад в устойчивое развитие регионов присутствия, прежде всего как работодатель, налогоплательщик, значимый участник экономической деятельности и ответственный природопользователь.

25 сентября 2015 года резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН была принята Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, а также сформулированы Глобальные цели устойчивого развития до 2030 года. АО «Зарубежнефть» разделяет актуальную международную повестку в области

устойчивого развития. Проведенный анализ показывает, что из 17 Глобальных целей устойчивого развития наиболее применимы к деятельности Компании девять.

Цели в области устойчивого развития ООН



Номер Цели ООН	Цель ООН	Основной вклад Компании	Релевантные направления стратегического развития
3	Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте	Система управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды	Организационное развитие
7	Обеспечение доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех	Производственная деятельность	Оптимизация и стабилизация добычи. Развитие ключевых технологических компетенций. Поиск и оценка новых активов. Организационное развитие. Программа улучшений в сегменте «Нефтепереработка и сбыт». Развитие сегмента «Сервисные и прочие активы»
8	Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех	Кадровая политика, Мотивационная политика. Обучение и развитие персонала	Оптимизация и стабилизация добычи. Развитие ключевых технологических компетенций. Поиск и оценка новых активов. Программа улучшений в сегменте «Нефтепереработка и сбыт». Развитие сегмента «Сервисные и прочие активы»
9	Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций	Инновационная политика. Социальная политика в регионах присутствия. Конкурс научно-технических разработок молодых работников	Организационное развитие. Развитие ключевых технологических компетенций
12	Обеспечение рациональных моделей потребления и производства	Политика в области энергоэффективности	Организационное развитие. Развитие ключевых технологических компетенций
13	Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями	Использование ПНГ	Организационное развитие. Развитие ключевых технологических компетенций
14	Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития	Обращение с отходами, предотвращение разливов	Организационное развитие
15	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	Рекультивация земель	Организационное развитие
16	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	Кодекс корпоративной этики. Информационная политика. Корпоративная культура. Антикоррупционная политика	Организационное развитие

Компания комплексно реализует Стратегию, программы и мероприятия, а также эффективный мониторинг и взаимодействие с заинтересованными сторонами по направлениям, наиболее применимым к ее деятельности. Руководство АО «Зарубежнефть» осознает, что долгосрочная конкурентоспособность Компании невозможна без соблюдения интересов общества: экономического роста и справедливого перераспределения национального богатства, охраны окружающей среды и экономного потребления ресурсов, социального развития и соблюдения прав человека.

Руководство АО «Зарубежнефть» убеждено, что применение принципов устойчивого развития станет в долгосрочной перспективе источником конкурентного преимущества.

103-2 (Экономическая результативность)

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

В 2016 году Компания завершила первый этап реализации Корпоративной стратегии развития АО «Зарубежнефть» до 2030 года «Подготовка к росту». На состоявшемся в декабре 2016 года заседании Совета директоров АО «Зарубежнефть» были отмечены основные достижения по всем направлениям деятельности. Все целевые показатели первого этапа Корпоративной стратегии развития были выполнены даже в условиях существенных изменений макроэкономических условий.

Корпоративная стратегия развития АО «Зарубежнефть» до 2030 года была утверждена Советом директоров в 2014 году (Протокол № 85 от 26 июня 2014 года). Согласно Стратегии основной фокус Компании – сегмент «Добыча». При этом в данном сегменте АО «Зарубежнефть» концентрируется на месторождениях, в которых оно может наращивать уже существующие компетенции, а именно на месторождениях с разбалансированной системой разработки и месторождениях со сложными коллекторами, аналогичными разрабатываемым в регионах присутствия.

Реализация Корпоративной стратегии развития предполагает три этапа:

- «Подготовка к росту» (2014–2016 годы) – работа на действующих активах, развитие компетенций и повышение эффективности всех организационных процессов;
- «Готовность к росту» (2017–2020 годы) – на данном этапе должно быть завершено формирование команды по развитию бизнеса и выполнен вход в 3–5 новых активов в рамках наработанных компетенций;
- «Интенсивный рост» (2020–2030 годы) – предполагает вхождение в 5 и более новых проектов, достижение уровня добычи более 15 млн т к 2030 году.

Основные результаты деятельности в 2016 году в рамках первого этапа Стратегии

Реализация мероприятий по оптимизации и стабилизации добычи. Развитие ключевых технологических компетенций

На первом этапе реализации Корпоративной стратегии развития в числе приоритетных стратегических задач определена задача по оптимизации и стабилизации добычи на совместных с Социалистической Республикой Вьетнам проектах – СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и СП «Вьетсовпетро».

С целью оптимизации и стабилизации добычи основных активов Компании реализованы мероприятия по развитию ключевых технологических компетенций и внедрению лучших технических решений. Комплекс выполненных мероприятий обеспечил изменение тренда добычи нефти в Компании в положительную сторону.

С целью развития ключевых технологических компетенций Компании в отчетном периоде реализованы следующие мероприятия:

- сформирована команда научно-технического центра на базе АО «ВНИИнефть»;
- внедрены информационные системы, обеспечивающие поддержку ключевых технологических операций;
- сформирована дорожная карта реализации НИОКР, направленных на увеличение коэффициента вытеснения, коэффициента извлечения нефти на карбонатных гидрофобных коллекторах, найдено решение других ключевых проблематик;
- реализуются геолого-технические мероприятия;
- организован процесс испытания новых технологий.

Результативность данных мероприятий обеспечила АО «Зарубежнефть» повышение эффективности технологических процессов несмотря на ухудшающуюся макроэкономическую ситуацию.

Развитие направления «Поиск и оценка новых активов»

В соответствии с Корпоративной стратегией АО «Зарубежнефть» основой перспективного роста Компании является вхождение в новые нефтяные проекты.

За отчетный период в Компании реализованы следующие мероприятия по развитию данного направления деятельности:

- с целью системного поиска и оценки новых проектов в Компании структурно выделен Блок «Поиск и оценка новых проектов в России и за рубежом»;
- разработана «Концепция повышения эффективности развития бизнеса от первичного изучения до непосредственного вхождения в новые проекты»;
- разработаны инструменты для экспресс-оценки и детального изучения активов, включая проведение технологического аудита актива с выездом на месторождение сотрудников АО «Зарубежнефть».

За период 2014–2016 годов были детально проработаны и рассмотрены на Инвестиционном комитете 34 проекта для потенциального вхождения, в том числе 22 проекта на территории Российской Федерации и стран Содружества Независимых Государств, а также 12 проектов за рубежом.

Ключевым результатом работы АО «Зарубежнефть» в направлении «Поиск и оценка новых активов в Российской Федерации и странах Содружества Независимых Государств» в 2016 году стало увеличение доли Компании в Харьягинском СРП и получение функции оператора в проекте.

Организационное развитие

Стратегия Компании, ориентированная на рост, требует значительных организационных преобразований, в этой связи организационно-процессное развитие выделено в числе приоритетных стратегических задач первого периода реализации Стратегии. В этом периоде перед Компанией стояла задача перейти от управления по существу одним проектом (СП «Вьетсовпетро») к системе эффективного управления группой активов.

Результаты Группы компаний АО «Зарубежнефть» за 2015–2016 годы доказывают, что в условиях неблагоприятного макроэкономического окружения Компания способна не просто сохранить достигнутые ранее результаты, но и в значительной степени улучшить их, способна наращивать собственную инвестиционную активность, увеличивать усилия по поиску и вхождению в перспективные и сложные инвестиционные проекты благодаря эффективному менеджменту Компании и реализации Комплексной программы оптимизации.

Компании Группы АО «Зарубежнефть» придерживаются ответственного подхода при осуществлении организационных преобразований и развития. Так, задача оптимизации затрат решается при поддержании объемов добычи, затрат на обслуживание, ремонт, эксплуатацию, безопасность объектов и персонала.

Так, за период 2013–2016 годов в рамках реализации проектов улучшений созданы ключевые системы управления деятельностью Компании, которые связывают дочерние предприятия и Корпоративный центр едиными требованиями и принципами, а также потоками информации и данных.

- Создана единая система управления производством:
 - единые стандарты типовых операций;
 - стандарт организации работы бригад;
 - единая система «бережливого производства (5С)»;
 - единые требования в области охраны труда и промышленной безопасности.
- Потоки производственных данных в рамках производственных процессов обеспечивают единые информационные системы:
 - управления бурением;
 - мониторинга геологии и добычи;
 - управления и мониторинга разработки;
 - OIS Production;
 - капитального строительства.
- Во всех дочерних предприятиях и Корпоративном центре внедрена единая система управления персоналом:
 - унифицированы организационные структуры;
 - внедрена единая система грейдов и оплаты труда;
 - внедрены единые принципы корпоративного взаимодействия;
 - реализуются корпоративные программы обучения (Школа нефтяного инжиниринга, Школа проектного управления, Школа развития лидерства и управленческого потенциала).
- Процессы управления персоналом также автоматизированы.

- По направлению «Организационная эффективность и корпоративное управление» внедрены следующие инструменты:
 - единая система мониторинга эффективности менеджмента (КПЭ, рейтинги);
 - единая система стандартизации и оптимизации бизнес-процессов;
 - интегрированная система управления рисками;
 - система внутреннего аудита;
 - стандарт корпоративного управления.
- По направлению «Экономика и финансы» внедрены единые стандарты планирования и учета:
 - единая методология бухгалтерского и налогового учета;
 - единая методология формирования отчетности по международным стандартам (МСФО);
 - единая методология управленческого учета;
 - единое казначейство.
- Все учетные процессы обеспечены едиными информационными системами:
 - бухгалтерского и налогового учета на базе 1С;
 - учета по международным стандартам на базе 1С;
 - управленческого учета на базе Oracle Hyperion.

Реализация программы улучшений в сегменте «Нефтепереработка и сбыт»

В части сегмента «Нефтепереработка и сбыт» приоритетной задачей Компании определена минимизация его убыточности и поиск стратегического партнера.

С целью минимизации убытков сегмента Компанией реализованы:

- Программа операционных улучшений АО «НПЗ Брод»;
- Программа операционных улучшений АО «МПЗ Модрича»;
- операционные улучшения в оптовых и розничных продажах.

Развитие сегмента «Сервисные и прочие активы» – синергия с сегментом «Геологоразведка и добыча»

Приоритетные направления развития сервисного сегмента предусматривают максимальную реализацию синергий с ключевым сегментом Компании – разведкой и добычей.

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

103-3

СИСТЕМА КПЭ

Целью системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) АО «Зарубежнефть» является мотивация менеджмента Компании и дочерних обществ на выполнение поставленных государством как стопроцентным акционером задач, целевых показателей Стратегии АО «Зарубежнефть», Долгосрочной программы развития, показателей Бизнес-плана АО «Зарубежнефть», реализуемых инвестиционных проектов АО «Зарубежнефть».

Показатели системы КПЭ синхронизированы с КПЭ Долгосрочной программы развития.

Система КПЭ Компании состоит из трех основных групп:

- **корпоративные КПЭ** (финансовые и отраслевые показатели): основные показатели деятельности Компании утверждаются и контролируются Советом директоров, Комитетом по аудиту при Совете директоров. Данные КПЭ включены в карты Генерального директора, учитываются при подведении итоговых КПЭ всех заместителей Генерального директора, начальников управлений, декомпозированы в КПЭ генеральных директоров дочерних обществ;
- **функциональные КПЭ** (операционные показатели по направлениям бизнеса): 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;
- **проектные КПЭ** (стратегические инициативы по направлениям бизнеса): 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.

Таким образом, в 2016 году система КПЭ Компании охватывает все ключевые управленческие уровни Группы компаний:

- руководство Корпоративного центра (заместители Генерального директора и начальники управлений) – 38 единиц;
- генеральные директора дочерних обществ – 16 единиц;
- заместители генеральных директоров дочерних обществ – 51 единица.

Общее количество контролируемых показателей – более 400.

Мониторинг выполнения КПЭ производится на ежеквартальной, полугодовой и годовой основах.

В 2016 году АО «Зарубежнефть» выполнила целевые значения по основным корпоративным КПЭ.



Данные по выполнению КПЭ в 2016 году

Показатель	Ед. изм.	Вес показателя	2016		Процент выполнения, %
			Цель	Факт	
Консолидированная выручка	млрд руб.	5 %	60,9	60,9	100
ЕБИТДА	млрд руб.	5 %	12,7	15,1	120
Размер дивидендов	млрд руб.	15 %	2,7	4,5	100
Рентабельность акционерного капитала ROE	%	15 %	7,3 %	8,0 %	120
Производительность труда	тыс. руб./чел.-ч	10 %	52,6	56,1	100
Снижение операционных расходов (затрат)	%	10 %	10,0 %	10,6 %	112
Валовый объем добычи	тыс. т н. э.	15 %	5 149	5 208	105
Объем запасов	тыс. т н. э.	15 %	83 938	92 041	120
Интегральный КПЭ инновационной деятельности	%	10 %	100 %	100 %	100
Выполнение по корпоративным КПЭ					109
Непревышение лимита по показателю NetDebt/ЕБИТДА	–	показатель депремирования	2,1	0,6	100
Выполнение по корпоративным КПЭ с учетом показателя депремирования					109

ПРОЕКТЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

Достижение стратегических ориентиров АО «Зарубежнефть» осуществляется с помощью инструмента «Проекты внутрикорпоративных улучшений». Начиная с 2013 года был инициирован 51 проект, в том числе 15 проектов успешно завершены в 2015 году и еще 9 – в 2016 году. По состоянию на конец 2016 года в реализации находятся 22 проекта.

Проекты улучшений направлены на оптимизацию деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» и затрагивают такие сферы деятельности, как корпоративное управление, производственная и организационная эффективность, управление финансово-экономической деятельностью, управление персоналом, автоматизация бизнес-процессов и ИТ-системы.

В 2016 году проекты улучшений привели к следующим реальным результатам.

В АО «Зарубежнефть» на базе Международной школы бизнеса РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина создана Школа проектного управления.

В соответствии со Стратегией развития АО «Зарубежнефть» одной из ключевых стратегических компетенций является управление проектами. С целью развития данной компетенции у сотрудников был инициирован и успешно реализован проект по созданию Корпоративной Школы проектного управления, специализирующейся на обучении проектных менеджеров.

Обучение реализовано на базе РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина по программе дополнительного (к высшему) профессионального образования «Мастер делового администрирования» (МВА) «Управление нефтегазовым бизнесом».

В 2016 году завершил обучение первый набор слушателей программы. Все выпускники успешно сдали экзамены и получили дипломы МВА «Управление нефтегазовым бизнесом».

Успешная реализация пилотного проекта и высокий уровень удовлетворенности слушателей позволили продолжить развитие Школы проектного управления. В конце 2016 года был инициирован второй набор слушателей 2017–2018 года выпуска.

Организована системная работа по стандартизации и оптимизации бизнес-процессов АО «Зарубежнефть».

Для повышения организационной эффективности Компании реализован проект «Стандартизация и оптимизация бизнес-процессов», основными целями которого являются:

- регламентация и оптимизация ключевых бизнес-процессов;
- разграничение ответственности и полномочий должностных лиц за выполнение бизнес-процессов;
- определение индикативных и целевых КПЭ бизнес-процессов;
- внедрение цикла непрерывных улучшений бизнес-процессов, механизма выявления областей для улучшения и реализации мероприятий по достижению состояния бизнес-процессов «Как должно быть».

В соответствии с требованиями системы управления качеством бизнес-процессы верхнего уровня описываются в соответствии с циклом PDCA («Планируй – делай – анализируй – улучшай»). В каждом процессе выделен блок анализа, в рамках которого владелец процесса проводит системный анализ эффективности и результативности выполнения процесса, мониторинг выполнения КПЭ процесса, анализ качества взаимодействия со смежными подразделениями и дочерними обществами, по итогам которых формирует мероприятия по оптимизации бизнес-процесса.

Внедрена Производственная система АО «Зарубежнефть» на производственных объектах СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

Для повышения конкурентоспособности Группы компаний АО «Зарубежнефть» инициирован и реализован проект по созданию Производственной системы АО «Зарубежнефть», основными целями которого стали:

- повышение эффективности производственных процессов;
- вовлечение персонала и выявление активных работников;
- повышение культуры производства.

Так, на основе проведенного анализа лучших практик создания и внедрения Производственной системы были выделены и успешно внедрены четыре приоритетных направления системы.

- «Организация работы бригады»: стандартизированы ключевые технологические операции, что позволило повысить безопасность и надежность их выполнения.
- «Организация рабочих мест – 5С»: на производственных площадках, в помещениях оптимизирована работа на участках, сокращено время на выполнение операций, сокращены запасы материалов.
- «Организация системы непрерывных улучшений»: организована система подачи и внедрения идей и предложений от рабочих в бригаде до аппарата управления.

В ноябре 2016 года запущен новый проект по внедрению Производственной системы. В нем участвуют также ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» и АО «РМНТК «Нефтеотдача».

- «Культура бережливого отношения»: организована работа по повышению приверженности персонала к бережному отношению к оборудованию и имуществу Компании. Определены наиболее важные направления возможной экономии, разработаны примеры бережного отношения, проведены агитационные работы.

Создана система управления численностью сотрудников Корпоративного центра АО «Зарубежнефть».

В целях определения мер по повышению производительности труда Корпоративного центра реализован проект по созданию системы нормирования численности АО «Зарубежнефть», основными целями которого стали:

- определение экономически обоснованной численности работников Корпоративного центра АО «Зарубежнефть»;
- разработка и апробирование методологии нормирования численности в структурных подразделениях.

Реализация проекта привела к следующим качественным результатам:

- проведен расчет целевых и фактических трудозатрат в разрезе бизнес-процессов, функций;
- проведен сравнительный анализ трудоемкости операций планирования/исполнения/контроля (по принципу PDCA);
- определены целевые результаты (ключевые документы функций) и уточнены КПЭ функций и бизнес-процессов;

- определены проблемные функции/области для улучшений (дублирования операций, излишние трудозатраты / недостаток ресурсов);
- определены меры по повышению производительности труда (автоматизации, реинжиниринга процессов).

