



**ЗАРУБЕЖНЕФТЬ**

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО



**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
ПЕРЕД НАСТОЯЩИМ И БУДУЩИМ**

ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ 2015

# СОДЕРЖАНИЕ

## НАВИГАЦИЯ ПО ОТЧЕТУ

ОБРАЩЕНИЕ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА

6



## ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2015 ГОДА

Макросреда и влияние изменений  
макросреды на основные показатели  
Группы компаний АО «Зарубежнефть» ..... 18  
Ключевые производственно-экономические  
показатели Группы компаний  
АО «Зарубежнефть» ..... 20

Налоговые обязательства и льготы  
дочерних обществ Группы компаний  
АО «Зарубежнефть» ..... 22  
Геологоразведка и добыча углеводородов .... 24  
Нефтепереработка и сбыт ..... 30  
Сервисные и прочие активы ..... 32  
Расширение зоны деятельности  
АО «Зарубежнефть» ..... 34

В Отчете использованы несколько  
универсальных видов ссылок,  
которые позволят получить более  
подробную информацию:

Ссылка на страницу данного Отчета

Ссылка на онлайн-материалы

ПРОИЗВОДСТВЕННО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ  
2015 ГОДА

6



УСТОЙЧИВОЕ  
РАЗВИТИЕ

36



О КОМПАНИИ

8



Основные события в области  
устойчивого развития за 2015 год ..... 10  
Компания в цифрах ..... 11  
Основные направления  
деятельности ..... 12  
Карта деятельности Группы  
компаний АО «Зарубежнефть» ..... 14

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
Роль устойчивого развития  
в деятельности Компании ..... 38  
Стратегические ориентиры развития ..... 40  
Этика и добросовестность ..... 44  
Реализация проектов  
внутрикорпоративных улучшений ..... 46

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ..... 50

ОБЩЕКОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА  
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ..... 52

АНТИКОРРУПЦИОННАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ..... 58

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ..... 60

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ  
С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ... 66

КАДРОВАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ  
ПОЛИТИКА ..... 74

УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ  
НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ,  
ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ,  
ОХРАНОЙ ТРУДА  
Охрана окружающей среды ..... 86  
Промышленная безопасность  
и охрана труда ..... 98

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Таблица соответствия  
отчета руководству GRI G4 ..... 108  
Приложение 2.  
Используемые сокращения ..... 112

Приложение 3.  
Форма обратной связи ..... 114  
Приложение 4.  
Контактная информация ..... 115



САЙТ КОМПАНИИ:  
WWW.ZARUBEZHNEFT.RU

# ПРИНЦИПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ И КАЧЕСТВА ОТЧЕТА

НАСТОЯЩИЙ ОТЧЕТ СОДЕРЖИТ РАЗВЕРНУТУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В 2015 ГОДУ. ЭТО ЧЕТВЕРТЫЙ ПУБЛИЧНЫЙ НЕФИНАНСОВЫЙ ОТЧЕТ ГРУППЫ КОМПАНИЙ, ПОДГОТОВЛЕННЫЙ В СООТВЕТСТВИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ И РОССИЙСКИМИ СТАНДАРТАМИ И ДОКУМЕНТАМИ. ПРЕДЫДУЩИЙ ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» БЫЛ ОПУБЛИКОВАН В ИЮЛЕ 2015 ГОДА.

## НОРМАТИВНАЯ И МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТА ВКЛЮЧАЕТ:

- Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI G4;
- отраслевое приложение GRI G4 для компаний нефтегазового сектора;
- Цели устойчивого развития на период до 2030 года, принятые резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН 25 сентября 2015 года;
- стандарт принципов подотчетности AA1000APS;
- стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES;
- Социальную хартию российского бизнеса;
- Базовые индикаторы результативности Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП);
- стандарт ISO 26000:2010;
- специальные стандарты ISO 14001:2004, ISO 9001:2008 и OHSAS 18001:2007.

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

Отчет нацелен на раскрытие наиболее существенных тем деятельности Компании с учетом существенности этих тем для бизнеса, заинтересованных сторон и общества в целом, а также существенности воздействий Компании по этим темам. Отчет впервые раскрывает информацию в разрезе ключевых применимых для деятельности Компании глобальных Целей устойчивого развития на период до 2030 года.

В качестве одного из основных методических рекомендательных стандартов в нефинансовой сфере Компания рассматривает международный стандарт ISO 26000:2010, определяющий основные темы социальной ответственности: организационное управление, права человека, трудовые практики, окружающая среда, добросовестные деловые практики, взаимоотношения с потребителями, участие в жизни сообществ и их развитие. Все входящие в данный стандарт темы получили свое отражение в настоящем Отчете в области устойчивого развития за 2015 год.

Подготовка Отчета включала проведение интервью с руководителями ключевых бизнес-подразделений и дочерних компаний АО «Зарубежнефть», анализ обратной связи экспертного сообщества, изучение отчетов об устойчивом развитии сопоставимых компаний, а также анализ публикаций в СМИ. Результаты такого исследования показали актуальность выбранных для раскрытия в предыдущих отчетах тем и позволили выявить две новые темы.

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



Наиболее существенные направления деятельности и аспекты GRI G4	
Направление деятельности	Соответствующий аспект (тема) GRI G4
РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА	▪ Экономическая результативность
ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	▪ Стратегия и анализ
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	▪ Корпоративное управление
ЭТИКА БИЗНЕСА	▪ Этика и добросовестность
АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	▪ Противодействие коррупции
СНИЖЕНИЕ НЕГАТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ	▪ Запасы; ▪ выбросы; ▪ сбросы и отходы; ▪ общая информация
ПОВЫШЕНИЕ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ	▪ Энергия
РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	▪ Занятость; ▪ присутствие на рынках <sup>1</sup> ; ▪ подготовка и образование; ▪ разнообразие и равные возможности
ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА	▪ Здоровье и безопасность на рабочем месте; ▪ готовность к чрезвычайным ситуациям
СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ	▪ Взаимодействие с заинтересованными сторонами; ▪ непрямые экономические воздействия; ▪ детский труд; ▪ права коренных и малочисленных народов Севера <sup>1</sup> ; ▪ местные сообщества

<sup>1</sup> Новый аспект.

Границы раскрытия информации по наиболее существенным аспектам GRI G4			
Аспекты GRI G4	Геологоразведка и добыча	Нефтепереработка и сбыт	Сервисные и прочие активы
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ			
ПРИСУТВИЕ НА РЫНКАХ <sup>1</sup>			
НЕПРЯМЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ			
ЗАПАСЫ			
ЭНЕРГИЯ			
ВЫБРОСЫ			
СБРОСЫ И ОТХОДЫ			
ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ			
ЗАНЯТОСТЬ			
ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ			
ПОДГОТОВКА И ОБРАЗОВАНИЕ			
РАЗНООБРАЗИЕ И РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ			
ДЕТСКИЙ ТРУД			
ПРАВА КОРЕННЫХ И МАЛОЧИСЛЕННЫХ НАРОДОВ СЕВЕРА*			
МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА			
ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ			
ГОТОВНОСТЬ К ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ			

<sup>1</sup> Новый аспект.

**В ОТЧЕТЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ИНФОРМАЦИЯ, ПРОШЕДШАЯ ПРОВЕРКУ И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА**

**ИНФОРМАЦИЯ О ПОДХОДАХ К УПРАВЛЕНИЮ И РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ПРЕДСТАВЛЕНА ПО ТРЕМ ОСНОВНЫМ СЕГМЕНТАМ:**

- геологоразведка и добыча углеводородов;
- нефтепереработка и сбыт;
- сервисные и прочие активы.

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

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

Аспект «Здоровье и безопасность на рабочем месте» в силу контролируемых Компанией воздействий в цепочке поставок существенен за пределами Группы. По этому аспекту в Отчете раскрыта информация о подходах к управлению, внедрению и контролю соблюдения норм охраны труда в подрядных организациях, выполняющих работы на объектах Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Раскрытие информации основано на использовании консолидированной по всем активам Компании управленческой отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) и российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ), статистической отчетности, внутренней отчетности по различным направлениям деятельности, а также показателям GRI.

**ПРЕДМЕТОМ ОБЩЕСТВЕННОГО ВНЕШНЕГО ЗАВЕРЕНИЯ ОТЧЕТА СОВЕТОМ ПО НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ РСПП СТАЛИ ЗНАЧИМОСТЬ И ПОЛНОТА РАСКРЫВАЕМОЙ ИНФОРМАЦИИ О РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**



Компания подготовила Отчет, соответствующий требованиям раскрытия информации по уровню «Основной» GRI G4. По каждому существенному аспекту раскрыт минимум один показатель результативности из GRI G4. Большинство показателей приведены в трехлетней динамике с ее обоснованием.

Учены рекомендации и комментарии, поступившие в Компанию в связи с Отчетом в области устойчивого развития за 2014 и предыдущие годы. В частности, изменена структура Отчета, большее внимание уделено обзору результативности по конкретным направлениям устойчивого развития, включена дополнительная информация о взаимодействии с коренными малочисленными народами Севера, увеличено число раскрытых показателей результативности (специфических стандартных элементов) GRI G4 с 19 до 21; количество раскрытых общих стандартных элементов не изменилось и составило 41.

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

Отчет прошел проверочную процедуру в Организации Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative) GRI Content Index Service. Заключение по результатам проверки подтверждает, что указатель GRI (см. Приложение 1 к Отчету) соответствует требованиям руководства GRI G4, каждый из стандартных элементов GRI может быть легко найден в тексте Отчета.

Предметом общественного внешнего заверения Отчета Советом по нефинансовой отчетности РСПП стали значимость и полнота раскрываемой информации о результатах деятельности Компании, основанные на принципах передовой и ответственной деловой практики в соответствии с Социальной хартией российского бизнеса РСПП.

Отчет утвержден Генеральным директором АО «Зарубежнефть».

В Отчете присутствует выборочная информация о событиях, произошедших после отчетного периода в 2015 году. Такая информация использовалась лишь для отражения развития и динамики проектов и процессов, не завершившихся в 2015 году.

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



## ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

В рамках производственной деятельности эффективная работа основных добывающих активов Компании позволила добыть в 2015 году на 200 тыс. т нефти больше, чем было запланировано, и достигнуть годового уровня добычи 10,2 млн т. Это положительным образом сказалось на наших финансовых показателях: выручка по Группе компаний была увеличена на 14 % по сравнению с 2014 годом, а чистая прибыль АО «Зарубежнефть» выросла на 7 %.

Одним из крупнейших событий для Компании стало начало переговоров с компанией «Тоталь Разведка Разработка Россия» о продаже 20 %-ной доли и передаче функций оператора дочерней компании АО «Зарубежнефть» – ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-добыча Харьяга». Работа по согласованию всех условий сделки продолжалась до конца 2015 и завершилась в 2016 году подписанием соглашения. Данное решение говорит о высоком уровне доверия нашего единственного акционера – государства – по отношению к Компании и накладывает на нас повышенные обязательства в части достижения высоких результатов и показателей. Наша дальнейшая работа будет направлена на выстраивание правильной Стратегии управления проектом в целях сохранения лучших традиций прежнего оператора и внедрения новых подходов нашей Компании для достижения максимальной эффективности проекта.

