

2019

Отчет
об устойчивом
развитии

Компетенции
партнерства



ОБ ОТЧЕТЕ

ГРАНИЦЫ ОТЧЕТНОСТИ

GRI: 102-1, 102-5, 102-45, 102-46, 102-50

Отчет об устойчивом развитии (далее – Отчет) подготовлен за период с 31 декабря 2018 года по 31 декабря 2019 года с использованием информации, доступной акционерному обществу «Зарубежнефть» (далее – АО «Зарубежнефть», или Группа компаний «Зарубежнефть», или Компания) и его дочерним и зависимым обществам на момент его составления. При консолидации операционных данных учитывались рекомендации международных стандартов GRI. Финансовая информация представлена на основании аудированной бухгалтерской отчетности, размещенной на сайте Компании.

КОМПЕТЕНЦИИ ПАРТНЕРСТВА

Компетенции партнерства – в портфеле Компании собраны уникальные и редко используемые технологии, которые позволяют АО «Зарубежнефть» занимать лидирующие позиции в области освоения трудноизвлекаемых запасов нефти. Свой набор компетенций имеют и другие компании в отрасли. Разработки, которые могут быть адаптированы для решения производственных, логистических, экологических и других стратегических задач, ведутся командами в смежных отраслях с активным применением технологий машинного интеллекта. Мы уверены, что успешное достижение поставленных целей возможно только в условиях взаимовыгодного партнерства нескольких команд. Объединение компетенций нескольких компаний в рамках одного проекта позволит участникам получить дополнительный опыт и значительно повысить эффективность.

Дополнительным драйвером развития Компании, наряду с технологической и управленческой эволюцией, должна стать экспансия на рынки других стран и континентов, что требует выработки сбалансированных управленческих решений. Интерес для АО «Зарубежнефть» представляют Ближний Восток, Северная Африка и страны СНГ, где уже ведутся подготовительные работы для успешного ведения деятельности, включающей создание центра добычи и развитие сервисного сектора.

ОГРАНИЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Некоторые заявления, содержащиеся в Отчете, являются «заявлениями, содержащими прогноз относительно будущих событий», и подвержены влиянию различных рисков. Данные риски включают: возможность изменения хозяйственных и финансовых условий деятельности Компании и перспектив ее развития, возможность изменения политической и экономической ситуации в России и странах присутствия, возможность изменения существующего или будущего регулирования российской отрасли добычи, транспортировки и переработки, возможность изменения российского законодательства, а также воздействие других факторов.

Большинство из указанных факторов находятся вне пределов контроля или возможности прогнозирования со стороны Компании. Прогнозные заявления в силу своей специфики связаны с неотъемлемым риском и неопределенностью как общего, так и частного характера, и существует опасность, что предположения, прогнозы, проекты и иные прогнозные заявления не осуществляются. С учетом сказанного Компания предупреждает, что фактические результаты могут существенно отличаться от выраженных прямо или косвенно в указанных прогнозных заявлениях и действительных только на момент составления Отчета.

Компания не несет какой-либо ответственности за убытки, которые могут понести физические или юридические лица, действовавшие, полагаясь на прогнозные заявления. Такие прогнозные заявления в каждом конкретном случае представляют собой лишь один из многих вариантов развития событий и не должны рассматриваться как наиболее вероятные. За исключением случаев, прямо предусмотренных законодательством, Компания не принимает на себя обязательств по публикации обновлений и изменений в прогнозные заявления, исходя как из новой информации, так и из последующих событий.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ 2

Ключевые события	4
Развитие производства	4
Международное сотрудничество	5
Регионы деятельности	6
Бизнес-модель	8

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ 10

Обращение Генерального директора	12
Стратегические приоритеты	14
Производственные результаты	16

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ 18

Цели устойчивого развития ООН	21
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	22
Технологическое лидерство	23
Иновационная деятельность	24
Иновационные проекты 2019 года и достигнутые результаты в рамках их реализации	24
Система испытания и внедрения новых технологий	26
Цифровая трансформация	27
Система риск-менеджмента	28
Существенные риски в области устойчивого развития и предпринимаемые меры по реагированию	29
Система корпоративного управления	30
Цепочка поставок	33
Развитие персонала	34
Корпоративная культура	35
Численность и структура персонала	36
Текущая численность персонала	38
Подбор персонала	40
Программа ротаций и кадровый резерв	41

Работа с молодыми специалистами и взаимодействие с учебными заведениями	42
Обучение и оценка	44
Оценка персонала	50
Мотивация	51
Коллективный договор	54
Функционирование и совершенствование Системы управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды	55
Производственный травматизм	56
Поддержание готовности к гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям (ГО и ЧС)	57
Экологические программы	58
Приверженность постоянному улучшению и развитию системы	58
Воздействие на окружающую среду	59
Выбросы в атмосферу	60
Потребление воды	61
Управление отходами	61
Управление воздействием на биоразнообразие	62
Программа энергосбережения	63
Развитие регионов присутствия	65

ПРИЛОЖЕНИЯ 66

Индекс содержания GRI	68
Свидетельство об общественном заверении корпоративного нефинансового отчета	72
Определение существенных тем	73
Контакты	74

Экономическая

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

на сложных месторождениях

01

**ПРОФИЛЬ
КОМПАНИИ**

GRI 102-2



**АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» –
ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НЕФТЕГАЗОВЫЙ ХОЛДИНГ,**

ДЕЙСТВУЮЩИЙ
В ИНТЕРЕСАХ ГОСУДАРСТВА.
КОМПАНИЯ ИМЕЕТ
БОГАТУЮ ИСТОРИЮ
И УНИКАЛЬНЫЙ ОПЫТ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

АКТИВЫ И ПРОЕКТЫ
ГРУППЫ КОМПАНИЙ

«ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

РАСПОЛОЖЕНЫ
НА ТЕРРИТОРИИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,
СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ ВЬЕТНАМ,
БОСНИИ И ГЕРЦЕГОВИНЫ,
РЕСПУБЛИКИ КУБЫ,
УЗБЕКИСТАНА И ЕГИПТА.

В ГРУППУ КОМПАНИЙ
«ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ВХОДИТ
БОЛЕЕ 30 ДОЧЕРНИХ
И СОВМЕСТНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ (СП)
В ТРЕХ СЕГМЕНТАХ
НЕФТЕГАЗОВОГО БИЗНЕСА:

«ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА
И ДОБЫЧА»,

«НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА
И СБЫТ», «СЕРВИСНЫЕ
И ПРОЧИЕ АКТИВЫ».

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ

РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВА

GRI 102-7

АО «Зарубежнефть» и АО «Узбекнефтегаз» создали СП ООО «ANDIJANPETRO» для работы на действующих нефтяных месторождениях Южный Аламышик, Хартум и Восточный Хартум на территории Узбекистана.

На шельфе Вьетнама состоялся запуск месторождения Белуга. Это стало возможным благодаря вводу в работу блок-кондуктора СТС-1. В конце декабря 2018 года СП «Вьетсовпетро» завершило организационно-технические мероприятия по реконструкции блок-кондуктора RP-2 на месторождении Дракон, что позволило своевременно подключиться к блок-кондуктору СТС-1 на месторождении Белуга и запустить его в работу.

На Харьягинском месторождении первые кубометры попутного нефтяного газа (ПНГ) Харьягинского соглашения о разделе продукции (СРП) прошли узел коммерческого учета и поступили на дальнейшую переработку на Усинский газоперерабатывающий завод ООО «ЛУКОЙЛ-Коми». Поставка газа началась с опережением плановых сроков, согласно Бизнес-плану реализация была намечена на 2022 год.

В присутствии главы Правительства Российской Федерации был дан старт бурению первой горизонтальной скважины на месторождении Бока де Харуко на Кубе. Это одна из трех горизонтальных скважин, на которых испытываются технологии пароциклической обработки и парогравитационного дренажа, уже зарекомендовавшие себя на залежах сверхвязких нефтей и битумах в мировой практике. В настоящее время предполагается использование передовой российской технологии каталитического акватермолиза, что позволит увеличить эффективность разработки месторождения Бока де Харуко.

СП «Вьетсовпетро» ввело в эксплуатацию блок-кондуктор № 20, который расположен в Юго-Западной части Блока 09-1, месторождение Белый Тигр. По результатам бурения и освоения разведочных скважин МTD-1X и МTD-2X была обнаружена нефтяная залежь, приуроченная к породам нижнемиоценового возраста. В общей сложности на участке имеется 17 нефтяных залежей.

МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

В рамках встречи с президентом Хорватии Колиндой Грабар-Китарович между хорватской компанией ООО «Кродукс плин», АО «Зарубежнефть» и АО «НПЗ Брод» было подписано соглашение о сотрудничестве для реализации проекта газоснабжения нефтеперерабатывающего завода Брод.

АО «Зарубежнефть», ПАО «НОВАТЭК», Total Gas & Power Business Services S.A.S и Siemens Aktiengesellschaft подписали меморандум о взаимопонимании по сотрудничеству во Вьетнаме. Меморандум предусматривает развитие интегрированного проекта электрогенерации с использованием сжиженного природного газа (СПГ) во Вьетнаме.

На высшем уровне подписаны стратегические документы по дальнейшей работе АО «Зарубежнефть» во Вьетнаме. Среди них соглашение о переуступке 30 % доли компании PVEP Corporation в пользу АО «Зарубежнефть» в СРП по нефтегазовому Блоку 09-2/09 шельфа Вьетнама и соглашение о намерениях между АО «Зарубежнефть» и PVEP Corporation по дальнейшему сотрудничеству в области совместной реализации нефтегазовых проектов на территории России, Вьетнама и третьих стран.

Руководство АО «Зарубежнефть» приняло участие в ряде встреч с президентом Конго Дени Сассу-Нгессо. В рамках встреч стороны обсудили перспективы возможного сотрудничества в нефтегазовой отрасли.

Во время проведения первого саммита и Экономического форума «Россия – Африка», проходившего в Сочи, Генеральный директор АО «Зарубежнефть» Сергей Кудряшов принял участие во встречах Президента Российской Федерации Владимира Путина с президентом Арабской Республики Египет Абделем Фаттахом ас-Сиси и президентом Южно-Африканской Республики Матамелой Сирилом Рамафосой.

Руководство АО «Зарубежнефть» принимает участие в визите Председателя Правительства России на Кубу. В ходе поездки глава российского правительства посетил месторождение Бока де Харуко.

В Каире между АО «Зарубежнефть», министерством нефти и минеральных ресурсов Египта, египетской государственной холдинговой нефтяной компанией Ganore и Pacific Oil Limited было подписано соглашение о разделе продукции по блокам South East Ras El Ush и East Gebel El Zeit.

РЕГИОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

GRI: 102-4, OG 9

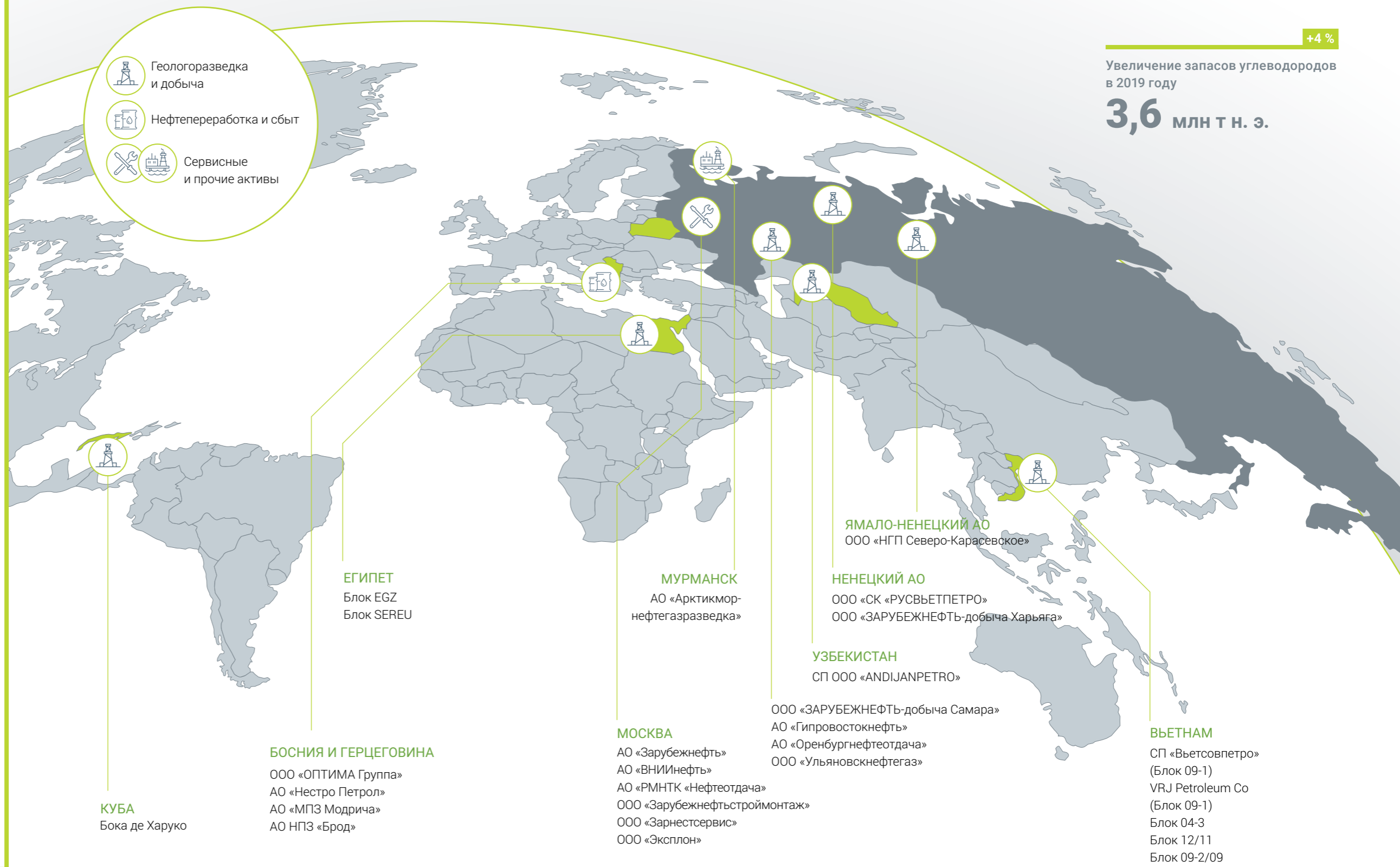
ЭКСПАНСИЯ НА НОВЫЕ РЫНКИ

Согласно принятой стратегии расширения географии деятельности, в 2019 году Компания вышла на новые рынки Узбекистана и Египта.

В марте 2019 года в Узбекистане совместно с предприятием «Узбекнефтегаз» было создано СП ООО «ANDIJANPETRO». Предприятие осуществляет добычу на трех действующих нефтяных месторождениях: Южный Аламышик, Хартум и Восточный Хартум. Целью совместного предприятия является увеличение текущего уровня добычи нефти на месторождениях более чем в три раза.

В Каире 24 декабря 2019 года между АО «Зарубежнефть», министерством нефти и минеральных ресурсов Египта, египетской государственной холдинговой нефтяной компанией Ganore и Pacific Oil Limited было подписано соглашение о разделе продукции по блокам South East Ras El Ush и East Gebel El Zeit. Блоки находятся в Суэцком заливе на расстоянии 10 км друг от друга. Оценочные геологические ресурсы на обоих блоках составляют более 200 млн барр. АО «Зарубежнефть» планирует бурение поисковой скважины со строительством основного и бокового стволов, а также повторную обработку и интерпретацию данных ранее проведенных 2D- и 3D-сейсморазведок. На блоке East Gebel El Zeit в 2020 году планируется бурение разведочной скважины.

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



В 2019 году Компания вышла на новые рынки Узбекистана и Египта

+4 %

Увеличение запасов углеводородов в 2019 году

3,6

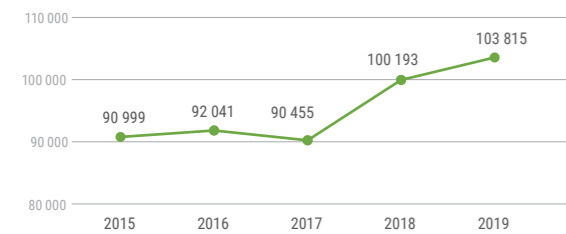
млн т н. э.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

GRI: 102-6, 201-1, OG1

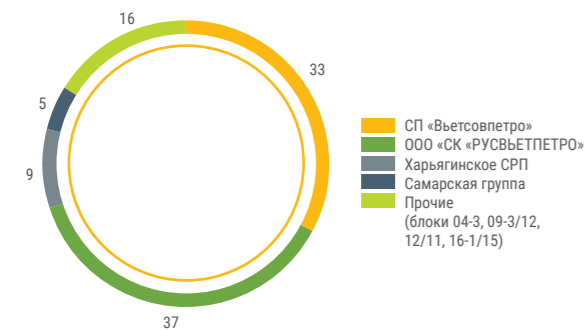
Динамика текущих извлекаемых запасов (A+B1+C1+2P) Группы компаний «Зарубежнефть» с учетом доли участия, тыс. т н.э.

+4 %



По итогам 2019 года запасы углеводородов в доле АО «Зарубежнефть» увеличились на 3,6 млн руб. за счет вхождения в новые проекты во Вьетнаме, в Египте и Узбекистане, а также геолого-разведочных работ (ГРП) и переоценки запасов на действующих активах.

Структура запасов на 1 января 2020 года, %



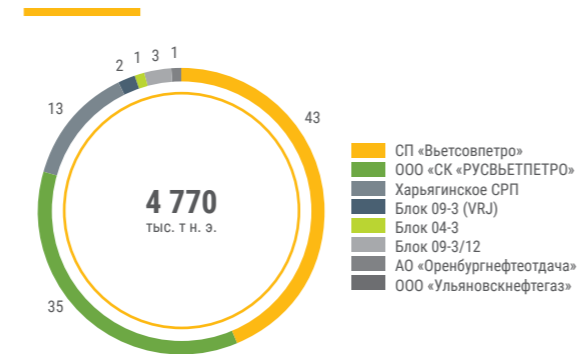
В структуре запасов категории A+B1+C1 37 % составляют запасы ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Основная доля запасов углеводородов сосредоточена на участках Северо-Хоседаюского и Западно-Хоседаюского месторождений.

Доля запасов СП «Вьетсовпетро» составляет 33 %, основное сосредоточение – на месторождениях Белый Тигр и Дракон.

АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» – ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЕГАЗОВЫЙ ХОЛДИНГ, ДЕЙСТВУЮЩИЙ В ИНТЕРЕСАХ ГОСУДАРСТВА. 30 ДОЧЕРНИХ И СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ТРЕХ СЕГМЕНТАХ: «ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА», «НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ», СЕРВИСНЫЕ И ПРОЧИЕ АКТИВЫ».

Структура добычи в 2019 году,

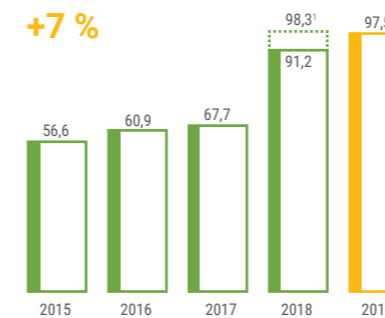
тыс. т н.э.



С учетом доли АО «Зарубежнефть» добыча углеводородов в 2019 году составила 4 770 тыс. т н.э., что ниже уровня предыдущего года на 7,4 %. При этом плановый показатель (4 515 тыс. т н.э.) перевыполнен на 5,6 %. Снижение добычи вызвано вхождением крупных месторождений СП «Вьетсовпетро» Белый Тигр и Дракон в сложную финальную стадию разработки.

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

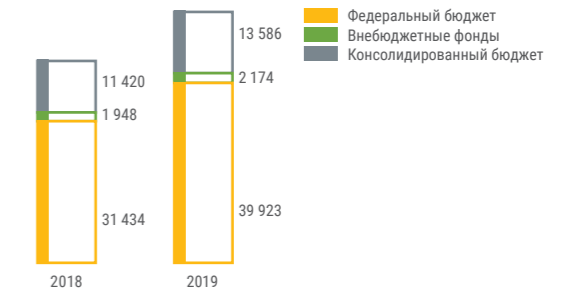
+7 %



В 2019 году Группа компаний «Зарубежнефть» продолжала удерживать высокий уровень консолидированной выручки, достигнутый в 2018 году.

Ухудшающиеся макроэкономические условия и снижение мировых цен на нефть повлияли на уменьшение показателей EBITDA и FCF² в 2019 году. Несмотря на это, за счет реализации стабилизирующих мероприятий Компания продемонстрировала высокий уровень операционной эффективности.

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



Общая сумма налоговых и иных обязательных платежей на территории Российской Федерации в 2019 году составила 55 683 млн руб., что на 24 % выше уровня 2018 года, при этом 72 % всех перечислений приходится на федеральный бюджет Российской Федерации, консолидированные бюджеты субъектов – 24 % и на внебюджетные фонды – 4 %.

Существенное увеличение налоговых платежей в 2019 году в первую очередь связано с ростом расходов по НДС в рамках проводимого налогового маневра. Кроме того, с 2019 года заработал механизм демпфера, который в отсутствие сегмента Downstream в периметре Компании увеличивает налоговую нагрузку в среднем более 250 руб. на тонну.