По проектам, реализация которых будет продолжена в 2017 году, можно также выделить следующие результаты:

- организован процесс технологического аудита потенциальных активов для вхождения;
- процесс управления рисками тиражирован в дочерних обществах Группы компаний АО «Зарубежнефть»;
- принят Кодекс корпоративной этики АО «Зарубежнефть», в котором раскрываются 12 основных принципов корпоративного взаимодействия в Компании.

Формирование нового портфеля проектов улучшений в период 2017–2019 годов будет проводиться на основе:

- Корпоративной стратегии развития АО «Зарубежнефть» до 2030 года и Плана первоочередных мероприятий по реализации Стратегии;
- Модели зрелости ключевых процессов и функций;
- результатов оценки и аудита эффективности бизнес-процессов, действующих в Компании;
- требований внешних регулирующих органов (Правительства Российской Федерации, Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество) и пр.).



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

102-44 102-42 102-43 102-40 102-17

Взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) является одним из фундаментальных направлений обеспечения устойчивого развития Группы компаний АО «Зарубежнефть» и повышения ее социальной ответственности. Во взаимодействии с ключевыми группами Компания принимает во внимание различные аспекты и стремится к достижению баланса всех интересов в рамках достижения целей устойчивого развития. Отдельное внимание в проводимой работе уделяется корректировке деятельности, в том числе в соответствии с ожиданиями, критическими замечаниями и пожеланиями заинтересованных сторон, но не в ущерб приоритетам поступательного развития Компании.

В рамках проведения такой работы выделяются основные группы стейкхолдеров, которые оказывают непосредственное и существенное влияние на деятельность Компании в регионах и странах ее деятельности:

- акционер;
- инвестиционное сообщество;

- сотрудники Компании;
- органы государственной власти;
- деловые партнеры;
- местные сообщества в регионах присутствия;
- общественные и некоммерческие организации;
- средства массовой информации (СМИ) и др.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Стратегической целью в области развития корпоративной культуры в Группе является создание поддерживаемых Компанией основополагающих ценностей и стандартов деятельности, этических норм, творческой, открытой к нововведениям атмосферы, способствующей высокому уровню вовлеченности каждого работника в решение основных бизнес-вопросов.

Корпоративная культура Группы компаний АО «Зарубежнефть» оказывает влияние на все направления в области управления персоналом, способствует формированию лояльного отношения работников и повышению имиджа предприятий Группы компаний АО «Зарубежнефть» и престижности работы в них.

Процессы взаимоотношений Компании с внешней средой, между работниками, между руководителями и работниками регламентируются Кодексом корпоративной этики¹.

Кодекс корпоративной этики является инструментом формирования корпоративной культуры и определяет правила делового поведения, этические нормы внутрикорпоративных взаимоотношений, антикоррупционные требования, а также систему внешних и внутренних коммуникаций.

В 2016 году в Компании были сформулированы и утверждены 12 принципов корпоративного взаимодействия. Все принципы разделены на четыре блока по сферам взаимодействия.

Принципы корпоративного взаимодействия широко транслируются и продвигаются в Группе компаний АО «Зарубежнефть». На корпоративном портале создан раздел «Корпоративная этика», изданы иллюстрированные брошюры Кодекса корпоративной этики и ситуационных примеров на каждый принцип корпоративного взаимодействия.

Если работник сталкивается с проявлением отрицательного поведения других работников и считает его несоответствующим основным корпоративным принципам, он может сообщить об этом в созданную Комиссию по корпоративной этике.

¹ Кодекс корпоративной этики утвержден Советом директоров в 2016 году.

Ключевые принципы корпоративного взаимодействия АО «Зарубежнефть»

КОМПАНИЯ – РАБОТНИК**ПРИНЦИП «ИНИЦИАТИВНОСТЬ И АКТИВНАЯ ЖИЗНЕННАЯ ПОЗИЦИЯ»:**

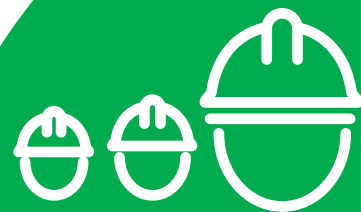
конструктивная позиция по отношению к изменениям, ответственность при принятии решений, сообщение о возникающих проблемах.

ПРИНЦИП «СТРЕМЛЕНИЕ К ПОСТОЯННОМУ УЛУЧШЕНИЮ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ»:

нацеленность на достижение эффективного результата, совершенствование профессиональных навыков, применение новых практик.

ПРИНЦИП «СПРАВЕДЛИВАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ»:

оценка деятельности по персональным результатам сотрудников, стремление к обмену опытом и обучению сотрудников.

**РАБОТНИК – РАБОТНИК****ПРИНЦИП «КОМАНДНОЙ РАБОТЫ»:**

работа в единой команде, личная ответственность за результаты, оказание помощи коллегам.

ПРИНЦИП «КОНСТРУКТИВНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ ВОПРОСОВ»:

поиск корневой причины проблемы при наличии разных мнений, решение конфликта на горизонтальном уровне.

ПРИНЦИП «ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»:

соблюдение принципов честности, порядочности, справедливости и взаимного уважения при общении и совместной деятельности сотрудников.

**КОМПАНИЯ – ВНЕШНЯЯ СРЕДА****ПРИНЦИП «ОТЛИЧНИК ПЕРЕД ГОСУДАРСТВОМ»:**

безусловное соблюдение законодательства, качественное и своевременное исполнение поручений и декретов органов власти.

ПРИНЦИП «ТОЛЕРАНТНОСТЬ И ВЗАИМНОЕ УВАЖЕНИЕ»:

уважительное отношение к культуре и обычаям местного населения, знание и соблюдение применимых законов.

ПРИНЦИП «ЧЕСТНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ»:

отстаивание интересов Компании, выполнение обязательств в отношении партнеров.

**РУКОВОДИТЕЛЬ – РАБОТНИК****ПРИНЦИП «ЕДИНОНАЧАЛИЯ»:**

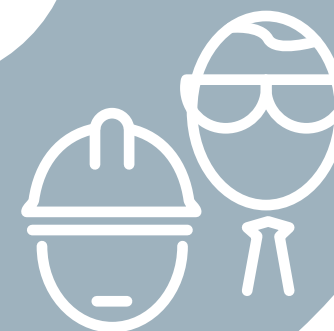
первоначальное обращение к непосредственному руководителю при возникновении вопросов, связанных с профессиональной деятельностью сотрудника, деятельностью Компании в целом.

ПРИНЦИП «КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ И БЕЗУСЛОВНОЕ ИСПОЛНЕНИЕ ПРИНЯТОГО РЕШЕНИЯ»:

учет мнения сотрудника, обоснование принимаемого решения, исполнение решения после окончательного согласования.

ПРИНЦИП «ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ»:

открытость для общения с сотрудниками, обязательная обратная связь от руководителя.



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРОМ И ИНВЕСТИЦИОННЫМ СООБЩЕСТВОМ

Единственным акционером Компании является государство – Российская Федерация. Компания во взаимодействии с акционером проводит единую и последовательную политику, базирующуюся на общепринятых принципах корпоративного управления.

Основопологающим принципом во взаимодействии с акционером является безусловное соблюдение всех прав и интересов акционера.

Компания стремится к обеспечению долгосрочного повышения благосостояния акционера путем повышения капитализации, реализации сбалансированных стратегических планов и задач, а также снижения рисков в своей деятельности.

Первостепенное внимание уделяется безусловному соблюдению действующего законодательства. Обеспечивается полное и своевременное раскрытие информации обо всех аспектах деятельности Компании.

Основным механизмом участия акционера в работе Компании является Совет директоров, члены которого утверждаются решением Правительства Российской Федерации. Члены Совета директоров своевременно и в полном объеме получают информацию по повестке дня каждого собрания.

Значительное внимание уделяется работе с потенциальными инвесторами и деловыми партнерами, в рамках которой Компания стремится к повышению прозрачности перед потенциальными партнерами и повышению уровня доверия в отношениях с действующими партнерами.

В целях реализации такой политики проводятся регулярные переговоры, встречи и совещания.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СОТРУДНИКАМИ

Взаимодействие Компании с сотрудниками регулируется внутренними нормативными документами и Кодексом корпоративной этики.

В Компании широкое развитие получила система внутрикорпоративных коммуникаций посредством проведения корпоративных мероприятий и их освещения на корпоративном портале и в ежеквартальном издании «Нефть без границ». Все мероприятия включаются в коммуникационный план, который формируется ежегодно в рамках Плана первоочередных мероприятий по реализации Стратегии АО «Зарубежнефть».

Начиная с 2013 года в АО «Зарубежнефть» и дочерних компаниях проводятся исследования социально-психологического климата в коллективе.

В феврале 2016 года в АО «Зарубежнефть» состоялась Стратегическая сессия «Команда «Зарубежнефти». Энергия результатов». Целью сессии стало повышение эффективности Компании. В сессии приняли участие топ-менеджеры АО «Зарубежнефть», руководители структурных подразделений, а также руководители дочерних и зависимых обществ.

В Корпоративном центре на базе внутреннего корпоративного портала функционирует система обратной связи «Есть идея!». Система предоставляет возможность сотрудникам Компании максимально просто подавать идеи и предложения, а также оперативно получать обратную связь по их рассмотрению и внедрению. Ни одна идея не остается без внимания и ответа. Установлены регламентные сроки рассмотрения идей, администратор контролирует их прохождение, формируется и анализируется отчетность о статусе их рассмотрения. Тематика идей довольно обширна: от улучшения процессов, регламентов и информационных систем до повышения имиджа Компании. С 2016 года к внутреннему portalу подключены дочерние организации.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

АО «Зарубежнефть» является единственной 100 %-ной государственной нефтяной компанией Российской Федерации, что накладывает на нее дополнительную ответственность как в сфере взаимодействия с органами федеральной и региональной власти Российской Федерации, так и за рубежом, в странах текущей и перспективной деятельности.

Компания выстраивает конструктивные отношения с органами государственной власти, руководствуясь при этом нормами действующего законодательства и высокими стандартами корпоративной и деловой этики, что способствует созданию благоприятных условий для развития бизнеса. Следуя принципу «Отличник перед государством», АО «Зарубежнефть» безусловно соблюдает законодательство Российской Федерации и законодательства стран присутствия. Также Компания активно участвует в деятельности Министерства энергетики Российской Федерации, содействует реализации приоритетных программ Правительства Российской Федерации.

Целью участия Компании в проработке вопросов, связанных с законодательными инициативами, является совершенствование нормативной базы, относящейся к компетенциям деятельности предприятий Группы компаний АО «Зарубежнефть», а также выработка предложений по повышению эффективности отрасли в целом.

Накопленный Компанией научно-производственный опыт, а также опыт в сфере внешнеэкономической деятельности позволяет экспертам АО «Зарубежнефть» проводить эффективную работу в рамках заседаний

В Компании АО «Зарубежнефть» применяется позитивная практика проведения стратегических сессий, семинаров, «мозговых штурмов» и прочих мероприятий. Командная работа при решении возникающих вопросов помогает правильно и всесторонне оценить существующую ситуацию и выделить цели и задачи на будущее.

отраслевых рабочих групп, экспертных советов, круглых столов, проводимых при поддержке органов государственной власти.

Генеральный директор С. И. Кудряшов является руководителем Рабочей группы по вопросам топливно-энергетического комплекса (ТЭК) Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам Стратегии развития ТЭК и экологической безопасности.

Постоянный диалог с представителями органов государственной власти является важнейшим элементом своевременного реагирования и разрешения вопросов в законодательном поле, а также инструментом снижения рисков по реализации проектов Компании как в России, так и странах текущей и перспективной деятельности.

АО «Зарубежнефть» не принимает участия в деятельности политических партий, организаций и движений.

102-13

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ

Взаимное уважение – один из важнейших принципов взаимодействия Компании с заинтересованными сторонами.

С потребителями Компания поддерживает долгосрочные, стабильные, взаимовыгодные отношения на основе повышения стабильности и надежности поставок, а также прозрачности ценообразования.

АО «Зарубежнефть» является активным участником дискуссии по развитию международного и российского ТЭК и принимает участие в различных обсуждениях. За отчетный период представители АО «Зарубежнефть» принимали участие в деятельности АТЭС, работе АСЕАН, Энергетического сообщества стран Европейского союза, энергодиалоге Россия – ОПЕК, а также мероприятиях под эгидой Международного энергетического агентства.

Компания осуществляет выбор поставщиков и подрядчиков на конкурсной основе, в соответствии с установленным порядком, на основе честной конкурентной борьбы, без каких-либо скрытых предпочтений и создания преимуществ для отдельных поставщиков или подрядчиков со стороны сотрудников Компании.

Компания взаимодействует с теми контрагентами, которые имеют безупречную репутацию, соблюдают законодательство, а также общепринятые нормы корпоративной и деловой этики.

Компания не допускает нарушений антимонопольного законодательства и недобросовестной конкуренции в странах присутствия.

Основные механизмы закупочной деятельности

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕКТРОННЫХ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДОК	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТЕНДЕРНОЙ КОМИССИИ В АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В 2016 году рассмотрено 375 процедур по закупке товаров, работ, услуг на общую сумму 26 млрд руб.
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ	РАБОТА С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ПОСТАВЩИКАМИ/ПОДРЯДЧИКАМИ, АНАЛИЗ ТЕХНИКО-КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ УЧАСТНИКОВ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СНИЖЕНИЯ СТОИМОСТИ ТОВАРОВ И УСЛУГ 1,9 млрд руб. – экономия денежных средств в 2016 году
АНТИКОРРУПЦИОННЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ В ДОГОВОРАХ И СОГЛАШЕНИЯХ	ПРОГРАММА ПАРТНЕРСТВА АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» С СУБЪЕКТАМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА +25 компаний в 2016 году, доля закупок у субъектов МСП – 28 % при целевом уровне 18 %

Взаимодействие с конкурентами Компания строит на принципах взаимного уважения и взаимовыгодного сотрудничества, не допуская фактов недобросовестной конкуренции и злоупотребления доминирующим положением, неукоснительно соблюдая антимонопольное законодательство стран, в которых ведет свою деятельность, и избегая резких заявлений в адрес конкурентов.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СМИ

АО «Зарубежнефть» проводит политику информационной открытости, направленную на предоставление заинтересованным сторонам достоверной и полной информации об основных направлениях своей деятельности.

Взаимодействие со СМИ является одним из наиболее важных направлений политики информационной открытости. Грамотное управление информацией в медиапространстве и осуществление коммуникации с целевыми группами позитивно влияет на эффективность деятельности Компании и состояние ее нематериальных активов, таких как узнаваемость бренда и деловая репутация, а достаточное раскрытие и доступность такой информации повышают упоминаемость Компании в СМИ.

В АО «Зарубежнефть» процессы внешних коммуникаций регулируются Регламентом по формированию единой информационной политики и Регламентом взаимодействия сотрудников Компании со СМИ. Основными инструментами являются сайт АО «Зарубежнефть», ежеквартальное корпоративное издание «Нефть без границ», а также официальная страница в социальной сети Facebook.

В Компании сформирован собственный пул журналистов и определен перечень целевых аудиторий распространения информации (органы государственной власти, акционер, партнеры и сотрудники).

В рамках работы пресс-службы на ежегодной основе формируется План PR-мероприятий. Он включает в себя освещение производственных и организационных событий в АО «Зарубежнефть» и дочерних организациях, участие в выставках и конференциях, возможные интервью, пресс-конференции и пресс-туры на объекты Группы компаний. Такой подход позволяет структурировать информационные поводы Компании для их своевременной трансляции в СМИ.

Корпоративное издание АО «Зарубежнефть» «Нефть без границ» вошло по итогам 2016 года в число 10 лучших корпоративных журналов российских промышленных компаний. Рейтинг, составленный деловым порталом «Управление производством», отмечает корпоративные издания, наиболее полно и качественно освещающие процессы создания современного эффективного производства. Рейтинг формируется на основе числа просмотров материалов корпоративных изданий. В нем принимают участие более 250 корпоративных журналов и газет.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

102-5 102-18 102-20 102-22 102-23 102-29

АО «Зарубежнефть» реализует комплекс мер по совершенствованию корпоративного управления, стремится соответствовать лучшим применимым международным и российским практикам в этой области.

Единственным акционером АО «Зарубежнефть» является Российская Федерация в лице Росимущества.

Органы управления АО «Зарубежнефть» включают:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров, включая комитеты при Совете директоров, в том числе:
 - Комитет по стратегическому планированию,
 - Комитет по аудиту,
 - Комитет по кадрам и вознаграждениям;

- руководство АО «Зарубежнефть», в том числе:
 - Генерального директора (единоличный исполнительный орган),
 - заместителей Генерального директора по следующим направлениям:
 - по добыче,
 - по экономике и финансам,
 - по развитию проектов и скважинным операциям,
 - по обеспечению прироста нефтегазовых активов,
 - по геологии и разработкам,
 - по организационному развитию и корпоративным коммуникациям,
 - по переработке и сбыту,
 - по развитию бизнеса,
 - по общим вопросам и управлению персоналом;
- Ревизионная комиссия.

Информация о деятельности Совета директоров и комитетов при Совете директоров

Показатель	Состав	Совет директоров	Комитеты при Совете директоров		
			Комитет по стратегическому планированию	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждениям
Количество членов	До 30.06.2016	7	3	3	3
	После 30.06.2016	7	4	3	3
из них независимых	До 30.06.2016	2	1	2	1
	После 30.06.2016	2	1	1	1
Владение акциями Компании	Члены Совета директоров акциями Компании не владеют				
Количество заседаний		– 18	10	11	9
Количество рассмотренных вопросов		– 83	20	26	12

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ОРГАНОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ


Положение о вознаграждении членов Совета директоров ОАО «Зарубежнефть» утверждено распоряжением Росимущества от 30 июня 2010 года № 694-р.