Отчетный год ознаменовался завершением этапа качественных преобразований, которые создают надежный фундамент устойчивого развития Компании. Много было сделано в рамках организационного развития. 14 проектов улучшений, в том числе и в области корпоративной социальной ответственности, запланированные к осуществлению в 2015 году, привели к реальным результатам, которые можно было увидеть уже по итогу года: завершено внедрение системы ключевых показателей эффективности, внедрена комплексная система мотивации и обучения персонала, а также регламентированы процессы осуществления закупок. Из важнейших проектов в области устойчивого развития, запланированных на 2016 год, можно выделить развитие системы управления рисками в дочерних организациях, создание общего информационного поля по проектам Компании, создание процессов по соблюдению требований в области HSE по Группе компаний, а также создание производственной системы АО «Зарубежнефть».

Проект по созданию производственной системы стартовал еще в 2015 году. В результате изучения лучших практик, мы определили для себя набор инструментов, который позволил бы повысить

эффективность каждого производственного участка Группы компаний АО «Зарубежнефть». За невероятно короткий срок проект получил первые результаты и обратную связь от работников первой пилотной площадки – СК «РУСВЬЕТПЕТРО», – что помогло нам улучшить процесс реализации проекта и внести соответствующие коррективы для дальнейшего внедрения системы на других производственных объектах АО «Зарубежнефть», которое проводится в настоящее время.

Успешно продолжают работу наши школы по развитию технологических и управленческих компетенций работников – Школа нефтяного инжиниринга и Школа проектного управления, которая была создана на базе Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина. В 2015 году проведено 15 курсов технологического обучения, в которых приняли участие свыше 140 работников Группы компаний АО «Зарубежнефть». В Школе проектного управления в 2015 году прошло пять модулей обучения. В рамках работы по привлечению молодых специалистов в Российском государственном университете нефти и газа им. И. М. Губкина в 2015 году открылась базовая кафедра АО «Зарубежнефть» – «Управление зарубежными проектами добычи нефти». В сентябре был осуществлен набор первых магистрантов.

Знаменательным событием для Компании в 2015 году стало успешное участие в рейтинге экологической ответственности нефтегазовых компаний России, где Компания заняла четвертое место, поднявшись на четыре пункта по сравнению с прошлым годом. Организаторы рейтинга отметили значительное усиление позиций Компании в области HSE и, учитывая высокий уровень представленной информации, ввели для АО «Зарубежнефть» специальную номинацию, вручив диплом за высокое качество и доступность экологической отчетности по показателям рейтинга.

Анализ итогов 2015 года показывает, что даже в текущих экономических условиях Компания продолжает стабильно развиваться, добиваясь успехов в своей производственной и организационной деятельности, и занимает активную позицию по решению ряда вопросов, актуальных для отрасли. Наша дальнейшая работа будет также направлена на повышение результативности проектов Компании и усиление роли в мировом нефтяном пространстве. Убежден, что конкурентные преимущества АО «Зарубежнефть» и правильно выстроенные коммуникации со всеми заинтересованными сторонами принесут свои результаты и помогут в достижении указанных целей.

**УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ, ДРУЗЬЯ!** АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ПРОДОЛЖАЕТ ПРАКТИКУ ВЫПУСКА КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ СОВМЕСТНО С ГОДОВЫМ ОТЧЕТОМ.

2015 ГОД СТАЛ НЕПРОСТЫМ НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ НАШЕЙ КОМПАНИИ, НО И ДЛЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ В ЦЕЛОМ. ОДНАКО ДАЖЕ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ НАМ УДАЛОСЬ УДЕРЖАТЬ НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ СВОИ ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И ДОСТИЧЬ БОЛЬШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ.

**СЕРГЕЙ ИВАНОВИЧ  
КУДРЯШОВ**

Генеральный директор  
АО «Зарубежнефть»

# О КОМПАНИИ

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И УСПЕШНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

УСТОЙЧИВО РАЗВИВАТЬСЯ И УСПЕШНО КОНКУРИРОВАТЬ С КРУПНЕЙШИМИ НЕФТЕГАЗОВЫМИ КОМПАНИЯМИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» НА ПРОТЯЖЕНИИ УЖЕ НЕСКОЛЬКИХ ДЕСЯТИЛЕТИЙ ПОМОГАЮТ ВЫСОКИЙ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ РУКОВОДСТВА, НАЛИЧИЕ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ И ПРИМЕНЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ САМЫХ ЛУЧШИХ И СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДИК УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ.

 ПОДРОБНЕЕ ЧИТАЙТЕ НА С. 12

КАРТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»



 СТРУКТУРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

# ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЗА 2015 ГОД



**ФЕВРАЛЬ** | АО «Зарубежнефть» провело стратегическую сессию с участием топ-менеджеров Компании, руководителей структурных подразделений и руководителей дочерних организаций, посвященную итогам 2014 года и планам на 2015 год.

**МАРТ** | Делегация АО «Зарубежнефть» и СК «РУСВЬЕТПЕТРО» приняла участие в спортивном празднике в г. Нарьян-Маре – соревнованиях по кроссу на снегоходах.

Компания приняла участие в промышленной выставке «Expo Russia Serbia – 2015» в г. Белграде (Сербия).

**АПРЕЛЬ** | АО «Зарубежнефть» приняло участие в конференции Адама Смита «Промышленная и экологическая безопасность. Россия и СНГ».

**МАЙ** | Президент Вьетнама Чыонг Тан Шанг, находясь с визитом в г. Москве на праздновании 70-летия Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 годов, посетил АО «Зарубежнефть», где принял участие в торжественном мероприятии, посвященном добыче СК «РУСВЬЕТПЕТРО» 10-миллионной тонны нефти, и запуске нового энергетического комплекса на Северо-Хоседаюском месторождении совместной компании.

Стартовал первый модуль Школы проектного управления АО «Зарубежнефть», которая была организована на базе Международной школы бизнеса Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина.

**ИЮНЬ** | Делегация АО «Зарубежнефть» приняла участие в работе Петербургского международного экономического форума, где провела ряд рабочих встреч и переговоров с партнерами.

**ИЮЛЬ** | В АО «Зарубежнефть» проведена стратегическая сессия на тему «Лидерство в охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды. Цель – «Ноль»».

**АВГУСТ** | Компания провела II Конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии».

**СЕНТЯБРЬ** | Генеральный директор АО «Зарубежнефть» С. И. Кудряшов встретился с премьер-министром Социалистической Республики Вьетнам Нгуен Тан Зунгом. В ходе встречи глава вьетнамского правительства высоко оценил эффективность совместных российско-вьетнамских нефтегазовых проектов КНГ «Петровьетнам» и АО «Зарубежнефть».

В АО «Зарубежнефть» проведен третий конкурс Научно-технических работ молодых специалистов.

Команды дочерних предприятий АО «Зарубежнефть» в Республике Сербской (Босния и Герцеговина) приняли участие в XIV Спартакиаде по различным видам спорта.

**ОКТАБРЬ** | АО «Зарубежнефть» вошло в топ-10 по двум номинациям XVIII Ежегодного конкурса годовых отчетов – «Лучший годовой отчет непубличной компании» и «Лучший дизайн и полиграфия годового отчета».

Компания приняла участие в Международной выставке Vietnam Oil & Gas – 2015 в г. Хошимине (Социалистическая Республика Вьетнам).

**НОЯБРЬ** | АО «Зарубежнефть» приняло участие в 33-й международной Гаванской ярмарке FINAV – 2015 в г. Гаване (Республика Куба).

АО «Зарубежнефть» завоевало первое место в номинации «Зарубежный проект» в первом всероссийском конкурсе Министерства энергетики Российской Федерации (Минэнерго России) «МедиаТЭК» с проектом «PR-сопровождение деятельности российской государственной компании ТЭК за рубежом как инструмент формирования положительного имиджа страны в целом».

**ДЕКАБРЬ** | АО «Зарубежнефть» заняло четвертое место в рейтинге экологической ответственности нефтегазовых компаний России, поднявшись с восьмого места в 2014 году.

# КОМПАНИЯ В ЦИФРАХ



Показатель	2013	2014	2015
Добыча нефти Группы компаний АО «Зарубежнефть», тыс. т	10 153	10 299	10 221
Добыча нефти Группы компаний АО «Зарубежнефть» (с учетом доли), тыс. т	4 640	4 744	4 705
Объем запасов Группы компаний АО «Зарубежнефть», тыс. т н. э.	187 291	193 404	193 018
Выручка Группы компаний АО «Зарубежнефть» (по МСФО), млрд руб.	54,9	49,4	56,6
Динамика чистой прибыли АО «Зарубежнефть» после начисления резервов, млрд руб.	7,1	8,5	9,1
Доля продукции, закупленной по результатам открытых конкурсов, %	16	95	97
Сейсморазведка 3D, км <sup>2</sup>	1 271	0	897
Объем разведочного бурения, тыс. м	30,3	33,2	27,3
Рекультивация земель, га	117	299,7	134
Рекультивация амбаров, шт.	5	8	7
Добыча попутного нефтяного газа (ПНГ) по Группе компаний АО «Зарубежнефть», млн м <sup>3</sup>	139,4	127,4	121,7
Использование ПНГ на собственные нужды по Группе компаний АО «Зарубежнефть», %	20,44	35,59	60,84
Количество разливов	0	0	0
Текущие затраты на охрану окружающей среды в дочерних обществах (ДО), расположенных на территории России, млн руб.	138	441	197
Среднесписочная численность, всего	13 375	12 698	12 694
В том числе:			
Россия	3 448	3 177	3 299
Социалистическая Республика Вьетнам	7 249	6 984	7 020
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	2 667	2 517	2 356
Республика Куба	11	21	19
Уровень активной текучести персонала, %	10	3,2	2,8



# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» – ДЕЙСТВУЮЩАЯ В ИНТЕРЕСАХ ГОСУДАРСТВА, СТАБИЛЬНО РАЗВИВАЮЩАЯСЯ РОССИЙСКАЯ НЕФТЕГАЗОВАЯ КОМПАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЗНАЧЕНИЯ, ИМЕЮЩАЯ БОГАТУЮ ИСТОРИЮ И УНИКАЛЬНЫЙ ОПЫТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ ВЕДЕТСЯ С 1967 ГОДА.



БОЛЕЕ **20** СОВМЕСТНЫХ И ДОЧЕРНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРАХ НЕФТЕГАЗОВОГО БИЗНЕСА

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

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

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

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

## ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА И ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ



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

## НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ



- Проектирование, строительство и эксплуатация нефтеперерабатывающих производств, резервуарных парков и трубопроводных систем.

## СЕРВИСНЫЕ И ПРОЧИЕ АКТИВЫ



- Применение передовых отечественных технологий при разработке нефтегазовых месторождений;
- отработка современных методов увеличения нефтеотдачи в целях расширения экспорта высокотехнологичных услуг;
- экспортно-импортные операции по поставкам технологического оборудования.

ОБ ИСТОРИИ КОМПАНИИ СМ. В ГОДОВОМ ОТЧЕТЕ ЗА 2015 ГОД, С. 12

# КАРТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»



## УКРУПНЕННАЯ КОРПОРАТИВНО-ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»



# ПРОИЗВОДСТВЕННО- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2015 ГОДА

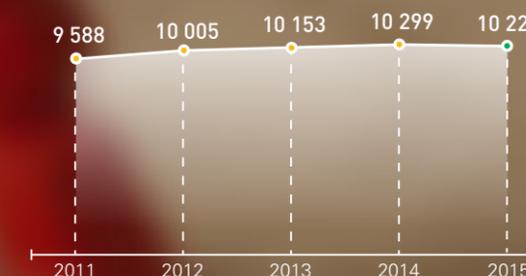
СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ АКТИВОВ



ГРУППА КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ВЕДЕТ ПОИСК, РАЗВЕДКУ И ДОБЫЧУ НЕФТИ ЗА РУБЕЖОМ В РАМКАХ МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ СОГЛАШЕНИЙ, СОГЛАШЕНИЙ И ДОГОВОРОВ О РАЗДЕЛЕ ПРОДУКЦИИ, НЕФТЕГАЗОВЫХ КОНТРАКТОВ И КОНЦЕССИЙ В СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ ВЬЕТНАМ, РЕСПУБЛИКЕ КУБА, А ТАКЖЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.

