











Цели устойчивого развития ООН

Приоритетные стратегические направления

Приоритеты	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 и 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 операционных затрат и сокращения сроков 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, единых правил 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», проведены операционные улучшения в оптовых и розничных продажах		Обеспечение доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех
Развитие сегмента «Сервисные активы» – синергия с сегментом «Геологоразведка и добыча»	Обеспечить на базе корпоративных отраслевых институтов АО «ВНИИнефть» и АО «Гипровостокнефть», АО «РМНТК «Нефтеотдача», ООО «Зарубежнефтьстроймонтаж» квалифицированное научно-проектное сопровождение 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

КОНТЕКСТ, В КОТОРОМ ДЕЙСТВУЕТ КОМПАНИЯ

Средняя цена нефти марки Urals по итогам 2018 года составила чуть более 70,2 долл. США / барр. Кроме продления сделки ОПЕК+, факторами стабилизации и роста цены в 2018 году явились ухудшение политической ситуации

в ряде стран – экспортеров нефти и усиление санкционного давления. На фоне мер ОПЕК цена нефти марки Brent большую часть года удерживалась выше 70 долл. США / барр., а в начале IV квартала преодолела отметку в 84 долл. США / барр. В 2018 году избыток предложения нефти на мировом рынке был частично

устранен благодаря коллективным усилиям стран – участников сделки ОПЕК+ по ограничению добычи. Однако существенный рост цены на нефть вызвал интенсификацию добычи и привел к компенсации цены до уровня октября 2017 года. Конец 2018 года характеризовался консервативными прогнозами,

основанными на ожиданиях по перепроизводству жидких углеводородов.

Сложившееся налоговое окружение в Российской Федерации в совокупности с фактической парой «цена на нефть – курс доллара» частично нивелировало рост средней стоимости тонны нефти марки Urals после вычета налогов. Несмотря на существенный рост мировой цены, рублевая цена после вычета налогов увеличилась всего на 16 % в связи с отсутствием эффекта компенсации изменений цены за счет изменений курса валюты. При этом налоговая нагрузка на 1 т нефти увеличилась по сравнению с 2017 годом на 50 %.

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

Изменения в экологическом законодательстве в 2018 году

В 2018 году продолжается большая реформа природоохранного законодательства. Перечень новых законов и поправок в действующие нормативно-правовые акты, принятые в последние дни 2017 года, вносит существенные изменения в процесс проведения экологической экспертизы и обращения с отходами.

Федеральный закон от 28 декабря 2017 года № 422-ФЗ внес изменения в ст. 14 Федерального закона «Об экологической экспертизе» и ст. 12 Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «Об охране окружающей среды». Федеральный закон от 30 декабря 2017 года № 503-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» изменил правила, регулирующие оборот отходов на предприятиях и обращение твердых коммунальных отходов (ТКО). Также был изменен порядок расчета суммы экологических платежей, которые предприятие вносит в бюджет в качестве компенсации за негативное воздействие на окружающую среду.

Изменения технологии добычи

Для повышения эффективности разработки существующих месторождений Компания активно внедряет современные технологии и в том числе ведет адаптацию передовых методов повышения нефтеотдачи к условиям трещиноватых карбонатных коллекторов. Ведется анализ возможности применения третичных методов нефтеотдачи: закачки газовых оторочек, применения ионно-модифицированной воды (Smart Water), термогазового воздействия, ПАВ-полимерного заводнения. Данные технологии способствуют

повышению коэффициента вытеснения и, как следствие, увеличению конечного коэффициента извлечения нефти, и достаточно широко применяются ведущими нефтедобывающими компаниями (BP, Shell, Equinor (ex. Statoil), Total). В 2016–2018 годах АО «Зарубежнефть» выполнило НИОКР по этим технологиям и в 2019 году проведет ряд опытно-промышленных работ на месторождениях для внедрения передовых научных разработок в производство.

Проекты цифровой трансформации

Компания продолжает реализацию долгосрочных проектов, направленных на повышение управляемости, повышение точности информации и повышение эффективности производства. Так, в 2018 году проведено тестирование собственного программного обеспечения – системы интегрированного проектирования NestroWay, программных комплексов управления целостностью нефтегазового оборудования и планирования энергетической инфраструктуры, проектов производственной автоматизации на дочерних предприятиях. Кроме того, в 2018 году в Компании создана и запущена в эксплуатацию корпоративная система управления знаниями, которая соответствует лучшим мировым аналогам и является единой площадкой для получения информации, обмена опытом и возможности прямого общения с экспертами Компании по различным профильным областям знаний.