В 2019 ГОДУ КОМПАНИЯ ВЫПЛАТИЛА ГОСУДАРСТВУ ДИВИДЕНДЫ В РАЗМЕРЕ 5,9 МЛРД РУБ., ЧТО НА 31 % БОЛЬШЕ ДИВИДЕНДНЫХ ВЫПЛАТ 2018 ГОДА В РАЗМЕРЕ 4,5 МЛРД РУБ.

¹ Влияние на показатели изменения макроэкономических предпосылок и налогового законодательства.

² Free Cash Flow – свободный денежный поток.

Соглашения

О СОТРУДНИЧЕСТВЕ

на высшем уровне

02

**СТРАТЕГИЯ
РАЗВИТИЯ**



**ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ
САММИТА
И ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФОРУМА
«РОССИЯ – АФРИКА»,
ПРОХОДИВШЕГО В СОЧИ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»
СЕРГЕЙ КУДРЯШОВ ПРИНЯЛ
УЧАСТИЕ ВО ВСТРЕЧАХ
ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ВЛАДИМИРА
ПУТИНА С ПРЕЗИДЕНТОМ
АРАБСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
ЕГИПЕТ АБДЕЛЕМ ФАТТАХОМ
АС-СИСИ И ПРЕЗИДЕНТОМ
ЮЖНО-АФРИКАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ МАТАМЕЛОЙ
СИРИЛОМ РАМАФОСОЙ.**

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

GRI: 102-14, 103-2

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

СЕГОДНЯ, В СТРЕМИТЕЛЬНО МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ, ДЛЯ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ОТКРЫВАЮТСЯ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ. МЫ ГОТОВЫ С ДОСТОИНСТВОМ ПРИНЯТЬ СТОЯЩИЕ ПЕРЕД НАМИ ВЫЗОВЫ, ЧТОБЫ МАКСИМАЛЬНО РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ РОСТА БИЗНЕСА.

СТРАТЕГИЯ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ОРГАНИЧНО СОГЛАСУЕТСЯ С ГЛОБАЛЬНОЙ ИНИЦИАТИВОЙ ООН ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, А СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ КОМПАНИИ ВО МНОГОМ ЛЕЖИТ В ОБЛАСТИ КОНСТРУКТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА С УЧРЕЖДЕНИЯМИ И ВЕДОМСТВАМИ ТЕХ ГОСУДАРСТВ, ГДЕ МЫ УЖЕ РАБОТАЕМ ИЛИ ПЛАНИРУЕМ ВХОЖДЕНИЕ С ПРОЕКТАМИ.



СЕРГЕЙ КУДРЯШОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

В целом 2019 год можно охарактеризовать как успешный – основные поставленные задачи были выполнены. До недавнего времени, кроме России, АО «Зарубежнефть» было представлено в таких странах, как Вьетнам, Босния и Герцеговина и Республика Куба. В минувшем году Компания вышла на новые рынки Узбекистана и Египта.

Так, в марте 2019 года в Узбекистане совместно с предприятием «Узбекнефтегаз» было создано СП ООО «ANDIJANPETRO». Предприятие осуществляет деятельность на территории республики – добычу на трех действующих нефтяных месторождениях: Южный Аламышик, Хартум и Восточный Хартум.

Развитие проектов в Египте стало одним из ключевых направлений международной деятельности АО «Зарубежнефть». В 2019 году в Каире между АО «Зарубежнефть», министерством нефти и минеральных ресурсов Египта, египетской государственной холдинговой нефтяной компанией Ganore и Pacific Oil Limited было подписано соглашение о разделе продукции по блокам South East Ras El Ush и East Gebel El Zeit. Блоки находятся в Суэцком заливе на расстоянии 10 км

друг от друга. Оценочные геологические ресурсы на обоих блоках составляют более 200 млн барр.

Технологическое преимущество АО «Зарубежнефть» заключается, в частности, в том, что Компания зачастую берет за проекты, от участия в которых, посчитав их нерентабельными, отказались другие игроки рынка. За счет применения передовых решений и инновационных подходов эти проекты достигают экономической эффективности. Поэтому в 2019 году в своей производственной деятельности Компания сохранила фокус на небольших, сложных в разработке месторождениях и на месторождениях с высокой степенью выработанности.

По итогам 2019 года показатель консолидированной выручки АО «Зарубежнефть» составил 97,5 млрд руб. Компания взяла на себя обязательства по выплате дивидендов государству в 2020 году в размере 50 % от чистой прибыли.

Откликаясь на экологические вызовы, весной 2019 года Совет директоров Компании принял решение приступить к развитию нового направления – возобновляемых источников энергии

(ВИЭ). Как и в случае с основным бизнесом, в этой сфере планируется постепенная экспансия начиная с наиболее знакомых регионов.

Цифровизация является ключевым инновационным направлением деятельности АО «Зарубежнефть». Например, в части передачи данных цифровые технологии обеспечивают прозрачность и достоверность представляемой информации. В этой области в 2019 году Компания первой в России получила комплексное экологическое разрешение (КЭР)¹ в рамках реализации федерального проекта «Внедрение наилучших доступных технологий» национального проекта «Экология». Проект включает передачу в Федеральную службу по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор) показателей негативного воздействия производства на окружающую среду в режиме онлайн.

В сфере экологической ответственности АО «Зарубежнефть» уверенно удерживает второе место в рейтинге открытости среди нефтегазовых компаний России. Рейтинг инициирован консультационно-аналитической группой в области топливно-энергетического комплекса «КРЕОН» и Всемирным

АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ЗАНЯЛО II МЕСТО В РЕЙТИНГЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ.

фондом дикой природы (WWF) в партнерстве с Национальным рейтинговым агентством и программой ООН по окружающей среде, а также при поддержке Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации (Минприроды России), Министерства энергетики Российской Федерации (Минэнерго России) и Правительства Российской Федерации.

Кроме того, АО «Зарубежнефть» стало первой российской компанией, которая присоединилась к международной Концепции «Нулевой травматизм» (далее – Концепции Vision Zero). Этот качественно новый подход к организации профилактики, объединяющий три направления – безопасность, гигиену труда и благополучие работников на всех уровнях производства, разработан Международной ассоциацией социального обеспечения (МАСО).

АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ПЕРВОЙ ИЗ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПОЛУЧИЛО КОМПЛЕКСНОЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗРЕШЕНИЕ РОСПРИРОДНАДЗОРА.

Интеграция положений Концепции Vision Zero в корпоративную культуру и базовые ценности Группы компаний «Зарубежнефть» позволит в ближайшей перспективе достичь показателя нулевого травматизма на производственных объектах.

Важно также отметить, что этот Отчет готовился в период пандемии коронавируса SARS-CoV-2. Столкнувшись с этой непростой эпидемиологической обстановкой в стране, АО «Зарубежнефть» приняло все необходимые меры для обеспечения бесперебойного производственного процесса и безопасности своих сотрудников.

С целью предотвращения заражения работников вахты были продлены. На месторождениях был введен ежедневный медосмотр

персонала. Работников Компании мы обеспечили защитными масками и антисептическими средствами. Подавляющее большинство офисных сотрудников в марте были оперативно переведены на удаленный режим работы. Постепенно, вместе с ослаблением режима самоизоляции, они вернутся на свои рабочие места.

Пандемия, конечно, внесла свои коррективы, однако это не отменяет наших целей и задач. В 2020 году АО «Зарубежнефть» намерено не только сохранить ведущие позиции среди российских государственных компаний, но и выйти на принципиально иной уровень развития, в том числе в области корпоративной ответственности, информационной открытости и прозрачности бизнеса.

¹ Единый разрешительный документ, утверждающий все нормативы воздействия на окружающую среду.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

GRI 103-1

В 2019 году Компания продолжила второй этап реализации Корпоративной стратегии развития АО «Зарубежнефть» до 2030 года – **«Готовность к росту и первые успехи»**. Основные задачи второго этапа – дальнейшее развитие технологических компетенций, вхождение в новые проекты за рубежом, непрерывное повышение эффективности управления и завершение подготовки компетентного персонала.

В сегменте «Геологоразведка и добыча» АО «Зарубежнефть» концентрируется на месторождениях с возможностью наращивания существующих компетенций, а именно на месторождениях с разбалансированной системой разработки и со сложными коллекторами. С учетом задач второго этапа Стратегии сформированы четыре программы развития.

ПРОГРАММА «ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО»

Включает набор проектов и инициатив, направленных на развитие ключевых технологических компетенций для повышения эффективности текущих активов и осуществления международной экспансии:

- технологии повышения эффективности геолого-разведочных работ;
- повышение коэффициента извлечения нефти (КИН);
- технологии для эффективного освоения малых месторождений.

ПРОГРАММА «ЭКСПАНСИЯ»

Включает набор проектных задач по поиску и оценке новых проектов, вхождению в них, а также создание эффективных инструментов поиска и оценки проектов и механизмов эффективной работы в новых странах и регионах. Основные принципы, используемые АО «Зарубежнефть» в направлении расширения географии деятельности:

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

ПРОГРАММА «КОРПОРАТИВНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ»

Направлена на создание гибкой, адаптивной бизнес-системы для эффективной работы с базовыми и быстрой интеграции новых активов, обеспечения максимальной скорости и гибкости в процессах управления, исполнения и принятия решений. Реализация программы «Корпоративная эволюция» АО «Зарубежнефть» осуществляется по следующим ключевым направлениям:

- создание адаптивных бизнес-процессов;
- создание и развитие цифровых организационных решений;
- создание системы и инструментов эффективной коммуникации и единых управленческих стандартов.

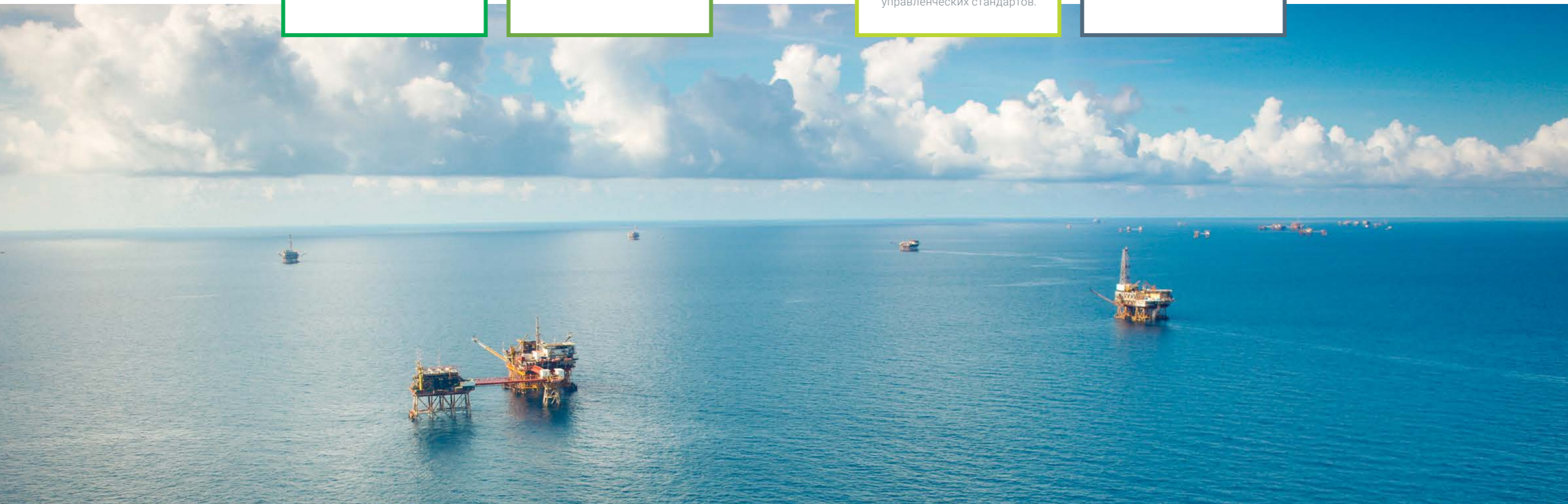
ПРОГРАММА «УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ»

Включает задачи для формирования кадрового резерва и программ ротации персонала на ключевые позиции под новые зарубежные проекты. Ключевые инструменты реализации программы:

- развитие технологических компетенций;
- выявление и обучение лидеров;
- подготовка команд под новые международные проекты.

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

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



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Согласно результатам проведенного консалтинговой компанией Miller and Lents Ltd. международного аудита, по итогам 2019 года запасы АО «Зарубежнефть» категории 1P (proved) выросли на 13,7 млн т до 74,8 млн т, что обеспечило восполнение объемов добычи нефти на 140 %. Прирост запасов категории 2P (proved + probable) составил более 7 млн т.

Данных показателей Компания достигла за счет высокой эффективности бурения разведочных скважин – успешность превысила 80 %, а также реализации программы мероприятий, направленных на стабилизацию базовой добычи нефти.

Стабильное состояние ресурсной базы говорит о сбалансированности портфеля активов АО «Зарубежнефть» из поисковых участков и месторождений, что позволяет регулярно

инвестировать средства в ГРП и ввести в разработку новые месторождения с сохранением финансовой устойчивости.

Аудит также подтвердил высокую прогнозную экономическую рентабельность разработки месторождений и обеспеченность запасами углеводородов под принятые уровни добычи до 2034 года.

По показателю «Консолидированная выручка» фактическое значение составило 97 508 млн руб., что соответствует выполнению ключевых показателей эффективности (КПЭ) на 120 %. Показатель формируется на базе консолидированной финансовой отчетности по МСФО. По показателю EBITDA фактическое значение составило 26 433 млн руб., что соответствует выполнению КПЭ на 120 %. Операционная эффективность Группы компаний «Зарубежнефть» традиционно обеспечивается

положительным результатом по сегменту «Геологоразведка и добыча», что в основном обусловлено результативностью деятельности в отчетном году ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и СП «Вьетсовпетро».

Согласно Дивидендной политике АО «Зарубежнефть», утвержденной Советом директоров (Протокол от 16 февраля 2017 года № 134), размер дивидендов составляет не менее 25 % от наибольшего значения из двух величин: чистой прибыли по РСБУ, скорректированной на доходы/расходы от переоценки обращающихся на рынке ценных бумаг дочерних обществ и относящегося к ним налога на прибыль, и чистой прибыли по МСФО. Фактическое значение по показателю «Размер дивидендов» в 2019 году составило 5 918,5 млн руб. Показатель выполнен. Оплата причитающихся Российской Федерации дивидендов по акциям, принадлежащим Российской Федерации, произведена

Достижение целевых значений КПЭ в 2019 году

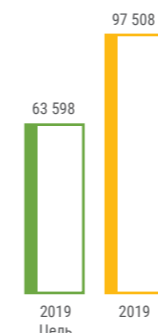
Показатель	Единица измерения	Вес показателя, %	2019		
			цель	факт	исполнение, %
Консолидированная выручка	млн руб.	5	63 598	97 508	120,0
EBITDA	млн руб.	5	21 748	26 433	120,0
Размер дивидендов	млн руб.	20	4 603	5 918,5	100,0
Рентабельность акционерного капитала ROE	%	10	5,0 %	9,2 %	120,0
Производительность труда	тыс. руб./человеко-час	10	67,7	81,8	120,0
Снижение операционных расходов (затрат)	%	10	2,0 %	3,1 %	120,0
Валовой объем добычи	тыс. т н. э.	15	99 071,0	103 815,0	119,2
Интегральный КПЭ инновационной деятельности	%	10	100 %	100 %	100,0
Выполнение по корпоративным КПЭ					113,9
Непревышение лимита по показателю NetDebt/EBITDA	–	Показатель депремирования	2,0	0,0	Показатели депремирования выполнены
Достижение целевого значения по выручке	–	Показатель депремирования	70 %	153 %	Показатель депремирования равен 1

ИТОГОВОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ

113,9

Консолидированная выручка, млн руб.

120 %



9 августа 2019 года в соответствии с распоряжением Росимущества от 30 июня 2019 года № 409-р «О решениях годового Общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть».

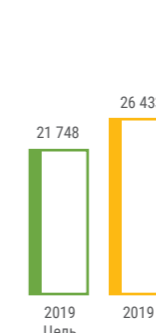
Фактическое значение показателя «Рентабельность акционерного капитала» составило 9,2 % при целевом уровне 5,0 %. Чистая прибыль Группы компаний «Зарубежнефть» увеличилась на 16 % и составила в 2019 году 13,5 млрд руб.

Показатель «Производительность труда» исчисляется как выручка АО «Зарубежнефть» по РСБУ, рассчитанная в сопоставимых с 2018 годом условиях и соотношенная с количеством отработанных сотрудниками Компании человеко-часов. В 2019 году показатель составил 81,8 тыс. руб. / человеко-часов при установленном целевом значении 67,7 тыс. руб. / человеко-часов.

Снижение операционных затрат утверждено с целевым значением –2 % (директивы Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13). Согласно отчету о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат за 2019 год,

EBITDA, млн руб.

120 %



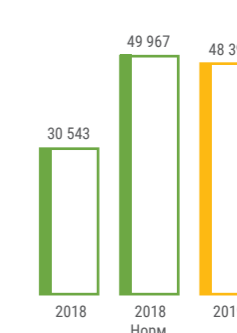
фактическое значение показателя «Снижение операционных расходов» по итогам года составило 3,1 %, что выше директивно установленного Правительством Российской Федерации. Основным фактором нормализации (16,4 млрд руб.) – появление в 2019 году у ООО «Зарнестсервис» нового вида деятельности по трейдингу нефти и нефтепродуктов.

Валовая добыча углеводородов Группы компаний «Зарубежнефть» по факту 2019 года составила 4 770 тыс. т н. э. при целевом значении 4 515 тыс. т н. э. Рост фактического значения обеспечен увеличением добычи СП «Вьетсовпетро».

В результате эффективной геологоразведки фактический объем запасов на конец отчетного периода составил 103 815 тыс. т н. э. при целевом значении 99 071 тыс. т н. э. Основными источниками роста запасов углеводородов в 2019 году являлись ГРП и переоценка запасов на действующих активах в Социалистической Республике Вьетнам и на Хьянгинском месторождении, а также вхождение в новые проекты в Социалистической Республике Вьетнам, Египте и Узбекистане.

Динамика снижения операционных расходов за 2019 год, млн руб.

–3 %



Фактический расчет интегрального КПЭ инновационной деятельности был проведен с установлением ограничения 100 % по выполнению каждой составляющей показателя, общее выполнение показателя зафиксировано на уровне 100 %.

К показателям депремирования относятся: «Непревышение лимита по показателю NetDebt/EBITDA» и «Достижение целевого значения по выручке». Оба показателя выполнены, коэффициент депремирования равен 1. Показатель NetDebt/EBITDA составил по итогам отчетного года 0, что обусловлено снижением долговой нагрузки и эффективным управлением ликвидностью Группы компаний «Зарубежнефть».

Совокупная итоговая степень достижения КПЭ за 2019 год оценивается на уровне 113,9 %. Выполнение по каждому показателю карты превысило установленные целевые уровни, большая часть показателей достигла амбициозного значения (шесть из девяти основных показателей карты). Без учета нормализации плановых показателей совокупное выполнение всех КПЭ также оценивается в 113,9 %.

Конструктивное

СОТРУДНИЧЕСТВО

с местными органами управления

03

**РЕАЛИЗАЦИЯ
СТРАТЕГИИ
СОЦИАЛЬНОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**



**В АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»
НА ПОСТОЯННОЙ ОСНОВЕ
ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ
ЗАСЕДАНИЯ КОМИССИИ**

**ПО РАССМОТРЕНИЮ
ОБРАЩЕНИЙ СОЦИАЛЬНОГО
ХАРАКТЕРА, ПОСТУПАЮЩИХ
КАК В КОРПОРАТИВНЫЙ
ЦЕНТР, ТАК И В ДОЧЕРНИЕ
ОБЩЕСТВА.**

GRI 102-29

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

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

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

на создание максимально эффективного, простого и прозрачного механизма для оказания помощи со стороны Группы компаний «Зарубежнефть».

Благотворительная и спонсорская деятельность осуществляется по следующим направлениям:

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

Всего на благотворительность и спонсорство Группа компаний «Зарубежнефть» направила в 2019 году 149 млн руб. (с учетом социально-экономических соглашений, подписанных с администрациями регионов присутствия дочерних и совместных обществ). Из них 136 млн руб. направлены на благотворительные проекты и 13 млн руб. – на спонсорские программы.

В 2019 году продолжилось развитие волонтерского движения в рамках работы советов молодых специалистов. Традиционно сотрудники Компании помогают воспитанникам детских домов, проживающим в домах престарелых инвалидам

и ветеранам Великой Отечественной войны. Сотрудники дочерних предприятий, помимо участия в совместных акциях с Корпоративным центром, проводят акции помощи незащищенным слоям населения, а также донорские и благотворительные спортивные мероприятия.