 ПОДРОБНЕЕ ЧИТАЙТЕ НА С. 26

ДОБЫЧА НЕФТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ  
АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», ТЫС. Т



  
КЛЮЧЕВЫЕ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
ПОКАЗАТЕЛИ

# МАКРОСРЕДА И ВЛИЯНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ МАКРОСРЕДЫ НА ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Длительное сохранение низкого уровня цены на нефть на уровне 45–55 долл/барр с динамикой падения до 35 долл/барр к концу 2015 года потребовало ужесточения контроля за производственно-хозяйственной деятельностью и реализацией ряда производственных и экономических мероприятий. При этом следует отметить, что реализованная политика ужесточения позволила сохранить существующий пакет социальных льгот и численность персонала Компании.

Но стоит отметить также фактор значительного роста курса доллара в рублях, который с высокой долей зависимости повторял динамику цен на нефть в обратном направлении.

Для действующих российских активов это позволило нивелировать общее ухудшение макроэкономического окружения за счет компенсации падения экспортной выручки при переводе в национальную валюту России.

Но, с другой стороны, для ряда реализуемых зарубежных активов с прямым финансированием инвестиций совокупность данных факторов (цена на нефть и курс доллара) требовала пересмотра темпов и смягчения требований по реализации проектов.

В среднем по 2015 году средняя стоимость нефти марки Urals составила 52,34 долл/барр, что ниже среднего значения за 2014 год на 42 %. С учетом динамики курса доллара в рублях средняя стоимость барреля нефти составила 3 156 руб/барр, что ниже значения за 2014 год на 14,6 %.

Следует отметить, что кроме котировок на нефть для деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» важна динамика основных мировых котировок на нефтепродукты.

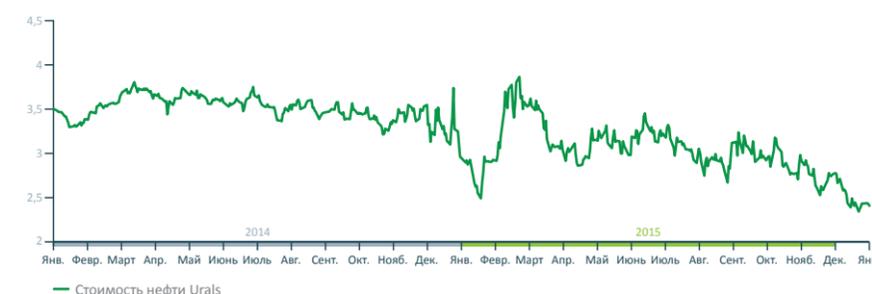
Сужение спредов на нефтепродукты (к цене на нефть) позволило сократить негативный результат и оптимизировать финансовые потоки нефтеперерабатывающего сегмента.

Но с учетом оптимально выстроенной вертикальной структуры сегмента «диктуемое» негативное макроэкономическое окружение никак не повлияло на розничную составляющую сегмента.

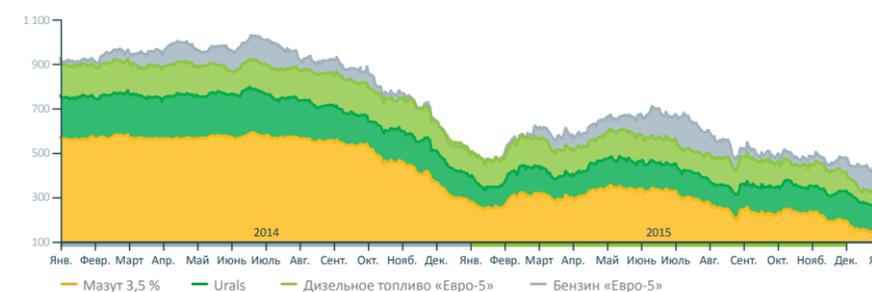
Следует отметить, что в результате для Группы компаний АО «Зарубежнефть» высокая вероятность риска ухудшения производственных и экономических показателей деятельности была оперативно компенсирована реализацией ряда высокоэффективных мероприятий по сокращению операционных затрат, ранжированию и реструктуризации инвестиционных активов и оптимизации производственных процессов.

НИСХОДЯЩАЯ ДИНАМИКА МИРОВЫХ ЦЕН НА УГЛЕВОДОРОДЫ СО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЫ 2014 ГОДА В РЕЗУЛЬТАТЕ СФОРМИРОВАЛА ВХОДНУЮ ЦЕНУ НА НЕФТЬ НА УРОВНЕ 50 ДОЛЛ/БАРР, ЧТО ВДВОЕ НИЖЕ СРЕДНЕГО ПОКАЗАТЕЛЯ ЗА 2014 ГОД.

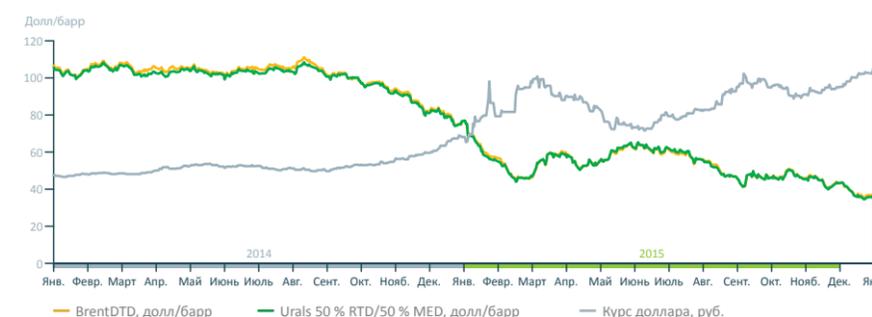
Динамика изменения стоимости нефти марки Urals в 2014–2015 годах, тыс. руб/барр



Цены на нефтепродукты в 2014–2015 годах, долл/т



Соотношение цены на нефть и курса доллара в 2014–2015 годах



Динамика изменения цен на нефтепродукты в 2013–2015 годах

Наименование	2013	2014	I кв. 2015	II кв. 2015	III кв. 2015	IV кв. 2015	2015	+/-	%
Brent, долл/барр	108,66	98,95	53,9	61,9	51,9	44,7	52,39	-46,56	-42,9
Urals, долл/барр	107,71	97,62	53,8	62,5	51,7	44,4	52,34	-45,28	-42,0
Курс доллара, руб.	31,85	38,35	62,6	52,6	60,9	66,1	61,10	22,74	71,4
Стоимость Urals, руб/барр	3 431	3 657	3 364	3 284	3 126	2 928	3 156	-501	-14,6

Цены на нефтепродукты в 2013–2015 годах, долл/т

Наименование	2013	2014	I кв. 2015	II кв. 2015	III кв. 2015	IV кв. 2015	2015	+/-	%
Urals	778,73	705,05	388,83	451,70	363,57	313,43	378,43	-326,62	-46,3
Бензин «Евро-5»	981,42	904,40	547,46	659,90	563,85	464,86	557,89	-346,51	-38,3
Дизельное топливо «Евро-5»	930,78	849,94	520,28	572,89	482,26	406,71	494,47	-355,48	-41,8
Мазут 3,5 %	587,75	525,97	276,02	322,44	242,40	183,72	255,23	-270,74	-51,5

# КЛЮЧЕВЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»



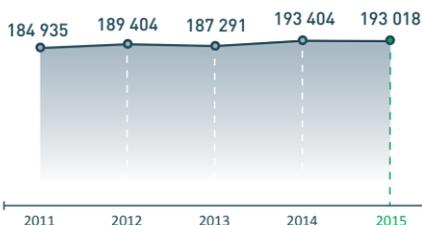
Добыча нефти Группы компаний АО «Зарубежнефть», тыс. т

**10 221** ТЫС. Т



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

**193 018** ТЫС. Т Н. Э.



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

**916** ТЫС. Т



Выручка Группы компаний АО «Зарубежнефть» (по МСФО), млрд руб.

**56,6** МЛРД РУБ.



Динамика чистой прибыли АО «Зарубежнефть» после начисления резервов, млрд руб.

**9,1** МЛРД РУБ.



# НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ЛЬГОТЫ ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

ДО ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ ИСПОЛНЯЮТ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО УПЛАТЕ НАЛОГОВ, СБОРОВ, ПОШЛИН, СТРАХОВЫХ ВЗНОСОВ В БЮДЖЕТЫ ВСЕХ УРОВНЕЙ И ВО ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ФОНДЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.

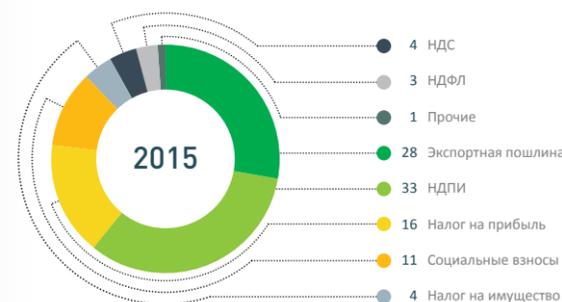
ОБЩАЯ СУММА НАЛОГОВЫХ И ИНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ СОСТАВИЛА

**20 066**  
МЛН РУБ.

**70 %**  
ВСЕХ ПЛАТЕЖЕЙ ПРИХОДИТСЯ НА ДОЛЮ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА



Структура обязательных платежей Группы компаний АО «Зарубежнефть», %



Наибольшую долю в структуре обязательных платежей составляют налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ) (33 %), экспортная пошлина (28 %), платежи по налогу на прибыль (16 %) и социальные страховые взносы (11 %). Доля налога на имущество, НДФЛ и НДС невелика – суммарно 11 %.

Общества Группы компаний АО «Зарубежнефть» осуществляют платежи в бюджеты Социалистической Республики Вьетнам и Республики Сербской (Босния и Герцеговина), которые за 2015 год составили 1 015 млн долл. США и 238 млн евро соответственно.

Стоит отметить, что в 2015 году началась реализация большого налогового маневра, эффект от внедрения которого во многом зависит от уровня мировых цен на нефть (при цене ниже 55 долл/барр предприятия добывающего нефтяного сектора несут дополнительную налоговую нагрузку, хотя при переходе на новую систему налогообложения предполагалось ее снижение).