Стратегические приоритеты

В 2018 году Компания продолжила второй этап реализации Корпоративной стратегии развития АО «Зарубежнефть», который обозначен как «Готовность к росту и первые успехи» и должен завершиться в 2020 году. Основной фокус этого этапа – развитие сегмента «Геологоразведка и добыча», где АО «Зарубежнефть» концентрируется на месторождениях, в которых возможно наращивать существующие компетенции, а именно на месторождениях с разбалансированной системой разработки и месторождениях со сложными коллекторами, аналогичными разрабатываемым в регионах присутствия. Третий этап, рассчитанный до 2030 года, обозначен как «Интенсивный рост» и предполагает вхождение в более чем пять новых проектов с достижением уровня добычи 15 млн т н. э. (уровень на конец 2018 года – 5,2 млн т н. э.).

Расширение зоны деятельности

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

За отчетный период Компания реализовала ряд мероприятий

по развитию данного направления деятельности:

- разработана и утверждена Политика АО «Зарубежнефть» в области развития бизнеса в секторе Upstream;
- подготовлена новая редакция Стандарта бизнес-процесса «Поиск и оценка новых активов»;
- запущена в пилотную эксплуатацию ИТ-система по мониторингу процесса оценки и вхождения в новые проекты;
- разработана концепция бенчмаркинга, проводится сравнительный анализ деятельности российских и зарубежных компаний по вхождению в новые проекты.

За 2018 год было рассмотрено более 30 проектов в Российской Федерации и за рубежом, по 22 проектам проведены заседания Инвестиционного комитета. Эксперты Корпоративного центра и дочерних организаций провели четыре технологических аудита новых месторождений. Помимо традиционных для Компании стран присутствия (Вьетнам и Куба), деятельность сосредоточилась на поиске, оценке и проработке проектов в следующих регионах:

- Ближний Восток и Африка (Ирак, Египет, Габон);
- Южная Америка (Эквадор, Колумбия, Аргентина);

- Юго-Восточная Азия (Индонезия, Бруней).

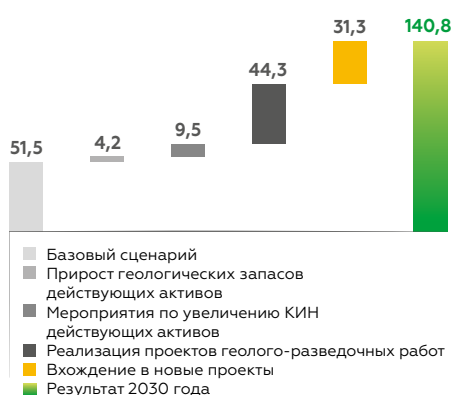
В отчетном периоде подписан ряд документов с зарубежными партнерами, заложивших правовую основу для будущего сотрудничества: соглашения о конфиденциальности с Министерством нефти и горнорудной промышленности Судана, суданской национальной нефтегазовой компанией Sudapet, частными компаниями Stream Oil (Габон) и Pura Vida (Австралия), с Министерством нефти Южного Судана подписан меморандум о взаимопонимании.

ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

В целях комплексной оценки активов Компании в рамках Долгосрочной программы развития предусмотрено три основных сценария развития существующих предприятий с перспективой до 2030 года и две перспективные опции по развитию: проекты геолого-разведочных работ, в которых АО «Зарубежнефть» принимает прямое или косвенное участие, а также потенциально привлекаемые крупные инвестиционные проекты.

¹ Долгосрочная программа развития АО «Зарубежнефть» сформирована во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17 июля 2014 года № 4955п-П13. Долгосрочная программа развития утверждена 20 ноября 2014 года Советом директоров АО «Зарубежнефть» (Протокол № 91).

Накопленная добыча углеводородов, млн т



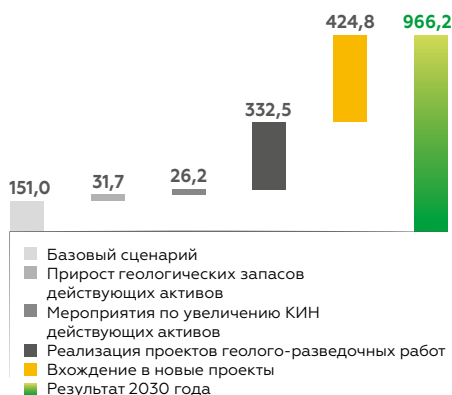
Первоочередной задачей для будущего развития Компании является интенсивное развитие текущих добычных активов (в особенности ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и СП «Вьетсовпетро») и активный поиск и вхождение в перспективные крупные нефте- и газодобычные инвестиционные проекты.