В 2016 году общий размер выплат на вознаграждение пяти членам Совета директоров АО «Зарубежнефть» по итогам работы в 2015–2016 годах в соответствии с распоряжением Росимущества от 30 июня 2016 года № 522-р «О решениях годового Общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть» составил 4 720 тыс. руб., в том числе Кадочникову П. А. – 1 млн руб., Макарову А. А. – 960 тыс. руб., Некипелову А. Д. – 1 млн руб., Некрасову С. Ю. – 960 тыс. руб., Полубояринову М. И. – 800 тыс. руб.

Годовое вознаграждение Генеральному директору и руководящему составу Компании производится на основании соответствующих Положений, утвержденных Советом директоров. Годовое вознаграждение определяется исходя из достижения целевых значений корпоративных КПЭ, утвержденных Советом директоров (для Генерального директора) и целевых значений КПЭ, утвержденных Советом директоров (для руководящего состава).

Сумма годового вознаграждения (дохода) единоличного исполнительного органа АО «Зарубежнефть» за 2016 год составила 53,9 млн руб.

В 2016 году по итогам работы Ревизионной комиссии в 2015–2016 годах ее членам было выплачено вознаграждение в размере 429 479 руб.

 Подробнее о корпоративном управлении в АО «Зарубежнефть» см. в Годовом отчете за 2016 год.



ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

В рамках существующей системы корпоративного управления в АО «Зарубежнефть» функционирует Управление внутреннего аудита, подотчетное Совету директоров.

Основной задачей внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» является проведение оценки и выражения мнения о надежности и эффективности системы управления рисками, внутреннего контроля, корпоративного управления в Группе компаний АО «Зарубежнефть».

Управление внутреннего аудита также является организатором ревизионного процесса и активно взаимодействует с ревизионными комиссиями и внешними аудиторами как самого АО «Зарубежнефть», так и его дочерних обществ. Управление осуществляет непрерывный мониторинг выполнения рекомендаций по результатам проверок внутреннего аудита и контрольно-ревизионной деятельности, направленных на совершенствование систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

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

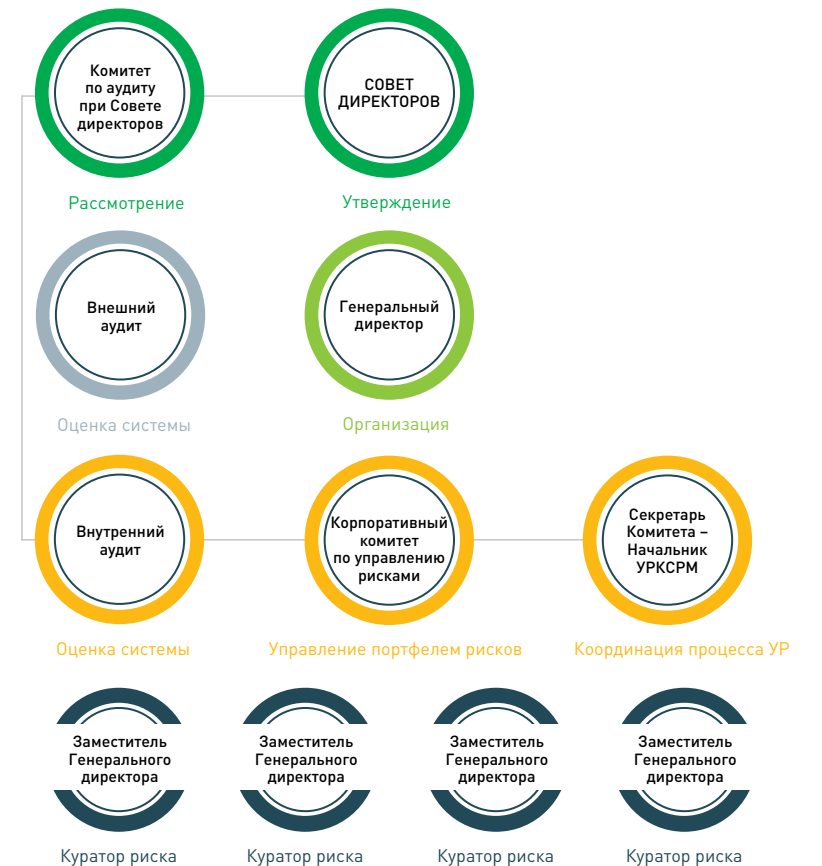
В соответствии с требованиями Политики управления рисками в Группе компаний АО «Зарубежнефть» действует и непрерывно совершенствуется Общекорпоративная система управления рисками (далее – ОСУР), направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении стоящих перед Группой компаний целей.

В соответствии с применяемой организационной структурой ОСУР обязанности и полномочия распределены следующим образом:

- Совет директоров АО «Зарубежнефть» утверждает Стратегию и Долгосрочные планы развития, а также Политики управления рисками;
- Комитет по аудиту при Совете директоров рассматривает организацию системы управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть»;
- Генеральный директор осуществляет организацию процесса управления рисками, формирует единую корпоративную культуру, которая способствует эффективному функционированию системы управления рисками;
- Корпоративный комитет по управлению рисками подотчетен Генеральному директору АО «Зарубежнефть», осуществляет общий контроль эффективности процесса и управляет портфелем рисков;
- внутренний аудит проводит оценку эффективности процессов управления рисками.

Ответственность за методологическое обеспечение, развитие и поддержание ОСУР закреплена за Управлением развития корпоративных систем риск-менеджмента.

Организационная структура ОСУР



Владельцы рисков		
Сегмент «Геологоразведка и добыча»	Сегмент «Нефтепереработка и сбыт»	Сегмент «Сервисные услуги»
Дочерние общества	Дочерние общества	Дочерние общества
Проекты «Геологоразведка и добыча»	Проекты «Нефтепереработка и сбыт»	Проекты «Сервисные услуги»
Бизнес-процессы	Бизнес-процессы	Бизнес-процессы

102-15

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ РИСКА

В зависимости от целей Компании, которые в соответствии с методологией COSO классифицированы по четырем основным категориям, риски подразделяются на стратегические, операционные, связанные с подготовкой финансовой отчетности и риски соответствия требованиям законодательства. Основные категории рисков, природа возникновения и ключевые мероприятия по их управлению представлены ниже.

Описание



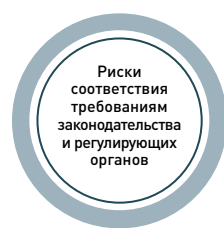
- Стратегические риски связаны с достижением долгосрочных целей, а также влиянием конкуренции со стороны других компаний отрасли.
- Стратегические риски анализируются с точки зрения перспектив развития Компании.
- Для оценки риска на уровне Компании используется сценарный анализ и проводится стресс-тестирование при изменении макроэкономических параметров (цена нефти, курс валют, налоговый режим, процент инфляции и др.)



- Обусловлены особенностями всего цикла создания стоимости Компании и связаны с производственными процессами разведки, разработки, обустройства, добычи, транспортировки, реализации, переработки и реализации нефтепродуктов.
- Падение цены на нефть и высокая волатильность рубля по отношению к другим мировым валютам оказывает существенное негативное влияние на деятельность многих российских корпораций



- Финансовые риски как группа коммерческих рисков могут возникать в результате нестабильности рынков капитала и неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода и капитала в ситуации неопределенности условий осуществления финансовой деятельности



- Риски обусловлены изменяющимися законодательными требованиями и нормативным регулированием, а также неоднозначностью, неопределенностью, противоречием норм применимого законодательства, изменением правоприменительной практики судебными и административными органами в странах, где АО «Зарубежнефть» реализует проекты или планирует расширять свое присутствие

Перечень рисков

- Политический риск
- Инвестиционный риск
- Макроэкономический риск
- Волатильность цен на нефть, их падение или стагнация на низком уровне
- Кризис на рынке морского бурового подряда

- Геологический риск
- Инфраструктурный риск
- Риски аварий

- Риски подготовки и формирования отчетности
- Процентный риск
- Риски ликвидности
- Валютные риски

- Экологические риски
- Риски в области охраны труда и промышленной безопасности
- Правовые риски
- Санкционный риск

103-2 (Здоровье и безопасность персонала, Выбросы, Сбросы и отходы)

Наименование риска	Описание риска	Мероприятия по управлению риском
Экологические риски	Риски, связанные с вероятностью загрязнения окружающей среды, штрафами и применением других санкций со стороны контролирующих органов в связи с несоответствием применимому законодательству в области экологии и т. д.	В Компании и дочерних обществах внедрены внутренние нормативные документы, регламентирующие охрану труда, промышленную безопасность и охрану окружающей среды (ОТ, ПБ и ООС): Политика в области охраны здоровья, труда, окружающей среды и безопасности; Стандарт «Система управления ОТ, ПБ и ООС». Реализация утвержденных программ по природоохранным мероприятиям и экологическим разрешениям осуществляется в рабочем режиме. Работа по ликвидации прудов-отстойников (кислые гудроны) на НПЗ и МПЗ включает в себя исследование объектов и поиск применимых технологий. Ожидается согласование применения рассматриваемой Министерством экологии Республики Сербской технологии стабилизации и солидификации. Дочерние общества непрерывно совершенствуют Систему управления ОТ, ПБ и ООС в соответствии с требованиями природоохранного законодательства и международных стандартов ISO 14001 и OHSAS 18001. В частности АО «НПЗ Брод» и АО «МПЗ Модрича» в 2016 году подтвердили соответствие Системы управления ОТ, ПБ и ООС международным стандартам OHSAS 18001:2007 и ISO 14001:2004. АО «НПЗ Брод» получено экологическое разрешение до 2021 года. Проводятся работы по подготовке к сертификации на соответствие ISO 14001 и OHSAS 18001 АО «Зарубежнефть» и СК «РУСВЬЕТПЕТРО»
Риски в области охраны труда и промышленной безопасности	Риски невыполнения/ несоблюдения правил безопасного ведения работ, которые могут стать причиной несчастных случаев, повреждения или утраты основных средств производства, а также повлечь ухудшение деловой репутации Компании	В рамках методологического сопровождения Системы управления ОТ, ПБ и ООС в АО «Зарубежнефть» и соответствия требованиям международных стандартов OHSAS 18001 и ISO 14001 в 2016 году был актуализирован ряд внутренних нормативных документов. Все дочерние общества присоединились к Политике АО «Зарубежнефть» в области охраны здоровья, труда, окружающей среды и безопасности, закрепленной внутренними нормативными документами, и работают по единым стандартам управления. Внедрена и поддерживается Программа «12 жизненно важных правил», разработаны и внедрены стоп-карты безопасного проведения работ на базе СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Проводится постоянное обучение в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды – обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказания первой помощи пострадавшим на производстве по курсу «Оказание первой доврачебной помощи пострадавшему»; проведена стратегическая сессия по лидерству генеральных директоров дочерних обществ. Проведены внеплановые проверки технического состояния и целостности оборудования на опасных производственных объектах
Правовые риски	Связаны с неоднозначностью, неопределенностью, противоречием норм применимого законодательства, изменением правоприменительной практики судебными и административными органами	Компанией ведется постоянный мониторинг изменения законодательства Российской Федерации (налогового, валютного, таможенного, о недропользовании и лицензировании и др.), а также мониторинг судебной практики с целью решения спорных вопросов, возникающих в процессе осуществления деятельности АО «Зарубежнефть». Так, в Компании функционируют подразделения, нацеленные на изучение изменений налогового законодательства и анализ налогового бремени, на проведение мониторинга соблюдения лицензионных соглашений
Санкционный риск	Связан с введением санкций, затрагивающих интересы Группы компаний АО «Зарубежнефть»	В АО «Зарубежнефть» была создана Рабочая группа по анализу влияния санкций стран Европейского союза и США, а также разработан комплекс мер по снижению возможного негативного влияния. В рамках своей деятельности Рабочая группа осуществляет постоянный анализ СМИ на предмет ужесточения антироссийских санкций в финансовой сфере, анализирует текущую ситуацию на рынке кредитования, проводит анализ влияния введенных санкций на приобретение технологий, услуг, оборудования, прорабатывает альтернативные варианты по импортозамещению. На конец 2016 года реализовавшихся рисков, влияющих на производственную деятельность Группы компаний «АО «Зарубежнефть», не выявлено. В частности, компаний Группы «АО «Зарубежнефть» нет в санкционных списках стран Европейского союза и США; отсутствуют ограничения на поставку запасных частей, на сервисные работы к имеющемуся оборудованию, в том числе на программное обеспечение; не выявлены отзывы экспортных лицензий у зарубежных контрагентов по причинам, не связанным с действиями или статусом предприятий Группы компаний. В части санкционного влияния на финансовые потоки Компании: не было зафиксировано ни одного случая задержек или ограничения банковских операций, а также случаев отказа в кредитовании

АО «Зарубежнефть» использует страхование как экономический инструмент, позволяющий уменьшать тяжесть последствий воздействия рисков и снизить вероятность их наступления.

Основные производственные активы Компании застрахованы крупнейшими российскими

страховщиками с высокими рейтингами надежности. Страховой защитой обеспечены имущественный комплекс нефтяной отрасли, жизнь, здоровье и расходы на медицинское обслуживание персонала, строительно-монтажные работы, гражданская ответственность предприятий и многие другие риски.

По большинству страховых программ проводятся сюрвейерские (инженерные) осмотры, позволяющие качественно оценить риск и его финансовые последствия.

103-2 (Антикоррупционные практики)

102-12

205-2

Следуя требованиям российского законодательства и законодательства иных стран, где Компания ведет или планирует вести деятельность, стремясь соответствовать лучшим мировым практикам, культуре ведения бизнеса, этическим и иным профессиональным нормам и стандартам, АО «Зарубежнефть» придает особое значение деятельности по противодействию коррупции.

Являясь участником Антикоррупционной хартии российского бизнеса, Компания регулярно проходит процедуру общественного подтверждения реализации антикоррупционных мер.

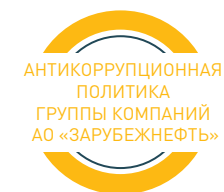
Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 1 апреля 2016 года № 147 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2016–2017 годы», указаний, поручений и методических рекомендаций Правительства Российской Федерации и единственного акционера в лице Росимущества АО «Зарубежнефть» продолжает совершенствовать и внедрять в практику стандарты и процедуры, направленные на обеспечение

добросовестной работы и повышение эффективности противодействия коррупции.

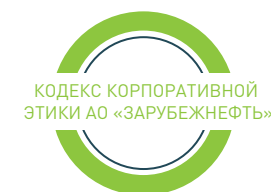
В настоящее время осуществляется реализация разносторонних и последовательных мер по предупреждению, устранению (минимизации) причин и условий, порождающих коррупцию, формированию антикоррупционного сознания работников, характеризующегося нетерпимостью к любым формам коррупционных проявлений.

АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Основные внутренние документы по противодействию коррупции¹



Действие распространяется на всю Группу компаний



Действие распространяется на всех работников Группы



Действие распространяется на всех работников Группы



Действие распространяется на всех работников, партнеров и контрагентов АО «Зарубежнефть». Охватывают следующие бизнес-процессы: закупочная, инвестиционная деятельность, проведение сделок M&A, благотворительная и спонсорская деятельность, управление персоналом.

¹ Все внутренние нормативные акты АО «Зарубежнефть», направленные на противодействие коррупции, а также разрабатываемые памятки по антикоррупционному поведению и мерам при работе за рубежом доводятся до работников Компании. Нормативные и распорядительные документы, предусматривающие ответственность, доводятся под подпись.

205-1

Действующие в Компании внутренние нормативные документы полностью соответствуют требованиям, установленным российским законодательством.

Антикоррупционные положения введены в тексты договоров и соглашений с партнерами и контрагентами, трудовые договоры с работниками АО «Зарубежнефть», договоры о материальном вознаграждении российских работников при работе за рубежом, а также в целый ряд внутренних нормативных документов, регулирующих такие бизнес-процессы, как закупочная и инвестиционная деятельность, проведение сделок M&A, благотворительная и спонсорская деятельность, управление персоналом.

В Компании действует горячая линия безопасности, информация о которой размещена на официальном сайте www.nestro.ru в разделе «О Компании», «Контакты».

В отчетный период проведена масштабная работа по оценке существующей в Компании системы управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции, по результатам которой разработан комплекс конкретных мер по минимизации коррупционных рисков в рамках отдельных бизнес-процессов и системы в целом.

Серьезное внимание уделяется ознакомлению работников Компании с действующими политиками, требованиями, принципами и применяемыми методами противодействия коррупции.

Внутренними нормативными актами АО «Зарубежнефть» на работников, замещающих должности, и граждан, претендующих на замещение должностей, включенных в утвержденный перечень, распространен ряд запретов и обязанностей, которые установлены российским законодательством, регламентированы порядок осуществления и контроль соблюдения таких запретов и обязанностей. Так, например, в рамках вышеуказанных обязанностей руководством Компании ежегодно предоставляются в Департамент государственной службы и кадров Правительства Российской Федерации справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера.

В очередном периоде основные усилия антикоррупционной работы в Компании планируется сосредоточить на выполнении мероприятий во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 1 апреля 2016 года № 147 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2016–2017 годы», развитии антикоррупционных практик, среди которых оценка эффективности контрольных процедур по отдельным бизнес-процессам, проведении обучающих сессий для руководства и рядовых сотрудников, актуализации внутренних нормативных документов, обеспечивающих формирование корпоративной культуры ведения бизнеса, и ряд других.



ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В 2016 году в АО «Зарубежнефть» реализовывался 21 инновационный проект, по всем из них достигнуты ожидаемые результаты, успешно пройдены установленные контрольные точки. Проекты реализуются в полном соответствии с графиками исполнения, достижение итоговых результатов запланировано в 2016–2018 годах.

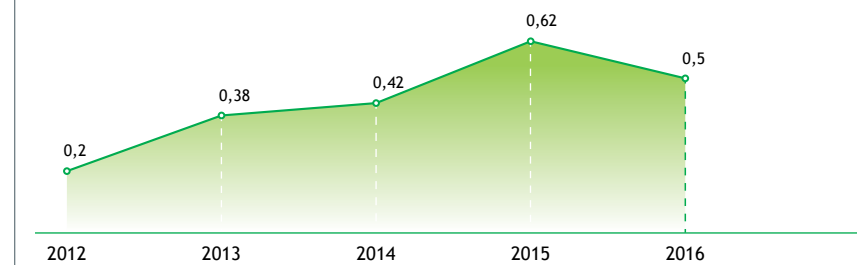
Основными подрядчиками, привлеченными для выполнения инновационных проектов в рамках реализации Программы инновационного развития, в 2016 году выступали проектные и научно-исследовательские организации, в том числе входящие в Группу компаний АО «Зарубежнефть» (АО «ВНИИнефть», АО «Гипровостокнефть»), ведущие высшие учебные заведения Российской Федерации (МФТИ, КФУ), субъекты малого и среднего бизнеса и другие научные и производственные организации.

Компания ежегодно наращивает объемы публикаций сотрудников о результатах инновационных проектов, научных исследований и разработок в российских и международных изданиях. В 2016 году в Группе компаний АО «Зарубежнефть» получено пять патентов на изобретения и пять свидетельств на программное обеспечение, за год опубликовано 43 статьи.

Финансирование в 2016 году

- Объем финансирования реализации НИОКР составил 132,1 млн руб.²
- Доля затрат на НИОКР в выручке АО «Зарубежнефть» составила 0,50 % при целевом значении 0,42 %

Динамика затрат на НИОКР к выручке за 2012–2016 годы, %



Основные документы

- Корпоративная стратегия развития АО «Зарубежнефть» до 2030 года;
- Долгосрочная программа развития АО «Зарубежнефть»;
- Программа инновационного развития ОАО «Зарубежнефть» на период 2016–2020 годов¹ (с перспективой до 2030 года)

Цели АО «Зарубежнефть» в сфере инновационного развития

- Повышение эффективности технологических инновационных решений;
- локализация остаточных запасов для вовлечения их в разработку и разработка собственных подходов нефтяного инжиниринга;
- прирост и вовлечение в разработку запасов за счет инновационных методов геолого-разведочных работ;
- повышение энергоэффективности и экологичности производства

Приоритетные направления развития компетенций АО «Зарубежнефть»

- Карбонатные коллекторы;
- трудноизвлекаемые запасы;
- месторождения, находящиеся на завершающей стадии и с разбалансированной системой разработки

¹ Утверждена Советом директоров в 2016 году.

² С учетом проведения опытно-промышленных работ в СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

АО «Зарубежнефть» продолжает развивать и расширять форматы взаимодействия с инновационным окружением. Так, в 2016 году в Сколково состоялся «День открытых инноваций», где представителям Группы компаний АО «Зарубежнефть» были представлены наиболее перспективные проекты в области разведки и добычи углеводородов, разработанные компаниями – резидентами фонда «Сколково». Подписано Соглашение о сотрудничестве в области инновационного и научно-технологического развития с фондом «Сколково», что придаст дополнительный импульс взаимовыгодному сотрудничеству в области разработки и внедрения инновационных технологий и оборудования.

В течение 2016 года АО «Зарубежнефть» продолжало взаимодействие с профильной технологической платформой «Технологии добычи и использования углеводородов». Проведен ряд встреч и переговоров по реализации совместных проектов на базе РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина с целью развития взаимовыгодной кооперации в рамках реализации проектов Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» в 2016–2020 годах.

В рамках реализации Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» активно развивает взаимовыгодное сотрудничество с высшими учебными заведениями в направлениях формирования планов по совместной реализации инновационных проектов и выполнения совместных работ в сфере прогнозирования научно-технического развития, подготовки и переподготовки кадров. В настоящее время наиболее активное взаимодействие происходит с РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, МФТИ и КФУ.



АО «Зарубежнефть», осознавая значимость взаимовыгодного сотрудничества, планирует расширять перечень стратегических партнеров в направлении совместных исследований и разработок среди учебных заведений, научных организаций и предприятий малого и среднего инновационного бизнеса.

Также планируется расширение сотрудничества с существующими и формирующимися инновационными территориальными кластерами в рамках совместной разработки тематик в сфере инновационного развития, отвечающих интересам АО «Зарубежнефть».

В 2016 году, в год 70-летия Института «Гипростокнефть», были анонсированы планы по созданию на его базе инжинирингового центра и центра управления проектами Группы. В центрах будет формироваться кадровый резерв для действующих и перспективных проектов АО «Зарубежнефть» в России и за рубежом.

МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ



103-2 (Непрямые экономические воздействия, Местные сообщества)

413-1

203-1

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

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

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

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

В целях формирования единых подходов в рамках реализации благотворительной и спонсорской деятельности в АО «Зарубежнефть» действует соответствующий Регламент, обновленный и утвержденный Советом директоров в 2016 году. Также на постоянной основе осуществляются заседания Комиссии по рассмотрению обращений социального характера, поступающих как в Корпоративный центр, так и в дочерние общества. Данные инструменты направлены на создание максимально эффективного, простого и прозрачного механизма для оказания помощи со стороны Группы компаний АО «Зарубежнефть».

В Регламенте определены следующие 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 Группа компаний АО «Зарубежнефть» направила в 2016 году 99 млн руб. (с учетом социально-экономических соглашений, подписанных с администрациями регионов присутствия дочерних и совместных обществ), в том числе по следующим направлениям:

- поддержка культуры, спорта и здорового образа жизни – 13,2 млн руб.;
- поддержка малоимущих слоев населения, ветеранов и пенсионеров, а также иные социально значимые проекты в регионах присутствия – 62,4 млн руб.;
- поддержка научно-образовательных программ и мероприятий – 23,4 млн руб.

Из них 86 млн руб. было направлено на оказание благотворительной помощи и 13 млн – на спонсорскую поддержку социально значимых проектов.

В 2016 году продолжилось развитие волонтерского движения в рамках работы Совета молодых специалистов. Помимо традиционных акций помощи детям, которые проводятся в День защиты детей и канун Нового года, молодые специалисты инициировали поздравление ветеранов Группы компаний АО «Зарубежнефть», приуроченное к празднованию Дня Победы в Великой Отечественной войне.

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

В марте 2016 года в административном центре Ненецкого автономного округа г. Нарьян-Маре состоялись юбилейные XX соревнования по кроссу на снегоходах на Кубок Героя Советского Союза, Героя Российской Федерации Артура Чилингарова. В качестве почетных гостей на мероприятии присутствовала делегация СК «РУСВЬЕТПЕТРО», на протяжении нескольких лет оказывавшей спонсорскую помощь гонкам.

НАЛОГОВЫЕ ПЛАТЕЖИ

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

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

Общая сумма налоговых и иных обязательных платежей на территории Российской Федерации в 2016 году составила 24 954 млн руб., что на 21 % выше уровня 2015 года.

Предприятия боснийского региона Группы компаний АО «Зарубежнефть» совокупно являются крупнейшими плательщиками в бюджетную систему Боснии и Герцеговины. За 2016 год сумма платежей в бюджеты всех уровней составила 219 млн евро.

Дочерние общества вьетнамского сектора Группы компаний АО «Зарубежнефть» осуществляют платежи в бюджетную систему Социалистической Республики Вьетнам, в 2016 году составившие 925 млн долл. США.



ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

102-11

Экологическая политика АО «Зарубежнефть» определяет экологическое благополучие как основу экономической стабильности предприятия. В своей ежедневной деятельности Компания на практике реализует ее принципы, включающие постоянное совершенствование природоохранной деятельности, рациональное использование природных ресурсов, сокращение количества и снижение токсичности выбросов, загрязняющих веществ и отходов. Международный подход к решению этих задач позволяет внедрять в производство и природоохранную работу передовые достижения науки.

Поэтому, в полной мере сознавая социальные обязательства Компании, играющей важную роль в экономическом развитии страны, в обеспечении благосостояния населения и территории регионов присутствия, АО «Зарубежнефть» осуществляет свою деятельность строго в соответствии с принципами бережного отношения к окружающей среде.

До начала реализации любого нового крупного проекта Группа компаний АО «Зарубежнефть» проводит оценку воздействия на окружающую среду, т. е. планирует управление влиянием предстоящей проектной деятельности посредством внедрения наилучших доступных технологий и реализацией мер по минимизации негативного влияния от производственной деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть».

П О функционировании и совершенствовании системы управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды см. в разделе «Промышленная безопасность и охрана труда».

Значимыми направлениями природоохранной деятельности АО «Зарубежнефть» являются предотвращение загрязнения окружающей природной среды, снижение негативного влияния на окружающую среду и обеспечение экологической безопасности всех структур производства.

Расходы на охрану окружающей среды Группы компаний АО «Зарубежнефть», млн руб.

Показатель	2014	2015	2016
Инвестиции в основной капитал на охрану окружающей среды	106,57	41,36	97,80
Плата за негативное воздействие на окружающую среду	4,36	19,89	27,283
Возмещение ущерба окружающей среде	0	0	0
Начисленные штрафы за загрязнение окружающей среды	0,38	0,937	0,09
Текущие затраты на охрану окружающей среды	441,12	196,92	142,63
в том числе:			
на охрану водных объектов	6,29	3,00	4,58
на охрану атмосферного воздуха	289,77	1,58	1,65
на охрану земельных ресурсов от отходов производства и потребления	133,09	155,00	111,66
на рекультивацию земель	11,18	31,19	12,99
Другие направления в сфере охраны природы	0,86	6,18	11,75

306-3

В рамках программы мероприятий по охране и восстановлению окружающей среды российского сегмента АО «Зарубежнефть» на период 2014–2016 годов ежегодно реализуется комплекс природоохранных мероприятий:

- обеспечение надежности нефтепромыслового оборудования, в том числе трубопроводов;
- экологическое обучение персонала;
- охрана воздушной среды, водных и земельных ресурсов;
- охрана биологического разнообразия;
- обезвреживание и утилизация отходов производства;
- производственный экологический контроль;
- мониторинг состояния природной среды и оказываемого на нее влияния производственными объектами;
- предупреждение и ликвидация последствий аварий на трубопроводах;
- строительство новых и реконструкция ранее построенных природоохранных объектов.

В 2016 году уровень текущего финансирования природоохранных мероприятий в дочерних обществах, расположенных на территории Российской Федерации, составил порядка 142 630 тыс. руб.

Затраты на сохранение биологического разнообразия и охрану природных территорий СК «РУСВЬЕТПЕТРО» в 2016 году составили 2,2 млн руб.

В области охраны окружающей среды дочерними обществами на регулярной основе проводилось обучение руководителей по программе «Обращение с опасными отходами», разрабатывалась и обновлялась нормативная экологическая документация, были проведены экологические аудиты, определены экологические риски и получены все необходимые лицензии и разрешения на выбросы и сбросы загрязняющих веществ, лимиты на размещение отходов.

Расчет и внесение платы за негативное воздействие на окружающую среду осуществлялись в установленном законодательством порядке. Подготовка и сдача отчетности в государственные надзорные и статистические органы произведена своевременно.

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

Одной из важнейших природоохранных задач по минимизации негативного влияния отходов бурения является их обезвреживание и использование с последующей ликвидацией шламовых амбаров.

Так, в 2016 году в СК «РУСВЬЕТПЕТРО» силами подрядных организаций было рекультивировано порядка 104,9 га нарушенных земель и ликвидированы пять шламовых амбаров в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации. Нарушенные земли сданы основному землепользователю по акту приема-передачи при обязательном участии представителей надзорных государственных органов.

Разливов нефти и нефтепродуктов по Группе компаний АО «Зарубежнефть» за отчетный период не было.

На АО «НПЗ Брод» в Республике Сербской (Босния и Герцеговина) в 2016 году была продолжена реализация планов по переработке кислых гудронов в безопасные инертные материалы с последующим использованием продукта переработки при рекультивации прудов накопителей.

В целом на территориях предприятий Группы компаний АО «Зарубежнефть» на всех лицензионных участках проводился регулярный мониторинг воздушной среды, почв и снега, поверхностных вод и донных отложений в рамках проведения локального экологического мониторинга и производственного экологического контроля.

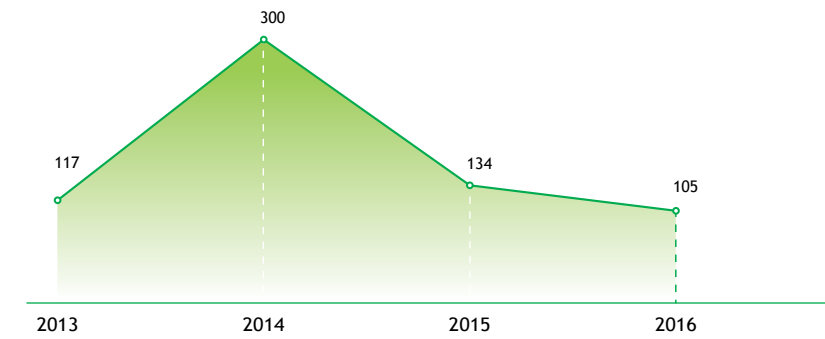
Данные наблюдения сравниваются с фоновыми значениями природных показателей. За отчетный период превышения нормативов предельно допустимых концентраций на территории Российской Федерации не отмечено.

304-3

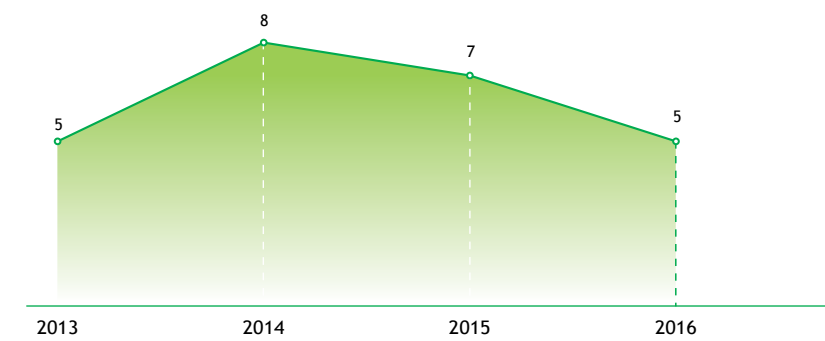
103-2 (Выбросы)

305-7

Рекультивация земель, га



Рекультивация амбаров, шт.



В 2016 году в Компании продолжалась системная работа по контролю выбросов в атмосферу.

Так, по сегменту «Нефтепереработка и сбыт» в АО «НПЗ Брод» продолжается работа по газификации технологических процессов с целью улучшения энергоэффективности производства и снижения количества выбросов оксида серы до нормативов и стандартов Европейского союза.

Показатели валовых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу в целом по Группе компаний АО «Зарубежнефть» за 2016 год увеличились ввиду следующих причин:

- передача функции оператора от компании «Тоталь Разведка Разработка Россия» в пользу дочерней компании АО «Зарубежнефть», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга». Выбросы от ООО «ЗДНХ» учтены в общем объеме выбросов АО «Зарубежнефть» и составляют 5,4 тыс. т;
- изменение в учете сжигаемого попутного нефтяного газа в СК «РУСВЬЕТПЕТРО» в соответствии с вновь разработанным в 2016 году проектом нормативов предельно допустимых выбросов.

Валовые выбросы в атмосферу по Группе компаний АО «Зарубежнефть» в сегменте «Геологоразведка и добыча», тыс. т

Показатель	2013	2014	2015	2016
Валовый выброс в атмосферу вредных веществ, в том числе:	9,757	11,308	11,278	27,483
твердых веществ	0,030	0,122	0,118	0,865
диоксида серы	0,035	0,351	0,240	3,309
оксида углерода	2,806	3,335	3,752	9,697
оксидов азота	0,725	0,648	0,581	1,138
углеводородов (без летучих органических соединений)	4,110	4,473	4,320	8,952
летучих органических соединений	1,740	2,059	1,921	3,337
бензопирена	0,000	0,000	0,000	0,000
прочие газообразные и жидкие	0,311	0,320	0,346	0,186

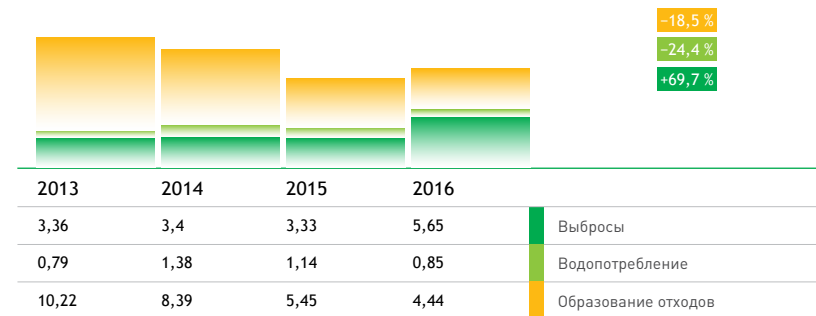
306-2 103-2 (Сбросы и отходы)

Добыча и использование попутного нефтяного газа по Группе компаний АО «Зарубежнефть», млн м³

Предприятие Группы компаний АО «Зарубежнефть»	Добыча ПНГ	Использование ПНГ на собственные нужды	Доля использования ПНГ, %
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	133,05	108,06	81,22
АО «Оренбургнефтеотдача»	1,58	0,63	39,58
ООО «Ульяновскнефтегаз»	0,40	0,07	17,04
ООО «Арктическая нефтяная компания»	2,16	0,73	33,95
ИТОГО	137,19	109,49	80,00
Справочно: ниже приводятся данные ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» по добыче и использованию ПНГ за 2016 год			
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»	206,1	48,8	24

Удельные показатели в сфере охраны окружающей среды по Группе компаний АО «Зарубежнефть» в Российской Федерации

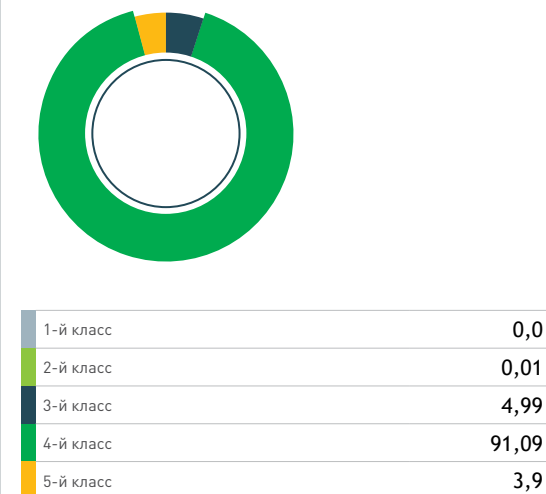
Удельные показатели по охране окружающей среды в Группе компаний АО «Зарубежнефть» в Российской Федерации, т/тыс. т нефти



Структура удельных показателей по охране окружающей среды, %



Структура образования отходов по классам опасности, %



Все отходы, образующиеся в дочерних обществах, передаются на основании заключенных договоров со специализированными предприятиями для дальнейшего использования, обезвреживания, утилизации и захоронения на специализированных полигонах.