## ТЕКУЩИЙ ПОРТФЕЛЬ АКТИВОВ/ ПРОЕКТОВ СЕГМЕНТА

Оператор/недропользователь	Проекты	Стадия жизненного цикла
<b>СОЦИАЛИСТИЧЕСКАЯ РЕСПУБЛИКА ВЬЕТНАМ</b>		
СП «ВЬЕТСОВПЕТРО»	Блок 09-1, месторождения нефти – Белый Тигр, Дракон, Белый Заяц, Белый Медведь, Белая Кошка	Разведка и добыча
	Блок 04-3, нефтегазоконденсатное месторождение Тьен Ынг – Манг Кау	Разведка и добыча
	Блок 09-3/12	Разведка
	Блок 12/11	Разведка
PVEP	Блок 42	Разведка
VRJ (БЛОК 09-3)	Объединенный участок Блоков 09-3 и 09-1 Южный Дракон – Морская Черепаха	Разведка и добыча
<b>РЕСПУБЛИКА КУБА</b>		
ФИЛИАЛ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»	Месторождение нефти Бока де Харуко	Реализация проекта по увеличению нефтеотдачи пласта
<b>РЕСПУБЛИКА СЕРБСКАЯ (БОСНИЯ И ГЕРЦЕГОВИНА)</b>		
СП «ЯДРАН-НАФТАГАС» Д. О. О.	Блок Посавина	Выход из проекта
	Блок Семберия	
<b>РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ</b>		
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	Блок ЦХП 1, Северо-Хоседаюское нефтяное месторождение	Добыча
	Блок ЦХП 2, месторождения нефти: Висовое, Верхнеколвинское	Разведка и добыча
	Блок ЦХП 3, месторождения нефти: Западно-Хоседаюское, Сихорейское, Восточно-Сихорейское, Северо-Сихорейское	Разведка и добыча
	Блок ЦХП 4, месторождения нефти: Сюрхаратинское, Северо-Ошкотыньское, Плюсейское, Южно-Сюрхаратинское, Урернырдское, Восточно-Янемдейское	Разведка и добыча
«ТОТАЛЬ РАЗВЕДКА РАЗРАБОТКА РОССИЯ»	Харьгинское нефтяное месторождение	Добыча
АО «ОРЕНБУРГНЕФТЕОТДАЧА»	Пашкинское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
	Кирсановское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
	Черновское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
ООО «УЛЬЯНОВСКНЕФТЕГАЗ»	Ружевское нефтяное месторождение	Добыча
	Славкинское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
	Кондаковское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
	Сулакское нефтяное месторождение	Разведка и добыча
	Радищевский участок	Разведка
ООО «АРКТИЧЕСКАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ»	Песчаноозерское нефтегазоконденсатное месторождение	Добыча
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА САМАРА»		Управление ДО

**ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА  
И ДОБЫЧА  
УГЛЕВОДОРОДОВ**



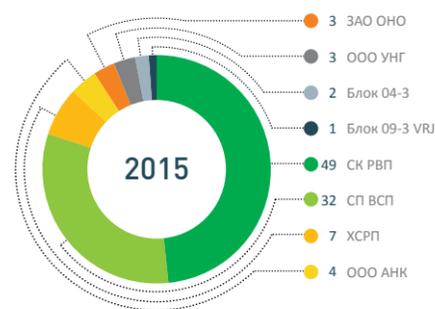
## СОСТОЯНИЕ РЕСУРСНО-СЫРЬЕВОЙ БАЗЫ

Динамика текущих извлекаемых запасов (А + В + С1) Группы компаний АО «Зарубежнефть» (без учета доли), тыс. т н. э.



Предприятия	2014	2015
СП ВСП	58 561	60 249
БЛОК 04-3	3 482	3 482
БЛОК 09-3 VRJ	1 039	916
ООО СК РВП	87 922	87 317
ХСРП	34 360	32 848
ЗАО ОНО	2 408	2 414
ООО УНГ	2 209	2 392
ООО АНК	3 424	3 401
<b>ИТОГО</b>	<b>193 404</b>	<b>193 018</b>

Структура запасов на 31 декабря 2015 года, %



Группа компаний АО «Зарубежнефть» ведет поиск, разведку и добычу нефти за рубежом в рамках межправительственных соглашений, соглашений о разделе продукции (СРП) и договоров о разделе продукции (ДРП), нефтегазовых контрактов и концессий в Социалистической Республике Вьетнам, Республике Куба, а также в Российской Федерации.

Группа компаний является владельцем 16 лицензий на поиск, разведку и добычу углеводородов 24 месторождений в пределах 15 участков недр на территории Российской Федерации.

Суммарные начальные геологические запасы углеводородов Группы компаний АО «Зарубежнефть» в России и за рубежом с учетом доли участия по категориям А + В + С1 + С2 по состоянию на 1 января 2016 года составляют 651 507 млн т н. э., суммарные начальные извлекаемые запасы – 235 371 млн т н. э.

Величина суммарных извлекаемых запасов углеводородов с учетом доли участия Компании по категории А + В + С1 на начало 2016 года составила 90 999 млн т н. э. Прирост извлекаемых запасов нефти за 2015 год без учета доли участия Компании по результатам бурения поисковых и разведочных скважин составил 12 172 млн т н. э.

Состояние ресурсной базы на текущий момент свидетельствует о том, что Группа компаний АО «Зарубежнефть» имеет сбалансированный портфель активов из поисковых участков и месторождений, что позволяет стабильно инвестировать средства в геолого-разведочные работы (ГРП) и вводить в разработку новые месторождения с сохранением финансовой устойчивости Компании.

В структуре запасов категории А + В + С1 с учетом доли участия на 1 января 2016 года 49 % составляют запасы ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Основные запасы нефти расположены на участках Северо-Хоседаюского и Западно-Хоседаюского месторождений. Доля СП «Вьетсовпетро» составляет 32 %, основные запасы сосредоточены на месторождениях Белый Тигр и Дракон.

По состоянию на 1 января 2016 года на балансе АО «Зарубежнефть» числятся запасы нефти, газа и конденсата 17 разрабатываемых месторождений: Белый Тигр, Дракон, Южный Дракон – Дой Мой, Белый Медведь, Белый Заяц, Северо-Хоседаюское, Висовое, Западно-Хоседаюское, Пашкинское, Кирсановское, Черновское, Кондаковское, Ружевское, Славкинское, Сулакское, Песчаноозерское, Харьягинское, 10 разведываемых месторождений: Белая Кошка, Белуга, Тьен Ынг – Манг Кау, Верхнеколвинское, Сихорейское, Восточно-Сихорейское, Северо-Сихорейское, Северо-Ошкотынское, Пюсейское, Восточно-Янемдейское. Для промышленного освоения подготовлены три месторождения: Южно-Сюрхаратинское, Урернурдское и Сюрхаратинское.

На месторождении Бока де Харуко на территории Республики Куба проводятся опытно-промышленные работы (ОПР) по реализации методов увеличения нефтеотдачи пластов М и Е1.

## ГЕОЛОГО-РАЗВЕДОЧНЫЕ РАБОТЫ

В 2015 году ГРП выполнялись на объектах в Социалистической Республике Вьетнам и Российской Федерации.

### ЗА ОТЧЕТНЫЙ ГОД ПРОВЕДЕНЫ ПОЛЕВЫЕ СЕЙСМОРАЗВЕДОЧНЫЕ РАБОТЫ:

- 3D 4С на площади 847 км<sup>2</sup> в пределах Блока 09-1 в Социалистической Республике Вьетнам;
- 3D на площади 51 км<sup>2</sup> в пределах Сулакского и Радищевского участков в Ульяновской области;
- 2D в объеме 60 пог. км на Радищевском участке в Ульяновской области.

Выполнена переинтерпретация сейсмических материалов 2D и 3D по Кирсановскому, Пашкинскому и Черновскому месторождениям в Оренбургской области.

### Краткие сведения по всем проведенным ГРП за 2015 год

Проект, оператор	Участок	Правовая форма и доля участия	Итоги проекта в 2015 году
<b>СОЦИАЛИСТИЧЕСКАЯ РЕСПУБЛИКА ВЬЕТНАМ</b>			
БЛОК 09-1 СП «ВЬЕТСОВПЕТРО»	Шельф	Межправительственное соглашение между Российской Федерацией и Социалистической Республикой Вьетнам. Участники: КНГ «Петровьетнам» (51 %) и АО «Зарубежнефть» (49 %)	Выполнены полевые сейсморазведочные работы 3D 4С (847 км <sup>2</sup> ). Пробурены разведочные скважины на месторождениях Белый Тигр, Белый Заяц. Получен прирост запасов нефти – 4,43 млн т
БЛОК 09-3/12 СП «ВЬЕТСОВПЕТРО»	Шельф	Нефтегазовый контракт СП «Вьетсовпетро» (55 %), PVEP (30 %) и Bitechco (15 %)	Пробурена вторая разведочная скважина, открыто месторождение Белуга. Получен прирост запасов нефти – 0,979 млн т
БЛОК 04-3 СП «ВЬЕТСОВПЕТРО»	Шельф	Нефтегазовый контракт между КНГ «Петровьетнам» (51 %) и АО «Зарубежнефть» (49 %)	Проведена оценка потенциала углеводородов двух перспективных структур Блока
БЛОК 12/11 СП «ВЬЕТСОВПЕТРО»	Шельф	Нефтегазовый контракт АО «Зарубежнефть» (100 %)	Закончена бурением разведочная скважина QF-1X на структуре Мандарин, начаты испытания
БЛОК 42 PVEP	Шельф	Нефтегазовый контракт между PVEP (51 %) и СП «Вьетсовпетро» (49 %)	Проведена интерпретация сейсмических данных 3D, проводится оценка перспектив нефтегазоносности Блока
<b>РЕСПУБЛИКА КУБА</b>			
МЕСТОРОЖДЕНИЕ БОКА ДЕ ХАРУКО ФИЛИАЛ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»	Суша	ДРП между АО «Зарубежнефть» и компанией CUPET	Реализация Программы ОПР на пластах E1 и M (испытание технологии паротеплового воздействия)
<b>РЕСПУБЛИКА СЕРБСКАЯ (БОСНИЯ И ГЕРЦЕГОВИНА)</b>			
БЛОК ПОСАВИНА И БЛОК СЕМБЕРИЯ, БАСЕЙН ПРЖДОЛ КОНЦЕССИЯ КОМПАНИИ «ЯДРАН-НАФТАГАС» Д. О. О.	Суша	Дочерняя компания АО «Зарубежнефть» – ОАО «НефтегазИнКор» – 34 %, НИС а. д. Нови Сад – 66 %	Проведены повторные испытания на скважине «Обудовац-2». Коммерческие запасы Блоков не подтвердились. Принято решение о выходе из проекта
<b>РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ</b>			
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, БЛОК ЦХП-03, ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	Суша	Лицензия АО «Зарубежнефть» (51 %) и КНГ «Петровьетнам» (49 %)	Пробурено по одной разведочной скважине на Западно-Хоседаюском и Восточно-Сихорейском месторождениях. Получен прирост запасов нефти – 2,638 млн т
СУЛАКСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ, ООО «УЛЬЯНОВСКНЕФТЕГАЗ»	Суша	Лицензия АО «Зарубежнефть» (100 %)	Выполнены полевые сейсморазведочные работы 3D (5 км <sup>2</sup> )
РАДИЩЕВСКИЙ УЧАСТОК, ООО «УЛЬЯНОВСКНЕФТЕГАЗ»	Суша	Лицензия АО «Зарубежнефть» (99,9 %) и РМНТК «Нефтеотдача» (0,1 %)	На участке открыто Нижнемазинское нефтяное месторождение, прирост запасов категории С1 – 0,226 млн т. На месторождении проведены полевые сейсморазведочные работы 3D (46 км <sup>2</sup> ), на остальной части участка – 2D (60 пог. км)
КИРСАНОВСКОЕ, ПАШКИНСКОЕ, ЧЕРНОВСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ, АО «ОРЕНБУРГНЕФТЕОТДАЧА»	Суша	Лицензия АО «Зарубежнефть» (100 %)	Выполнена переинтерпретация сейсмических материалов 2D и 3D по Кирсановскому, Пашкинскому и Черновскому месторождениям. За счет пересчета запасов Пашкинского месторождения получен прирост запасов нефти 0,083 млн т

По результатам бурения и пересчета прирост извлекаемых запасов с учетом доли АО «Зарубежнефть» составил

**6,27** МЛН Т

Проведение ГРП и расширение ресурсной базы углеводородов для обеспечения дальнейшего устойчивого роста добычи углеводородов в среднесрочной и долгосрочной перспективе являются стратегическими целями Группы компаний.