Забота об экологии и рациональном использовании ресурсов остается одним из важных направлений корпоративного волонтерства. В 2019 году сотрудники Группы компаний «Зарубежнефть» провели серию акций и субботников. Так, работники АО «Зарубежнефть», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» и ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж» приняли участие в экологической волонтерской акции в Ботаническом саду МГУ им. М. В. Ломоносова, проведенной при поддержке ЭкоЦентра «Заповедники». Отдельно сотрудники Харьгаинского месторождения организовали субботник у берегов реки Лек-Харьяга, протекающей по дороге к кустовой площадке EP-2. Мероприятие было организовано в рамках Всероссийской экологической акции «Нашим рекам и озерам – чистые берега». На ежегодной основе сотрудники АО «РМНТК «Нефтеотдача» продолжают участвовать в экологической акции «Речная лента».

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.

ЦЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН

Деятельность Компании связана с природными объектами морского шельфа и тундры в районах Крайнего Севера. Коллектив объединяет более 12 тыс. человек из разных стран. Эти и другие факторы определяют высокую степень ответственности Компании за принимаемые решения

и их последствия. Применяемые нами технологические и управленческие решения позволяют минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, стимулируют экономическое развитие стран присутствия и формируют корпоративную

культуру, поддерживающую развитие творческого потенциала сотрудников. Большинство наших инициатив сочетаются с глобальными Целями ООН в области устойчивого развития.

Приоритетные стратегические направления

Приоритет	Производственные задачи	Цели в области устойчивого развития ООН
Развитие технологических компетенций и повышение эффективности действующих активов	Геолого-разведочные работы – расширение ресурсной базы	 Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной производительной занятости и достойной работе для всех
	Повышение коэффициента извлечения нефти	 Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития
	Поиск и применение новых инфраструктурных решений для снижения капитальных и рациональных затрат и сокращения срока ввода месторождений в добычу	 Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций
Вхождение в новые проекты	Оценка новых проектов в различных регионах на разных стадиях – экспресс-оценки, детальной оценки и подготовки сделок	 Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями  Партнерство в интересах устойчивого развития
Организационное развитие для эффективного управления группами проектов	Переход на модель управления «Стратегический контролер», включающую стратегический, системный и методический контроль дочерних обществ, создание единой методологической базы, единые правила работы по ключевым процессам в дочерних обществах	 Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте  Качественное образование  Гендерное равенство
Реализация программы улучшений в сегменте «Нефтепереработка и сбыт»	Программа операционных улучшений АО «НПЗ Брод», программа операционных улучшений АО «МПЗ Модрича», проведение операционных улучшений в оптовых и розничных продажах	 Обеспечение доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех
Развитие сегмента «Сервисные и прочие активы» – синергия с сегментом «Геологоразведка и добыча»	Обеспечение на базе корпоративных отраслевых институтов АО «ВНИИНефть», АО «Гипровосток», АО «РМНТК «Нефтеотдача» и ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж» квалифицированного научно-проектного сопровождения российских и зарубежных добывающих активов Компании	 Обеспечение рациональных моделей потребления и производства  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



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

GRI: 102-12, 102-40, 102-42, 102-43

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

Между дочерним обществом АО «Зарубежнефть» ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и администрацией Ненецкого административного округа (НАО) заключено соглашение о сотрудничестве, действующее с февраля 2009 года, об участии дочернего общества в экономическом и социальном развитии НАО, где были определены и зафиксированы конкретные направления и объемы

инвестиций Компании в социальную инфраструктуру региона.

В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» с 2017 года действуют Методические рекомендации поведения на территориях традиционного природопользования коренных малочисленных народов Севера.

В целях повышения открытости Компании перед заинтересованными сторонами 6 августа на Харьягинском месторождении прошли командно-штабные учения (КШУ) по проверке готовности нештатного аварийно-спасательного формирования ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» и отработке действий

служб промысла при локализации и ликвидации условного разлива нефти в результате разгерметизации экспортного нефтепровода «Куст 108 – Головная нефтесборная станция». При проведении КШУ было задействовано более 50 человек и 10 единиц спецтехники. Компания наглядно продемонстрировала свое стремление к минимизации риска нефтяных разливов и защите окружающей среды. Среди приглашенных были представители Союза оленеводов НАО и регионального общественного движения «Ассоциация ненецкого народа «Ясавэй».

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

GRI 103-2

Создание и развитие новых передовых технологических компетенций имеют для Компании большое значение при вхождении АО «Зарубежнефть» в новые проекты. Кроме того, уникальные компетенции способствуют успешной экспансии в регионах, где необходимо нивелировать возможные преимущества со стороны крупных игроков и представителей местного рынка.

Технологическое преимущество позволяет АО «Зарубежнефть» входить в проекты, от участия в которых, посчитав их нерентабельными, отказались другие игроки рынка. Но за счет применения передовых решений

и инновационных подходов эти проекты достигают экономической эффективности.

АО «Зарубежнефть» концентрируется не только на инновациях в нефтяном сегменте. Весной 2019 года на заседании Совета директоров АО «Зарубежнефть» рассматривался вопрос о развитии направления проектов по ВИЭ. Как и в случае с основным бизнесом, в этой сфере планируется постепенная экспансия.

Цифровизация является ключевым инновационным направлением АО «Зарубежнефть». Уже в ближайшем будущем Стратегия цифровой трансформации Компании позволит осуществлять

интегрированное планирование и оперативно принимать оптимальные управленческие, технологические и операционные решения.

Компания в 2019 году стала первой организацией, получившей КЭР. Проект КЭР реализует Росприроднадзор в рамках федерального проекта «Внедрение наилучших доступных технологий» национального проекта «Экология». Он включает передачу в Росприроднадзор показателей негативного воздействия производства на окружающую среду в режиме онлайн.

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

GRI 102-15

Актуализированная Программа инновационного развития (ПИР) АО «Зарубежнефть» на 2016–2020 годы (с перспективой до 2030 года) разработана в рамках исполнения поручения Правительства Российской Федерации и утверждена Советом директоров 14 сентября 2016 года (Протокол № 127).

В 2019 году в АО «Зарубежнефть» во исполнение поручения Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России велись работы по актуализации ПИР АО «Зарубежнефть» на 2020–2024 годы (с перспективой до 2030 года). Так, была разработана

и утверждена Советом директоров АО «Зарубежнефть» концепция Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» на 2020–2024 годы (Протокол от 27 марта 2019 года № 65). Подготовленный на основании концепции проект актуализированной ПИР был одобрен Комитетом по стратегическому планированию при Совете директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол от 30 октября 2019 года № 63) и в установленном порядке направлен на рассмотрение в федеральные органы исполнительной власти. Утверждение актуализированной ПИР АО «Зарубежнефть» на 2020–2024 годы (с перспективой до 2030 года) на заседании Совета директоров АО «Зарубежнефть» планируется в 2020 году.

Основными подрядчиками, привлеченными для выполнения инновационных проектов в 2019 году, выступали проектные и научно-исследовательские организации:

- входящие в Группу компаний «Зарубежнефть» АО «ВНИИнефть» и АО «Гипровостокнефть»;
- ведущие высшие учебные заведения Российской Федерации (Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ), Сколковский институт науки и технологий (Сколтех) и др.);
- субъекты малого и среднего бизнеса и другие научные и производственные организации.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ 2019 ГОДА И ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В РАМКАХ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

GRI 203-1

СОЗДАНИЕ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ РОССИЙСКОГО ПРОИЗВОДСТВА, РАБОТАЮЩЕЙ НА НЕФТИ ВСЕХ КЛАССОВ

Инновационный проект был инициирован в связи со значительными затратами на приобретение дизельного топлива для производства электроэнергии для месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и трудностями его завоза. Задачами проекта являются использование оборудования российского производства (двигателей внутреннего сгорания Коломенского завода) на нефти до третьего класса включительно (высоковязкой и сернистой) и увеличение межремонтного пробега энергетических машин.

Существующие энергетические машины, иностранного производства и выпускаемые Коломенским заводом, требуют высокой степени подготовки нефти и рассчитаны на работу на нефти первого класса, легкой и малосернистой.

Узким местом работы энергетических машин на нефти является топливная аппаратура (форсунки впрыска, трубопроводная система).

В рамках реализации инновационного проекта в 2017–2019 годах проводились научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) по доработке узлов оборудования электростанции, работающей на нефти третьего класса, разработка проектной документации, доработка электростанции до соответствия нормам и правилам нефтяной промышленности и опытно-промышленные испытания в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

Дизель-нефтяная электростанция изготовлена и поставлена на месторождение ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Она прошла опытно-промышленные испытания при работе на дизельном топливе и переведена на проведение опытно-промышленных испытаний при работе на нефти и дальнейших испытаний модернизированного оборудования и узлов в рамках НИОКР.

В 2019 году продолжались опытно-промышленные испытания электростанции на нефти. По результатам НИОКР в Федеральную службу по интеллектуальной собственности (Роспатент) поданы две заявки на патентование уникальных технических решений, направленных на совершенствование узлов электростанции для стабильной работы на нефти до третьего класса включительно. На текущий момент патенты на изобретения получены.

ТЕХНОЛОГИЯ УВЕЛИЧЕНИЯ НЕФТЕОТДАЧИ МЕСТОРОЖДЕНИЙ ВЫСОКОВЯЗКИХ НЕФТЕЙ МЕТОДОМ КАТАЛИТИЧЕСКОГО АКВАТЕРМОЛИЗА

С 2017 года Компания совместно с КФУ выполняет научно-исследовательские работы по созданию технологии увеличения нефтеотдачи месторождений высоковязких нефтей методом каталитического аква-

интенсифицировать внутривластовое облагораживание тяжелой нефти в процессе паротепловых обработок, что приводит к повышению качества нефти и снижению ее вязкости. Улучшение свойств нефти в пластовых условиях позволит повысить энергетическую и экономическую эффективность разработки месторождения Бока де Харуко (потенциально – других месторождений-аналогов в поясе тяжелых нефтей на Кубе и в других странах).

В 2017–2018 годах на базе КФУ проведена серия экспериментов для подбора наиболее эффективного катализатора с использованием реактора. Подобранный никелевый катализатор обеспечивает максимальную конверсию нефти и значительное снижение вязкости. Его дополнительным преимуществом является низкая стоимость по сравнению с кобальтовым катализатором.

В 2018 году выполнен второй этап исследований, в ходе которого решены остальные задачи научно-исследовательских работ: оценка каталитической активности и закоординированности катализатора в процессах аквагермолиза, адсорбция катализатора на породе (вытеснение в трубе горения), исследование растворимости, термостабильности и фильтрационных характеристик разработанного раствора катализатора. Изготовлена опытная партия катализатора для проведения опытно-промышленных работ.

В 2019 году катализатор доставлен на Кубу морским транспортом. Была проведена подготовка к выполнению опытно-промышленных работ по испытанию технологии, осуществлена базовая пароцикловая обработка скважины-кандидата (без присутствия катализатора).

В ноябре – декабре 2019 года специалисты АО «Зарубежнефть» успешно провели закачку катализатора в пласт и последующую пароцикловую обработку. В настоящее время опытно-промышленные работы продолжаются – ведется добыча нефти.

Также в августе 2019 года в Роспатент подана совместная с КФУ заявка на регистрацию патента на изобретение «Способ разработки битуминозных карбонатных коллекторов с использованием циклической закачки пара и катализатора аквагермолиза». На текущий момент патент на изобретение получен.

ОПЫТНО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ РАБОТЫ ПО ТЕСТИРОВАНИЮ ПОВЕРХНОСТНО-АКТИВНЫХ ВЕЩЕСТВ В ОДИНОЧНОЙ СКВАЖИНЕ МЕТОДОМ SWCTT В ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»

В ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» на Западно-Хоседаюском месторождении в 2019 году успешно проведены опытно-промышленные работы по тестированию поверхностно-активных веществ (ПАВ) компании BASF в одиночной скважине для повышения нефтеотдачи гидрофобных карбонатных пластов. Следует отметить, что применение АО «Зарубежнефть» метода SWCTT (Single Well Chemical Tracer Test) на карбонатном коллекторе стало первым в истории опытно-промышленных работ подобного рода, проведенным в России. Основная идея SWCTT-теста – использование химических трассеров для определения величины остаточной нефтенасыщенности при вытеснении нефти водой и ПАВ. SWCTT-тест позволяет в реальных условиях сравнительно быстро определить прирост $K_{\text{выт}}$ по ПАВ к $K_{\text{выт}}$ по воде.

Результаты выполненного теста подтвердили эффективность выбранной композиции. Согласно аналитической интерпретации, получен прирост $K_{\text{выт}}$ на 0,07 (при воздействии раствором ПАВ) по сравнению с $K_{\text{выт}}$ пластовой водой.

ОПЫТНО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ РАБОТЫ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ПОТОКООТКЛОНЯЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЙ В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА ХАРЬЯГА»

В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» успешно продолжается реализация опытно-промышленных работ по применению потокоотклоняющих технологий (закачка сшитых полимерных композиций на основе полиакриламида). Проект реализуется с 2017 года. Его основной задачей является отработка технологии перераспределения фильтрационных потоков нагнетаемой воды с помощью полимерных композиций, закачиваемых в действующие скважины.

В проекте участвуют скважины пласта D3-III девонских отложений Харьягинского месторождения. Всего за период с 2017 по 2019 год было обработано 13 скважин, закачено 18 215 м³ сшитых полимерных составов.

Оценка дополнительной добычи нефти по результатам опытно-промышленных работ ведется на основе общепринятых в Российской Федерации методик – по характеристикам вытеснения. Суммарная дополнительная добыча нефти за указанный период оценивается в более чем 140 тыс. т, из них в 2019 году добыто более 75 тыс. т нефти.

СИСТЕМА ИСПЫТАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В 2019 году Группа компаний «Зарубежнефть» продолжила активную работу по развитию системы испытания и внедрения ранее не применявшихся в ней новых технологий, существующих на рынке. Опытные промышленные испытания нового оборудования и технологий проводились в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» и в филиале АО «Зарубежнефть» в Республике Куба. По результатам испытаний от применения ряда новых технологий получен положительный экономический эффект.

В ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» в 2019 году было проведено 16 испытаний по следующим основным направлениям: совершенствование технологии вторичного вскрытия пластов гидромеханическим перфоратором, испытания высокоэффективного комплекса очистки скважины, а также современного бурового оборудования и устройств.

В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» проводились работы по оценке эффективности применения адаптивного входного гравитационного модуля при эксплуатации оборудования в горизонтальных скважинах, а также по испытанию линейного привода штангового глубинного насоса.

В ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» в 2019 году велись опытно-промышленные испытания

с использованием технологии предотвращения кольтации призабойной зоны пласта при текущих ремонтах скважин, оценивалась эффективность применения шаровых кранов в составе фонтанных арматур и динамических компенсаторов мощности на подстанции 35/6/0,4 кВ. Всего в дочернем обществе за прошедший год было проведено восемь испытаний.

В филиале АО «Зарубежнефть» в Республике Куба в 2019 году были продолжены работы по испытанию термостойкой оптоволоконной внутрискважинной системы мониторинга распределенной температуры и давления, велись испытания термостойких установок штангового винтового насоса (УШВН), а также осуществлялось проведение пароцикловой обработки через УШВН.

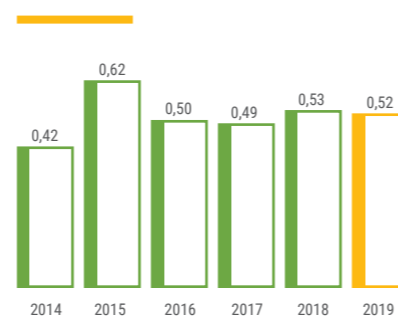
В 2019 году в Группе компаний «Зарубежнефть» получен один патент на изобретение, два патента на полезные модели и девять свидетельств на программное обеспечение. Помимо этого, подано 15 заявок на регистрацию результатов интеллектуальной деятельности в Роспатент и опубликовано 36 научных статей и публикаций.

АО «Зарубежнефть» продолжает развивать и расширять форматы взаимодействия с инновационной средой. В июне 2019 года АО «Зарубежнефть» и Московский государственный

университет им. М. В. Ломоносова (МГУ им. М. В. Ломоносова) заключили соглашение о сотрудничестве. Данный договор подтверждает обоюдную заинтересованность сторон в активном развитии сотрудничества в сфере подготовки и переподготовки персонала и в области научной и инновационной деятельности.

В рамках реализации ПИР АО «Зарубежнефть» активно развивает взаимовыгодное сотрудничество с высшими учебными заведениями для формирования планов по совместной реализации инновационных проектов и выполнения совместных работ в сфере прогнозирования научно-технического развития, подготовки и переподготовки кадров.

Динамика затрат на НИОКР к выручке за 2014–2019 годы, %



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

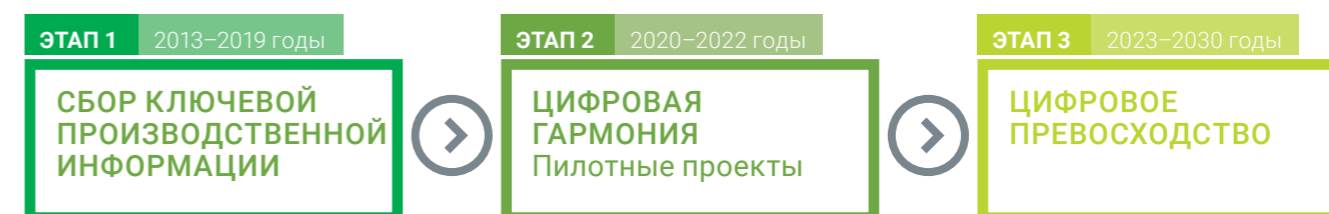
GRI 103-1

В настоящее время нефтегазовая отрасль вслед за другими капиталоемкими сферами активно реализует новые возможности комплексного применения цифровых технологий. АО «Зарубежнефть» осознает стоящий перед Компанией вопрос конкурентоспособности на российском и мировом рынках на долгосрочную перспективу, по сути на десятилетия вперед, и готово к необходимым преобразованиям. По ряду приоритетных процессов,

оказывающих наибольшее влияние на бизнес АО «Зарубежнефть», таких как управление запасами, разработка месторождений, добыча нефти и газа, поиск и оценка новых проектов, Компания превосходит конкурентов или находится на одном уровне с лидерами отрасли. Общий уровень зрелости ключевых процессов АО «Зарубежнефть» достаточен для модификации бизнес-процессов с помощью цифровых технологий.

Стратегия цифровой трансформации учитывает и комплексно дополняет цели и задачи принятых документов стратегического планирования АО «Зарубежнефть», в том числе Корпоративной стратегии развития и Долгосрочной программы развития (ДПР), и тесно увязана с Программой инновационного развития и ИТ-стратегией Компании.

АО «Зарубежнефть» определяет для себя три ключевых этапа цифрового стратегического развития



В 2019 году Компания успешно закончила реализацию первого этапа Стратегии цифровой трансформации, преодолев за этот период разрозненность потоков первичной информации во всех сегментах. Это повысило простоту и удобство использования данных, обеспечило максимальную скорость получения, обработки и анализа данных и наметило эффективные механизмы управления ими. Ключевыми результатами реализации первого этапа Стратегии цифровой трансформации стали следующие достижения:

- 93 % скважин российских активов Компании оснащены телеметрией, обеспечивающей передачу информации в режиме реального времени;
- разработано пять собственных программных комплексов в направлении технологического фокуса Компании;
- реализованы обмен данными и интеграция 35 информационных систем Компании.

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

Программа цифровой трансформации включает в себя четыре комплексных проекта:

- цифровое месторождение (повышение эффективности производства);
- цифровая оценка новых проектов (ускорение и повышение эффективности процесса вхождения в новые активы);

- цифровой офис (повышение эффективности бизнес-процессов управления организацией);
- цифровые компетенции персонала (работа с талантами и использование передовых технологий для развития сотрудников).

Наиболее приоритетными направлениями развития и внедрения сквозных цифровых технологий на втором этапе реализации Стратегии являются технологии машинного обучения, обработки больших данных, «цифровые двойники» и искусственный интеллект. В 2019 году реализовано более 10 проектов, в 2020 году планируется инициировать еще не менее 25 проектов, различных по масштабу, – от внедрения существующих на рынке цифровых решений до проектов по созданию собственных разработок, отвечающих ключевым направлениям развития Компании.

СИСТЕМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

GRI: 102-15, 102-20

Группа компаний «Зарубежнефть» стремится максимально увеличить свою акционерную стоимость и 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 АО «Зарубежнефть» разработан и постоянно совершенствуется единый подход к процессу управления рисками, который в совокупности с унифицированными инструментами и методами анализа рисков формирует систему управления рисками, интегрированную с процессами управления (Интегрированная система управления рисками, ИСУР).

Цели Компании в области управления рисками:

- повышение эффективности управленческих решений посредством анализа присущих им рисков;
- обеспечение максимальной эффективности мероприятий по управлению рисками в ходе реализации принятых решений.

Задачи Компании в области управления рисками:

- формирование культуры управления рисками в рамках деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» для достижения общего понимания руководством и работниками основных принципов и подходов к управлению рисками;
- использование системного подхода к идентификации, анализу и оценке рисков, присущих деятельности Группы компаний «Зарубежнефть»;
- кросс-функциональное рассмотрение информации о рисках структурными подразделениями и предприятиями в рамках деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» и совместная разработка мероприятий по управлению рисками;
- предоставление информации для поддержки принятия решений на всех уровнях управления в рамках деятельности Группы компаний «Зарубежнефть».