103-2 (Выбросы) 305-1 103-2 (Права коренных малочисленных народов) OG9



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОРЕННЫМИ МАЛОЧИСЛЕННЫМИ НАРОДАМИ СЕВЕРА

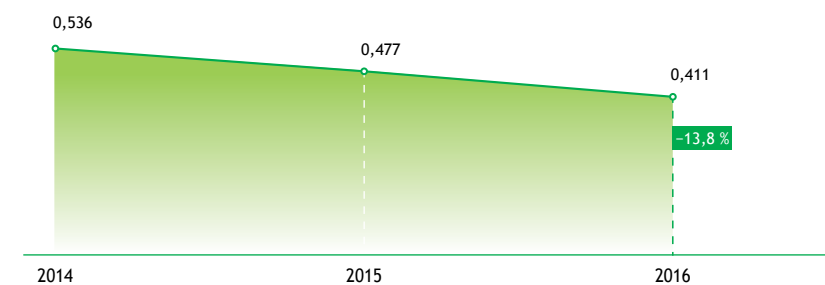
СК «РУСВЬЕТПЕТРО» осуществляет разработку и эксплуатацию месторождений Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции. Территория провинции находится в пределах Республики Коми, северная ее часть охватывает всю восточную территорию Ненецкого автономного округа Архангельской области с центром в г. Нарьян-Маре. Реализация принципов социальной политики Компании в Ненецком автономном округе связана с уникальностью этого региона и его особенными природно-климатическими условиями. Решение экологических вопросов в Ненецком автономном округе тесно связано с социальными вопросами. Сохранение экосистемы региона – это главное условие жизнедеятельности коренного населения – ненцев, которые относятся к малочисленным народам российского Севера (около 40 тыс. человек).

Между СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и администрацией Ненецкого автономного округа заключен договор от 1999 года об участии дочернего общества в экономическом и социальном развитии округа, определяющий конкретные направления и объемы инвестиций Компании в социальную инфраструктуру региона.

Правильность принципов социальной политики и эффективность ее реализации подтверждается отсутствием жалоб со стороны коренного населения.

Снижение эмиссии парниковых газов

В соответствии с Методическими указаниями и руководством по количественному определению объема выбросов парниковых газов организация, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации, АО «Зарубежнефть» определило объем выбросов парниковых газов в атмосферу за 2016 год в результате производственной деятельности предприятий. Объем выбросов в 2016 году составил порядка 0,411 млн м³ CO₂-эквивалента, что на 0,066 млн м³ меньше, чем в 2015 году. Уменьшение связано с повышением коэффициента использования попутного нефтяного газа на 11 %.

Парниковые газы в CO₂-эквиваленте, млн м³

Справочно: объем парниковых газов ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» в 2016 году составил 0,153 млн м³ CO₂-эквивалента.

103-2 (Биоразнообразие)

УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА БИОРАЗНООБРАЗИЕ

В соответствии с полученными лицензиями на право пользования участками недр Группой компаний АО «Зарубежнефть» выполняются работы по поиску, разведке и добыче углеводородного сырья, разработке и обустройству месторождений вне границ особо охраняемых природных территорий (ООПТ). При этом деятельность может осуществляться на участках, примыкающих к границам территорий традиционного природопользования (ТТП) или ООПТ.

При осуществлении производственной деятельности на территории, граничащей с ТТП/ООПТ, каждый сотрудник Группы компаний АО «Зарубежнефть» и привлекаемых подрядных организаций обязан выполнять единые Правила поведения персонала при работе.

Единые требования к подрядным организациям в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды включены во все типовые договоры и обязательны к исполнению.



НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА

В 2016 году состоялось подведение итогов III Рейтинга экологической ответственности нефтегазовых компаний России, составленного Всемирным фондом дикой природы (WWF) в партнерстве с аналитическо-консультационной группой в области ТЭК «Креон» при участии Национального рейтингового агентства и Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации в рамках проекта ООН.

Организаторы отметили значительную открытость АО «Зарубежнефть» в предоставлении структурированной и документально подтвержденной информации.

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

103-2 (Энергия)

302-4

По Группе компаний АО «Зарубежнефть» разработана и реализована Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности на 2016 год.

При разработке Программы были использованы следующие принципы ее формирования:

- проведение политики «бережливого производства», основанного на внедрении мероприятий с окупаемостью в течение 3–5 лет;
- разработка мероприятий, направленных на снижение удельных энергетических затрат;
- вовлечение в процесс экономии энергетических ресурсов (бережливое производство) всего персонала предприятий;
- вовлечение в производственный процесс вторичных энергетических ресурсов и отходов производства (ПНГ, отходы отработанного масла).

Данная Программа является продолжением реализованной Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности по Группе компаний АО «Зарубежнефть» на 2011–2015 годы. Стратегическая цель разработки и внедрения Программы на 2016 год – снижение себестоимости товарной продукции в производственных бизнес-сегментах Группы компаний и, как следствие, повышение конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках. Программа предусматривает снижение удельных затрат энергоресурсов на добычу объема добываемой нефтесодержащей жидкости по дочерним нефтедобывающим предприятиям российского сегмента на 1,5 % к уровню 2015 года.

Проведенная организационная работа по экономии энергетических ресурсов и работа по внедрению разработанных мероприятий Программы во всех дочерних обществах Группы компаний АО «Зарубежнефть» в 2016 году позволила снизить удельные энергетические затраты по добыче нефтесодержащей жидкости к уровню 2015 года в сегменте «Геологоразведка и добыча», снизить удельные затраты на переработку нефти в сегменте «Переработка и сбыт» и, соответственно, повысить показатели энергоэффективности каждого общества в отдельности и Группы компаний в целом.

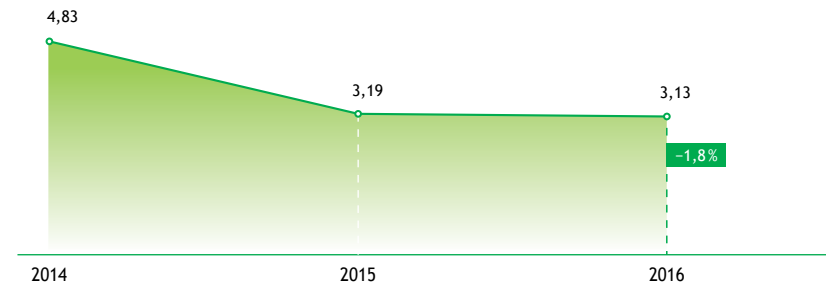
В 2016 году основные дочерние общества АО «Зарубежнефть» российского сегмента (СК «РУСВЬЕТПЕТРО», АО «Оренбургнефтеотдача», ООО «Ульяновскнефтегаз», АО «Гипровостокнефть», АО «ВНИИнефть»), АО «МПЗ Модрича», а также административное здание АО «Зарубежнефть» прошли энергетическое обследование. По результатам энергетических обследований определен потенциал энергосбережения и разработаны мероприятия для включения в Программы энергосбережения на ближайшие пять лет.

В целом по Группе компаний АО «Зарубежнефть» за 2016 год внедрено 66 мероприятий, 16 мероприятий находятся в конечной стадии реализации. Общий экономический эффект от реализации Программы энергосбережения в 2016 году по Группе компаний АО «Зарубежнефть» составил 1 031 687 тыс. руб., или 43 483 т у. т. Ранее, в 2011–2015 годах, Программа позволила сократить удельные затраты энергоресурсов на тысячу тонн добытой нефти в два раза – до 6,5 тыс. т у. т.

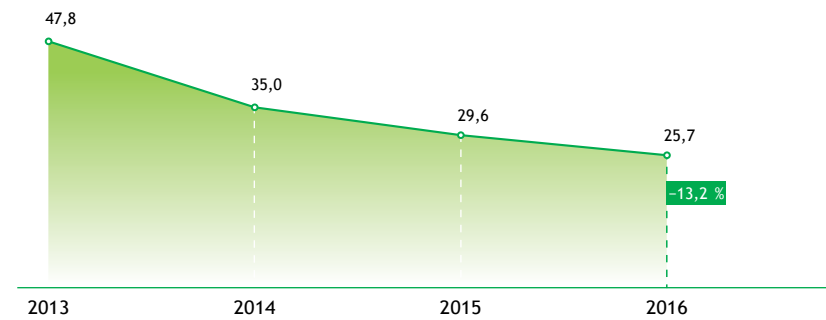
В 2016 году достигнуто снижение удельных показателей затрат энергетических ресурсов на добычу нефтесодержащей жидкости по Группе компаний российского сегмента на 1,8 %, СП «Вьетсовпетро» – на 27 %, по предприятиям нефтепереработки АО «НПЗ Брод» и АО «МПЗ Модрича» удельные затраты энергетических ресурсов в стоимостном выражении (тыс. евро) самые низкие за последние четыре года.

В 2017 году по Группе компаний АО «Зарубежнефть» планируется достичь экономии энергетических ресурсов не менее 20,6 тыс. т у. т., снизить удельные показатели расхода энергетических ресурсов на объем добычи нефтесодержащей жидкости по нефтедобывающим предприятиям российского сегмента на 2,5 % к уровню 2015 года.

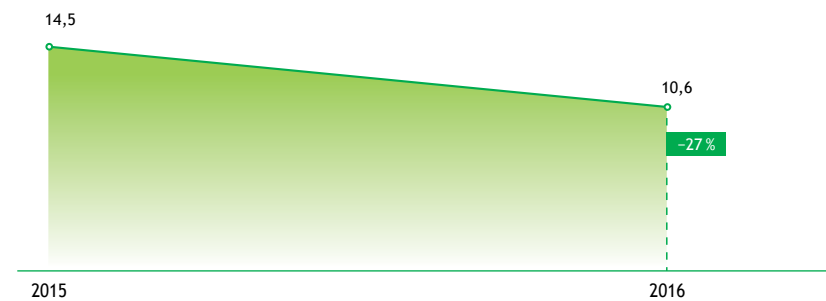
Изменения удельных расходов энергоресурсов на добычу НСЖ по Группе компаний АО «Зарубежнефть», т у. т. / тыс. м³ (российский сегмент)



Изменение удельных расходов энергоресурсов на переработку сырья в денежном выражении по АО «НПЗ Брод» и АО «МПЗ Модрича», тыс. евро / тыс. т



Удельный расход энергоресурсов на добычу нефтесодержащей жидкости по СП «Вьетсовпетро», т у. т. / тыс. м³



В 2016 году «Зарубежнефть» присоединилась к Всероссийскому фестивалю энергосбережения #ВместеЯрче, который прошел под эгидой Министерства энергетики Российской Федерации во всех регионах страны. Цель акции – стимулировать жителей России бережнее относиться к энергоресурсам и использовать современные энергоэффективные технологии.

Сразу несколько мероприятий, посвященных энергоэффективности, прошло на конкурсе профессионального мастерства «Лучший по профессии – 2016». Сотрудники АО «Зарубежнефть» провели с конкурсантами и молодыми специалистами Компании «пятиминутки» энергосбережения, рассказав о том, как можно экономить электроэнергию на рабочем месте. Кроме того, для участников конкурса организовали экскурсию по объектам совместной российско-вьетнамской компании «РУСВЬЕТПЕТРО», которая стала пилотной площадкой для внедрения производственной системы АО «Зарубежнефть». Частью экскурсионной программы стал рассказ об основных направлениях Производственной системы, включающих энергоэффективность и бережливое отношение к природе.

ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА

103-2 (Здоровье и безопасность персонала)

403-3

ПРИОРИТЕТЫ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА

Важность темы охраны труда и промышленной безопасности обусловлена спецификой производственной деятельности Компании, которая связана с привлечением большого количества специализированных предприятий, оказывающих разнообразный и большой объем услуг на месторождениях.

По итогам 2016 года инвестиционные затраты на обеспечение безопасных условий труда по Группе компаний АО «Зарубежнефть» составили 366,541 млн руб.

Стратегические ориентиры Компании в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды закреплены в Политике и Стандартах АО «Зарубежнефть» по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, которые распространяются на все дочерние общества.

Долгосрочными целями АО «Зарубежнефть» в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды являются следующие:

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

В Компании утверждена Политика в области охраны окружающей среды, здоровья и безопасности.

В 2015 году был введен и установлен на 2016 год КПЭ «Последовательное снижение коэффициента частоты происшествий с потерей рабочего времени и предотвращения несчастных случаев со смертельным исходом». КПЭ применяется для оценки работы заместителей Генерального директора АО «Зарубежнефть», производственных и обеспечивающих служб Корпоративного центра, а также генеральных директоров дочерних предприятий.

Показатель является индикативным и подразделяется:

- на базовый (итоги работы предыдущего года);
- целевой (в соответствии с запланированными мероприятиями по ОТ, ПБ и ООС на текущий год, подтвержденными бюджетом текущего года), плюс 4 % к базовому;

- амбициозный (возможные показатели в результате реализации новых идей, применения ранее не использовавшихся технологий, передового международного опыта и т. д.), плюс 10 % к базовому.

Этот показатель является приоритетным при подсчете ежемесячного рейтинга производственных структурных подразделений и дочерних обществ Компании.

27 и 28 апреля в офисе СК «РУСВЬЕТПЕТРО» в г. Усинске прошла Стратегическая сессия «Лидерство в ОТ, ПБ и ООС. Цель – ноль», в которой приняли участие сотрудники 35 подрядных организаций, оказывающих услуги производственного характера для СК «РУСВЬЕТПЕТРО», «РМНТК «Нефтеотдача» и «Зарубежнефть-строймонтаж».

Мероприятие стало площадкой для конструктивного диалога заказчиков и подрядчиков, открытого обсуждения направлений повышения эффективности превентивных мер в области охраны здоровья и повышения культуры безопасного производства.

102-16

Компания осуществляет свою деятельность в полном соответствии с требованиями законодательства, в том числе с учетом принятия последних поправок в Федеральный закон № 116-ФЗ и других подзаконных актов Российской Федерации, включая полную идентификацию опасных производственных объектов российских активов с присвоением классов опасности и последующей их перерегистрацией.

В производственной деятельности Компании также учитываются последние изменения законодательства и нормативных требований стран присутствия, что позволяет своевременно принимать управленческие решения и осуществлять корректирующие действия в дочерних обществах.

В АО «Зарубежнефть» и дочерних обществах особое внимание уделяется обратной связи руководства с сотрудниками. Анализ поступивших обращений от сотрудников показал, что вопросы охраны здоровья, условий труда и экологической обстановки являются одними из фокусных для персонала.

Кроме прямого доступа к руководству на внутреннем портале АО «Зарубежнефть» существуют окна «Отзывы» и «Задать вопрос», вся информация из которых поступает на рассмотрение в заинтересованные структурные подразделения по направлениям для учета в работе. Для передачи срочной информации об экологических и производственных происшествиях на официальном сайте может быть использована горячая линия безопасности. В рамках Корпоративного центра успешно работает система подачи идей «Есть идея!»

И О процессах внешних и внутренних коммуникаций см. в разделе «Взаимодействие с заинтересованными сторонами».

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТ, ПБ И ООС

В компаниях Группы в обязательном порядке проводятся предусмотренные законодательством медицинские осмотры работников, специальная оценка условий труда на рабочих местах.

Весь персонал Компании и дочерних обществ застрахован по программе добровольного медицинского страхования в ООО «Согаз».

Государственным, надзорным и статистическим органам своевременно представлены соответствующие отчеты по охране и улучшению условий труда.