В 2015 году проведен комплекс разведочного бурения, проходка составила 27,3 тыс. м.

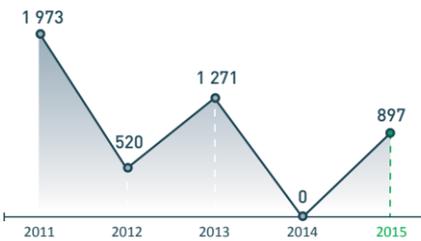
**ПРОБУРЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ СКВАЖИНЫ:**

- Блок 09-1: ВН-1801, ВН-1802, ТНТ-7Х;
- Блок 12/11: QF-1X;
- Блок 09/3-12: СТ-3Х;
- ЦХП № 3: 57-Р, 59-Р.

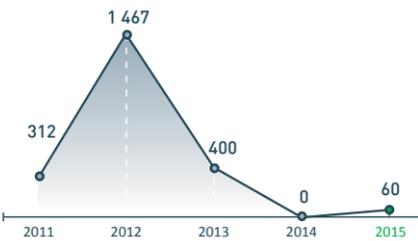
**ПО РЕЗУЛЬТАТАМ БУРЕНИЯ И ПЕРЕСЧЕТА ПРИРОСТ ИЗВЛЕКАЕМЫХ ЗАПАСОВ С УЧЕТОМ ДОЛИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» СОСТАВИЛ 6,27 МЛН Т:**

- ЦХП № 3 (Западно-Хоседаюское, Восточно-Сихорейское): 3,8 млн т;
- Блок 09-1 (Белый Заяц, Белый Тигр): 2,17 млн т;
- Волго-Уральский регион (Нижнемазинская, Пашкинское): 0,3 млн т.

**Сейсморазведка 3D, км<sup>2</sup>**



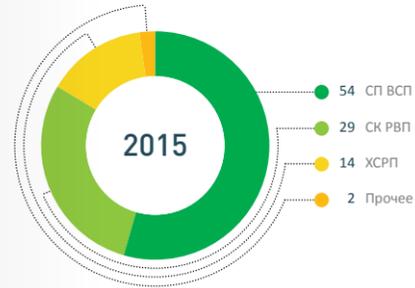
**Сейсморазведка 2D, пог. км**



**Объем разведочного бурения, тыс. м**



**Структура добычи в 2015 году, %**

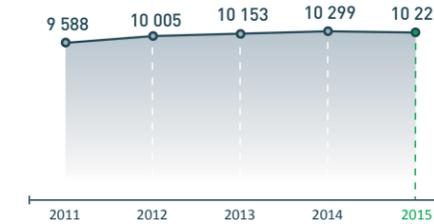


**Динамика доли добычи в соответствии с географией деятельности АО «Зарубежнефть», %**

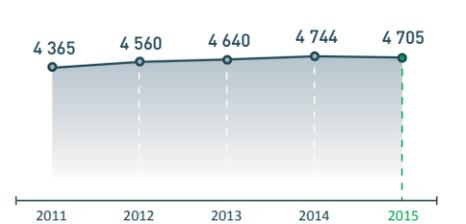


**ДОБЫЧА НЕФТИ**

**Добыча нефти Группы компаний АО «Зарубежнефть», тыс. т**



**Добыча нефти Группы компаний АО «Зарубежнефть» (с учетом доли), тыс. т**



В 2015 году Компания продолжила активное развитие сегмента «Геологоразведка и добыча», концентрируя свои усилия на поддержании стабильного уровня добычи в условиях сложной макроэкономической ситуации в стране (падение цен на нефть, увеличение курса доллара).

Выполнение комплекса геолого-технологических и организационно-технических мероприятий проводилось предприятиями Группы компаний АО «Зарубежнефть» в соответствии с разработанной Программой повышения эффективности и оптимизации затрат. Благодаря своевременным производственным решениям валовая добыча в тоннах нефтяного эквивалента осталась практически на уровне предыдущего года, уменьшение составило менее 1% (67 тыс. т н. э.).

С учетом доли АО «Зарубежнефть» снижение фактической добычи нефти составило 40 тыс. т, при этом плановый показатель перевыполнен на 98 тыс. т (+2%).

Основными добывающими активами в структуре сегмента и АО «Зарубежнефть» в 2015 году являются СП «Вьетсовпетро» и ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Доля добычи по российским активам увеличилась до 48% по сравнению с 47% в 2014 году (активное разбуривание самого крупного по запасам Западно-Хоседаюского месторождения ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», рост добычи по ООО «Ульяновскнефтегаз»).

**Добыча нефти Группы компаний АО «Зарубежнефть» (с учетом доли), тыс. т**

Показатели	Факт 2014	Факт 2015
СП «ВЬЕТСОВПЕТРО»	2 626	2 550
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	1 633	1 654
ХАРЬЯГИНСКОЕ СРП	296	302
БЛОК 09-3	65	62
ЗАО ОНО	75	77
ООО «УЛЬЯНОВСКНЕФТЕГАЗ»	31	42
ПЕСЧАНООЗЕРСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ	18	18
<b>ИТОГО</b>	<b>4 744</b>	<b>4 705</b>



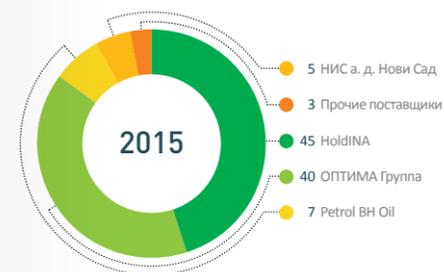
# НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ



ПРОЕКТ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ПО РЕКОНСТРУКЦИИ И МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕГМЕНТА «НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ» В РЕСПУБЛИКЕ СЕРБСКОЙ (БОСНИЯ И ГЕРЦЕГОВИНА) СТАРТОВАЛ 2 ФЕВРАЛЯ 2007 ГОДА ПРИ ПОДПИСАНИИ ДОГОВОРА С ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РЕСПУБЛИКИ СЕРБСКОЙ (БОСНИЯ И ГЕРЦЕГОВИНА) О ПРИОБРЕТЕНИИ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ЗАВОДА «БОСАНСКИ БРОД» (НПЗ «БРОД»), ЗАВОДА ПО ПРОИЗВОДСТВУ МОТОРНЫХ МАСЕЛ В Г. МОДРИЧА (МПЗ МОДРИЧА) И РОЗНИЧНОЙ СЕТИ АО «НЕСТРО ПЕТРОЛ», НА МОМЕНТ ПОКУПКИ ВЛАДЕВШЕЙ 79 АВТОЗАПРАВОЧНЫМИ СТАНЦИЯМИ (АЗС).



Структура рынка Республики Сербской (Босния и Герцеговина) в разрезе основных оптовых поставщиков нефтепродуктов, %



Рыночный спред по корзине котируемых нефтепродуктов, долл/т



Премии по корзине нефтепродуктов за отчетный период, долл/т



Компании, входящие в сегмент «Нефтепереработка и сбыт»

Наименование компании	Основные характеристики
<b>РЕСПУБЛИКА СЕРБСКАЯ (БОСНИЯ И ГЕРЦЕГОВИНА)</b>	
ООО «ОПТИМА ГРУППА»	Закупка нефти, сырья для производства моторных масел, оптовая и мелкооптовая реализация нефтепродуктов, моторных масел и смазок на внутреннем и экспортных рынках
АО «НПЗ БРОД»	Переработка нефти, производство нефтепродуктов
АО «МПЗ МОДРИЧА»	Производство базовых масел и парафинов, моторных масел и смазок
АО «НЕСТРО ПЕТРОЛ»	Розничная реализация нефтепродуктов и сопутствующих товаров
<b>РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ</b>	
АО «НЕФТЕГАЗИНКОР»	Заемщик кредитных средств на реализацию проекта, владелец контрольного пакета акций предприятий Республики Сербской (Босния и Герцеговина)

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ СЕГМЕНТА

Консолидированный финансовый результат сегмента «Нефтепереработка и сбыт» по итогам работы за 2015 год характеризуется значительным улучшением.

Операционный результат, скорректированный на величину эффекта дорогой нефти, в целом по сегменту в 2015 году имеет положительное значение, абсолютная величина которого улучшилась на 117 % по сравнению с предшествующим периодом.

Динамика инвестиционных вложений отражает основную концепцию развития сегмента: оптимизация капитальных вложений; приоритетная реализация проектов, направленных на поддержание и оптимизацию производственной деятельности.



## СЕРВИСНЫЕ И ПРОЧИЕ АКТИВЫ



СЕКТОР СЕРВИСНЫХ АКТИВОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ПРЕДСТАВЛЕН ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОБЛАСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА ИНФРАСТРУКТУРЫ НЕФТЕГАЗОВЫХ ОБЪЕКТОВ, ПРОВЕДЕНИЯ ГЕОЛОГО-РАЗВЕДОЧНЫХ РАБОТ, БУРЕНИЯ, ПОСТАВОК НЕФТЕПРОМЫСЛОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ, ВЫПОЛНЕНИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ И ПРОЕКТНО-ИЗЫСКАТЕЛЬСКИХ РАБОТ.

### Компании, входящие в состав сектора «Сервисные и прочие активы»

Наименование ДО	Вид деятельности
АО «АРКТИКМОРНЕФТЕГАЗРАЗВЕДКА»	Предприятие оказывает сервисные услуги в нефтегазовой сфере по бурению и строительству разведочных скважин на шельфе силами СПБУ «Мурманская» и БС Deep Venture, услуги по грузовому портовому обслуживанию, вспомогательному производству (школа ПТО).
АО «ГИПРОВОСТОКНЕФТЬ»	Институт оказывает инженеринговые услуги и осуществляет проектно-изыскательские и научно-исследовательские работы для предприятий нефтегазового комплекса.
АО «ВНИИНЕФТЬ ИМЕНИ АКАДЕМИКА А. П. КРЫЛОВА»	Институт оказывает услуги по научному обеспечению процессов разработки нефтяных месторождений и увеличению нефтеотдачи пластов. Основными направлениями деятельности являются научно-исследовательские и проектно-изыскательские работы.
АО «РМНТК «НЕФТЕОТДАЧА»	Предприятие выполняет работы по техническому и кадровому обеспечению сервисных работ на месторождениях СК «РУСВЬЕТПЕТРО», выполняет подрядные работы по проекту Бока де Харуко на территории Республики Куба, оказывает услуги по эксплуатации азотно-компрессорной установки «ВИША-Термогаз» в Республике Беларусь.
ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЕСТРОЙМОНТАЖ»	Предприятие выполняет работы по организации строительства, реконструкции, капитальному ремонту, осуществлению строительного контроля, подготовке проектной документации, привлекается застройщиком или заказчиком на основании договора генерального подряда.
ООО «ЗАРНЕСТСЕРВИС»	Предприятие обеспечивает реализацию нефти, добываемой Группой компаний АО «Зарубежнефть» на внутреннем и внешних рынках, поставку оборудования, материалов и оказание услуг для нужд СП «Вьетсовпетро».