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

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

1. максимизация синергии действующих активов Группы компаний АО «Зарубежнефть» с новыми проектами;

CAPEX, млрд руб.

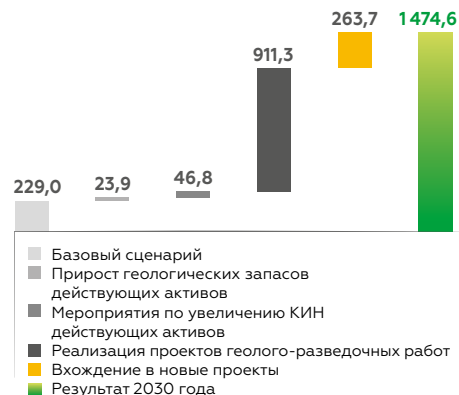


2. развитие компетенций по эффективной разработке сложных коллекторов за счет развития научных активов Компании, АО «ВНИИнефть» и АО «Гипровостокнефть»;
3. развитие полного сервиса полного цикла для месторождений на любой фазе разработки за счет формирования полноценных внутренних строительных и буровых подрядчиков на базе сервисного сегмента. ООО «Зарубежнефтестроймонтаж» продолжило работу в качестве полноценного строительного подрядчика для Группы компаний АО «Зарубежнефть», шла работа по расширению собственных мощностей. АО «РМНТК «Нефтеотдача» начаты проекты по развитию сервисов проведения операций резки боковых стволов (ЗБС) и дальнейшего замещения сторонних подрядчиков для работ и супервайзинга удаленных месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

ПРОГРАММЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ В РАМКАХ СТРАТЕГИИ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

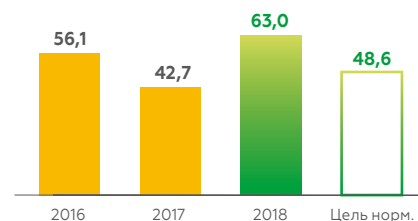
Базовым механизмом мотивации менеджмента Компании и дочерних обществ на выполнение поставленных задач со стороны государства

EBITDA, млрд руб.



как 100 %-го акционера Компании, целевых показателей Стратегии АО «Зарубежнефть», Долгосрочной программы развития, показателей Бизнес-плана АО «Зарубежнефть», реализуемых инвестиционных проектов АО «Зарубежнефть» является система КПЭ. В перечень контрольных показателей входит ряд аспектов корпоративной социальной ответственности, которые отражаются в КПЭ: производительность труда и снижение операционных расходов.

Производительность труда, тыс. руб. / человеко-часов



Показатель «Производительность труда» исчисляется как выручка АО «Зарубежнефть» по РСБУ, рассчитанная в сопоставимых с 2017 годом условиях и соотношенная с количеством отработанных сотрудниками Компании человеко-часов. В 2018 году показатель составил 63,0 тыс. руб. / человеко-часов при установленном целевом значении 48,6 тыс. руб. / человеко-часов. Темп роста показателя к уровню предыдущего года составил 111 %. Таким образом, выполнен целевой темп

роста 108,2 %, закрепленный в Плане мероприятий по обеспечению повышения производительности, создания и модернизации высокопроизводительных рабочих мест, утвержденном Распоряжением Правительства Российской Федерации от 9 июля 2014 года № 1250-р.

Снижение операционных затрат утверждено с целевым значением –2 %. Согласно отчету о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат за 2018 год, фактическое значение показателя «Снижение операционных расходов» по итогам года составило 3,1 %, что выше значения, директивно установленного Правительством Российской Федерации.

Кроме стратегических КПЭ, в рамках Долгосрочной программы развития контролируются показатели Политики в области охраны здоровья, труда, окружающей среды, безопасности и социальной ответственности АО «Зарубежнефть».

В 2018 году в рамках реализации Программы инновационного развития АО «Зарубежнефть» на 2016–2020 годы (с перспективой

до 2030 года) реализовано 22 проекта. По всем проектам достигнуты ожидаемые результаты, успешно пройдены установленные контрольные точки.