В течение 2016 года осуществлялось обеспечение работников Компании спецобувью, средствами индивидуальной защиты дыхания, а также спецодеждой в соответствии с единым корпоративным стилем Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Экспертизы промышленной безопасности дочерних обществ на опасных производственных объектах

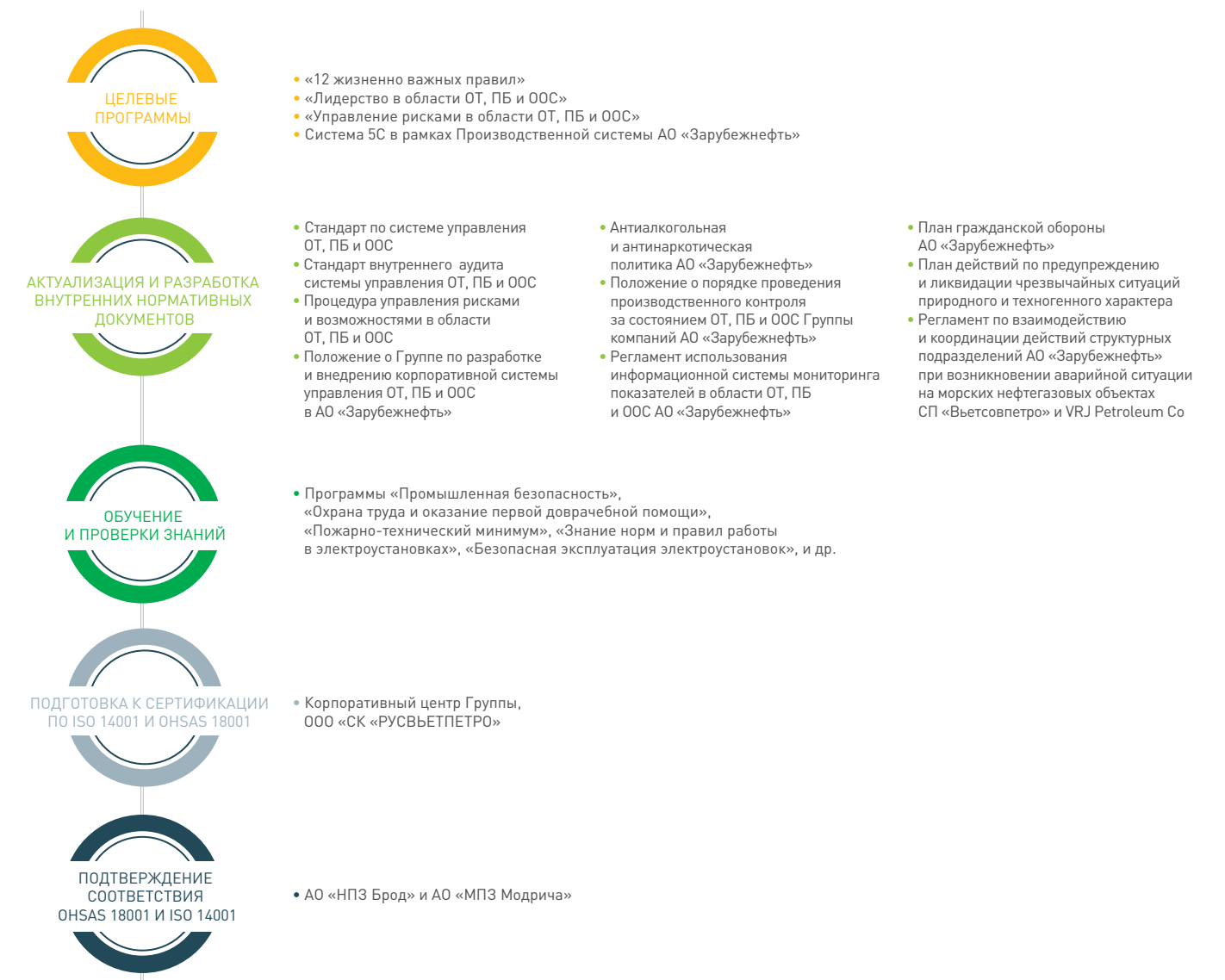
(ОПО) и Декларации промышленной безопасности для ОПО проводились и разрабатывались в установленные сроки.

Одним из важнейших элементов результативного функционирования Системы управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды является производственный контроль.

Производственная программа «12 жизненно важных правил»

 Выполнять работу с действующим наряд-допуском	 Анализ газовой среды	 До начала работ в замкнутом пространстве необходимо оформить наряд-допуск	 Меры для защиты от падения при работе на высоте
 Оборудование и средства защиты	 Использование ремней безопасности	 Оформление наряд-допуска перед отключением защитного оборудования	 Следовать установленному плану управления поездкой
 Запрещено курить за пределами отведенных мест	 Запрещено употреблять алкоголь или наркотики	 Не стой под стрелой	 Не пользуйся телефоном, соблюдай скоростной режим

102-12



Производственная программа «12 жизненно важных правил» уделяет особое внимание соблюдению безопасных методов работ, нарушение которых может реализовать риск тяжелых травм или стать причиной смерти людей.

Каждый сотрудник Группы компаний должен:

- знать и понимать 12 жизненно важных правил;
- следовать этим правилам, поскольку он заботится о своей безопасности и безопасности остальных;
- придерживаться активной позиции – обращать внимание на соблюдение правил до начала работ;
- вмешиваться в ход работ, если они выполняются с нарушениями правил;
- сообщать о нарушении 12 жизненно важных правил.


Руководители всех уровней играют ключевую роль в том, чтобы это стало реальностью!

103-2 (Готовность к чрезвычайным ситуациям)

Сотрудники дочерних обществ при проведении производственного контроля по направлению охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды руководствуются соответствующими законодательно-нормативными документами Российской Федерации и регионов присутствия, а также корпоративными положениями, в том числе процедурой «Управление рисками в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды».

Процедура 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.

 Подробнее см. в разделе «Управление рисками».

В дочерних обществах созданы, утверждены и работают в соответствии с планом-графиком постоянно действующие комиссии производственного контроля.

Оценка соблюдения норм экологической и промышленной безопасности, охраны труда входит в число обязательных критериев проводимого в Группе компаний АО «Зарубежнефть» конкурса на лучший производственный объект, рейтинг дочерних обществ и производственных объектов. В частности, победителем рейтинга дочерних обществ не может стать организация, у которой в течение года зафиксированы несчастные случаи со смертельным исходом либо значительным ущербом здоровью. Победителем рейтинга в течение 2016 года становились ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», Харьягинское СРП, ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга».

ПОДДЕРЖАНИЕ ГОТОВНОСТИ К ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЕ И ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ

Поддержание готовности к гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям Компания подтверждает комплексным подходом, включающим:

- проверку защитных сооружений и обучение в учебных центрах лиц, ответственных за гражданскую оборону и чрезвычайные ситуации;
- своевременную разработку и согласование с государственными надзорными органами планов по ликвидации аварийных разливов нефти и нефтепродуктов на месторождениях;

- обучение и аттестацию нештатных аварийно-спасательных формирований на месторождениях;
- заключение договоров со специализированными профессиональными аварийно-спасательными формированиями газоспасательной службы и противодиванной безопасности с проведением учений два раза в год.

На АО «НПЗ Брод» и АО «МПЗ Модрича» в 2016 году ежемесячно проводились открытые пожарные учения «Эвакуация, спасение и тушение пожара в случае аварийной ситуации».



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОДРЯДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Неотъемлемой частью работы специалистов в рамках системы управления охраной труда и промышленной безопасностью является работа с подрядными организациями, осуществляющими свою деятельность на объектах Группы компаний АО «Зарубежнефть».

В области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды АО «Зарубежнефть» при осуществлении закупок руководствуется внутренними нормативными документами (Стандарт по системе управления ОТ, ПБ и ООС и Регламент по управлению подрядными организациями в области ОТ, ПБ и ООС в АО «Зарубежнефть»). При этом во все заключаемые договоры при выполнении работ на опасных производственных объектах в обязательном порядке включаются типовые требования в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды. За нарушения требований с подрядчиков взимаются штрафы.

В Компании сформирована база данных по происшествиям в дочерних обществах и подрядных организациях, осуществляющих договорную деятельность на производственных объектах. Накопленная информация позволяет сделать на местах сравнительный анализ причин травматизма и инцидентов.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

102-8 103-2 (Занятость) 405-1

Все мероприятия в области управления персоналом в АО «Зарубежнефть» осуществляются в соответствии с действующей Кадровой политикой на 2014–2019 годы.

Приоритетными направлениями Группы компаний АО «Зарубежнефть» в рамках реализации Кадровой политики на 2014–2019 годы являются:

- совершенствование системы оплаты и мотивации труда работников;
- совершенствование и развитие комплексной системы планирования кадровых ресурсов с учетом потребности бизнес-направлений, их рационального размещения и эффективного использования;

- повышение профессионализма работников всех уровней управления на основе развития корпоративной системы непрерывного образования, совершенствования системы корпоративного обучения на основе профессиональных стандартов, которые устанавливают требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям работников;
- обеспечение социальной защиты и улучшения условий труда работников.

ЧИСЛЕННОСТЬ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

В 2016 году численность работников, входящих в Группу компаний АО «Зарубежнефть», составила 12 093 человека. Основными странами присутствия Компании являются Россия, Социалистическая Республика Вьетнам и Республика Сербская в Боснии и Герцеговине.

Динамика численности сотрудников Компании по странам присутствия в 2014–2016 годах

Страна присутствия	Факт		
	2014	2015	2016
Всего по Группе компаний	12 698	12 694	12 093
Россия	3 177	3 299	3 625
Социалистическая Республика Вьетнам	6 984	7 020	6 326
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	2 517	2 356	2 127
Республика Куба	21	19	15

В целом среднесписочная численность работников Группы компаний АО «Зарубежнефть» имеет тенденцию к снижению. Изменения обусловлены продолжающимися мероприятиями по оптимизации численности в сегментах «Нефтепереработка

и сбыт» и «Геологоразведка и добыча». Снижение численности по сегменту «Нефтепереработка и сбыт» составило 10 %. По сегменту «Геологоразведка и добыча» снижение численности на 9 % наряду с мероприятиями по оптимизации численности в дочерних обществах также обусловлено продажей ООО «Арктическая нефтяная компания». При этом в сегменте «Сервисные и прочие активы» рост численности в связи с расширением деятельности составил 6 %.

Динамика численности сотрудников Компании по направлениям деятельности в 2014–2016 годах

Направление деятельности	Факт		
	2014	2015	2016
Всего по Группе компаний	12 698	12 694	12 093
Управляющая компания	329	320	322
Филиалы и представительства АО «Зарубежнефть»	32	30	26
Геологоразведка и добыча	7 923	8 135	7 495
Нефтепереработка и сбыт	2 517	2 356	2 127
Сервисные услуги	1 898	1 853	1 969

Численность приоритетного направления развития Группы компаний – сегмента «Геологоразведка и добыча» – в 2016 году составила 62 %. Численность персонала сегментов «Нефтепереработка и сбыт» и «Сервисные и прочие активы» составила 34 %.

103-2 (Разнообразие и равные возможности) | 103-2 (Детский труд) | 408-1

Сфера нефтедобычи предполагает большой объем труда, требующий значительных физических усилий, таких как работа на буровых установках, подземный и капитальный ремонт скважин, обслуживание и ремонт нефтепромыслового оборудования, в связи с этим в составе работников Группы компаний АО «Зарубежнефть» преобладают мужчины, составляющие 81 % персонала.

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

Структура персонала по уровню образования показывает, что значительная доля работников в Группе компаний АО «Зарубежнефть» имеет высшее образование (38 %), однако с учетом большой численности рабочего персонала преобладают работники со средним и средним профессиональным образованием.

Возрастная структура персонала традиционно формируется таким образом, что половина работников относится к возрастной категории от 30 до 50 лет, обеспечивающей наилучшее соотношение физических возможностей и опыта работы. Значительный удельный вес занимают молодые специалисты – 15 %.

Средний возраст персонала в 2016 году снизился и составил по Группе компаний АО «Зарубежнефть» 42 года.

АО «Зарубежнефть» в рамках Конвенции Международной организации труда № 138 «О минимальном возрасте приема на работу» от 1973 года и российского трудового законодательства принимает жесткую позицию о недопустимости найма работников младше 18 лет для работы на производственных объектах.

Трудовые отношения с работниками регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации. Все работники Компании работают по типу полной занятости; прием работников на частичную занятость или сезонные работы не практикуется.

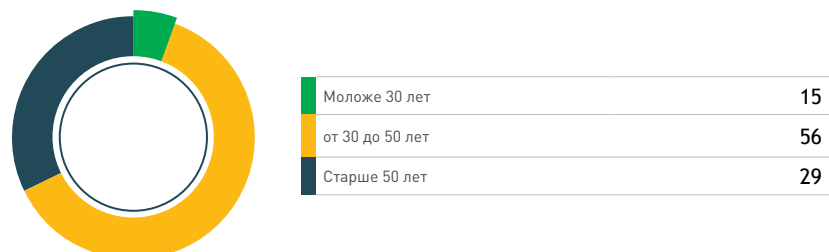
Структура персонала по категориям должностей по состоянию на 31 декабря 2016 года, %



Структура персонала по уровню образования по состоянию на 31 декабря 2016 года, %



Возрастной состав персонала по состоянию на 31 декабря 2016 года, %



ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА

Уровень активной текучести кадров составил 3,7 % и вырос на 0,9 % в сравнении с показателем 2015 года. Уровень полной текучести персонала составил 11,2 % и вырос на 0,7 % по сравнению с показателем 2015 года¹. Значения показателей незначительно выросли, что является результатом непрерывно проводимых мероприятий по формированию корпоративной культуры,

повышению лояльности персонала, обеспечению достойного уровня дохода и социального пакета. В целом это свидетельствует о стабильности кадровой ситуации в Группе компаний АО «Зарубежнефть».

Уровень текучести персонала по странам присутствия в 2016 году, %

Страна присутствия	Текучесть	
	активная	полная
Всего по Группе компаний	3,7	11,2
Россия	9,4	16,0
Социалистическая Республика Вьетнам	1,3	10,2
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	1,2	5,5
Республика Куба	0	46,7

Уровень текучести персонала по направлениям деятельности в 2016 году, %

Направление деятельности	Текучесть	
	активная	полная
Всего по Группе компаний	3,7	11,2
Управляющая компания	6,2	14,6
Филиалы и представительства АО «Зарубежнефть»	3,8	26,9
Геологоразведка и добыча	2,3	11,0
Нефтепереработка и сбыт	1,2	5,5
Сервисные услуги	17,9	5,7

¹ При расчете активной текучести учитываются увольнения работников по собственному желанию. При расчете полной текучести учитываются увольнения по всем причинам.

401-1

ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Структура уволенных и принятых работников, %

Показатель	Уволено	Принято
Структура по возрасту		
До 30 лет	9	25
30–50 лет	33	63
Старше 50 лет	58	12
Структура по гендерному признаку		
Мужчины	75	77
Женщины	25	23
Структура по странам присутствия		
Россия	43	88
Социалистическая Республика Вьетнам	48	8
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	9	4
Республика Куба	1	0
Структура по направлениям деятельности		
Геологоразведка и добыча	61	54
Сервисные услуги	26	38
Нефтепереработка и сбыт	9	3,8
Управляющая компания	3	4
Филиалы и представительства АО «Зарубежнефть»	1	0,2
Структура по категориям работников		
Руководство (Генеральный директор и заместители Генерального директора)	1	2
Другие руководители	16	17
Специалисты	33	46
Служащие	2	2
Рабочие	48	33

Основную долю среди уволенных работников составляют мужчины старше 50 лет, что связано с увольнением работников на пенсию и спецификой отрасли нефтедобычи, где преобладают профессии, на которых заняты мужчины.

Основным фактором успешного развития Компании является высококвалифицированный персонал. Именно поэтому важная роль в процессе управления человеческими ресурсами отводится качественному подбору персонала. В Компании утвержден целевой профиль кандидата. Система подбора и оценки базируется на единых прозрачных критериях.

При подборе специалистов применяется трехуровневая система оценки:

- оценка индивидуальных способностей и личностных качеств с применением сертифицированного тестирования по международным стандартам;
- оценка уровня профессиональных, смежных знаний и навыков по направлению деятельности;
- оценка корпоративных и управленческих компетенций согласно утвержденной в Компании модели.

Значительное внимание в Компании уделяется развитию квалифицированных специалистов. Стартовал проект по развитию программы внутренних ротаций персонала в периметре Группы компаний АО «Зарубежнефть». В рамках программы внутренних ротаций специалисты Группы компаний в случае соответствия требованиям к квалификации и уровню образования имеют возможность претендовать на открытые вакансии в регионах присутствия АО «Зарубежнефть».

Для профессиональной, социальной и психологической адаптации, приобщения к ценностям Компании и повышения эффективности трудовой деятельности новых работников в Группе компаний успешно работает система адаптации персонала. Система направлена на создание комфортных условий для дальнейшей профессиональной деятельности, повышения лояльности и позитивного отношения у вновь принятых работников. В Компании на регулярной основе проводятся адаптационные мероприятия: составление индивидуальной программы адаптации, адаптационные семинары, кураторство и обучение на рабочем месте в течение всего адаптационного периода работника.

103-2 (Присутствие на рынках) 202-1

ОПЛАТА ТРУДА И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Кадровая политика АО «Зарубежнефть» нацелена на сохранение и обновление команды профессионалов, способной решать стоящие перед Компанией стратегические задачи.

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

- совершенствование системы оплаты и мотивации труда работников;
- совершенствование и развитие комплексной системы планирования численности персонала с учетом потребностей бизнес-направлений Группы компаний АО «Зарубежнефть», его рационального размещения и эффективного использования с целью повышения производительности труда;
- мониторинг лучших практик в части структуры вознаграждения ключевых руководителей;
- мониторинг уровня заработных плат в регионах деятельности по приоритетным специальностям и профессиям.

В течение 2014–2016 годов дочерние общества Группы компаний АО «Зарубежнефть» постепенно переходили на новую Единую систему оплаты труда, разработанную в 2013 году.

Система отражает бизнес-интересы и приоритеты Компании, определяет единый порядок установления заработной платы работникам на основе единой линейки грейдов, обеспечивает увязку достижения ключевых показателей эффективности с размером годового вознаграждения работников, является одним из инструментов управления эффективностью деятельности работников в интересах Компании.