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

планирования и бизнес-планирования, осуществляемые Советом директоров, руководством и сотрудниками на всех уровнях управления и направленные на достижение целей деятельности АО «Зарубежнефть». Для каждого риска назначается владелец, ответственный за управление им. В каждом сегменте, а также во всех ключевых бизнес-процессах определены координаторы по рискам, которые распространяют и поддерживают применение корпоративных принципов управления рисками. Сроки и задачи по анализу рисков учитывают особенности и требования каждого бизнес-процесса, на уровне которого осуществляется управление рисками.

Ответственность за методологическое обеспечение, развитие и поддержание системы управления рисками закреплена за Управлением перспективного и организационного развития.

Указанный подход позволяет формировать зоны ответственности за управление рисками и осуществлять мониторинг рисков на всех уровнях управления Компании, а также обеспечивать разработку целевых планов реагирования на существенные риски Группы компаний «Зарубежнефть».

СУЩЕСТВЕННЫЕ РИСКИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ МЕРЫ ПО РЕАГИРОВАНИЮ

GRI: 205-1, 102-11

Наименование риска	Меры реагирования
Риски в области производственной безопасности	
<ul style="list-style-type: none"> • Несчастные случаи с работниками и третьими лицами. • Техногенные аварии и катастрофы. • Несоответствие требованиям законодательства в области промышленной и экологической безопасности 	<p>В Группе компаний «Зарубежнефть» ведется постоянная работа по совершенствованию системы предупреждения аварий и инцидентов в ходе бурения, освоения и эксплуатации месторождений на суше и шельфе.</p> <p>На производственных объектах АО «Зарубежнефть»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • организована трехступенчатая система производственного контроля за состоянием охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды (ОТ, ПБ и ООС); • функционирует постоянно развивающаяся Система управления ОТ, ПБ и ООС. В рамках ее реализации в Компании соблюдается Политика в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности и социальной ответственности, производится оценка рисков в области ОТ, ПБ и ООС, разрабатываются и выполняются меры по управлению ими. <p>Для повышения конкурентоспособности и безусловного приоритета при выходе на международные проекты предприятия Группы компаний «Зарубежнефть» присоединились к международной Концепции Vision Zero, разработанной МАСО.</p>
Риски, связанные с изменением климата	
<ul style="list-style-type: none"> • Ужесточение норм регулирования в связи с изменением климата и его физическими последствиями может оказать негативное воздействие на деятельность в виде роста затрат и снижения эффективности 	<p>Для снижения рисков, сопровождаемых процессами глобального изменения климата, Компания проводит следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществляет учет и планирование мер по регулированию выбросов парниковых газов; • реализует программы по повышению энергоэффективности; • учитывает экологические риски при принятии инвестиционных решений по новым проектам; • учитывает риск климатических изменений при проектировании и строительстве объектов на наиболее уязвимых территориях Крайнего Севера; • реализует проекты в области возобновляемой энергетики; • разрабатывает программы сохранения биоразнообразия в регионах присутствия. <p>Компания на постоянной основе участвует в рейтинге открытости нефтегазовых компаний России в сфере экологической ответственности с его основания в 2014 году. В 2019 году АО «Зарубежнефть» заняло второе место, подтвердив позицию прошлого года</p>
Политические риски	
<ul style="list-style-type: none"> • Риск нанесения ущерба политическим и экономическим интересам Российской Федерации вследствие выбора неправильной стратегии деятельности в странах текущей и перспективной деятельности Компании. • Риски частичной или полной потери контроля над активами Компании за рубежом 	<p>АО «Зарубежнефть» является государственной компанией и представляет интересы Российской Федерации за рубежом. С учетом изменчивости политической, экономической и законодательной ситуации в странах текущей и перспективной деятельности Компании для управления политическими рисками на регулярной основе проводится мониторинг индикаторов изменений политической, экономической и законодательной ситуации в странах текущей и перспективной деятельности Компании. Кроме того, в АО «Зарубежнефть» на регулярной основе проводятся консультации с представителями федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, иностранных посольств и компаний по вопросам ситуации в странах присутствия и перспективности участия в тех или иных проектах за рубежом</p>
Риск в области корпоративного мошенничества и коррупции	
<ul style="list-style-type: none"> • Риск вовлечения Компании или ее сотрудников в коррупционную деятельность, а также несоблюдение законодательства Российской Федерации и стран присутствия, что влечет за собой применение юридических санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных органов 	<p>В Компании функционирует система внутреннего контроля в области противодействия коррупции и мошенничеству (комплаенс):</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществляется регулярный мониторинг индикаторов риска коррупции и мошенничества по наиболее уязвимым бизнес-процессам Компании; • на системной основе актуализируются внутренние нормативные документы в области предупреждения и противодействия коррупции; • проводятся мероприятия по информированию и обучению сотрудников в целях повышения уровня антикоррупционной культуры



СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

GRI: 102-18, 102-22, 102-23

ДЕЙСТВИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

АО «Зарубежнефть» реализует комплекс мер по совершенствованию корпоративного управления и стремится соответствовать лучшим применимым международным и российским практикам в этой области. В Компании проводятся мероприятия по поддержанию высоких значений уровня корпоративного управления, который ежегодно оценивается в соответствии с утвержденной в Компании методикой проведения самооценки качества корпоративного управления.

В рамках внедрения лучших практик Кодекса корпоративного управления в Компании созданы и успешно функционируют профильные комитеты при Совете директоров: Комитет по стратегическому планированию, Комитет по аудиту, Комитет по кадрам и вознаграждению. Вопросы, выносимые на рассмотрение Совета директоров, предварительно рассматриваются на заседаниях профильных комитетов, в том числе в рамках очных заседаний.

В 2019 году также проведены анализ и актуализация ряда внутренних нормативных документов Компании, которые обеспечивают подготовку и проведение заседаний органов управления с учетом лучших практик корпоративного управления.

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ОТЧЕТНОМ ГОДУ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

GRI 103-1

В 2019 году на заседаниях Совета директоров в том числе были рассмотрены следующие вопросы, направленные на реализацию стратегических целей деятельности Компании:

- об утверждении отчета о достижении целевых значений корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» за 2018 год;
- предварительное утверждение Годового отчета АО «Зарубежнефть» за 2018 год;
- об утверждении отчета о реализации Программы инновационного

- развития АО «Зарубежнефть» за 2018 год;
- отчет о ходе реализации Корпоративной стратегии развития АО «Зарубежнефть» за 2019 год;
- об утверждении целевых значений КПЭ АО «Зарубежнефть» на 2020 год;
- об утверждении Бизнес-плана АО «Зарубежнефть» на 2020 год.

В рамках мероприятий по актуализации ДПР Компании решением Совета директоров с учетом рекомендаций по результатам аудита ДПР и поступивших директив Правительства Российской Федерации были актуализированы следующие приложения к ДПР:

- приложение № 3 «Деятельность Группы компаний «Зарубежнефть» в сфере инноваций»;
- приложение № 4 «План мероприятий по управлению рисками Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть» до 2030 года»;
- приложение № 5 «Потребность в трудовых ресурсах в рамках реализации Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть»;
- приложение № 6 «Программа повышения производительности труда»;
- приложение № 7 «Мероприятия по повышению эффективности и прозрачности деятельности АО «Зарубежнефть»»;
- приложение № 8 «Мероприятия, направленные на плановое

- и поэтапное замещение закупки иностранной продукции, работ и услуг эквивалентной отечественной продукцией, работами и услугами»;
- приложение № 9 «Программа снижения операционных расходов»;
- приложение № 10 «Программные мероприятия по обеспечению достижения КПЭ ДПР и вознаграждения руководящего состава АО «Зарубежнефть»».

В целях реализации мероприятий по цифровой трансформации АО «Зарубежнефть» Советом директоров разработано и утверждено приложение № 13 к ДПР «Стратегия АО «Зарубежнефть» в области цифровой трансформации».

В целях реализации отраслевого раздела плана действий по ускорению темпов роста инвестиций в основной капитал и повышению до 25 % их доли в валовом внутреннем продукте Советом директоров АО «Зарубежнефть» утверждено приложение № 14 к ДПР «Мероприятия Долгосрочной программы развития по ускорению темпов роста инвестиций в основной капитал сегмента «Геологоразведка и добыча».

ВОПРОСЫ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, РАССМОТРЕННЫЕ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ И ЕГО КОМИТЕТАМИ

GRI 103-2

В 2019 году Советом директоров и комитетами при Совете директоров Компании были рассмотрены следующие вопросы в области устойчивого развития:

- о концепции программы инновационного развития АО «Зарубежнефть»;
- об утверждении отчета о реализации программы инновационного развития АО «Зарубежнефть»;
- о развитии проектов ВИЭ;
- о доработке корпоративных планов импортозамещения в части защиты от радиационных, химических и биологических факторов;
- о рассмотрении результатов проверок эффективности процедур

по организации системы управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции;

- об утверждении регламента осуществления благотворительной и спонсорской деятельности.

АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

GRI 205-2

АО «Зарубежнефть» открыто заявляет о неприятии коррупции и строго следует требованиям российского законодательства и законодательства других стран, где Компания ведет или планирует вести свою деятельность.

В 2019 году АО «Зарубежнефть» в числе первых трех крупнейших российских компаний прошло процедуру общественного подтверждения реализации положений Антикоррупционной хартии российского бизнеса, подтвердив свое соответствие российским и международным стандартам этического ведения бизнеса.

В отчетный период антикоррупционная деятельность Компании была сосредоточена на развитии комплаенс-системы.

На основании накопленного опыта была разработана единая для Корпоративного центра

и дочерних обществ система оценки риска корпоративного мошенничества и коррупции, позволяющая оценить уровень риска и эффективность контрольных процедур в бизнес-процессах. Полученные результаты позволили разработать и внедрить дополнительные мероприятия, направленные на устранение (минимизацию) риска коррупции.

Важным элементом системы противодействия коррупции является формирование у работников антикоррупционного сознания, характеризующегося нетерпимостью к любым формам коррупционных проявлений.

В рамках разъяснительной работы была продолжена практика ежегодного антикоррупционного обучения всех работников Компании, а высшее руководство АО «Зарубежнефть» дополнительно прошло обучение на базе одного из ведущих вузов России.

В предстоящий период будет продолжена работа по совершенствованию комплаенс-системы Компании, в частности планируется внедрить элементы автоматизации и цифровизации, а также другие практики антикоррупционной деятельности, направленные на своевременное выявление и устранение причин и условий возникновения риска коррупции.

ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

GRI: 102-9, 102-10

Закупочная деятельность АО «Зарубежнефть» осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и с Положением о закупке. В 2019 году в АО «Зарубежнефть» организовано и рассмотрено Тендерной комиссией 307 процедур по закупке товаров, работ и услуг для нужд АО «Зарубежнефть» и дочерних обществ на общую сумму более 13 млрд руб.

Для повышения открытости и прозрачности закупочной деятельности использовалась система электронных торговых площадок, а также публикация информации по закупкам в государственной Единой информационной системе и на корпоративных информационных ресурсах. Это увеличило число участников закупок и расширило возможности Компании по выбору предложений с наиболее оптимальными условиями.

В рамках оптимизации затрат и сокращения издержек Компании ведется работа и с потенциальными поставщиками/подрядчиками. По результатам

анализа технико-коммерческих предложений участников закупок при выявлении возможности снижения стоимости товаров и услуг участникам предоставлялась возможность улучшить свои коммерческие предложения в части предоставления максимально возможной скидки. Таким образом, в 2019 году достигнута существенная экономия денежных средств в размере более 1,2 млрд руб.

В ходе реализации мероприятий по расширению доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к закупкам в АО «Зарубежнефть» в 2019 году достигнуты следующие результаты:

- обеспечивался общественный аудит проводимых закупок со стороны совещательного органа по вопросам обеспечения эффективности закупок, проводимых АО «Зарубежнефть»;
- доля закупок АО «Зарубежнефть» у субъектов малого и среднего предпринимательства составила 65,79 % при установленном целевом значении на этот период 18 % (постановление Правительства Российской Федерации от 11 декабря 2014 года № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках

товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»);

- доля закупок АО «Зарубежнефть», осуществленных в результате процедур с участием только субъектов малого и среднего предпринимательства, составила за отчетный период 17,15 % при целевом значении 15 %;
- к Программе партнерства АО «Зарубежнефть» с субъектами малого и среднего предпринимательства присоединилось 23 компании.

В своей работе АО «Зарубежнефть» руководствуется заданным Правительством Российской Федерации курсом на импортозамещение – одно из стратегических направлений работы государственных компаний на ближайшие годы. В связи с этим в Компании на постоянной основе ведется работа по плановому и поэтапному замещению импортной продукции российской. В результате доля закупаемой продукции, работ и услуг зарубежного происхождения планомерно снижается и в обществах Группы компаний «Зарубежнефть», ведущих деятельность на территории Российской Федерации, в настоящее время не превышает 0,97 %.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

GRI 103-1

В 2019 году актуализирована Кадровая политика Группы компаний «Зарубежнефть» на 2019–2023 годы. Политика опирается на Корпоративную стратегию развития АО «Зарубежнефть», которая определяет основные цели и направления развития Группы компаний «Зарубежнефть», и направлена на поддержку ее реализации.

Главная цель Кадровой политики – достижение максимальной отдачи от инвестиций в персонал через построение системы, которая:

- мотивирует каждого работника к достижению целей

в соответствии с Корпоративной стратегией развития;

- позволяет объективно оценить степень достижения результатов;
- справедливо вознаграждает и поощряет за их достижения.

Основными принципами Кадровой политики являются:

- обеспечение потребности бизнес-направлений Группы компаний «Зарубежнефть» в высококвалифицированных специалистах (за счет как внутренних, так и внешних кандидатов);
- постоянное развитие и обучение наиболее активных

и перспективных работников (кадровый резерв, Nestro Lead, конкурсы профессионального мастерства);

- непрерывное совершенствование системы вознаграждения и социального пакета;
- использование объективной и прозрачной системы оценки результативности;
- создание благоприятной корпоративной культуры;
- безусловное соблюдение трудового законодательства Российской Федерации и стран присутствия.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

GRI: 102-16, 102-17, 103-1, 103-2

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

Значительное внимание в Компании уделяется корпоративной этике: разработаны и внедрены 12 принципов корпоративного взаимодействия в четырех сферах. К каждой сфере относится по три принципа, отражающих желаемые поведенческие индикаторы, которые положительно влияют как на динамику командной работы

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

В целях разработки и планомерного внедрения принципов эффективного взаимодействия в 2019 году утверждена единая программа продвижения принципов корпоративного взаимодействия.

Основной фокус в 2019 году был направлен на вовлечение работников с помощью проведения круглых столов и деловых игр – в течение года в них приняли участие около 400 работников Группы компаний «Зарубежнефть». Основными целями проведения данных мероприятий являлись развитие компетенций в сфере взаимодействия с коллегами,

внешней средой, подчиненными работниками, а также навыков обратной связи. Для плавного погружения в культуру Компании вновь принимаемых работников разработан интерактивный адаптационный курс по принципам корпоративного взаимодействия.

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

Ключевые принципы корпоративного взаимодействия

КОМПАНИЯ – РАБОТНИК

Принцип «Инициативность и активная жизненная позиция»

Конструктивная позиция по отношению к изменениям, ответственность при принятии решений и информирование о возникающих проблемах

Принцип «Стремление к постоянному улучшению и профессиональному развитию»

Нацеленность на достижение эффективного результата, совершенствование профессиональных навыков и применение новых практик

Принцип «Справедливая оценка деятельности и мотивация работников»

Оценка деятельности по персональным результатам сотрудников, стремление к обмену опытом и обучение сотрудников

РАБОТНИК – РАБОТНИК

Принцип «Командная работа»

Работа в единой команде, личная ответственность за результаты, оказание помощи коллегам

Принцип «Конструктивное обсуждение вопросов»

Поиск корневой причины проблемы при наличии разных мнений, решение конфликтов на горизонтальном уровне

Принцип «Деловое общение»

Соблюдение принципов честности, порядочности, справедливости и взаимного уважения при общении и совместной деятельности работников

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 «Единоначалие»

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

Принцип «Коллегиальное обсуждение и безусловное исполнение принятого решения»

Учет мнения сотрудника, обоснование принимаемого решения, исполнение решения после окончательного согласования

Принцип «Открытые двери»

Открытость для общения с сотрудниками, обязательная обратная связь от руководителя

ЧИСЛЕННОСТЬ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

GRI: 102-8, 405-1

В 2019 году средняя численность работников, входящих в Группу компаний «Зарубежнефть», составила 12 588 человек, что на 1 % ниже показателя 2018 года. Снижение произошло в связи с реализуемыми мероприятиями по повышению

эффективности деятельности: в Социалистической Республике Вьетнам – на 1,2 %, в Республике Сербской (Боснии и Герцеговине) – на 9,4 %. Одновременно в связи с расширением деятельности АО «РМНТК «Нефтеотдача»

и ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж» в России численность выросла на 4,1 %. Кроме того, Компания вошла в новый проект в Республике Узбекистан (в августе 2019 года было создано СП ООО «ANDIJANPETRO»).

Динамика численности персонала Компании по странам присутствия, человек G4-10

Страна присутствия	Факт			
	2016	2017	2018	2019
ВСЕГО ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»	13 846	13 245	12 681	12 588
Российская Федерация	3 627	3 909	3 851	4 011
Социалистическая Республика Вьетнам	8 079	7 252	6 790	6 711
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	2 127	2 073	2 029	1 839
Республика Куба	13	11	11	11
Республика Узбекистан	–	–	–	16

В целом среднесписочная численность работников Группы компаний «Зарубежнефть» имеет тенденцию к снижению, что обусловлено мероприятиями по повышению эффективности деятельности. Несмотря

на снижение численности в СП «Вьетсовпетро», в связи с созданием в августе 2019 года ООО СП «ANDIJANPETRO» в Республике Узбекистан численность по сегменту «Геологоразведка и добыча»

практически не изменилась. Рост численности в сегменте «Сервисные и прочие активы» связан с расширением деятельности АО «РМНТК «Нефтеотдача» и ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж».

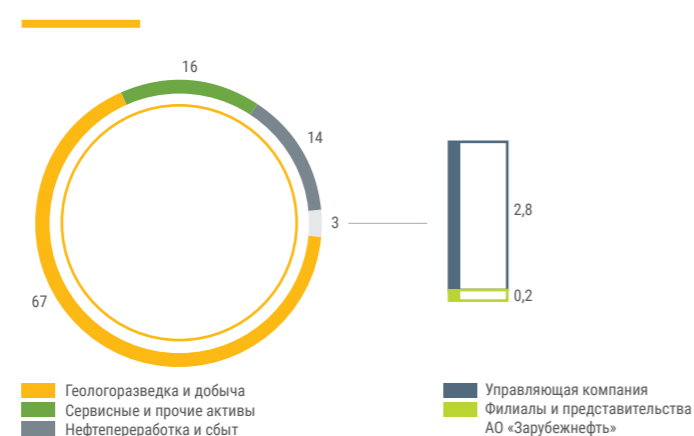
Динамика численности персонала Компании по направлениям деятельности, человек

Направление деятельности	Факт			
	2016	2017	2018	2019
ВСЕГО ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»	13 846	13 245	12 681	12 588
Управляющая компания	322	326	317	315
Филиалы и представительства АО «Зарубежнефть»	26	25	24	24
Геологоразведка и добыча	9 402	8 813	8 415	8 408
Нефтепереработка и сбыт	2 127	2 073	2 029	1 839
Сервисные и прочие активы	1 969	2 008	1 896	2 002

Сегмент «Геологоразведка и добыча» традиционно остается приоритетным направлением развития Группы компаний «Зарубежнефть», на него приходится 67 % всего персонала. Численность персонала сегментов «Нефтепереработка и сбыт» и «Сервисные и прочие активы» составила 30 %.

Сфера нефтедобычи связана с большими физическими нагрузками, работой на удаленных месторождениях и вахтовым методом организации работ, поэтому 82 % персонала Группы компаний «Зарубежнефть» составляют мужчины.

Структура персонала по направлениям деятельности, %



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

Более половины работников в Группе компаний «Зарубежнефть» имеют высшее образование – 56 %. Значительную долю составляют также работники со средним и средним профессиональным образованием.

Возрастная структура персонала традиционно формируется таким образом, что две трети работников относятся к возрастной категории от 30 до 50 лет, обеспечивающей наилучшее соотношение физических возможностей и опыта работы.

Средний возраст персонала по Группе компаний «Зарубежнефть» с 2016 по 2018 год сохранялся на уровне 42 лет, однако в связи с проводимыми мероприятиями по повышению эффективности деятельности на предприятиях Боснии и Герцеговины, а также СП «Вьетсовпетро» в 2019 году средний возраст персонала вырос до 43 лет.

АО «Зарубежнефть» в рамках конвенции Международной организации труда № 138 «О минимальном возрасте приема на работу» и российского трудового законодательства занимает жесткую позицию о недопустимости найма работников младше 18 лет для работы на производственных объектах, независимо от особенностей законодательной базы страны реализации проекта.

С работниками Компании в основном заключаются трудовые договоры на неопределенный срок. Срочные трудовые договоры преимущественно заключаются на период нахождения основных работников в отпусках по уходу за ребенком. Все сотрудники Компании работают по типу полной занятости, прием работников на частичную занятость или сезонные работы не практикуется.