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

ПОДРОБНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» СМ. В ГОДОВОМ ОТЧЕТЕ ЗА 2015 ГОД, С. 24–83

# РАСШИРЕНИЕ ЗОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

В 2015 ГОДУ В АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» АКТИВНО ПРОДОЛЖАЛАСЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА И РАСШИРЕНИЮ ЗОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ.

**ОСНОВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПО РАЗВИТИЮ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ МОГУТ БЫТЬ СВЯЗАНЫ С МЕСТОРОЖДЕНИЯМИ ИЗ НЕРАСПРЕДЕЛЕННОГО ФОНДА, А ТАКЖЕ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ КОМПАНИЯМИ-НЕДРОПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ.**

Была подтверждена приоритетность развития бизнеса в ключевом регионе присутствия АО «Зарубежнефть» – Юго-Восточной Азии.

В Социалистической Республике Вьетнам продолжалась проработка вопросов участия в разработке Морского блока 16-1/14 (извлекаемые запасы нефти оцениваются в 20 млн т). Ввиду вхождения в ранее сформированный консорциум нового участника согласование технико-экономических и контрактных условий, а также условий соглашения о разделе продукции (СРП) и соглашения о совместной деятельности потребовало дополнительного времени.

Велась работа по привлечению нового партнера в проект разработки Блока 12/11, реализуемый АО «Зарубежнефть» (стадия разведочного бурения).

АО «Зарубежнефть» также был рассмотрен ряд других нефтегазовых активов, в которых нынешние операторы готовы переуступить свою долю, однако ни один из таких проектов не перешел в стадию активных переговоров или реализации сделки.

Активно велись работы по анализу новых активов в нефтегазовых регионах, представляющих наибольший интерес для АО «Зарубежнефть».

ВО ВЬЕТНАМЕ ПРОДОЛЖАЛАСЬ ПРОРАБОТКА ВОПРОСОВ УЧАСТИЯ В РАЗРАБОТКЕ МОРСКОГО БЛОКА 16-1/14 (ИЗВЛЕКАЕМЫЕ ЗАПАСЫ НЕФТИ ОЦЕНИВАЮТСЯ В 20 МЛН Т)

В ЦЕЛОМ ЗА 2015 ГОД АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» СДЕЛАН СУЩЕСТВЕННЫЙ ЗАДЕЛ НА БУДУЩЕЕ ДЛЯ ВХОЖДЕНИЯ В ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ В СТРАНАХ ПРИОРИТЕТНОГО ИНТЕРЕСА

# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД НАСТОЯЩИМ И БУДУЩИМ

В 2014 ГОДУ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА БЫЛИ УТВЕРЖДЕНЫ ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ, НА БАЗЕ КОТОРЫХ ПРИНЯТА НОВАЯ КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ДО 2030 ГОДА.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ БУДЕТ ПРОВОДИТЬСЯ В ТРИ ЭТАПА.

**Первый этап «Подготовка к росту» (2014–2016):** активная работа на действующих активах, развитие компетенций и повышение эффективности всех организационных процессов.

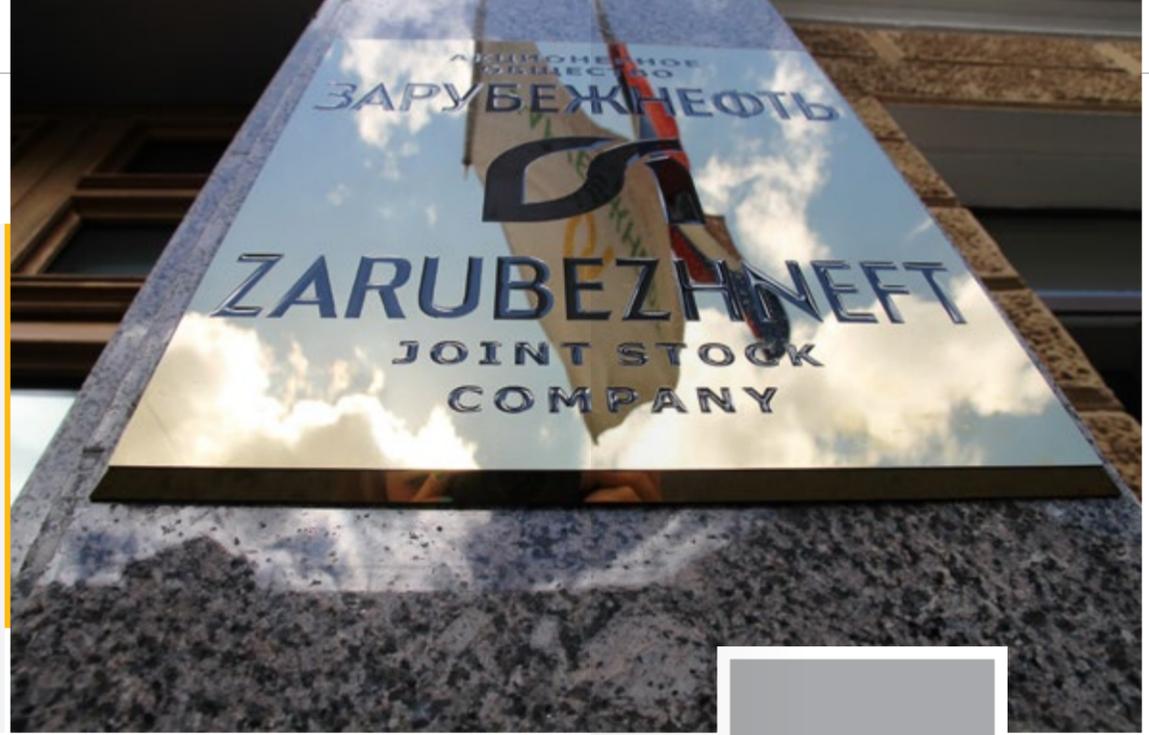
**Второй этап «Готовность к росту» (2017–2020):** на данном этапе должно быть завершено формирование команды по развитию бизнеса и выполнен вход в три-пять новых активов в рамках наработанных компетенций.

**Третий этап «Интенсивный рост» (2020–2030):** это период достижения Компанией результатов, основанных на развитии компетенций в предыдущих периодах, достижение уровня добычи более 15 млн т к 2030 году.

 ПОДРОБНЕЕ ЧИТАЙТЕ НА С. 40



  
УСТОЙЧИВОЕ  
РАЗВИТИЕ



# РОЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

**ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СТАНЕТ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ ИСТОЧНИКОМ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА**

Компания на практике вносит свой вклад в устойчивое развитие регионов присутствия, прежде всего как работодатель, налогоплательщик, значимый участник экономической деятельности и ответственный природопользователь.

25 сентября 2015 года резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН была принята Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, а также сформулированы Глобальные цели устойчивого развития до 2030 года. АО «Зарубежнефть» разделяет актуальную международную повестку в области устойчивого развития. Проведенный анализ показывает, что из 17 Глобальных целей устойчивого развития наиболее применимы к деятельности Компании следующие:

- Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте.
- Обеспечение наличия и рациональное использование водных ресурсов и санитарии для всех.
- Обеспечение доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех.
- Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех.
- Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций.
- Обеспечение рациональных моделей потребления и производства.
- Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями.
- Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития.
- 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.
- Содействие построению миролюбивых и открытых обществ в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях.

**КОМПАНИЯ ВНОСИТ СВОЙ ВКЛАД В УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО КАК РАБОТОДАТЕЛЬ, НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИК, ЗНАЧИМЫЙ УЧАСТНИК ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОТВЕТСТВЕННЫЙ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАТЕЛЬ**

АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» – ДИНАМИЧНАЯ КОМПАНИЯ С УНИКАЛЬНЫМ, ПОЧТИ ПОЛУВЕКОВЫМ УСПЕШНЫМ ОПЫТОМ ВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЫСОКОЙ ПОДОТЧЕТНОСТЬЮ ПЕРЕД ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ.

Компания комплексно реализует Стратегию, программы и мероприятия, а также эффективный мониторинг и взаимодействие с заинтересованными сторонами по направлениям, наиболее применимым к ее деятельности. Руководство АО «Зарубежнефть» осознает, что долгосрочная конкурентоспособность Компании невозможна без соблюдения интересов общества: экономического роста и справедливого перераспределения национального богатства, охраны окружающей среды и экономного потребления ресурсов, социального развития и соблюдения прав человека. В обновленную Корпоративную стратегию на период до 2030 года вошли цели по оптимизации корпоративного управления, лидерства в технологическом аспекте, повышение конкурентоспособности за счет контроля себестоимости продукции и новая цель по соблюдению интересов широкого круга заинтересованных сторон. Планируется постепенный переход на интегрированную систему стандартизации бизнес-процессов и дальнейшее совершенствование системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) с целью контроля и координации деятельности управляющего состава Компании на всех уровнях и по всем направлениям.

Постоянное стремление к росту операционных и финансовых показателей с учетом использования подходов устойчивого развития демонстрирует желание АО «Зарубежнефть» осуществлять деятельность на основе прозрачности и взаимодействия с заинтересованными сторонами на долгосрочной основе для общего благополучия, что прочно закреплено в корпоративных ценностях Группы компаний АО «Зарубежнефть».

**ПОДРОБНЕЕ СМ. В РАЗДЕЛЕ ОТЧЕТА «ЭТИКА И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ»**

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

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ РАЗВИТИЯ

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ДО 2030 ГОДА  
УТВЕРЖДЕНА В 2014 ГОДУ (ПРОТОКОЛ № 85 ОТ 26 ИЮНЯ 2014 ГОДА).  
ЦЕЛЕВОЙ ФОКУС РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ – РОСТ СЕГМЕНТА «ДОБЫЧА».



## ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

1  
2  
3

**ПЕРВЫЙ ЭТАП «ПОДГОТОВКА К РОСТУ» (2014–2016 ГОДЫ)** – активная работа на действующих активах, развитие компетенций и повышение эффективности всех организационных процессов.

**ВТОРОЙ ЭТАП «ГОТОВНОСТЬ К РОСТУ» (2017–2020 ГОДЫ)** – на данном этапе должно быть завершено формирование команды по развитию бизнеса и выполнен вход в три-пять новых активов в рамках наработанных компетенций.

**ТРЕТИЙ ЭТАП «ИНТЕНСИВНЫЙ РОСТ» (2020–2030 ГОДЫ)** предполагает вхождение в пять и более новых проектов, достижение уровня добычи более 15 млн т к 2030 году.

Основой для контроля за достижением целей, установленных Корпоративной стратегией, являются Долгосрочная программа развития, где детализированы показатели развития каждого актива, и План первоочередных мероприятий по реализации Стратегии, где детализированы задачи технологического и организационного развития.

Мониторинг реализации Плана первоочередных мероприятий производится на ежеквартальной основе. Мероприятия Плана включаются в карты КПЭ заместителей Генерального директора по направлениям деятельности.

В 2015 году подведены промежуточные результаты реализации Корпоративной стратегии рассмотрены Советом директоров Компании. Все целевые показатели первого этапа Стратегии (2014–2016 годы) выполняются даже с учетом значительных изменений макроэкономических параметров.

**РЕАЛИЗОВАНЫ  
КЛЮЧЕВЫЕ  
МЕРОПРИЯТИЯ  
В НЕФТЕСЕРВИСНОМ  
СЕГМЕНТЕ ГРУППЫ  
КОМПАНИЙ, ОСНОВНОЙ  
ЦЕЛЬЮ КОТОРЫХ  
ЯВЛЯЕТСЯ СИНЕРГИЯ  
С СЕГМЕНТОМ «ДОБЫЧА»**



Ниже приведены основные результаты в рамках первого этапа реализации Стратегии в 2015 году.