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

- фиксированное вознаграждение (должностной оклад, надбавки и доплаты в соответствии с законодательством);

- краткосрочную мотивацию (ежемесячное премирование, премирование по итогам года по результатам достижения КПЭ;
- долгосрочную мотивацию (за достижение целей на долгосрочный период в соответствии со Стратегией Группы компаний АО «Зарубежнефть»; цикл Программы составляет три года, вознаграждение выплачивается по окончании цикла Программы).

В 2016 году были подведены итоги реализации проекта внутрикорпоративных улучшений «Создание системы управления численностью персонала», начатого в 2015 году.

 Подробнее см. в разделе «Проекты внутрикорпоративных улучшений».

По Группе компаний АО «Зарубежнефть» поддерживается среднерыночный уровень заработной платы по отраслевому рынку труда. Рост среднемесячной заработной платы работников предприятий Группы компаний АО «Зарубежнефть» обеспечивается ежегодной индексацией должностных окладов и тарифных ставок.

Минимальная заработная плата устанавливается не ниже уровня прожиточного минимума в регионе деятельности.

Структура доходов по странам присутствия в 2014–2016 годах, %

Страна присутствия	Факт					
	2014		2015		2016	
	ФОТ	ВСХ	ФОТ	ВСХ	ФОТ	ВСХ
Всего по Группе компаний	91	9	90	10	89	11
Россия	92	8	92	8	94	6
Социалистическая Республика Вьетнам	94	6	93	7	82	18
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	80	20	81	19	84	16
Республика Куба	96	4	94	6	94	6

102-41

Выплаты социального характера по странам присутствия в 2014–2016 годах

Страна присутствия	Ед. изм.	Факт		
		2014	2015	2016
Россия	тыс. руб.	242 828	285 904	346 155
Социалистическая Республика Вьетнам	тыс. долл. США	8 441	11 755	23 646
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	тыс. евро	3 617	3 292	2 474
Республика Куба	тыс. евро	56	74	66

В 2016 году в Группе компаний АО «Зарубежнефть» утверждена новая Единая концепция социальной политики, а также лимиты социальных выплат для дочерних обществ. Перечень социальных гарантий и компенсаций был расширен с тем, чтобы каждое дочернее общество могло формировать социальный пакет с учетом предпочтений своих работников. Основные составляющие социального пакета в рамках принятой Концепции включают:

- создание условий для оздоровления работников, содержание корпоративного спортивно-оздоровительного комплекса;
- охрана здоровья, в том числе добровольное медицинское страхование работников и членов их семей, а также неработающих пенсионеров;
- материальная поддержка ветеранов и неработающих пенсионеров;
- материальная помощь работникам (по семейным обстоятельствам);
- вознаграждения в связи с вручением ведомственных, корпоративных наград.

Доля выплат социального характера в доходах работников за последние три года составляет в среднем 10 % при общем увеличении фонда оплаты труда (включая выплаты социального характера) за аналогичный период на 41 %.

В связи с внедрением Единой концепции социальной политики, включающей унифицированный перечень льгот и порядок их предоставления, в дочерних обществах постепенно отказываются от коллективных договоров. Концепция включает в себя широкий перечень гарантий и компенсаций, полностью охватывающий гарантии и компенсации в коллективных договорах дочерних обществ.

Коллективные договоры продолжают действовать в АО «ВНИИнефть»,

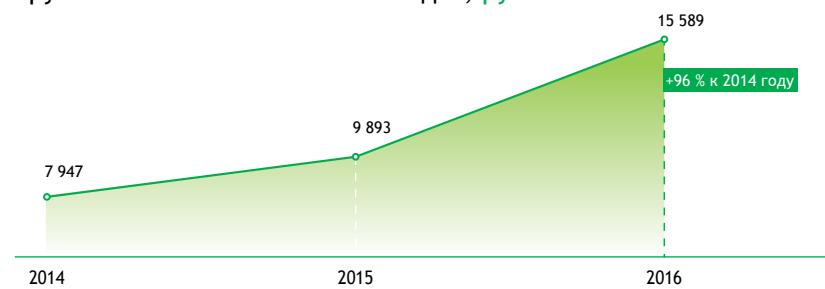
АО «Арктикморнефтегазразведка» и АО «Гипровостокнефть». Коллективными договорами охвачено 12 % работников Группы компаний.

В целях сохранения и укрепления здоровья работников Компания проводит работу по организации отдыха в санаторно-курортных учреждениях Республики Крым. Работникам предоставляется возможность приобретать путевки для себя и членов своей семьи, частично компенсированные за счет средств АО «Зарубежнефть», причем особое внимание уделяется семьям с детьми до 14 лет.

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

С 2014 года объем социальных выплат на одного работника в Группе компаний вырос почти в два раза.

Динамика выплат социального характера на одного работника Группы компаний в 2014–2016 годах, руб.



В целях поощрения работников и трудовых коллективов за значительный вклад в развитие АО «Зарубежнефть», достижение высоких производственных и финансово-экономических показателей в Компании учреждены следующие звания и награды: «Почетный работник АО «Зарубежнефть», «Ветеран АО «Зарубежнефть», Почетная грамота АО «Зарубежнефть», Благодарность АО «Зарубежнефть».

За прошедший год государственными, ведомственными и корпоративными наградами отмечены 286 работников Группы компаний АО «Зарубежнефть», в том числе государственными – 9 человек, ведомственными – 68, корпоративными – 209. Среди награжденных 79 человек – иностранные граждане.

103-2 (Обучение и образование)

404-2

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Высококвалифицированный персонал является важнейшим активом, который обеспечивает конкурентные преимущества и позволяет Компании динамично развиваться.

Подготовка и повышение квалификации кадров, совершенствование знаний и навыков работников являются одним из приоритетных направлений Группы компаний АО «Зарубежнефть». Реализация Кадровой политики в области оценки, обучения и развития персонала направлена на формирование стабильного коллектива, повышение профессионального уровня и реализацию потенциала каждого работника Компании. Основными ключевыми направлениями развития персонала в отчетном году стали:

- повышение профессионализма работников в соответствии с текущими и перспективными задачами Компании, изменяющимися требованиями законодательства;
- сотрудничество с образовательными организациями, в том числе с ведущими вузами Российской Федерации, для подготовки специалистов по наиболее востребованным в Компании направлениям;
- формирование состава и развитие управленческого потенциала ключевых работников Компании.

В Компании и дочерних обществах проводится работа по внедрению профессиональных стандартов.

В Компании используется весь спектр современных видов и методов обучения. Обучение проводится на базе лучших российских и зарубежных организаций, осуществляющих образовательную

деятельность, а также корпоративных учебных центров по программам переподготовки, долгосрочного и краткосрочного повышения квалификации, бизнес-образования (специальные программы обучения, тренинги навыков). В Компании предусмотрены следующие направления обучения:

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

Оценка персонала

В целях формирования программ обучения под конкретные цели развития работников Компании на постоянной основе проводятся внутренние и внешние оценочные мероприятия, такие как ежегодная оценка персонала, ассесмент-центр, оценка методом 360/180 градусов, различные виды тестирования на выявление уровня развития профессиональных знаний и навыков, деловых и личностных качеств, вербальных и числовых способностей. Многие оценочные процедуры проводятся в автоматизированном формате. Разработан учебный портал, включающий в себя все виды обучения, реализуемые в Компании. В целях оперативного планирования обучения работников разработан и внедрен процесс размещения заявок на обучение в онлайн-режиме, что позволяет снизить трудозатраты на формирование и анализ представленных предложений на организацию обучающих мероприятий.

По результатам ежегодной оценки работникам, достигшим положительных результатов деятельности, в соответствии с Единой системой оплаты труда был пересмотрен уровень заработной платы. Сформированы планы развития работников на следующий год и организована процедура зачисления в различные категории кадрового резерва.

Работа с кадровым резервом

Формирование и развитие кадрового резерва работников позволяет обеспечить Компании преемственность управления, оперативную ротацию управленческих кадров и направлено на карьерное развитие ключевых специалистов.

В отчетном году усовершенствована работа с кадровым резервом: были применены новые критерии отбора кандидатов на целевые позиции, проведена оценка по профилям должности в целях определения зон профессионального развития резервистов. Кадровый резерв формировался из числа работников Корпоративного центра и компаний Группы посредством организации самовыдвижения и предоставления рекомендаций руководителями структурных подразделений.

В целях реализации непрерывного развития состава кадрового резерва разработана концепция модульного обучения резервистов, проводимого на базе собственной Школы развития лидерства и управленческого потенциала.

В рамках Школы более 50 резервистов приняли участие в обучающих мероприятиях по программам «системное мышление», «кросс-функциональный менеджмент» и «командное и персональное лидерство», направленных на развитие управленческих навыков и личностных качеств. Также в 2016 году 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).

8 сентября 2016 года в РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина состоялось торжественное открытие именной аудитории АО «Зарубежнефть». Обновленная аудитория рассчитана на 200 посадочных мест и оборудована всеми современными инструментами, необходимыми для комфортной и продуктивной учебной работы, включая самое современное мультимедийное оборудование.

Открытие именной аудитории в главном отраслевом вузе страны АО «Зарубежнефть» рассматривает как инвестиции в сферу в целом, а также в свой будущий научный и кадровый потенциал, которым Компания традиционно уделяет большое внимание.

Система обучения и развития персонала из года в год преобразуется в единый корпоративный процесс управления знаниями, который позволяет повысить уровень развития корпоративной культуры, мотивации персонала, а также позитивного имиджа Компании.

Приоритетным направлением в системе обучения Компании является развитие ключевых профессионально-технических компетенций в области геологии, разработки, бурения, добычи нефти и газа и проектного управления, проводимое на базе собственных корпоративных Школ нефтяного инжиниринга и проектного управления.

РАБОТА С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ

Работа с молодыми специалистами

Совет молодых специалистов АО «Зарубежнефть» был создан в 2013 году с целью формирования основ молодежной политики, сплочения молодых работников, развития и максимально эффективного использования их научно-технического и творческого потенциала.

Совет ведет работу по следующим основным направлениям:

- корпоративные коммуникации и организационные улучшения;
- научно-техническое развитие молодых специалистов;
- развитие корпоративного спорта;
- волонтерское движение;
- работа с молодыми специалистами.

В 2016 году Советы молодых специалистов были созданы в производственных и научно-проектных российских и зарубежных дочерних обществах Компании.

В рамках развития научно-технического потенциала молодежи Советом молодых специалистов АО «Зарубежнефть» ежегодно проводится Конкурс научно-технических работ молодых специалистов. В сентябре 2016 года был проведен IV Конкурс. Количество участников Конкурса ежегодно растет. Так, за период 2013–2016 годов в Конкурсе приняли участие более 150 молодых работников, которые представили более 130 инновационных проектов, направленных на решение ключевых производственных и организационных задач Группы компаний АО «Зарубежнефть».

В г. Самаре в августе 2016 года впервые прошло совместное мероприятие Совета молодых работников АО «Зарубежнефть» и АО «Гипровостокнефть». В течение трех дней были проведены «мозговой штурм» для выработки концепции развития молодежного движения, спортивные соревнования, волонтерская акция в детском приюте, экскурсия по институту «Гипровостокнефть». Первый опыт проведения подобных мероприятий показал плодотворные результаты совместной работы и доказал необходимость дальнейшего развития молодежного движения в Компании.

В 2016 году усилены требования к предварительной экспертизе – отбору работ для участия в Конкурсе. При отборе работ на Конкурс эксперты ориентируются, прежде всего, на потенциальные эффекты для Компании от будущего внедрения проектов.

В 2016 году продолжилась системная работа по мониторингу и оценке эффективности внедрения работ молодых специалистов на предприятиях Группы компаний АО «Зарубежнефть». С целью регламентации процессов, связанных с отбором, организацией и мониторингом внедрения проектов в производственную деятельность, в 2016 году в Компании разработаны и утверждены Регламент о порядке проведения и оценке результатов конкурсов научно-технических работ, а также собственная методика оценки эффективности внедрения работ в производство по типу преобладающего эффекта: технологический и организационный.

Ежегодно повышается и доля успешно внедренных в производственную деятельность проектов.

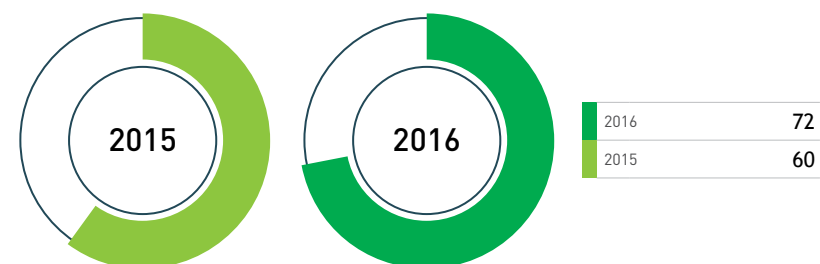
Также растет количество проектов, перспективных для тиражирования на предприятиях Группы компаний АО «Зарубежнефть».

В 2016 году продолжается работа Совета молодых специалистов в области развития корпоративного спорта: ежегодно молодежное объединение обеспечивает проведение корпоративных турниров, направленных на укрепление корпоративного духа, сплочение коллектива и вовлечение сотрудников в командную работу. В 2016 году проведены турниры по бильярду и пляжному волейболу, боулинг-турнир, ставшие хорошей традицией для Компании. Также в отчетном году молодежь выступила с инициативой и успешно реализовала программу коллективной сдачи норм ГТО сотрудниками Группы компаний АО «Зарубежнефть». Осенью 2016 года команда АО «Зарубежнефть» впервые приняла участие в крупном футбольном турнире – III Официальном чемпионате Москвы по мини-футболу среди корпоративных команд – и заняла почетное третье место.

В отчетном году в рамках работы Совета молодых специалистов широкое развитие получило волонтерское движение. В течение 2016 года в рамках инициативы молодежи проводились благотворительные акции с участием всего коллектива Компании.

В рамках празднования Дня Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 годов Совет молодых специалистов совместно с сотрудниками дочерней компании АО «ВНИИнефть» поздравил ветеранов Группы компаний АО «Зарубежнефть». В июне 2016 года Советом была организована традиционная благотворительная акция, приуроченная ко Дню защиты детей. Для учащихся школы-интерната № 1708 были закуплены необходимые бытовые товары. В декабре, в канун Нового года, благодаря инициативе молодых специалистов была проведена волонтерская акция «Сладкая зима» для воспитанников Люберецкого дома ребенка. На собранные средства были куплены сладкие подарки и фрукты, а также приобретена необходимая детская мебель.

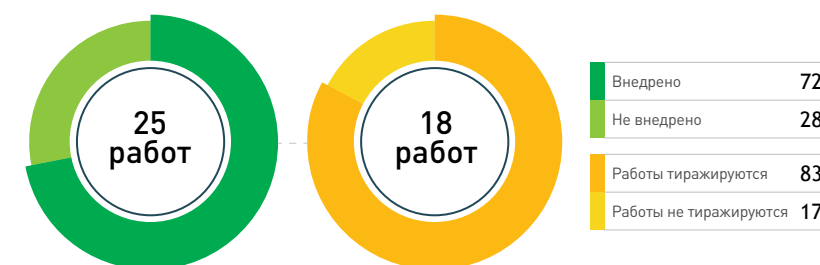
Доля внедренных в производство работ



Доля внедренных в производство работ с положительным эффектом



Количество внедренных работ, перспективных для тиражирования, %



Взаимодействие с учебными заведениями

В целях реализации программы инновационного развития 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 АО «Зарубежнефть». Сотрудничество ведется по различным направлениям деятельности: учебной, научно-технической и социально-культурной. В настоящее время АО «Зарубежнефть» активно сотрудничает с ведущими техническими вузами Российской Федерации, такими как РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, Уфимским государственным нефтяным техническим университетом, Томским политехническим университетом, МГТУ им. Н. Э. Баумана и др. На постоянной основе осуществляются программы подготовки кадров для ТЭК.

За последние пять лет в Группу компаний АО «Зарубежнефть» принято на работу 158 молодых специалистов.

Ежегодно для студентов и выпускников вузов на базе АО «Зарубежнефть» организуются производственные практики, в том числе и на оплачиваемой основе. Также реализуются программы стажировок для работников из числа профессорско-преподавательского состава вузов. В 2016 году на базе Группы компаний АО «Зарубежнефть» 175 студентов прошли производственную практику (в том числе на производственных объектах), организованы четыре программы стажировок для аспирантов и преподавателей МГУ им. М. В. Ломоносова, РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина.

С 2011 года в РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина в г. Москве Компания осуществляет подготовку молодых сербских специалистов инженерных специальностей из числа детей работников предприятий Группы компаний в Боснии и Герцеговине. К настоящему времени завершили обучение 13 человек.

В профильных вузах Российской Федерации проходят целевую подготовку более 20 детей российских специалистов, работающих в СП «Вьетсовпетро».



ОБ ОТЧЕТЕ

102-50 102-51 102-52

Отчет содержит развернутую информацию о деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» в области устойчивого развития в 2016 году¹. Это пятый публичный нефинансовый отчет Группы. Компания публикует отчетность в области устойчивого развития на ежегодной основе.

Нормативная и методическая база подготовки Отчета включает:

- Стандарты по отчетности в области устойчивого развития GRI;
- Отраслевое приложение GRI для компаний нефтегазового сектора;
- Цели устойчивого развития ООН на период до 2030 года;
- Стандарт принципов подотчетности AA1000APS;
- Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES;
- Социальную хартию российского бизнеса;
- Базовые индикаторы результативности Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП);
- Стандарт ISO 26000:2010;
- Специальные стандарты ISO 14001, ISO 9001 и OHSAS 18001.

Положения этих стандартов и документов учитываются АО «Зарубежнефть» при разработке содержания публичных нефинансовых отчетов, проведении взаимодействия с заинтересованными сторонами и в рамках общего процесса внедрения и реализации ответственной деловой практики.

Отчет нацелен на раскрытие наиболее существенных тем деятельности Компании с учетом значимости воздействия компаний Группы в связи с этими темами и существенности этих тем для заинтересованных сторон.