В 2018 году актуализирована Комплексная программа замещения закупки иностранной продукции, работ и услуг эквивалентной российской продукцией, работами и услугами.

В 2014 году АО «Зарубежнефть» присоединилось к Антикоррупционной хартии российского бизнеса. В обществе действует Антикоррупционная политика (версия 2.0, принятая Советом директоров в 2016 году). Политика подчеркивает недопустимость коррупционных действий, включая проявления конфликта интересов, как в отношении представителей государства, общественных организаций, частных компаний, политических деятелей и иных третьих лиц, так и в отношении работников Компании и дочерних обществ посредством злоупотребления служебным положением с целью извлечения какой-либо личной выгоды. В 2017 году был проведен независимый антикоррупционный аудит Системы внутреннего

контроля и управления риском коррупции Компании. В отчетном году были внесены коррективы в следующие регламенты: «Управление закупками», «Правовое обеспечение», «Управление финансами и казначейскими операциями», «Инвестиционное планирование», «Управление персоналом», «Управление коммуникациями», «Благотворительность и спонсорская деятельность», «Заключение сделок М&А», «Подарки и представительские расходы».

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

Антикоррупционные положения введены в тексты договоров и соглашений с партнерами и контрагентами, трудовые договоры с работниками АО «Зарубежнефть», договоры о материальном вознаграждении российских работников при работе за рубежом, а также в целый ряд внутренних нормативных документов.





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

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

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

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

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

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО ОСНОВНЫМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ СЕГМЕНТАМ

В рамках управления портфелем инвестиционных проектов проводится регулярная работа по анализу, мониторингу и корректировке, что позволяет создать значительный запас прочности к возможным негативным колебаниям макроэкономической среды в целях сохранения высокой положительной экономической эффективности.

Финансирование проектов производится в соответствии с принятыми инвестиционными решениями и направлено на обеспечение развития Компании согласно утверждённой Долгосрочной программе развития.

При этом Компания осуществляет финансирование по двум направлениям:

- поиск новых активов;
- максимальное развитие наиболее эффективных текущих активов.

Проекты сегмента «Геологоразведка и добыча»

Сегмент «Геологоразведка и добыча» является наиболее эффективным с точки зрения реализации инвестиционных проектов. В результате проведения регулярного мониторинга и контроля проектов развития активов, интеграции показателя NPV в систему мотивации менеджмента, а также эффективного принятия решений Инвестиционным комитетом АО «Зарубежнефть» эффективность инвестиционного портфеля сегмента значительно возросла, а риски реализации проектов на этапе геологоразведки и добычи неуклонно снижаются.

В рамках оптимизации затрат по проекту Блока 12/11 планы Компании учитывают бурение и испытание четвертой разведочной скважины, а также разработку ряда проектных документов для ввода в разработку структур Thien Nga – Hai Au.

Прорабатывается вариант использования мощностей инфраструктуры близлежащего Блока 11-2 с целью оптимизации затрат на транспортировку продукции.