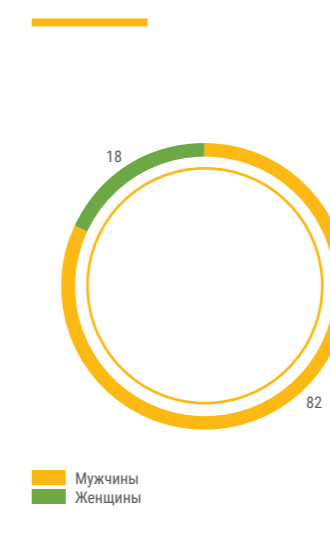
Динамика изменения структуры персонала по категориям должностей, %

Категория должностей	На 31.12.2017	На 31.12.2018	На 31.12.2019
Руководители	16,0	16,0	15,6
Специалисты	41,1	40,9	42,7
Служащие	0,2	0,3	0,3
Рабочие	42,7	42,8	41,4

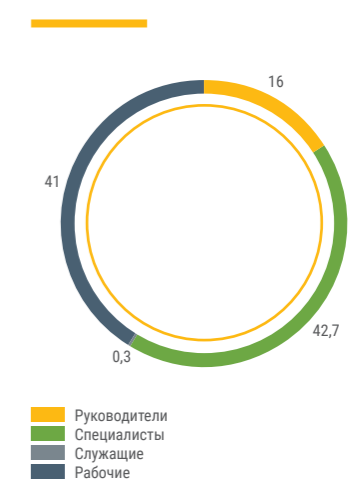
Изменение структуры персонала по возрасту, %

Возраст	На 31.12.2017	На 31.12.2018	На 31.12.2019
Моложе 30 лет	13,0	11,6	10,5
От 30 до 50 лет	60,0	61,5	61,7
Старше 50 лет	27,0	26,9	27,8

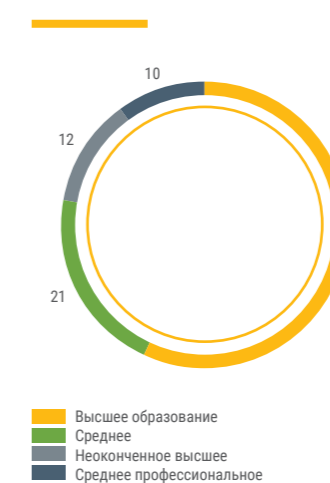
Гендерный баланс персонала, %



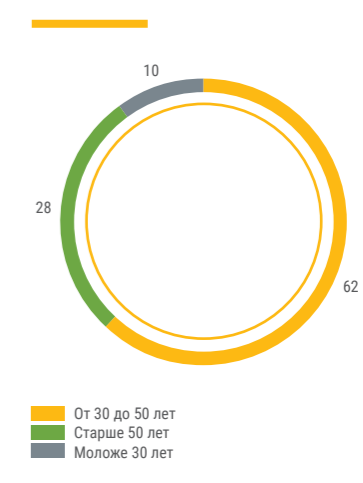
Структура персонала по категориям должностей (на 31 декабря 2019 года), %



Структура персонала по уровню образования (на 31 декабря 2019 года), %



Возрастной состав персонала (на 31 декабря 2019 года), %



ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА

GRI 401-1

Уровень активной текучести кадров в 2019 году не изменился по сравнению с 2018 годом и составил 4,0 %.

Средний показатель текучести достаточно низок, что свидетельствует о стабильности персонала. Это

является результатом непрерывно проводимых мероприятий по формированию корпоративной культуры, повышению лояльности персонала, обеспечению достойного уровня дохода и социального пакета.

Уровень полной текучести кадров в 2019 году вырос и составил 12,5 % (8,2 % в 2018 году), что в основном связано с мероприятиями по повышению эффективности деятельности на предприятиях.

Уровень текучести персонала по странам присутствия,

Страна присутствия	2017		2018		2019	
	активная	полная	активная	полная	активная	полная
ВСЕГО ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»	5,5	16,6	4,0	8,2	4,0	12,5
Российская Федерация	14,3	20,5	9,3	15,9	8,9	22,9
Социалистическая Республика Вьетнам	1,7	18,5	1,8	4,1	1,3	3,5
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	2,1	6,8	1,6	6,7	3,2	21,8
Республика Куба	0,0	27,3	0,0	54,5	0,0	36,4

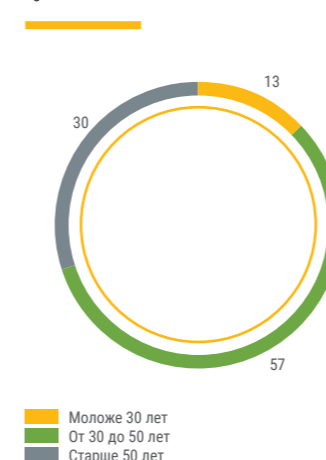
Высокий показатель полной текучести в Республике Куба связан с окончанием срока действия трудовых договоров, при этом увольнений по основаниям, подпадающим под активную текучесть, не было.

Высокий уровень текучести в сегменте «Сервисные и прочие активы» на территории России связан с реализацией мероприятий по повышению производительности труда в АО «Гипровостокнефть», окончанием срочных трудовых договоров в ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж», АО «Арктикморнефтегазразведка»; в сегменте «Нефтепереработка и сбыт» – с мероприятиями по повышению эффективности деятельности; в филиалах и представительствах АО «Зарубежнефть» – с небольшой численностью работников.

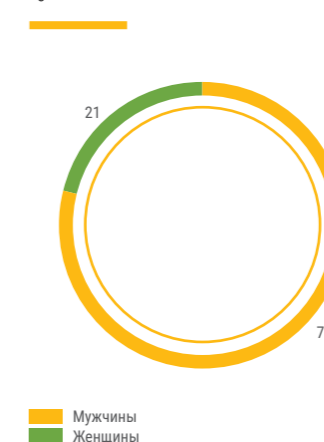
Уровень текучести персонала по направлениям деятельности в 2019 году,

Направление деятельности	Текучесть	
	активная	полная
ВСЕГО ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»	4,0	12,5
Управляющая компания	4,8	14,6
Филиалы и представительства АО «Зарубежнефть»	4,2	29,2
Геологоразведка и добыча	1,6	4,8
Нефтепереработка и сбыт	3,2	21,8
Сервисные и прочие активы	14,6	35,7

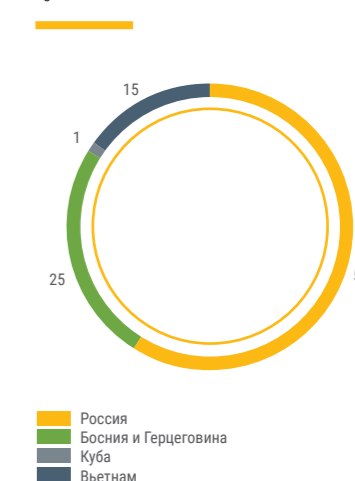
Структура уволенных работников (по всем основаниям) в 2019 году по возрасту, %



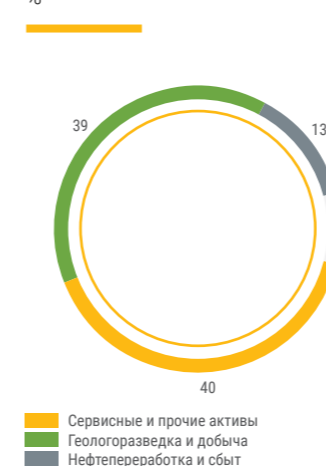
Структура уволенных работников (по всем основаниям) в 2019 году по гендерному признаку, %



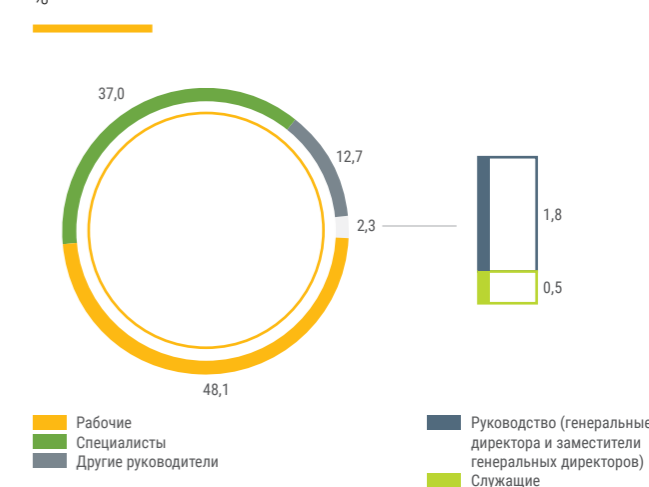
Структура уволенных работников (по всем основаниям) в 2019 году по странам присутствия, %



Структура уволенных работников (по всем основаниям) в 2019 году по направлениям деятельности, %



Структура уволенных работников (по всем основаниям) в 2019 году по категориям должностей, %



ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

GRI 408-1

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

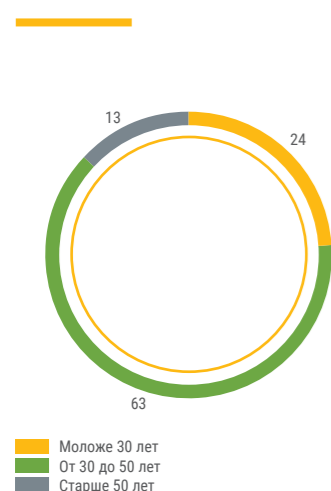
В 2019 году Группа компаний «Зарубежнефть» осуществляла набор персонала в новое дочернее общество СП ООО «ANDIJANPETRO», созданное в августе 2019 года, кроме

того, осуществлялся набор персонала на новые производственные объекты ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», АО «РМНТК «Нефтеотдача», ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж», при этом в зарубежных активах численность персонала продолжала снижаться.

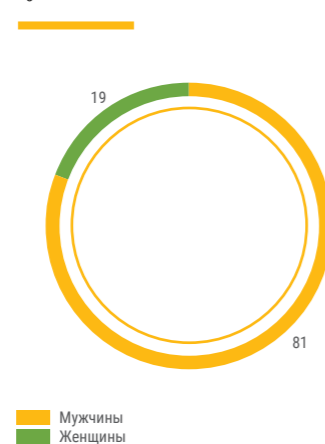
В АО «Зарубежнефть» активно используется система адаптации работников: проводится адаптационный семинар для новых работников, практикуется кураторство и обучение на рабочем

месте, составляется индивидуальный план адаптации работника. Также для успешной адаптации работников в АО «Зарубежнефть» с 2018 года используется автоматизированная система WebTutor: в первый рабочий день новому сотруднику Компании создается личный кабинет, приходит приглашение пройти обязательные вводные курсы и ознакомиться с материалами о Компании, в том числе с «Путеводителем нового работника», «Кодексом корпоративной этики» и прочими документами.

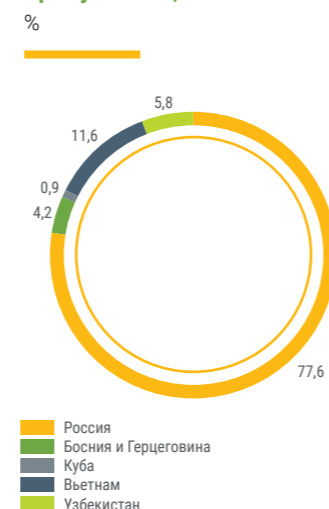
Структура принятых работников в 2019 году по возрасту, %



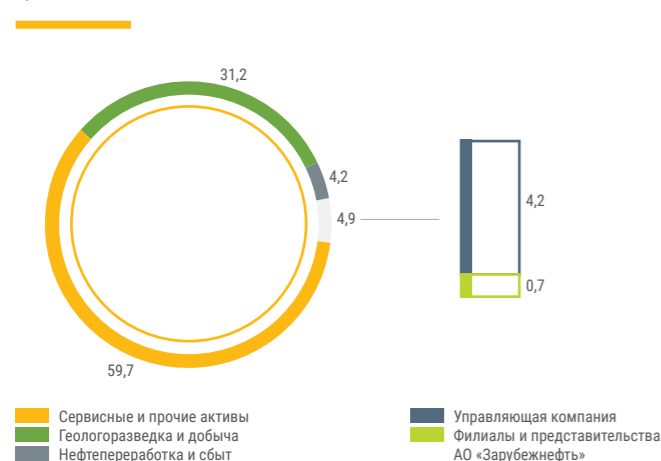
Структура принятых работников в 2019 году по гендерному признаку, %



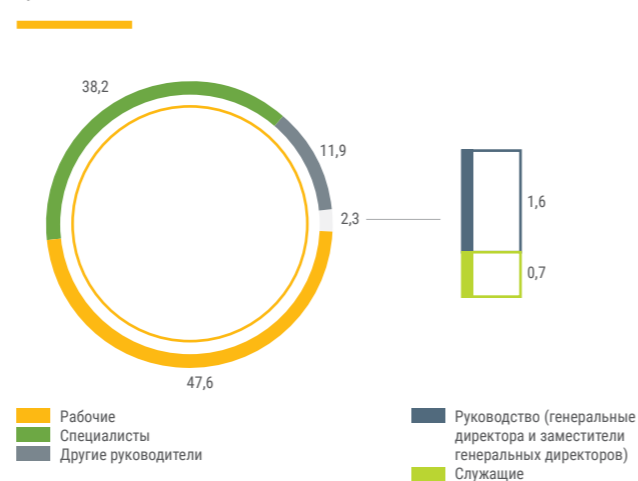
Структура принятых работников в 2019 году по странам присутствия, %



Структура принятых работников в 2019 году по направлениям деятельности, %



Структура принятых работников в 2019 году по категориям должностей, %



ПРОГРАММА РОТАЦИЙ И КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

GRI 103-1

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

В состав кадрового резерва включено 134 высокопотенциальных работника Компании. За каждым резервистом закреплен наставник из числа руководителей высшего звена.

В течение 2019 года из состава кадрового резерва на руководящие должности назначено 23 работника, осуществлено 59 внутренних перемещений между предприятиями Группы компаний «Зарубежнефть».

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

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

В отчетном году в рамках Школы развития лидерства и управленческого потенциала 129 резервистов приняли участие в обучающих мероприятиях

по программам «Иновационность в системе управления компанией», «Системное мышление», «Кросс-функциональный менеджмент», «Краеугольные ценности лидера» и «Управление исполнением», направленным на развитие управленческих навыков и личностных качеств. Для дополнительного развития резервистов и реализации индивидуальных планов развития разработаны программы развития управленческих и корпоративных компетенций на рабочем месте, в целях самообучения и саморазвития сформирована электронная библиотека с возможностью скачивания книг.

РАБОТА С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ

GRI: 103-1, 103-2

В целях реализации программы инновационного развития и молодежной политики АО «Зарубежнефть» активно взаимодействует с ведущими высшими учебными заведениями Российской Федерации в области привлечения и отбора высокопотенциальных студентов, обеспечения прохождения студентами производственной практики, организации переподготовки и повышения квалификации работников. С каждым вузом-партнером заключены соглашения о сотрудничестве, организовано научно-техническое взаимодействие, которое позволяет оперативно решать вопросы подготовки работников и молодых специалистов Группы компаний «Зарубежнефть». Сотрудничество ведется по различным направлениям деятельности: учебной, научно-технической и социально-культурной.

Наиболее востребованными являются выпускники следующих вузов:

- РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина (направления: нефтегазовое дело, разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений, физические процессы нефтегазового производства, геология, экономика и управление на предприятиях нефтегазового комплекса);
- МГУ им. М. В. Ломоносова (направления: геология, юриспруденция, математика, физика, экономика, переводчики вьетнамского и английского языков);
- МГИМО (направление: международные экономические отношения);
- Томский политехнический университет (направления: разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений, обучение в Heriot-Watt);
- Ухтинский государственный технический университет (направление: разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений);

- Самарский государственный технический университет (направление: разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений, машины и оборудование нефтяных и газовых промыслов, экономика и управление на предприятиях);
- Московский технологический университет (МИТХТ) (направление: химия);
- Московский физико-технический институт (направления: математика, физика).

В Группе компаний «Зарубежнефть» на регулярной основе ведется работа по привлечению студентов ведущих вузов для прохождения учебной и производственной практики. Количество студентов, привлеченных в Группу компаний «Зарубежнефть» для прохождения производственной практики, в 2019 году составило 205 человек.

За счет средств АО «Зарубежнефть» в 2018–2019 годах проходили обучение в высших учебных заведениях Российской Федерации 43 студента – дети российских специалистов СП «Вьетсовпетро».

СОВЕТ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

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

В 2019 году продолжил системную работу Совет молодых специалистов – коллегиальное общественно-профессиональное объединение активной молодежи Компании. Совет был создан в 2013 году как один из инструментов реализации молодежной политики Компании.

Совет молодых специалистов способствует реализации кадровой политики Компании и выполняет следующие задачи:

- адаптация и вовлечение молодых работников в производственную и общественную деятельность;
- формирование активной позиции и лояльности к Компании и ее Стратегии развития;
- объединение молодежи, эффективные коммуникации между поколениями сотрудников;
- вовлечение молодежи в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность;
- развитие и поддержание корпоративной культуры через организацию культурно-массовых и спортивных мероприятий;
- содействие в создании условий для развития управленческого и творческого потенциала молодежи.

Помимо АО «Зарубежнефть», советы молодых специалистов функционируют в семи компаниях: ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Хартыга», АО «ВНИИнефть», АО «Гипровостокнефть», АО «РМНТК «Нефтеотдача», АО «МПЗ Модрича», ООО «ОПТИМА Группа». Общее количество членов советов молодых специалистов составляет 95 человек.

План работы Совета состоит из шести направлений деятельности:

- корпоративные коммуникации и организационные улучшения,
 - научно-техническое развитие,
 - интеллектуальные мероприятия,
 - развитие корпоративного спорта,
 - волонтерство,
 - работа с молодыми специалистами,
- и ежегодно утверждается Генеральным директором молодых специалистов.

За 2019 год советы молодых специалистов Корпоративного центра и дочерних обществ провели более 200 мероприятий.

НАПРАВЛЕНИЕ «КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УЛУЧШЕНИЯ»

В рамках направления «Корпоративные коммуникации и организационные улучшения» члены Совета приняли участие в мозговых штурмах, решениях бизнес-кейсов, заседаниях Молодежного совета Минэнерго России. Ежегодно команда молодых специалистов посещает выставочную площадку Российской энергетической недели. Во II квартале 2019 года молодежная команда Группы компаний «Зарубежнефть» заняла почетное второе место на дебютном кейс-чемпионате в Альметьевске. В 2019 году впервые о работе Совета молодых специалистов было заявлено на Совете директоров, где был взят курс на активное развитие молодежи.

НАПРАВЛЕНИЕ «НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ»

Научно-техническое направление представлено прежде всего конкурсом научно-технических работ молодых специалистов, который является инструментом повышения эффективности технических и процессных решений за счет раскрытия потенциала молодежи при подготовке собственных проектов, направленных на решение ключевых производственных задач. Помимо этого, молодые специалисты активно участвуют во внешних мероприятиях, организованных партнерами и коллегами Компании в области топливно-энергетического комплекса. Среди подобных мероприятий следует выделить такие, как международная молодежная научная конференция «Нефть и газ – 2019», всероссийский конкурс «Новая идея» на лучшую научно-техническую разработку среди молодежи предприятий и организаций

топливно-энергетического комплекса, международный инженерный чемпионат CASE-IN.

НАПРАВЛЕНИЕ «ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ»

В 2019 году проведено четыре корпоративных турнира по игре «Что? Где? Когда?» между командами Корпоративного центра (по блокам заместителей Генерального директора) и дочерних обществ. Более того, впечатляющим событием стало то, что команда АО «Зарубежнефть» стала победителем Весеннего интеллектуального кубка игры «Что? Где? Когда?» в номинации «Самая интеллектуальная компания в сфере ТЭК, нефти и газа», а также вошла в тройку сильнейших команд по итогам года. В этом же году сборная команда АО «Зарубежнефть» впервые приняла участие в XIX чемпионате России по игре «Что? Где? Когда?».

На постоянной основе для поддержания командного духа и готовности интеллекта организованы тренировки сборной команды, а также проводятся открытые тренировки для всех желающих с привлечением профессионального тренера – члена элитарного клуба «Что? Где? Когда?».

Помимо всего прочего, команды АО «Зарубежнефть» ежегодно принимают участие и занимают призовые места в интеллектуальной игре среди молодежи нефтегазовой отрасли «Нефтяная сова» и интеллектуальных турнирах E&Y клуба «Энергия».

НАПРАВЛЕНИЕ «РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО СПОРТА»

На ежегодной основе проводятся тренировки корпоративных команд по футболу и волейболу, а также корпоративные турниры по бильярду и боулингу. В 2019 году корпоративная команда по волейболу заняла третье место в турнире «Кубок брендов», два взвода представили Компанию на «Гонке Героев»,

более 80 человек сдали нормы ГТО. Впервые за всю историю существования Совета легкоатлетическая команда приняла участие в соревнованиях по бегу, организованных при поддержке Минэнерго России. Самым массовым событием года по традиции считается корпоративный турнир по футболу, который собирает не только активную молодежь, но и все высшее руководство как Корпоративного центра, так и дочерних обществ. Кульминационной частью этого ежегодного события всегда становится гала-матч между Минэнерго России и руководством АО «Зарубежнефть».