Отчет раскрывает информацию в разрезе ключевых применимых для деятельности Компании Целей устойчивого развития ООН на период до 2030 года.

¹ В Отчете сформулирован ряд среднесрочных и долгосрочных планов. Поскольку их реализация находится под влиянием ряда внешних факторов, не зависящих от Компании, достигнутые результаты в будущих отчетных периодах могут не совпадать с целевыми ориентирами, указанными в настоящем Отчете.

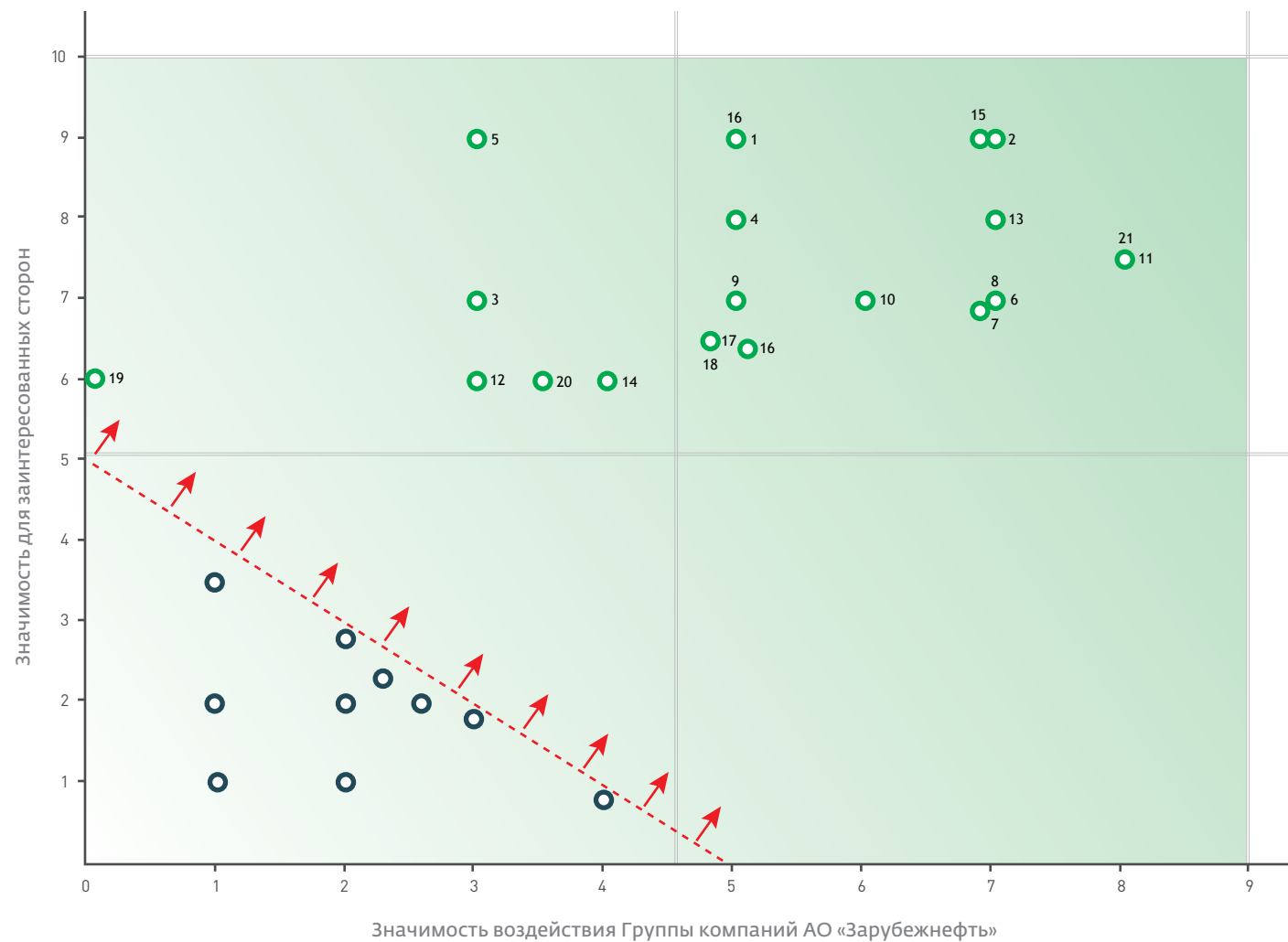
Цель ООН – 2030	Тема GRI
№ 3. Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте	Здоровье и безопасность на рабочем месте
№ 7. Обеспечение доступа к недорогостоящим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех	Энергия. Запасы
№ 8. Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех	Экономическая результативность. Занятость. Обучение и образование. Разнообразию и равные возможности
№ 9. Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций	Готовность к чрезвычайным ситуациям
№ 12. Обеспечение рациональных моделей потребления и производства	Сбросы и отходы
№ 13. Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями	Выбросы
№ 14. Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития	Сбросы и отходы
№ 15. 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	Сбросы и отходы. Биоразнообразие
№ 16. 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	Этика и добросовестность. Противодействие коррупции. Детский труд
Стратегия. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Корпоративное управление	

102-46 103-1

В качестве одного из основных методических рекомендательных стандартов в нефинансовой сфере Компания рассматривает международный стандарт ISO 26000:2010, определяющий основные темы социальной ответственности: организационное управление, права человека, трудовые практики, окружающая среда, добросовестные деловые практики, взаимоотношения с потребителями, участие в жизни сообществ и их развитие. Все входящие в данный стандарт темы получили свое отражение в настоящем Отчете.

Для подготовки Отчета была сформирована проектная команда с представителями всех заинтересованных структурных подразделений Компании. Основные задачи проектной команды включали уточнение подходов к раскрытию информации, проведение взаимодействия со структурными подразделениями в ходе сбора информации для Отчета, составление карты существенных тем GRI и определение границ их раскрытия. Подготовка Отчета традиционно включала анализ обратной связи экспертного сообщества, изучение отчетов об устойчивом развитии сопоставимых компаний, а также анализ публикаций в СМИ. Результаты исследования показали важность описания в Отчете наряду с управленческими подходами примеров инициатив и проектов Компании в формате кейсов.

Карта наиболее существенных тем GRI



102-47

Границы раскрытия информации по наиболее существенным темам GRI

Номер на карте	Темы GRI	Геологоразведка и добыча	Нефтепереработка и сбыт	Сервисные и прочие активы
1	Экономическая результативность	○	○	○
2	Стратегия	○	○	○
3	Корпоративное управление	○	○	○
4	Этика и добросовестность	○	○	○
5	Антикоррупционные практики	○	○	○
6	Запасы	○		
7	Выбросы	○	○	○
8	Сбросы и отходы	○	○	○
9	Биоразнообразие	○	○	○
10	Энергия	○	○	○
11	Занятость	○	○	○
12	Присутствие на рынках	○	○	○
13	Обучение и образование	○	○	○
14	Разнообразие и равные возможности	○	○	○
15	Здоровье и безопасность персонала	○	○	○
16	Готовность к чрезвычайным ситуациям	○	○	○
17	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	○	○	○
18	Непрямые экономические воздействия	○	○	○
19	Детский труд	○	○	○
20	Права коренных малочисленных народов	○	○	○
21	Местные сообщества	○	○	○

Географически деятельность и присутствие Компании широко распределены и охватывают Российскую Федерацию и территорию трех зарубежных стран: Социалистической Республики Вьетнам, Республики Куба и Боснии и Герцеговины (Республики Сербской). В Отчете представлена деятельность Компании по всем основным структурным подразделениям, дочерним компаниям и совместным предприятиям, во всех регионах и странах присутствия исходя из отношений контроля или значительного влияния со стороны АО «Зарубежнефть», а также существенности воздействий компаний Группы.

Информация о подходах к управлению и результатах деятельности Компании представлены по трем основным сегментам:

- «Геологоразведка и добыча»;
- «Нефтепереработка и сбыт»;
- «Сервисные и прочие активы».

Границы раскрытия информации в целом соответствуют результатам анализа Рабочей группой границ существенных воздействий, связанных с деятельностью Компании, по каждому аспекту деятельности.

Если иное не оговорено или не следует из контекста, термины «Компания», «Группа» используются для обозначения Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Аспект «Здоровье и безопасность на рабочем месте» в силу контролируемых Компанией воздействий в цепочке поставок существенен за пределами Группы.

102-54 102-56 102-32

По этому аспекту в Отчете раскрыта информация о подходах к управлению, внедрению и контролю соблюдения норм охраны труда в подрядных организациях, выполняющих работы на объектах Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Раскрытие информации основано на использовании консолидированной по всем активам Компании управленческой отчетности по МСФО и РСБУ, статистической отчетности, внутренней отчетности по различным направлениям деятельности, а также показателям GRI.

Отчет был подготовлен в соответствии со Стандартами GRI: вариант соответствия «Основной». По каждому существенному аспекту раскрывается минимум один показатель результативности из тематического стандарта. Большинство показателей приведено в трехлетней динамике, с ее обоснованием.

Учтены рекомендации и комментарии, поступившие в Компанию в связи с Отчетом в области устойчивого развития за 2015 и предыдущие годы. В частности, изменена структура Отчета, показана взаимосвязь Целей ООН и приоритетов стратегического развития Группы.

В Отчете используется информация, прошедшая соответствующую проверку и подтверждение Управления внутреннего аудита.

Отчет прошел проверочную процедуру SDG Mapping Service в соответствии со Стандартами GRI. Процедура SDG Mapping Service нацелена на проверку того, что на момент опубликования Отчета раскрытия из Стандартов GRI, связанные с Целями ООН в области устойчивого развития, были корректно размещены как в указателе GRI, так и в финальном тексте Отчета.

Отчет также прошел общественное заверение Совета по нефинансовой отчетности РСПП на предмет значимости и полноты раскрываемой информации о результатах деятельности Компании в соответствии с Социальной хартией российского бизнеса РСПП.

Отчет утвержден Генеральным директором АО «Зарубежнефть».



102-55

ПРИЛОЖЕНИЯ

УКАЗАТЕЛЬ СОДЕРЖАНИЯ GRI



Элемент отчетности	Страница	Цель (задача) в области устойчивого развития
--------------------	----------	--

GRI 101: Основные положения (2016)		
GRI 102: Общие элементы (2016)		
Профиль организации		
102-1	2	
102-2	6	
102-3	7	
102-4	7	
102-5	35	
102-6	6	
102-7	5	
102-8	5, 73	8
102-9	См. Годовой отчет за 2016 год, раздел «Закупочная деятельность»	
102-10	См. Годовой отчет за 2016 год, раздел «Закупочная деятельность»	
102-11	55	
102-12	43, 69	
102-13	32	
Стратегия		
102-14	2	
102-15	17, 40	
Этика и добросовестность		
102-16	68	16
102-17	27	16
Корпоративное управление		
102-18	35	
102-20	35	
102-22	35	16

Элемент отчетности	Страница	Цель (задача) в области устойчивого развития
102-23	см. Годовой отчет за 2016 год, раздел «Корпоративное управление»	16
102-29	35, 39	16
102-32	88	
Взаимодействие с заинтересованными сторонами		
102-40	27	
102-41	78	
102-42	27	
102-43	27	
102-44	27	
Практика отчетности		
102-45	7	
102-46	86	
102-47	87	
102-48	Отсутствуют	
102-49	Отсутствуют	
102-50	85	
102-51	85	
102-52	77	
102-53	95	
102-54	88	
102-55	89	
102-56	88	
GRI 103: Управленческие подходы (2016)		
103-1	86	
103-2	10, 19, 43, 51, 57, 58, 59, 60, 63, 67, 74, 77, 70, 73, 79	
103-3	22	

Элемент отчетности	Страница	Цель (задача) в области устойчивого развития
GRI 201: Экономическая результативность (2016)		
201-1	5	8
GRI 202: Присутствие на рынках (2016)		
202-1	77	8
GRI 203: Непрямые экономические воздействия (2016)		
203-1	51	9
GRI 205: Антикоррупционные практики (2016)		
205-1	44	16
205-2	43	16
GRI 302: Энергия (2016)		
302-4	63	7, 8, 13
GRI 304: Биоразнообразие (2016)		
304-3	57	15
GRI 305: Выбросы (2016)		
305-1	59	13
305-7	57	3
GRI 306: Сбросы и отходы (2016)		
306-2	58	3, 12
306-3	56	3, 12, 14
GRI 401: Занятость (2016)		
401-1	76	8
GRI 403: Здоровье и безопасность персонала (2016)		
403-3	67	8
GRI 404: Обучение и образование (2016)		
404-2	79	8
GRI 405: Разнообразие и равные возможности (2016)		
405-1	73	8

Элемент отчетности	Страница	Цель (задача) в области устойчивого развития
GRI 408: Детский труд (2016)		
408-1	74	8
GRI 413: Местные сообщества (2016)		
413-1	51	
Отраслевые темы и показатели		
Запасы		
GRI 103: Управленческие подходы (2016)		
103-1	79	
103-2	11	
103-3	23	
G4-OG1	5	
Права коренных малочисленных народов		
GRI 103: Управленческие подходы (2016)		
103-1	86	
103-2	10	
103-3	22	
G4-OG9	59	
Местные сообщества		
GRI 103: Управленческие подходы (2016)		
G4-OG10	Отсутствовали	
Готовность к чрезвычайным ситуациям		
GRI 103: Управленческие подходы (2016)		
103-1	86	
103-2	70	
103-3	22	

СОКРАЩЕНИЯ

- АЗС – автозаправочная станция
- АО – акционерное общество
- АСЕАН – Ассоциация государств Юго-Восточной Азии
- АТЭС – Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество
- ВСХ – выплаты социального характера
- ГК – Группа компаний
- ГРР – геолого-разведочные работы
- КПЭ – ключевые показатели эффективности
- КФУ – Казанский федеральный университет
- МПЗ – маслорерабатывающий завод
- МСФО – международные стандарты финансовой отчетности
- МФТИ – Московский физико-технический институт
- НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
- НПЗ – нефтеперерабатывающий завод
- НСЖ – нефтесодержащая жидкость
- ОАО – открытое акционерное общество
- ООН – Организация Объединенных Наций
- ООО – общество с ограниченной ответственностью
- ООПТ – особо охраняемая природная территория
- ООС – охрана окружающей среды
- ОПЕК – Организация стран – экспортеров нефти (англ. The Organization of the Petroleum Exporting Countries, ОПЕК)
- ОСУР – общекорпоративная система управления рисками
- ОТ – охрана труда
- ПБ – промышленная безопасность
- ПНГ – попутный нефтяной газ
- РГУ – Российский государственный университет
- СМИ – средства массовой информации
- СП – совместное предприятие
- СПБУ – самоподъемная буровая установка
- СРП – соглашение о разделе продукции
- США – Соединенные Штаты Америки
- ТТПП – территория традиционного природопользования
- ТЭК – топливно-энергетический комплекс
- ЕВITDA – Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
- GRI – Global Reporting Initiative
- M&A – Mergers and acquisitions
- PVEP – PetroVietnam Exploration Production Corporation
- PR – Public relation
- SDG – Sustainable Development Goals

ФОРМА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Компания АО «Зарубежнефть» заинтересована в получении рекомендаций и отзывов по приведенному Отчету об устойчивом развитии для их учета в последующих публикациях. Предлагаем Вам заполнить анкету обратной связи.

К какой группе заинтересованных сторон Вы относитесь?

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Акционер | 5. Поставщик продукции |
| 2. Работник Компании | 6. Представитель власти |
| 3. Деловой партнер | 7. Житель региона присутствия Компании |
| 4. Потребитель продукции | 8. Другой вариант |

Укажите степень Вашей заинтересованности Отчетом об устойчивом развитии.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Насколько актуальны для Вас темы, рассмотренные в Отчете об устойчивом развитии?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Как Вы оцениваете степень раскрытия тем, затронутых в Отчете?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Оцените уровень объективности и достоверности приведенной информации.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Оцените Отчет с точки зрения ясности предоставленной информации.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Укажите интересующие Вас темы, не затронутые в Отчете:

102-53

КОНТАКТЫ

АО «Зарубежнефть»

Российская Федерация, 101990, г. Москва, Армянский пер., д. 9/1/1, стр. 1
Тел.: +7 (495) 748-65-00
Факс: +7 (495) 748-65-05
E-mail: nestro@nestro.ru
Телекс 113 303 STEK RU
Официальный сайт: <http://www.nestro.ru>

Филиалы АО «Зарубежнефть» в Республике Куба

Региональный офис в Гаване	Вилла 4021, ул. 5-я Авенида и 248, Марина Хэмингуэй, Санта Фе, г. Гавана, Куба
----------------------------	--

Филиал в Гаване	Авенида 3-я между ул. 78 и 80, Мирамар Трэйд Центр, здание Гавана, этаж № 5, Мирамар, муниципальный округ Плайя, г. Гавана, Куба Тел.: (537) 204-01-33 /36/38 E-mail: habana@nestro.ru
-----------------	--

Представительства АО «Зарубежнефть» в Социалистической Республике Вьетнам

Представительство в Вунгтау	Ул. Ле Куи Дон, д. 3, г. Вунгтау, Вьетнам Тел.: (84-64-3) 85-29-20 Факс: (84-64-3) 85-23-87 E-mail: nestrovn@hcm.vnn.vn
-----------------------------	--

Представительство в Ханое	Ул. Ким Ма, д. 360, DAENA Business Center, Hanoi DAEWOO Hotel, офис 302, г. Ханой, Вьетнам Тел.: (84-43) 771-99-90 Факс: (84-43) 771-99-93 E-mail: nestrohn@viettel.vn
---------------------------	---

Контактное лицо по Отчету об устойчивом развитии:

Якубовский Геннадий
Тел.: +7 (495) 748-64-78
E-mail: GYakubovskiy@nestro.ru