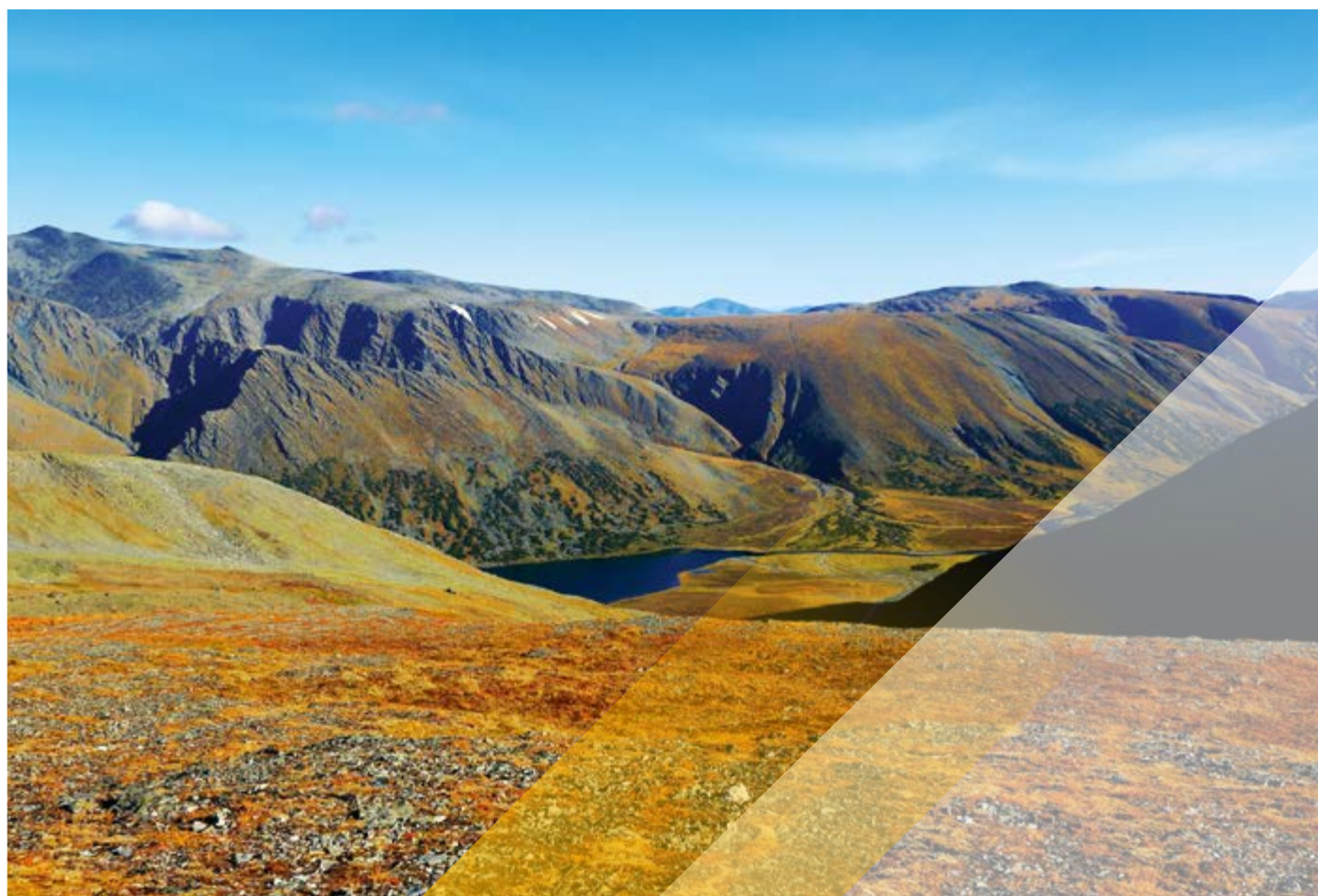
По проекту Бока де Харуко Республики Куба продлен период опытно-промышленной эксплуатации на два года, а также организована работа по компенсации затрат CUPET в рамках проекта за счет средств специального счета. Компания митигировала существенные геологические риски путем отказа от дальнейшей разработки пласта E, при этом планирует использовать созданную в рамках данного пласта инфраструктуру для обеспечения проекта собственным газом. Основной задачей на 2019 год является подбор оптимальной технологии паро-циклической обработки. Программа работ 2019 года предусматривает бурение и обустройство трех горизонтальных скважин, а также организацию узла учета

скважинной продукции. По проекту введен период пробной эксплуатации длительностью пять лет.

В рамках реализации проекта Луцкского месторождения планируется проведение поэтапной программы геолого-разведочных работ, строительство инфраструктуры и бурение эксплуатационных скважин с целью получения первого притока нефти с 2020 года. При этом основным сценарием реализации месторождения является его переход на систему налогообложения с использованием НДД.

В рамках развития проекта Южно-Пчелиного лицензионного участка планируется бурение поисково-разведочных и эксплуатационных скважин в 2022–2023 годах, а также осуществление обустройства месторождения. Получение добычи ожидается в 2022 году.

02





Проекты сегмента «Нефтепереработка и сбыт»

В рамках инвестиционных программ 2019–2023 годов по предприятиям сегмента планируется реализация инвестиционных проектов на поддержание, вложения по которым были смещены в связи с программой оптимизации, а также в связи с технологическим простоем АО «НПЗ Брод».

В рамках инвестиционной программы на 2019–2023 годы первым приоритетом инвестиций будут являться капитальные вложения,

направленные на восстановление функционирования завода в 2019 году.

В рамках второго приоритета инвестиций будет реализован проект по газификации НПЗ для обеспечения соблюдения экологических норм, что также позволит дополнительно увеличить выходы товарной продукции.

Инвестиционная программа АО «МПЗ Модрича» включает в себя мероприятия, направленные главным образом на поддержание

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