НАПРАВЛЕНИЕ «ВОЛОНТЕРСТВО»

Активно продолжило развиваться и направление волонтерского движения под эгидой Совета молодых специалистов. Так, в 2019 году молодые специалисты АО «ВНИИнефть», АО «Зарубежнефть» и ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» приняли участие в поздравлении ветеранов Великой Отечественной войны. Инициативная группа посетила Гагаринскую школу-интернат в День защиты детей. Совместно с управляющей компанией в офисе АО «Зарубежнефть» установлен брендированный контейнер по сбору ненужных работникам Компании вещей. По мере наполнения контейнера вещи направляются на дальнейшую сортировку, очистку и распределение.

Также в отчетном году работники АО «Зарубежнефть», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Хартыга» и ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж» приняли участие в экологической волонтерской акции в Ботаническом саду МГУ им. М. В. Ломоносова, проведенной при поддержке ЭкоЦентра «Заповедники». Инициативная группа в составе работников АО «Зарубежнефть» и ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Хартыга» перед Новым годом посетила Гагаринскую школу-интернат.

ОБУЧЕНИЕ И ОЦЕНКА

GRI 402-2

Система обучения и развития работников Компании призвана обеспечить не только повышение требуемого уровня профессионально-технической

компетентности работников, но и выполнение обязательных государственных требований к уровню подготовки персонала нефтегазового

комплекса в области промышленной безопасности, охраны труда на производстве, противодействия коррупции и мошенничеству.

Организация процесса обучения



В Компании применяются все современные виды, формы и методы обучения, которые проводятся на базе лучших российских и зарубежных организаций, корпоративных учебных центров, осуществляющих

образовательную деятельность по различным программам повышения квалификации и переподготовки. При реализации учебного процесса применяются такие виды обучения, как долгосрочное, краткосрочное,

очное и дистанционное обучение, в том числе по специализированным курсам на базе автоматизированной системы WebTutor.

Виды обучения

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ (по корпоративным программам)

- В соответствии со стратегией Компании по поручению высшего руководства
- В рамках Школы проектного управления (МВА «Проектное управление в нефтегазовом бизнесе»)
- Управленческое обучение в рамках Школы развития лидерства и управленческого потенциала
- Профессионально-техническое в рамках Школы нефтяного инжиниринга

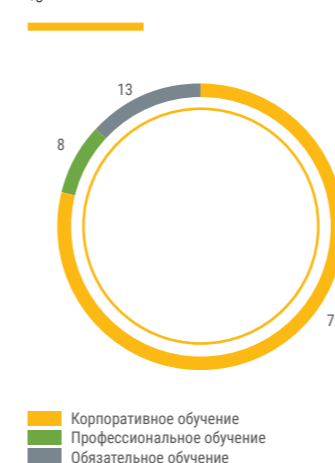
ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ (по заявкам структурных подразделений)

- По индивидуальным программам в соответствии с оперативными потребностями структурных подразделений, направленным на совершенствование профессиональных знаний и навыков (семинары, учебные курсы, повышение квалификации)

ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ (в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации)

- Обучение по охране труда для руководителей и специалистов
- Обучение пожарно-техническому минимуму для руководителей
- Обучение правилам технической эксплуатации электроустановок
- Обучение промышленной безопасности

Соотношение программ обучения по Группе компаний «Зарубежнефть», %



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

- реализация индивидуальных программ обучения, направленных на повышение профессионального уровня в соответствии с текущими и стратегическими задачами и изменяющимися требованиями законодательства;
- совместная реализация с ведущими вузами Российской Федерации и зарубежными вузами процесса обучения для подготовки специалистов по наиболее востребованным в Компании направлениям;

- реализация корпоративной программы обучения и развития высокопотенциальных работников, направленная на совершенствование знаний в области развития управленческого потенциала;
- реализация корпоративной программы обучения производственной системе и бережливому производству Lean Six Sigma;
- реализация программ обучения команд на международные проекты;
- реализация корпоративной программы обучения английскому языку;
- реализация корпоративных программ обучения и развития ключевых технических специалистов Группы компаний «Зарубежнефть».

Корпоративное обучение

Школа нефтяного инжиниринга

Обучение по программам технологической направленности, разработанным в соответствии со Стратегией развития Группы компаний «Зарубежнефть» и с целью повышения уровня ключевых профессионально-технических компетенций работников

Школа развития лидерства и управленческого потенциала

Обучение по специальным программам, разработанным с целью развития уровня корпоративных и управленческих компетенций, повышения культуры управления и менеджмента, совершенствования деловых и личностных качеств работников для достижения стратегических целей Группы компаний «Зарубежнефть»

Технологические направления обучения

- Геология
- Разработка
- Бурение
- Добыча

		Фокус	Результат
Оперативный кадровый резерв	Группа руководителей среднего звена Компании для подготовки и последующего назначения на должности руководителей высшего звена	Выход на качественно новый уровень лидерства. Инновации	Достижение прорывных результатов в своей зоне ответственности
Перспективный кадровый резерв	Группа руководителей нижнего звена и работников Компании для подготовки и последующего назначения на должности руководителей среднего звена	Управленческие компетенции (продвинутый уровень). Системные знания	Повышение понимания бизнеса и готовности реализовывать сложные кросс-функциональные проекты
Дополнительный кадровый резерв	Группа специалистов (в том числе молодых) Компании для подготовки и последующего назначения на должности руководителей нижнего звена	Управленческие компетенции	Повышение личной управленческой эффективности

Для планирования и реализации корпоративного обучения сформировано и используется единое меню корпоративных программ для руководителей высшего и среднего звена, специалистов, кадрового резерва и молодых специалистов, которое включает в себя программы стратегического управления, смежного управленческого, технического, дистанционного обучения и освоения английского языка.

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

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

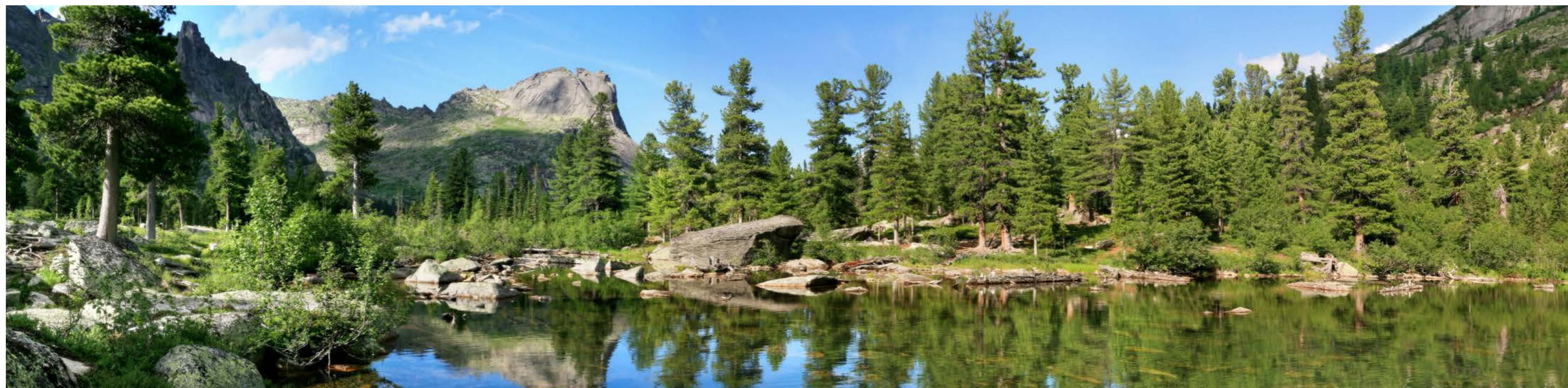
В Школе нефтяного инжиниринга в 2019 году прошли обучение 203 человека, в том числе работники Корпоративного центра, дочерних обществ и СП «Вьетсовпетро». На постоянной основе осуществляется наполнение корпоративной базы знаний материалами прошедших курсов.

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

стажировки в Норвегию и Японию, в программе приняли участие 40 победителей.

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

Для оперативного планирования обучения работников внедрен процесс размещения заявок на обучение в онлайн-режиме, что позволило снизить трудозатраты на формирование и анализ представленных работниками предложений по организации обучающих мероприятий. В 2020 году планируется дальнейшее развитие автоматизированной системы управления персоналом WebTutor по внедрению нового модуля «Управление талантами и развитие карьеры».



ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И РАЗВИТИЯ

Технологические компетенции (hard skills)

Институт экспертов

12

технологических
экспертов (сегмент
«Геологоразведка
и добыча»)

59

экспертов-методологов

60

экспертов систем
управления знаниями

Школа нефтяного инжиниринга

19

курсов проведено

203

человеко-курса

1

специализированный
курс IFP²

Nestro Know Знания в результат

6

областей знаний:
ГиР¹, добыча,
скважинные операции,
промышленная
безопасность,
инновация,
цифровизация

3 124

пользователя
34 %
активность целевой
аудитории

Выявление и развитие лидеров (HiPo – high potentials; soft skills)

Nestro Lead

40

победителей
обучение на базе РГУ
им. И. М. Губкина по теме
«Современный лидер
в международной среде»
(пять модулей)

Зарубежные
стажировки:
Япония
(апрель 2019 года)
и Норвегия
(май 2019 года)

Дополнительный модуль
«Лидерство» и работа
в команде на базе
Московской школы
управления СКОЛКОВО

35 %

участников проекта
Nestro Lead
получили назначения
на новые должности
или повысили
профессиональный
статус

Внутренняя ротация

57

работников
Группы компаний
«Зарубежнефть» прошли
ротацию в 2019 году

134

человека составили
кадровый резерв
на руководящие
позиции

37

человек составили
кадровый резерв
на международные
проекты

Программа для международных проектов

26

человек прошли
обучение по программам
«Введение и основы
управления проектами»,
«Переговоры
в международном
контексте» и
«Регионоведение
(Узбекистан, Египет,
Оман)»

70

человек прошли
обучение английскому
языку

+16 %

повышение уровня
владения английским
языком

Школа лидерства

21

модуль проведен

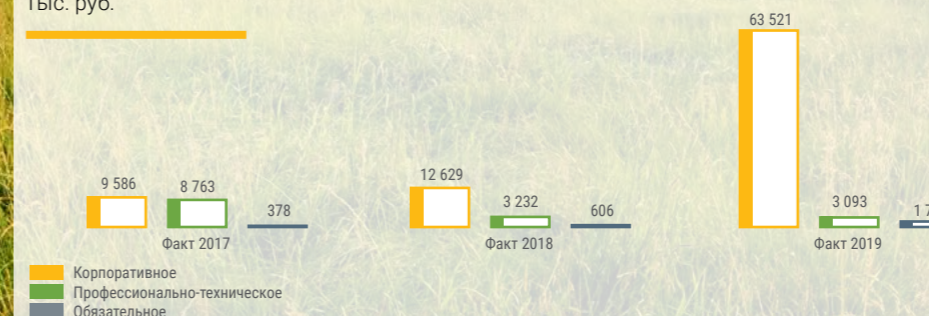
129

резервистов обучено
«Лидерство. Построение
эффективной команды
Сложные переговоры
в международном
контексте»,
«Инновационность
в системе управления
Компанией»,
«Влияние и кросс-
функциональное
взаимодействие»
и «Решение проблем
и принятие решений»

Динамика численности обучающихся (по Корпоративному центру), человеко-курсов

Структура обучения	Факт		
	2017	2018	2019
Корпоративное	395	414	841
Профессионально-техническое	131	119	90
Обязательное	66	157	135
ИТОГО	592	690	1 066

Структура расходов на обучение (по Корпоративному центру), тыс. руб.



¹ ГиР – геологоразведка и разработка

² Французский институт нефти



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

GRI 103-2

В соответствии с Кадровой политикой Компании система оценки является гибкой, прозрачной структурой управления эффективностью деятельности работников, направленной на своевременное качественное достижение стратегических задач.

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

Оценка работников проводится по следующим показателям:

- достижение работником индивидуальных целей/задач за прошлый год;
- уровень развития профессиональных компетенций;
- уровень развития корпоративных и управленческих компетенций;
- выполнение карты развития / индивидуального плана развития за прошлый год;
- уровень потенциала работника для дальнейшего карьерного роста и развития;
- итоговая эффективность деятельности работника.

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

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

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

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

Компания стремится шагать в ногу со временем и применять современные автоматизированные HR-технологии. Инструменты оценки, обучения и развития автоматизированы и выстроены в одной системе и в единой логике с помощью программного продукта WebTutor. Благодаря внедрению системы WebTutor существенно сокращаются трудозатраты и время на подготовку, проведение оценочных процедур и анализ результатов, а также посредством дистанционных курсов увеличивается доля обучаемых работников в Компании. Данная система в отчетном году интегрирована в работу практически всех дочерних предприятий Компании и позволяет обеспечить реализацию оценочных процедур в онлайн-режиме и организовывать обучение в дистанционном формате.

МОТИВАЦИЯ

GRI 202-1

МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

Одним из инструментов кадровой политики АО «Зарубежнефть» является применение дифференцированного подхода при определении размера вознаграждения в соответствии со степенью вовлеченности работников в достижение стратегических задач Группы компаний «Зарубежнефть», что позволяет привлечь, удержать и мотивировать работников, обладающих необходимыми компетенциями и уровнем результативности для успешного выполнения бизнес-целей Группы компаний «Зарубежнефть» с минимальными затратами.

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

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

- уровня должности, выражаемого соответствующим грейдом оплаты труда;
- уровня профессиональных компетенций и результативности труда, реализуемого через присвоение определенного профессионального статуса работнику;

- эффективности работы и достижения поставленных целей за отчетный период, отражаемых в размере переменной части вознаграждения за данный период;
- уровня оплаты сопоставимых должностей на рынке труда в компаниях-конкурентах и целевого положения Группы компаний «Зарубежнефть» на рынке труда для данного уровня должности.

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

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

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

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

В Группе компаний «Зарубежнефть» продолжает действовать единая система оплаты труда (ЕСОТ), внедренная в 2013 году.

ЕСОТ определяет единый порядок установления заработной платы работникам на основе единой линейки грейдов, отражает бизнес-интересы и приоритеты Компании, обеспечивает увязку размера годового вознаграждения работников с достижением КПЭ.

Требования ЕСОТ формализованы в Типовом положении об оплате труда и мотивации работников. Вновь создаваемые дочерние общества присоединяются к данной системе и разрабатывают свои нормативные документы с учетом типовых требований.

В 2019 году в связи с активным расширением деятельности и входением в новые проекты (в Узбекистане и Египте) разработана и утверждена Политика релокации персонала Группы компаний «Зарубежнефть», которая определяет единые правила

перемещения персонала, установления компенсаций и льгот, а также защиты интересов работников Группы компаний «Зарубежнефть» и членов их семей при ротации на новые проекты.

Основные гарантии и компенсации Политики релокации:

- компенсация проезда и подъемное пособие;
- визовая поддержка, приобретение билетов, оформление разрешений на работу;
- обеспечение жильем;
- компенсация расходов на оплату детских садов и школ;
- ДМС работников и членов их семей;
- пенсионное обеспечение.

Ключевыми составляющими Политики релокации являются:

- гарантия трудоустройства работника Группы компаний «Зарубежнефть» после окончания работы на проекте;
- при отсутствии возможности трудоустройства – выплата денежной компенсации.

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

- фиксированное вознаграждение (должностной оклад, надбавки и доплаты в соответствии с законодательством);
- премирование по итогам месяца по результатам выполнения показателей премирования;

- премирование по итогам года по результатам достижения КПЭ.

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

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

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

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

Единые требования к социальному пакету дочерних обществ формализованы в Типовом положении о социальных гарантиях работникам дочерних

обществ. Каждое дочернее общество, исходя из потребностей работников и финансовых возможностей общества, выбирает и утверждает оптимальный набор льгот, гарантий и компенсаций.

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

В 2019 году отмечалась положительная динамика по социальным выплатам. Объем социальных выплат в 2019 году вырос относительно 2018 года на 8 %, а без учета выплат пособий на пенсию работникам СП «Вьетсовпетро» рост социальных выплат составил 10 %.

В 2018 году объем социальных выплат на одного работника Группы компаний «Зарубежнефть» снижался относительно 2017 года, что было обусловлено значительной долей выплат в 2017 году пособий по окончании работы в связи с досрочным выходом на пенсию работников СП «Вьетсовпетро».

Структура затрат на персонал по странам присутствия¹, %

Страна присутствия	Факт							
	2016		2017		2018		2019	
	ФОТ	ВСХ	ФОТ	ВСХ	ФОТ	ВСХ	ФОТ	ВСХ
ВСЕГО ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»	89	11	88	12	88	12	88	12
Российская Федерация	94	6	92	8	89	11	89	11
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	84	16	89	11	91	9	91	9
Республика Куба	94	6	93	7	95	5	93	7
Социалистическая Республика Вьетнам	82	18	77	23	88	12	87	13
Республика Узбекистан	–	–	–	–	–	–	86	14

¹ Фонд оплаты труда (ФОТ) и выплаты социального характера (ВСХ) составляют расходы на персонал. В ВСХ входят материальная помощь, пенсионные выплаты, пособия одиноким родителям, выплаты по беременности и родам от предприятия, компенсация путевок и т. д.

Выплаты социального характера по странам присутствия

Страна присутствия	Факт			
	2016	2017	2018	2019
Российская Федерация, тыс. руб.	592 934	880 210	1 007 159	1 070 528
Социалистическая Республика Вьетнам, тыс. долл. США	23 646	28 782	13 338	19 424
Республика Сербская (Босния и Герцеговина), тыс. евро	2 474	1 526	1 387	1 238
Республика Куба, тыс. евро	66	87	57	94
Республика Узбекистан, тыс. руб.	–	–	–	3 816

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

Важное место в системе мотивации персонала занимает нематериальная мотивация. В целях поощрения работников и трудовых коллективов за значительный вклад в развитие АО «Зарубежнефть», достижение высоких производственных и финансово-экономических показателей, совершенствование корпоративной культуры в Компании учреждены награды и звания: «Почетный работник АО «Зарубежнефть», «Ветеран АО «Зарубежнефть», Почетная грамота АО «Зарубежнефть», Благодарность АО «Зарубежнефть».

За прошедший год ведомственными и корпоративными наградами отмечены 236 работников Группы компаний «Зарубежнефть».

В 2019 году конкурс «Лучший по профессии» проводился на производственных объектах ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара» в Самаре. Участники от дочерних обществ Группы компаний «Зарубежнефть», победители отборочного этапа конкурса на предприятиях показывали свои знания и умения в теоретической

и практической частях конкурса в шести номинациях:

- «Оператор по добыче нефти и газа»;
- «Оператор обезвоживающих и обессоливающих установок»;
- «Электрогазосварщик»;
- «Слесарь-ремонтник»;
- «Водитель легкового автомобиля»;
- «Лаборант химического анализа».

Кроме того, были определены победители в дополнительных номинациях:

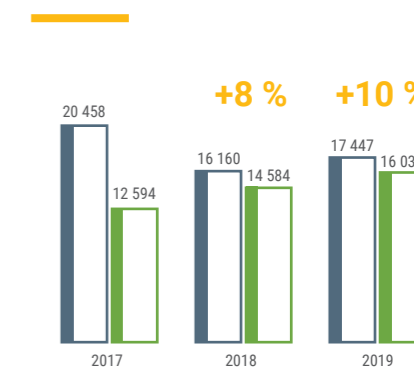
- «Лучший в производственной системе»;
- «Лучший в ОТ, ПБ и ООС».

Традиционно в конкурсе принимают участие иностранные работники Группы компаний «Зарубежнефть». В отчетном году специалистом СП «Вьетсовпетро» из Социалистической Республики Вьетнам поддержали международный характер мероприятия, приняв участие в трех номинациях конкурса и заняв призовые места в двух номинациях. В командном соревновании победителями в очередной раз подряд стали работники ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Хьюстон», показав традиционно высокий уровень подготовки. Победители конкурса были награждены дипломами, денежными призами и подарками.

Количество награжденных, человек

Вид награды	Всего	В том числе иностранных граждан
Ведомственные	34	33
Корпоративные	202	–

Динамика выплат социального характера на одного работника, руб.



Еще одним значимым мероприятием является ежегодный смотр-конкурс «Лучший объект» среди производственных объектов Группы компаний «Зарубежнефть», претендующих на звание «Объект высокой культуры производства» в двух направлениях: «Подготовка, транспортировка нефти, газа, воды» и «Добыча нефти». Конкурс способствует развитию ответственного отношения к труду, повышению его эффективности и качества работы, улучшению производственной дисциплины, развитию корпоративной культуры производства, а также защите окружающей среды.

В 2019 году звания «Объекта высокой культуры производства» по праву были удостоены объекты:

- в направлении «Подготовка, транспортировка нефти, газа, воды» – испытательная химико-аналитическая лаборатория ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Хьюстон»;
- в направлении «Добыча нефти» – куст № 5 Западно-Хоседаюского нефтяного месторождения ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

В АО «Зарубежнефть» ежеквартально проводится конкурс «Лучший работник», в котором определяются работники с максимальным положительным влиянием на результат произошедших в Компании событий в трех фокусных направлениях: развитии технологических компетенций, повышении организационной эффективности, выполнении требований и ожиданий акционера. А по итогам года определяются лучшие работники с активной жизненной позицией.



КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР

GRI 102-41

В связи с внедрением единой концепции социальной политики, включающей унифицированный перечень льгот и порядок их предоставления, в дочерних обществах постепенно отказываются от коллективных договоров, поскольку новый подход включает более широкий перечень гарантий и компенсаций, чем в отдельных коллективных договорах дочерних обществ. В 2019 году коллективные договоры продолжали действовать в АО «Арктикморнефтегазразведка» и АО «Гипровостокнефть». Коллективными договорами охвачено 7,6 % работников Группы компаний «Зарубежнефть».

ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА

ПРИОРИТЕТЫ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА

Политика в области охраны здоровья, труда и охраны окружающей среды, безопасности и социальной ответственности является основной для стратегического планирования и управления текущей деятельностью АО «Зарубежнефть», постановки и реализации целей, осуществления эффективного мониторинга и контроля, постоянного улучшения деятельности.

АО «Зарубежнефть» осознает свою ответственность за благоприятную окружающую среду,

сохранение жизни, здоровья и благополучия людей и принимает на себя обязательства:

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

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОХРАНОЙ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ И ОХРАНОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

GRI: 103-1, 103-2, 403-3

В 2019 году успешно пройден надзорный аудит с целью подтверждения соответствия международному стандарту OHSAS 18001:2007 Системы управления ОТ, ПБ и ООС в АО «Зарубежнефть», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», АО «РМНТК «Нефтеотдача», ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж», АО «МПЗ Модрича». В периметр сертификации Системы управления ОТ, ПБ и ООС включены ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Самара», ООО «Ульяновскнефтегаз», АО «Оренбургнефтеотдача», АО «Гипровостокнефть».

КОНЦЕПЦИЯ VISION ZERO

В 2019 году продолжилась реализация Концепции Vision Zero в соответствии с утвержденной Генеральным директором АО «Зарубежнефть» С. И. Кудряшовым «Единой программой внедрения Концепции «Нулевой травматизм», Vision Zero, в Группе компаний «Зарубежнефть» на 2018–2021 годы».

Для высшего руководства Компании и генеральных директоров дочерних обществ 22 марта 2019 года проведена стратегическая сессия «Ответственное лидерство в области развития культуры безопасности и внедрения Концепции Vision Zero в АО «Зарубежнефть».

В рамках сессии руководству Компании и дочерних обществ была представлена программа «Их маршрут», цель которой – развитие и поддержание руководителями ответственности в других позитивным и принципиальным образом (вторая часть программы – «Мой маршрут»).

По итогам работы участники сессии внесли предложения по дорожной карте Vision Zero на 2019 год с учетом формирования школы культуры безопасного производства на базе внутренних тренеров Компании.

На V Всероссийской неделе охраны труда в Сочи в период с 22 по 26 апреля 2019 года представители

АО «Зарубежнефть» приняли участие в заседаниях Международного совета по внедрению Концепции Vision Zero (председатель – Ханс-Хорст Конколеwski), а также провели совещание «Единый подход к взаимодействию с подрядными организациями с учетом внедрения в Группе компаний «Зарубежнефть» Концепции Vision Zero» и круглый стол «Лучшие практики развития культуры безопасности АО «Зарубежнефть». Обмен опытом».

Принято участие в заседаниях Международного совета по внедрению Концепции Vision Zero для обсуждения методики МАСО по определению критериев оценки достаточности предупредительных мер, тем взаимодействия по внедрению Концепции Vision Zero на международных проектах и при взаимодействии с подрядчиками.

Для вовлечения подрядных организаций в реализацию Концепции Vision Zero проведены конференции «Опыт внедрения Концепции Vision Zero в Группе компаний «Зарубежнефть» и подрядных организациях» в Усинске, Москве, Самаре.

В рамках реализации Концепции Vision Zero на международных проектах АО «Зарубежнефть» проведены семинары «Концепция нулевого травматизма Vision Zero. Развитие персональной ответственности» на СП «Вьетсовпетро» (Социалистическая Республика Вьетнам) и на предприятиях сегмента «Нефтепереработка и сбыт» (Босния и Герцеговина).

В целях создания единой корпоративной системы обучения производственной безопасности работников Группы компаний «Зарубежнефть» Приказом Генерального директора АО «Зарубежнефть» С. И. Кудряшова от 18 сентября 2019 года № 286 утвержден проект «Система обучения производственной безопасности. Школа культуры безопасности».

В ходе реализации проекта запланированы подготовка 26 внутренних тренеров из числа работников Корпоративного центра и дочерних обществ, разработка пяти корпоративных курсов учебно-методического комплекса и обучение внутренними тренерами пилотных групп слушателей на темы:

- «Введение в систему управления охраной труда»;
- «Безопасность на рабочем месте (производство)»;
- «Концепция Vision Zero. Семь Золотых правил»;
- «Порядок расследования происшествий»;
- «Управление безопасностью подрядных организаций».

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

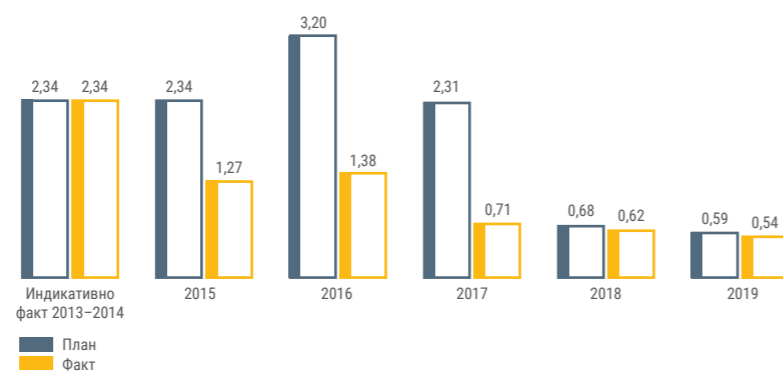
В 2019 году к Концепции Vision Zero официально присоединились СП «Вьетсовпетро» и 24 подрядных организации.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТРАВМАТИЗМ

Коэффициент частоты несчастных случаев (LTIFR) принят в мировой практике как основной индикатор эффективности Компании в области охраны труда и промышленной безопасности.

Показатель LTIFR применяется в АО «Зарубежнефть» с 2015 года. Коэффициент частоты несчастных случаев снизился более чем в три раза по сравнению с 2015 годом и составил в 2019 году 0,54 при 1,27 в 2015 году.

Динамика LTIFR, 2015–2019 годы



ПОДДЕРЖАНИЕ ГОТОВНОСТИ К ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЕ И ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ (ГО И ЧС)

0613

В Компании выполняются предупредительные мероприятия, направленные на максимально возможное уменьшение риска возникновения чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, подготовку к защите и защите персонала и материальных ценностей Компании от опасностей, возникающих при военных конфликтах или вследствие этих конфликтов, а также при чрезвычайных ситуациях. Для отработки действий в чрезвычайных ситуациях и взаимодействия между комиссиями по чрезвычайным ситуациям и обеспечению пожарной безопасности (КЧС и ОПБ) АО «Зарубежнефть» и дочерними обществами на регулярной основе проводятся командно-штабные тренировки в соответствии с утвержденным графиком.

Поддержание готовности к возникновению нештатных и чрезвычайных ситуаций Компания подтверждает комплексным подходом:

- проверкой защитных сооружений и обучением ответственных за ГО и ЧС лиц в учебных центрах;
- своевременной разработкой и согласованием с государственными надзорными органами планов по ликвидации аварийных разливов нефти и нефтепродуктов на месторождениях;
- обучением и аттестацией нештатных аварийно-спасательных формирований на месторождениях;

- заключением договоров со специализированными профессиональными аварийно-спасательными формированиями газоспасательной службы и противодиванной безопасности с проведением учебных два раза в год;
- отработкой действий персонала при возможном возникновении нештатных ситуаций.

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

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

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

В рамках развития системы 5С в Группе компаний «Зарубежнефть» проведено обучение и сформированы группы внутренних тренеров по 5С Корпоративного центра и дочерних обществ (145 человек).

По итогам 2019 года инвестиционные затраты на обеспечение безопасных условий труда по Группе компаний «Зарубежнефть» составили 504 235,125 тыс. руб.

В рамках автоматизации процессов охраны труда и промышленной безопасности в течение 2019 года была доработана информационная система мониторинга показателей ОТ, ПБ и ООС, а также внедрена информационная система «Техносферная безопасность» (ИС ТБ). Внедрение ИС ТБ прошло в два этапа, пилотом выступило ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга», подрядчиком – сторонняя организация. На остальные дочерние общества российского сегмента тиражирование было выполнено силами дочернего общества АО «Гипровостокнефть».

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОГРАММЫ

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПОСТОЯННОМУ УЛУЧШЕНИЮ И РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ

GRI 103-1

Начиная с 2014 года АО «Зарубежнефть» проходит независимую оценку экологической открытости согласно критериям рейтинга WWF. Среди 20 крупнейших нефтегазовых компаний в 2019 году АО «Зарубежнефть» заняло второе место, подтвердив свою позицию 2018 года.

В 2019 году уровень текущего финансирования природоохранных мероприятий в дочерних обществах, расположенных на территории Российской Федерации, составил порядка 218,04 млн руб., что значительно выше затрат 2018 года.

В 2019 году успешно проведен надзорный аудит Корпоративного центра АО «Зарубежнефть», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА ХАРЬЯГА», АО «РМНТК «Нефтеотдача», ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж», АО «МПЗ Модрича» для подтверждения сертификации на соответствие международным стандартам ISO 14001:2015. В периметр сертификации Системы управления

ОТ, ПБ и ООС введены дочерние общества ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА САМАРА», ООО «Ульяновскнефтегаз», АО «Оренбургнефтеотдача», АО «Гипровостокнефть».

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

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.

В 2019 году АО «Зарубежнефть» приняло участие в пилотном проекте Росприроднадзора по выдаче комплексных экологических разрешений (КЭР) в рамках реализации федерального проекта «Внедрение наилучших доступных технологий» национального проекта «Экология». По итогам данного проекта положительное заключение экологической экспертизы получила дочерняя компания АО «Зарубежнефть» ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА ХАРЬЯГА», ставшая первой среди компаний Российской Федерации, получившей КЭР.

В рамках автоматизации процессов охраны окружающей среды в Группе компаний «Зарубежнефть» сегмента «Геологоразведка и добыча» было реализовано решение учета экологических показателей в автоматизированной системе управления (АСУ) «Экоюрс».



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

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Инвестиции в основной капитал на охрану окружающей среды	41,36	97,80	270,22	228,21	60,30
Плата за негативное воздействие на окружающую среду	19,89	27,283	28,509	20,38	17,30
Возмещение ущерба окружающей среде	0,00	0,00	0,00	0,00	2,19
Начисленные штрафы за загрязнение окружающей среды	0,937	0,09	0,32	0,507	0,94
Текущие затраты на охрану окружающей среды, в том числе:	196,92	142,63	160,60	163,80	218,04
• на охрану водных объектов	3,00	4,58	7,68	23,00	10,31
• на охрану атмосферного воздуха	1,58	1,65	3,50	3,70	7,72
• на охрану земельных ресурсов от отходов производства и потребления	155,00	111,66	131,52	118,90	181,70
• на рекультивацию земель	31,19	12,99	12,09	17,40	18,31
Другие направления инвестирования в сфере охраны природы	6,18	11,75	0,00	0,00	0,00

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

GRI 103-2

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

В 2019 году было рекультивировано два буровых амбара. Разливов нефти и нефтепродуктов по Группе компаний «Зарубежнефть» за отчетный период не зафиксировано. Нефтезагрязненные земли на балансе Группы компаний «Зарубежнефть» отсутствуют.

На территориях предприятий Группы компаний «Зарубежнефть» на всех лицензионных участках проводился регулярный мониторинг воздушной среды, почв, снега, поверхностных вод и донных отложений в рамках осуществления 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.

В 2019 году в Компании продолжалась системная работа по контролю выбросов в атмосферу.

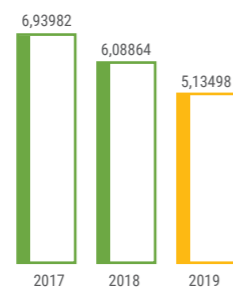
Так, по сегменту «Нефтепереработка и сбыт» в АО «НПЗ Брод» продолжалась работа по газификации технологических процессов с целью улучшения энергоэффективности производства и снижения количества выбросов оксида серы до нормативов и стандартов Европейского союза.

ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ

GRI: 305-1, 305-7

Одним из приоритетных направлений в 2019 году являлась реализация Газовой программы рационального использования ПНГ на период 2019–2023 годов по Группе компаний «Зарубежнефть».

Выбросы в атмосферу, т / тыс. т нефти



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

Показатель	2016	2017	2018	2019
Валовый выброс в атмосферу вредных веществ, в том числе:	27,483	32,528	29,200	24,990
твердых веществ	0,865	0,549	0,437	0,280
диоксида серы	3,309	7,507	6,909	6,841
оксида углерода	9,697	8,874	7,914	6,375
оксидов азота	1,138	1,391	1,213	1,225
углеводородов (без летучих органических соединений)	8,952	10,115	8,804	7,015
летучих органических соединений	3,337	4,069	3,900	3,251
бензопирена	0,000	0,000	0,000	0,000
прочих газообразных и жидких веществ	0,186	0,000	0,000	0,000

УТИЛИЗАЦИЯ ПОПУТНОГО НЕФТЯНОГО ГАЗА

Благодаря выполненным мероприятиям Газовой программы 2019 года увеличилось использование ПНГ на собственные нужды для выработки тепловой и электрической

энергии. Объем добычи и использования ПНГ осуществляется на основании показаний узлов учета газа. Уровень полезного использования ПНГ за 2019 год в Группе компаний «Зарубежнефть» российского сегмента (ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА

Самара» в составе АО «Оренбургнефтеотдача» и ООО «Ульяновскнефтегаз») составил 92,5 %, что выше плановых показателей, заложенных в Газовой программе на 2019 год (факт 2018 года – 87,5 %, план на 2019 год – 92,0 %).

Добыча и использование ПНГ по Группе компаний «Зарубежнефть», млн м³

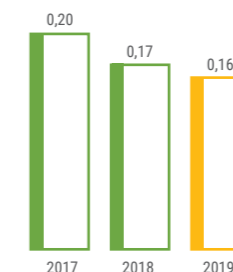
Предприятие Группы компаний «Зарубежнефть»	Добыча ПНГ	Использование ПНГ на собственные нужды	Доля использования ПНГ, %
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	120,80	111,54	92,40
АО «Оренбургнефтеотдача»	2,37	2,35	99,40
ООО «Ульяновскнефтегаз»	0,53	0,50	94,50
ИТОГО	123,69	114,39	92,50

СНИЖЕНИЕ ЭМИССИИ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

АО «Зарубежнефть» считает Киотский протокол важным шагом в направлении расширения эффективного использования ПНГ. Механизм проектов совместного осуществления снижения выбросов парниковых газов, предусмотренный Киотским протоколом к Рамочной конвенции ООН об изменении климата, остается одним из серьезных стимулов для реализации проектов утилизации ПНГ и иных проектов, направленных на сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу.

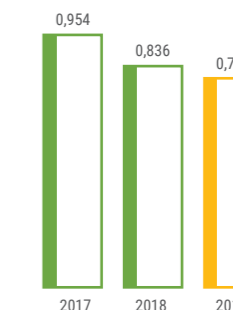
В соответствии с Методическими указаниями и руководством по количественному определению объема выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации (утвержденными приказом Минприроды России

Выбросы парниковых газов в Российской Федерации, тыс. т / тыс. т нефти G4-EN15



от 30 июня 2015 года № 300, зарегистрированными в Министерстве юстиции Российской Федерации (Минюсте России) 15 декабря 2015 года, регистрационный № 40098), АО «Зарубежнефть» был произведен расчет объема выбросов парниковых газов в атмосферу

За счет реализации газовой программы объем выбросов в 2019 году составил порядка 0,79 млн т CO₂-эквивалента, что ниже уровня прошлого года на 6 %.

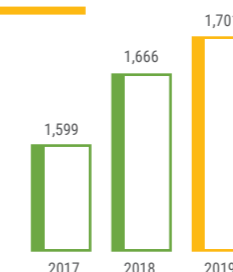


за 2019 год в результате производственной деятельности добывающих предприятий. Объем выбросов в 2019 году составил порядка 0,790 т CO₂-эквивалента. Реализация газовой программы позволила снизить выбросы парниковых газов.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ВОДЫ

Незначительный рост потребления воды в 2019 году в сравнении с 2018 годом связан с вводом в эксплуатацию фонда новых скважин ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА ХАРЬЯГА» и ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», а также с увеличением объема использования воды для поддержания системы пластового давления.

Забор воды, тыс. т / тыс. т нефти



УПРАВЛЕНИЕ ОТХОДАМИ

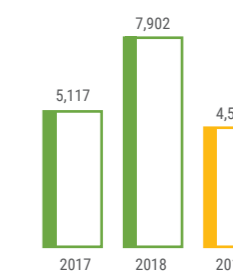
GRI: 306-2, 306-3

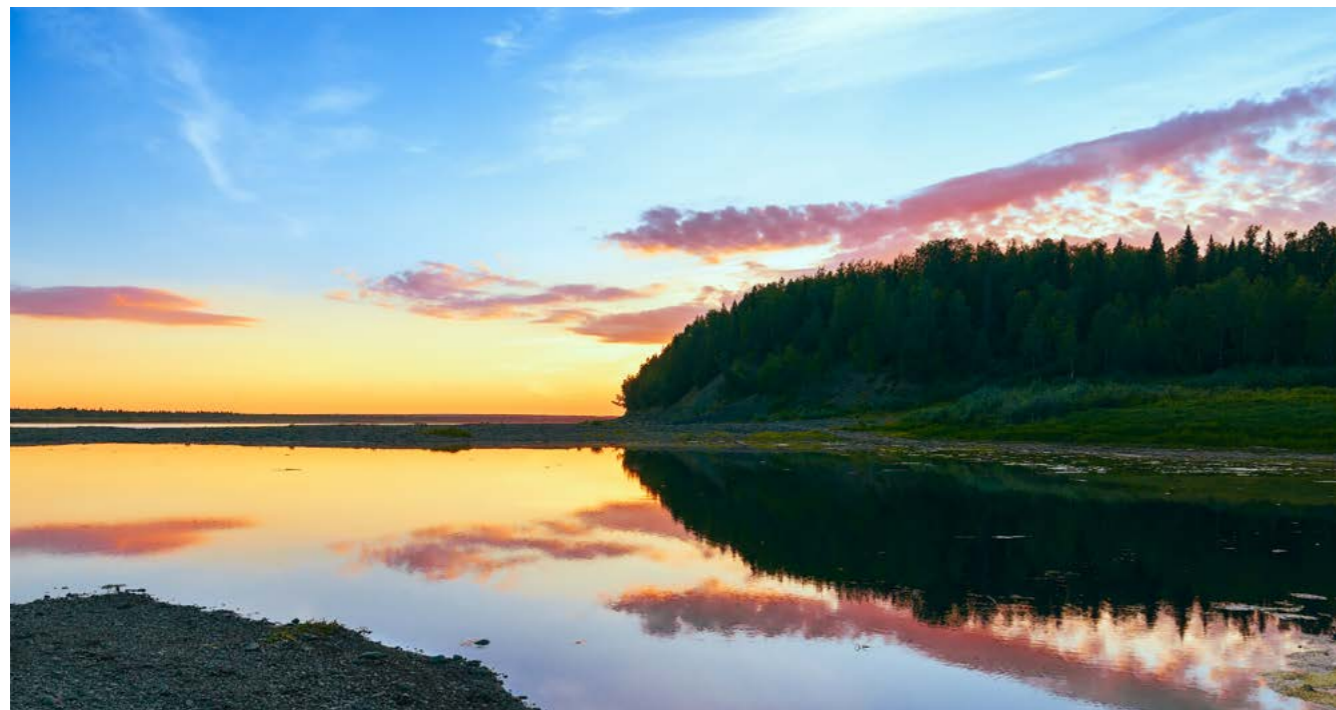
В 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизились объемы бурения на месторождениях ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», что привело к значительному уменьшению образующихся отходов бурения. Удельные показатели образования отходов снизились с 7,9 т в 2018 году до 4,5 т на 1 тыс. т добытой нефти в 2019 году. В составе образовавшихся отходов более 95 % по массе составили отходы четвертого класса опасности – буровой шлам.

В соответствии с внутренними действующими регламентами Компании все буровые шламы были переработаны в инертный материал.

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

Образование отходов, т / тыс. т нефти G4-EN23





УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА БИОРАЗНООБРАЗИЕ

GRI 304-3

В соответствии с полученными лицензиями на право пользования участками недр Группой компаний «Зарубежнефть» выполняются работы по поиску, разведке и добыче углеводородного сырья, разработке и обустройству месторождений, территория которых не попадает в границы особо охраняемых природных территорий, в свою очередь она может примыкать к границам территорий традиционного природопользования или особо охраняемых природных территорий.

В 2019 году в дочерних обществах Группы компаний «Зарубежнефть», осуществляющих свою производственную деятельность в Арктической зоне Российской Федерации (ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» и ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»), продолжились работы по сохранению биоразнообразия в соответствии с утвержденными программами. Программа наблюдений установленных списков видов индикаторов по регионам деятельности Компании включена в Программу экологического мониторинга. ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга» в 2019 году были выполнены

работы по корректировке Программы сохранения биологического разнообразия Харьягинского лицензионного участка на основе инвентаризации биоты и определения видов, являющихся индикаторами устойчивого состояния экосистем Харьягинского месторождения. Проведение работ в рамках Программы сохранения биологического разнообразия запланировано на 2020–2021 годы.

Также в конце 2019 года между Минприроды России и АО «Зарубежнефть» было подписано соглашение о взаимодействии, предусматривающее реализацию совместных мероприятий в рамках федерального проекта «Сохранение биоразнообразия и развитие экологического туризма» национального проекта «Экология».

Забота о хрупкой экосистеме Крайнего Севера традиционно является одним из приоритетов деятельности Компании. В 2019 году ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» выпустило в реку Усу (бассейн реки Печоры) около 1 тыс. мальков ценных пород рыбы. Всего с 2014 года силами ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» выпущено

в бассейн реки Печоры более 801 тыс. мальков ценных пород рыбы.

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

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

ПРОГРАММА ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ

GRI 302-4

Программа энергосбережения и повышения энергоэффективности на 2019 год разработана в декабре 2018 года¹.

Программа сформирована с учетом следующих основных принципов:

- проведение политики бережливого производства, основанного на внедрении мероприятий с окупаемостью в течение трех-пяти лет;
- разработка мероприятий, направленных на снижение удельных энергетических затрат на единицу добычи, подготовки нефте-содержащей жидкости (НСЖ) и поддержания пластового давления в сегменте «Геологоразведка и добыча», переработки сырья в сегменте «Нефтепереработка и сбыт» и годового потребления энергоресурсов в сегменте «Сервисные и прочие активы»;
- вовлечение в процесс экономии энергоресурсов всего персонала предприятий;
- вовлечение в производственный процесс вторичных энергетических ресурсов и отходов производства (ПНГ, отходов отработанного масла и т. п.).

Программа являлась продолжением реализованной Программы энергосбережения и повышения энергоэффективности по Группе компаний «Зарубежнефть» на 2018 год. Основной целью разработки и внедрения программы на 2019 год являлось снижение себестоимости продукции в производственных бизнес-сегментах Группы компаний «Зарубежнефть» и, как следствие, повышение конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках.

Программа предусматривала снижение удельных затрат энергоресурсов на добычу объема добываемой НСЖ по дочерним нефтедобывающим предприятиям российского сегмента не ниже 4,0 % к уровню 2015 года. В качестве целевых ориентиров Программы энергосбережения на 2019 год были предусмотрены разработка и внедрение новых мероприятий (наравне с функционированием мероприятий, внедренных в 2016–2018 годах), учитывающих особенности сегментного разделения деятельности, организационной структуры и специфики деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» в целом.

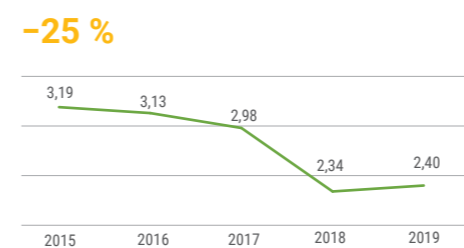
Общий экономический эффект от реализации Программы энергосбережения в 2019 году по Группе компаний «Зарубежнефть» составил 1 908 млн руб., или 57 983 т у. т., в том числе:

- экономия по российскому сегменту составила 1 377 млн руб. (46 692 т у. т.);
- СП «Вьетсовпетро» – 72,2 млн руб. (2 116 т у. т.);
- АО «НПЗ Брод» и АО «МПЗ Модрича» – 18,5 млн руб. (772 т у. т.).

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

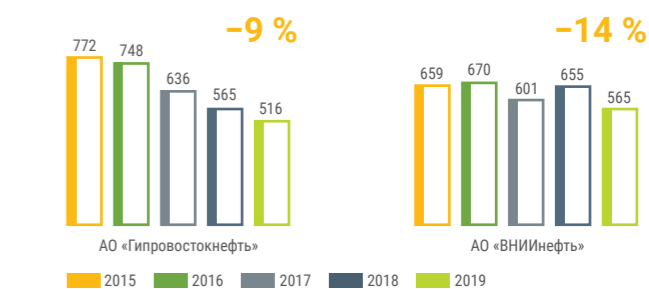
За 2019 год внедрено 61 мероприятие. В связи с остановкой заводов АО «МПЗ Модрича» и АО «НПЗ Брод» на проведение ремонтных работ и отсутствием сырья в 2019 году были выполнены только организационные мероприятия.

Изменение удельных расходов энергоресурсов на добычу НСЖ по нефтедобывающим предприятиям российского сегмента АО «Зарубежнефть»,
т у. т. / тыс. м³



В отчетном году снижение удельных затрат энергоресурсов на добычу НСЖ по нефтедобывающим предприятиям российского сегмента достигнуто в размере 24,8 % к уровню 2015 года.

Фактические значения потребления энергоресурсов сегменте «Сервисные и прочие активы»,
т у. т. (сегмент «Сервисные и прочие активы»)



Снижение показателей расхода энергоресурсов к уровню предыдущего года по предприятиям сегмента «Сервисные и прочие активы» составило 6 % к уровню 2018 года, в том числе по предприятиям:
АО «Гипровостокнефть» = -9 %,
АО «ВНИИнефть» = -14 %.

¹ Приказ от 18 декабря 2018 года № 424.

ПРОЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ

ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»

- Промышленное внедрение аналитической информационной системы «Энергоэффективность нефтегазового предприятия» (АИС ЭНП);
- запуск в работу компрессорной станции низкого давления на ЦПС «Северное Хоседаю» для использования дополнительного газа на выработку электроэнергии;
- реализация программы капитальных ремонтов генерирующего оборудования (ГТУ, ГПЭА, ДЭА), перевод работы ГПЭА на очищенный газ.

ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга»

- Строительство ВЛ-6 кВ на новый вахтовый поселок для организации электрообогрева зданий на момент подачи газа на котельную;
- оптимизация режима работы станций управления насосного оборудования (НЭО);
- развертывание АИС ЭНП на технологических объектах предприятия.

СП «Вьетсовпетро»

- Использование системы учета расхода топлива и выработки электроэнергии на СПБУ;
- обеспечение питания для судов, пришвартованных «вторым бортом», от электроэнергетической системы при длительной стоянке в порту;
- подключение к единой централизованной энергетической системе СПБУ Там Дао – 1.

В целом проведенная в 2019 году работа способствовала стабилизации энергетических затрат предприятий и дальнейшему развитию направления энергосбережения и повышения энергоэффективности Группы компаний «Зарубежнефть».

ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ

Диверсифицируя свой бизнес, нефтегазовые компании опираются на свой уникальный опыт в наземном и морском бурении, нефте- и газопереработке, транспортных и монтажных операциях, организации торговых операций. Расширение направления возобновляемой энергетики нефтегазовые компании осуществляют путем развития собственных компетенций, через покупку профильных активов, а также через сотрудничество с ведущими поставщиками технологического оборудования и девелоперами проектов. Следуя данной тенденции (за лидерами, такими компаниями, как Total, BP, Shell и др.), АО «Зарубежнефть» также рассматривает свое участие в проектах ВИЭ.

В АО «Зарубежнефть» за многолетнюю историю успешных проектов накоплен богатый опыт общения с руководством развивающихся стран, которые на текущий момент ставят перед собой задачи развития ВИЭ на своей территории.

В марте 2019 года на Совете директоров АО «Зарубежнефть» рассмотрен вопрос о развитии проектов ВИЭ, а в июне 2019 года создано новое Управление по развитию ВИЭ (УРВИЭ) как структурное подразделение Компании для реализации

поэтапного развития собственных компетенций в качестве сопутствующего бизнеса, что будет являться дополнительным фактором повышения устойчивости собственных структур.

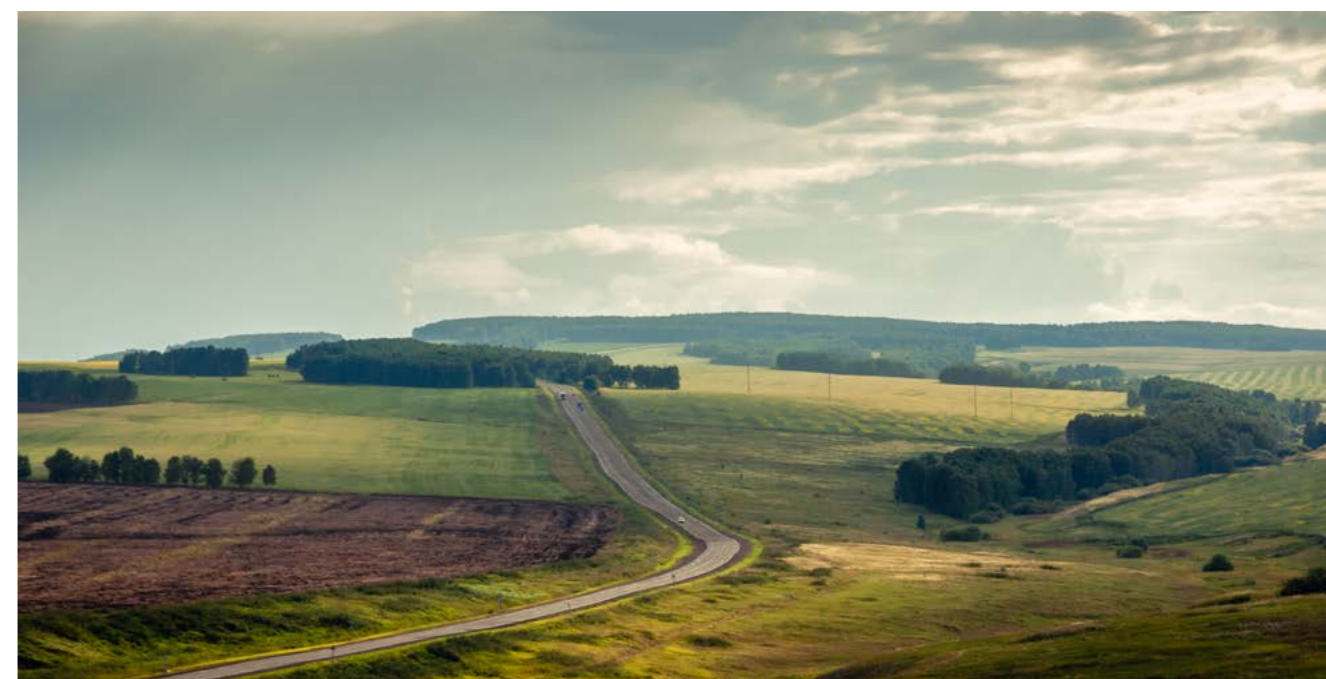
С момента создания в УРВИЭ сформирована воронка проектов в соответствии с разработанными критериями и выработаны основные подходы к выбору регионов/стран потенциального вхождения в проекты ВИЭ. В 2019 году в рамках интеграции нового направления в Корпоративном центре разработан и утвержден паспорт бизнес-процесса «Р-8. Развитие ВИЭ». Рассмотрено 20 проектов в следующих странах: Вьетнаме (девять проектов), Кубе (два проекта), Индии (три проекта), Боснии и Герцеговине, Российской Федерации, Узбекистане, Турции, Казахстане и прочих странах, соответствующих фокусу основного бизнеса.

В рамках данного направления деятельности установлены партнерские отношения с международными и российскими компаниями по реализации проектов ВИЭ, а также сотрудничество с ведущими поставщиками технологического оборудования и девелоперами проектов.

Продолжается работа по поиску проектов ВИЭ и анализу целесообразности участия в них на территориях своего присутствия и на новых перспективных рынках профильного бизнеса ВИЭ.

РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ

GRI 413-1



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

Во взаимодействии с регионами акцент делается на развитие местных инициатив и социальной активности. Группа компаний «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 «Зарубежнефть» оказывает поддержку социально незащищенным слоям населения, реализует социальные и благотворительные проекты в сфере здравоохранения,

образования, улучшения жилищных условий, культуры и спорта, развития социальной инфраструктуры.

Деятельность Группы компаний «Зарубежнефть» осуществляется в различных странах. Финансово-экономическая информация в разрезе регионов присутствия представлена в таблице¹.

Показатели АО «Зарубежнефть» за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, млн руб.²

	Итого	Российская Федерация	Социалистическая Республика Вьетнам	Республика Куба	Босния и Герцеговина (Республика Сербская)	Прочие
1. Раскрытие доходов	249 180	152 290	63 571	501	32 470	350
2. Раскрытие капитальных расходов	39 109	19 152	18 719	861	261	117
3. Прибыль за год	7 251	16 445	2 485	-1 047	-10 278	-353
4. Расходы по налогу на прибыль	13 740	3 790	9 898	20	31	1
5. Размер общественных взносов / благотворительных пожертвований	244	149	95	-	0,4	-

¹ Перечень показателей определен с учетом рекомендаций международного движения Transparency International.

² По состоянию на 16 марта 2020 года.

Цифровые
ТЕХНОЛОГИИ
в бизнес-процессах

04

ПРИЛОЖЕНИЯ



**ПРИОРИТЕТНЫМИ
НАПРАВЛЕНИЯМИ
РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ НА ВТОРОМ**

**ЭТАПЕ РЕАЛИЗАЦИИ
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
КОМПАНИИ ЯВЛЯЮТСЯ
ТЕХНОЛОГИИ МАШИННОГО
ОБУЧЕНИЯ, ОБРАБОТКИ
БОЛЬШИХ ДАННЫХ,
«ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ»
И ИСКУССТВЕННЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ.**

ИНДЕКС СОДЕРЖАНИЯ GRI

GRI: 102-54, 102-55

GRI Materiality Disclosures Service подтверждает, что индекс содержания GRI четко представлен, а ссылки на раскрытие показателей с 102-40 по 102-49 соответствуют разделам в основной части Отчета. Услуга выполнялась на русской версии отчета.



Элементы стандартов GRI	Номер страницы / комментарий
GRI 101 (2016) Принципы отчетности для определения содержания и качества отчета	1
GRI 102. Стандартные элементы (2016 год)	
Профиль организации	
102-1 Наименование организации	1
102-2 Главные бренды, продукты, услуги	2
102-3 Расположение штаб-квартиры организации	74
102-4 География операционной деятельности	6
102-5 Характер собственности и организационно-правовая форма	1
102-6 Рынки, на которых работает организация	8
102-7 Масштаб организации	4
102-8 Информация о сотрудниках и других работниках	36
102-9 Цепочка поставок	33
102-10 Существенные изменения в границе организации и ее цепочке поставок	33
102-11 Принцип предосторожности	29
102-12 Инициативы, хартии и принципы, которые поддерживает организация	22
102-13 Членство в ассоциациях	РСПП
Стратегия	
102-14 Заявление самого старшего руководителя, принимающего решения в организации	12
102-15 Ключевые воздействия, риски, возможности	24, 28
Этика и добросовестность	
102-16 Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения	35
102-17 Механизмы сообщения о неэтичном или незаконном поведении	35
Корпоративное управление	
102-18 Структура корпоративного управления	30
102-20 Ответственность на уровне исполнительных органов управления за экономические, экологические и социальные темы	28
102-22 Состав высшего органа управления и его комитетов	30, Годовой отчет
102-23 Председатель высшего органа управления	30, Годовой отчет
102-29 Выявление и управление экономическими, экологическими и социальными воздействиями	18
102-32 Роль высшего органа корпоративного управления в подготовке отчета в области устойчивого развития	Вносит предложения по развитию контента и утверждает итоговую версию ОУР
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	
102-40 Список заинтересованных сторон, с которыми организация взаимодействует	22
102-41 Доля сотрудников, охваченных коллективным договором	54
102-42 Принципы выявления и отбора заинтересованных сторон для взаимодействия	22
102-43 Подход организации к взаимодействию с заинтересованными сторонами	22
102-44 Ключевые темы и опасения, поднятые стейкхолдерами	73

Элементы стандартов GRI	Номер страницы / комментарий
Практика отчетности	
102-45 Перечень юридических лиц, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность	1
102-46 Определение содержания и границ Отчета	1, 73
102-47 Список существенных тем	73
102-48 Переформулировки показателей	Нет
102-49 Изменения в списке существенных тем и границах раскрытия тем	73
102-50 Отчетный период	1
102-51 Дата публикации последнего Отчета	Июль 2019 года
102-52 Цикл отчетности годовой	Год
102-53 Контактная информация	74
102-54 Соответствие стандартам GRI	Настоящий Отчет подготовлен в соответствии со стандартами GRI, основной вариант
102-55 Указатель содержания GRI	68
102-56 Внешнее заверение РСПП	72
GRI 201. Экономическая результативность (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	73
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	12
201-1 Созданная и распределенная экономическая стоимость	8, Годовой отчет
GRI 202. Присутствие на рынках (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	14
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	50
202-1 Отношение стандартной заработной платы начального уровня сотрудников разного пола к установленной минимальной заработной плате в существенных регионах деятельности организации	51
GRI 203. Непрямые экономические воздействия (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	27
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	23
203-1 Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги	24
GRI 205. Антикоррупционные практики (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	31
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	32
205-1 Оценка рисков, связанных с коррупцией	29
205-2 Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им	32
GRI 302. Энергия (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	58
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	59
302-4 Снижение энергопотребления	63
GRI 304. Биоразнообразие (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	58

Элементы стандартов GRI	Номер страницы / комментарий
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	12
304-3 Сохраненные и восстановленные местообитания	62
GRI 305. Выбросы (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	58
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	59
305-1 Прямые выбросы парниковых газов	59
305-7 Выбросы NO _x , SO _x и других значимых загрязняющих веществ	60
GRI 306. Сбросы и отходы (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	58
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	59
306-2 Общая масса отходов по типу и способу обращения	61
306-3 Значительные разливы	61
GRI 401. Занятость (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	41
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	35
401-1 Общее количество принятых и уволенных сотрудников в 2019 году с разбивкой по возрастным группам, полу и региону	38
GRI 403. Здоровье и безопасность персонала (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	55
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	55
403-3 Категории сотрудников, подверженных риску профессиональных заболеваний, и число этих сотрудников	55
GRI 404. Обучение и образование (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	42
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	50
404-2 Программы развития навыков и образования	44
GRI 405. Разнообразие и равные возможности (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	35
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	35
405-1 Состав руководящих органов и основных категорий персонала организации с разбивкой по полу, возрастным группам, принадлежности к группам меньшинств и другим признакам разнообразия	36
GRI 408. Детский труд (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	34
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	42
408-1 Операции и поставщики подвержены значительному риску инцидентов детского труда	40
GRI 413. Местные сообщества (2016 год)	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	14
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	12
413-1 Операции с участием местного сообщества, оценки воздействия и программы развития	65

Элементы стандартов GRI	Номер страницы / комментарий
Отраслевые темы и показатели	
GRI 103. Подход в области менеджмента (2016 год)	
103-1 Объяснение существенности темы и ее границы	14
103-2 Подход в области менеджмента и его компоненты	12
OG1 Объем и тип оцененных доказанных запасов	8
OG9 Операции, в которых затрагиваются права коренных сообществ	6
OG13 Готовность к чрезвычайным ситуациям	57

СВИДЕТЕЛЬСТВО ОБ ОБЩЕСТВЕННОМ ЗАВЕРЕНИИ КОРПОРАТИВНОГО НЕФИНАНСОВОГО ОТЧЕТА

GRI 102-56



ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩЕСТВЕННЫХ ТЕМ

GRI: 102-44, 102-46, 102-47, 102-49, 103-1

В качестве базового для определения состава показателей настоящего Отчета 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, взаимодействие 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 раскрытия в Отчете следующих тем:

- развитие новых зарубежных проектов – с. 6;
- развитие технологических компетенций и внедрение передовых технологий – с. 23;
- снижение издержек и повышение финансовых результатов – с. 27;
- высокая экологическая ответственность – с. 58;
- внимание к охране труда – с. 55, 56;
- развитие уникальных компетенций персонала – с. 42, 44;
- развитие ВИЭ – с. 64.

КОНТАКТЫ

GRI: 102-44, 102-46, 102-47, 102-49, 103-1

АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Российская Федерация, 101990, г. Москва, Армянский пер., д. 9/1/1, стр. 1
Тел.: +7 (495) 748-65-00
Факс: +7 (495) 748-65-05
Email: nestro@nestro.ru
Телекс: 113303 STEK RU
<http://www.zarubezhneft.ru>

ФИЛИАЛЫ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В РЕСПУБЛИКЕ КУБА

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ОФИС В ГАВАНЕ

Вилла 4021, ул. 5-я Авенида и 248,
Марина Хемингуэй, Санта-Фе, г. Гавана, Куба

ФИЛИАЛ В ГАВАНЕ

Авенида 3-я между улицами 78 и 80,
Мирамар Трейд Центр, здание Гавана, этаж 5,
Мирамар, муниципальный округ Плайя,
г. Гавана, Куба
Тел.: (537) 204-01-33/36/38
Email: habana@nestro.ru

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ ВЬЕТНАМ

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО В ВУНГТАУ

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

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО В ХАНОЕ

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