### I. РЕАЛИЗОВАНЫ МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Сформирована команда научно-технических центров (НТЦ) на базе АО «ВНИИнефть». В структуре АО «ВНИИнефть» выделены проектные группы по основным активам:
  - группа мониторинга Центрально-Хорейверского поднятия (ЦХП);
  - группа мониторинга Социалистической Республики Вьетнам;
  - группа по сопровождению разработки проекта Бока де Харуко;
  - проектная группа по Ближнему Востоку.
- Сформирована команда Блока строительства и реконструкции скважин.
- Внедрены информационные системы, обеспечивающие поддержку ключевых технологических операций:
  - информационная система удаленного мониторинга бурения;
  - информационная система управления и мониторинга разработки;
  - информационная система мониторинга геологии и добычи;
  - информационная система интегрированного проектирования.
- Организован процесс испытания новых технологий. Сформирован портфель проектов по направлениям:
  - ограничение водопритока (ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»);
  - технологии борьбы с асфальтосмолопарафиновыми отложениями (АСПО) (ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»);
  - добыча высоковязкой нефти при эксплуатации механизированного фонда (ООО «Зарубежнефть-добыча Самара»);
  - повышение качества мониторинга параметров работы установок штангового глубинного насоса (УШГН) (ООО «Зарубежнефть-добыча Самара»);
  - применение пароциклических обработок для увеличения коэффициента извлечения нефти (КИН) на месторождениях сверхвязкой нефти (битумов) на месторождении Бока де Харуко;
  - опытно-промышленное испытание технологии термогазового воздействия на пласт на Вишанском месторождении Республики Беларусь.

**ПРИОРИТЕТАМИ НА 2014–2016 ГОДЫ ДЛЯ КОМПАНИИ ЯВЛЯЮТСЯ АКТИВНАЯ РАБОТА НА ДЕЙСТВУЮЩИХ АКТИВАХ, РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВСЕХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

## II. В РАМКАХ ПОИСКА НОВЫХ АКТИВОВ

- Проведен анализ распределенного и нераспределенного фонда недр Российской Федерации.
- Выбраны конкретные активы-цели для детализированной проработки и оценки экономики.
- Увеличена доля АО «Зарубежнефть» в Харьгинском СРП и получена функция оператора в проекте.

## III. В РАМКАХ ОПТИМИЗАЦИИ СЕГМЕНТА «ПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ»

- Внедрена система оптимизационного планирования: создана модель планирования для АО «НПЗ Брод» и АО «МПЗ Модрича».
- Оптимизирован выход светлых нефтепродуктов за счет подбора сортов нефти для переработки на АО «НПЗ Брод» (с 58,2 % в 2014 году до 60,7 % в 2015 году).
- Разработаны и реализованы мероприятия по обеспечению качества сырья и производства базовых моторных масел, смазок.
- Разработана и внедрена электронная торговая площадка реализации всей линейки нефтепродуктов конечным потребителям.
- Проведено расширение сети сбыта за счет развития сети мини-АЗС и приобретения новых заправочных станций.

## IV. РЕАЛИЗОВАНЫ КЛЮЧЕВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В НЕФТЕСЕРВИСНОМ СЕГМЕНТЕ ГРУППЫ КОМПАНИЙ, ОСНОВНОЙ ЦЕЛЬЮ КОТОРЫХ ЯВЛЯЕТСЯ СИНЕРГИЯ С СЕГМЕНТОМ «ДОБЫЧА»

### АО «АРКТИКМОРНЕФТЕГАЗРАЗВЕДКА»

- Проведена поэтапная работа по повышению эффективности Общества:
  - выделение приоритетных направлений деятельности;
  - санация производственных мощностей;
  - вывод непрофильных активов (в том числе неэффективного вспомогательного флота);
  - модернизация основных производственных мощностей.

### АО «РМНТК «НЕФТЕОТДАЧА»

- Развивается направление оказания нефтесервисных услуг на месторождениях:
  - Бока де Харуко в Республике Куба методом закачки теплоносителя и запуском в эксплуатацию данных скважин;
  - Вишанское в Республике Беларусь с круглосуточной закачкой воздушной смеси непосредственно в продуктивный нефтенасыщенный пласт.
- Приступили к развитию нового направления деятельности предприятия – супервайзерского сопровождения при строительстве скважин на морском шельфе в Социалистической Республике Вьетнам.

### ООО «ЗАРУБЕЖНЕФТЕСТРОЙМОНТАЖ»

- Реализованы проекты генерального подряда по проектам обустройства ЦХП, Бока де Харуко, объекты АО «НПЗ Брод», АО «Модрича».
- Развиты собственные мощности с целью выполнения строительных работ собственными силами.



**ВСЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПЕРВОГО ЭТАПА СТРАТЕГИИ (2014–2016 ГОДЫ) ВЫПОЛНЯЮТСЯ ДАЖЕ С УЧЕТОМ ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПАРАМЕТРОВ**

### ВЫПОЛНЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ОБЕСПЕЧИВАЮТ ДОСТИЖЕНИЕ ВСЕХ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ I ЭТАПА

- Повышена эффективность ГРП за счет применения современных методов ГРП и геологического моделирования нефтегазовых бассейнов:
  - фактическая успешность бурения разведочных скважин составила 75 %;
  - средний прирост запасов углеводородов на одну скважину – 1 млн т;
  - дебит до 2 тыс. т/сут.
- По ряду месторождений удалось существенно увеличить КИН за счет оптимизации системы разработки с применением технологий управления заводнением, для примера:
  - организация системы поддержания пластового давления (ППД) на месторождении Дракон обеспечила рост добычи нефти по сформированным элементам заводнения более чем в два раза.
- Повышена эффективность месторождений с разбалансированной системой разработки. Так, реализация Комплексной программы повышения эффективности ООО «Ульяновскнефтегаз» обеспечила рост добычи более чем в два раза, сформирована программа геолого-технических мероприятий (ГТМ) с IRR 45 %.
- Сокращены операционные затраты в сегменте «Геологоразведка и добыча» не только в долларах, но и в рублях. Так, на примере ООО «СК «РУСЬВЬЕТПЕТРО» снижение удельных операционных расходов в рублях по сравнению с фактом 2014 года составляет 5 %.
- Сокращены убытки по сегменту нефтепереработки, EBITDA в 2015 году составила –12 млн евро (для сравнения в 2014 году показатель составлял –51,7 млн евро).
- Увеличен объем работ сервисных услуг, развиты собственные мощности для выполнения работ собственными силами.
- Повышена эффективность работы СПБУ «Мурманская», коммерческая скорость бурения составила 2 858 м/ст.-мес.).



# ЭТИКА И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ

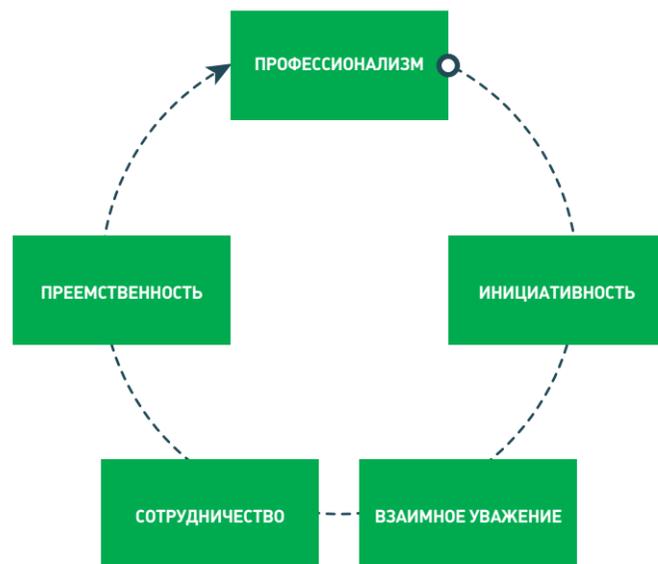
АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ ВЫСОКИХ ЭТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ СО ВСЕМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В ЦЕЛЯХ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ УСТОЙЧИВОГО ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА, А ТАКЖЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СООТВЕТСТВИЯ ЛУЧШИМ МИРОВЫМ ПРАКТИКАМ.



## СИСТЕМА ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ

В конце 2015 года в Компании началась работа по формированию главных поведенческих принципов в рамках внешних и внутренних коммуникаций.

### ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»



Процессы взаимоотношений Компании с внешней средой и заинтересованными сторонами, а также взаимоотношений между сотрудниками регламентируются Кодексами корпоративного управления и корпоративной этики.

Кодекс корпоративного управления регулирует процесс взаимоотношений Компании с членами Совета директоров, иными должностными лицами и единственным акционером – государством.

Кодекс корпоративной этики является инструментом формирования корпоративной культуры и определяет правила делового поведения, принципы эффективного взаимодействия Компании и работников, этические нормы внутрикорпоративных взаимоотношений, а также антикоррупционные требования. Данные коммуникации реализуются на базе основных ценностей Компании.

#### КОМПАНИЯ – ВНЕШНЯЯ СРЕДА

**ПРИНЦИП «ОТЛИЧНИК ПЕРЕД ГОСУДАРСТВОМ»:** безусловное соблюдение законодательства, качественное и своевременное исполнение поручений и директив органов власти.

**ПРИНЦИП «ЧЕСТНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ»:** отстаивание интересов Компании, выполнение обязательств в отношении партнеров.

**ПРИНЦИП «ТОЛЕРАНТНОСТЬ И ВЗАИМНОЕ УВАЖЕНИЕ»:** уважительное отношение к культуре и обычаям населения, знание и соблюдение применимых законов.

#### КОМПАНИЯ – РАБОТНИК

**ПРИНЦИП «ИНИЦИАТИВНОСТЬ И АКТИВНАЯ ЖИЗНЕННАЯ ПОЗИЦИЯ»:** конструктивная позиция по отношению к изменениям, ответственность при принятии решений, сообщение о возникающих проблемах.

**ПРИНЦИП «СТРЕМЛЕНИЕ К ПОСТОЯННОМУ УЛУЧШЕНИЮ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ»:** нацеленность на достижение эффективного результата, совершенствование профессиональных навыков, применение новых практик.

**ПРИНЦИП «СПРАВЕДЛИВАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ»:** оценка деятельности по персональным результатам работников, стремление к обмену опытом и обучению работников.

#### РУКОВОДИТЕЛЬ – РАБОТНИК

**ПРИНЦИП «ЕДИНОНАЧАЛИЕ»:** первоначальное обращение к непосредственному руководителю при возникновении вопросов, связанных с профессиональной деятельностью работника, деятельностью Компании в целом.

**ПРИНЦИП «КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ И БЕЗУСЛОВНОЕ ИСПОЛНЕНИЕ ПРИНЯТОГО РЕШЕНИЯ»:** учет мнения работника, обоснование принимаемого решения, исполнение решения после окончательного согласования.

**ПРИНЦИП «ОТКРЫТЫЕ ДВЕРИ»:** открытость для общения с работниками, обязательная обратная связь от руководителя.

#### 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 конфликта на горизонтальном уровне.

**ПРИНЦИП «ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ»:** соблюдение принципов честности, порядочности, справедливости и взаимного уважения при общении и совместной деятельности работников.

# РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

ПРОЕКТЫ НАПРАВЛЕННЫ НА ОПТИМИЗАЦИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» И ЗАТРАГИВАЮТ ТАКИЕ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КАК КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ИТ-СИСТЕМА.



Начиная с 2013 года было инициировано

**37** ПРОЕКТОВ

Завершено в 2015 году

**14** ПРОЕКТОВ

## ТАК, В 2015 ГОДУ ПРОЕКТЫ УЛУЧШЕНИЙ ПРИВЕЛИ К СЛЕДУЮЩИМ РЕАЛЬНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ:

- создана унифицированная система управления дочерними обществами Группы компаний АО «Зарубежнефть»;
- усовершенствованы внутренние нормативные документы, регулирующие корпоративное управление;
- завершено внедрение системы КПЭ;
- внедрена корпоративная система управления проектами (КСУП). Осуществляется ее апробирование на «пилотных проектах»;
- создана единая база удельных показателей стоимости объектов капитального строительства;
- усовершенствована система планирования и бюджетирования, внедрена единая автоматизированная система бюджетного контроля по Группе компаний;
- внедрена система единого бухгалтерского и налогового учета АО «Зарубежнефть» и ДО;
- создано единое казначейство в Группе компаний АО «Зарубежнефть»;
- внедрена комплексная система мотивации и обучения персонала;
- регламентированы зоны ответственности структурных подразделений в процессе осуществления закупок;
- создана Школа нефтяного инжиниринга.

## ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ С ПОМОЩЬЮ ИНСТРУМЕНТА «ПРОЕКТЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ»

## В 2016 ГОДУ В СООТВЕТСТВИИ С КАЛЕНДАРНЫМИ ГРАФИКАМИ БУДУТ ЗАВЕРШЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ПРОЕКТЫ:

- «Развитие системы управления рисками в дочерних обществах»;
- «Проверка партнеров Группы компаний АО «Зарубежнефть»»;
- «Реализация мероприятий по развитию методологии управления проектами и внедрению инструментов КСУП АО «Зарубежнефть» в 2016 году»;
- «Создание Школы проектного управления»;
- «Стандартизация и оптимизация бизнес-процессов»;
- «Создание общего информационного поля по проектам АО «Зарубежнефть»»;
- «Создание процессов по соблюдению требований в области охраны труда и промышленной безопасности в Группе компаний АО «Зарубежнефть»»;
- «Создание производственной системы АО «Зарубежнефть» на пилотном проекте в СК «РУСВЬЕТПЕТРО»»;
- «Создание и развитие специализированных и уникальных компетенций АО «Зарубежнефть»»;
- «Внедрение единого «Технологического каркаса» сегмента Upstream АО «Зарубежнефть»»;
- «Организация процесса технологического аудита активов»;
- «Повышение эффективности процессов и систем Блока «Экономика и финансы»»;
- «Реализация продукции АО «МПЗ Модрича» на территории Социалистической Республики Вьетнам и Юго-Восточной Азии»;
- «Ускоренное формирование (закрытие) бухгалтерской отчетности».

## ФОРМИРОВАНИЕ НОВОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ УЛУЧШЕНИЙ В ПЕРИОД 2017–2019 ГОДОВ БУДЕТ ПРОВОДИТЬСЯ НА ОСНОВЕ:

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

**МОНИТОРИНГ  
ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ  
ПРОИЗВОДИТСЯ  
НА ЕЖЕМЕСЯЧНОЙ,  
ПОЛУГODOVOЙ  
И ГОДОВОЙ ОСНОВАХ**



## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Обновленная Система КПЭ в АО «Зарубежнефть» (Положение о КПЭ, перечень корпоративных КПЭ) утверждена Советом директоров 24 декабря 2014 года (Протокол № 94).

Обновление произведено в целях исполнения директив Правительства Российской Федерации от 25.04.2014 № 2579п-П13 в соответствии с разработанными Федеральным агентством по управлению государственным имуществом Методическими указаниями по применению ключевых показателей эффективности государственными компаниями, а также в связи с развитием системы и распространением ее в Корпоративном центре и на дочерние общества.

Целью Системы КПЭ АО «Зарубежнефть» является мотивация менеджмента компании и дочерних обществ на выполнение поставленных задач со стороны государства (как 100%-ного акционера Компании (в виде директив и рекомендаций)), целевых показателей Стратегии АО «Зарубежнефть», Долгосрочной программы развития, показателей Бизнес-плана АО «Зарубежнефть», реализуемых инвестиционных проектов АО «Зарубежнефть».

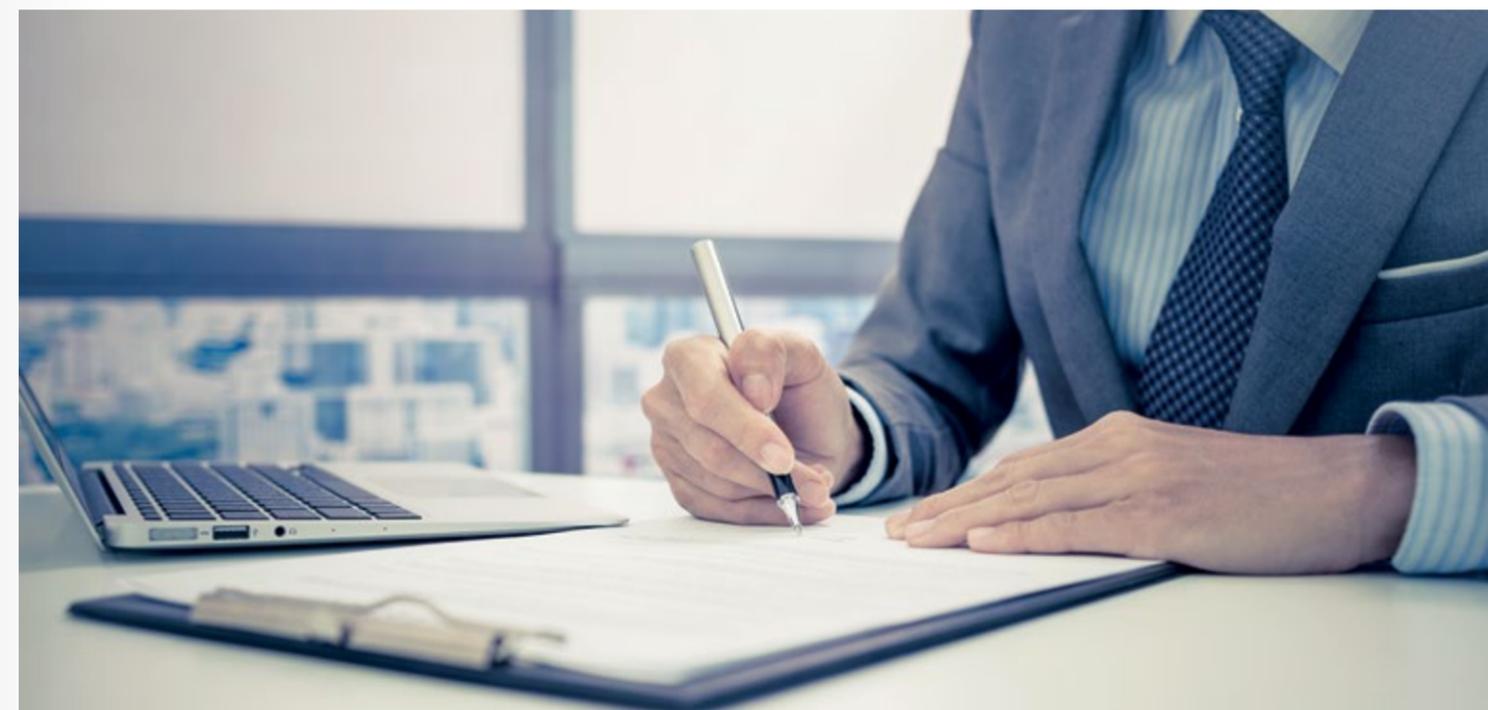
### ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ СИСТЕМЫ КПЭ КОМПАНИИ

**КОРПОРАТИВНЫЕ КПЭ** (Финансовые и отраслевые показатели): основные показатели детальности Компании, утверждаются и контролируются Советом директоров, Комитетом при Совете директоров по аудиту.

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КПЭ** (Операционные показатели по направлениям бизнеса): показатели функциональных направлений деятельности, устанавливаются у заместителей Генерального директора, начальников управлений и генеральных директоров дочерних обществ в соответствии с матрицей полномочий и ответственности, утверждаются и контролируются Генеральным директором.

**ПРОЕКТНЫЕ КПЭ** (Стратегические инициативы по направлениям бизнеса): показатели выполнения бизнес-инициатив и проектных задач, направлены на реализацию Стратегии Компании.

В соответствии с Методическими указаниями по применению ключевых показателей эффективности государственными компаниями Система корпоративных КПЭ дополнена показателем депремирования.



В 2015 году в целях исполнения директив Правительства Российской Федерации от 16.04.2015 № 2303п-П13 «О снижении операционных расходов» в состав корпоративных КПЭ включен показатель «Снижение операционных расходов» (Протокол заседания Совета директоров № 111 от 29.10.2015).

Дополнительно в 2015 году система КПЭ декомпозирована на уровень заместителей генеральных директоров дочерних обществ.

#### **ТАКИМ ОБРАЗОМ, В 2015 ГОДУ СИСТЕМА КПЭ КОМПАНИИ ОХВАТЫВАЕТ ВСЕ КЛЮЧЕВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УРОВНИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ:**

- руководство Корпоративного центра (заместители Генерального директора и начальники управлений);
- генеральные директора дочерних обществ;
- заместители генеральных директоров дочерних обществ.

Мониторинг выполнения КПЭ производится на ежемесячной, полугодовой и годовой основе.

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» СТРЕМИТСЯ СООТВЕТСТВОВАТЬ ЛУЧШИМ ПРИМЕНИМЫМ МЕЖДУНАРОДНЫМ И РОССИЙСКИМ ПРАКТИКАМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕАЛИЗУЕТ КОМПЛЕКС МЕР ПО ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ.



**ЕДИНСТВЕННЫМ АКЦИОНЕРОМ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ЯВЛЯЕТСЯ РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ В ЛИЦЕ РОСИМУЩЕСТВА**

## ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ВКЛЮЧАЮТ:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров (включая комитеты при Совете директоров, в том числе:
  - Комитет по стратегическому планированию,
  - Комитет по аудиту,
  - Комитет по кадрам и вознаграждениям;
- единоличный исполнительный орган (Генеральный директор);
- руководство АО «Зарубежнефть», в том числе:
  - Генеральный директор,
  - заместители Генерального директора:
    - по добыче,
    - по экономике и финансам,
    - по развитию проектов и скважинным операциям,
    - по обеспечению прироста нефтегазовых активов,
    - по организационному развитию и корпоративным коммуникациям,
    - по переработке и сбыту,
    - по общим вопросам и управлению персоналом.



## Информация о деятельности Совета директоров и комитетов при Совете директоров

Показатель	Состав	Совет директоров			
		Совет директоров	Комитеты при Совете директоров		
			по стратегическому планированию	по аудиту	по кадрам и вознаграждениям
Количество членов	до 30.06.2015	7	4	3	3
	после 30.06.2015	7	3	3	3
из них независимых	до 30.06.2015	2	1	1	2
	после 30.06.2015	2	1	2	1
Владение акциями Компании	Члены Совета директоров акциями Компании не владеют				
Количество заседаний		20	8	8	5
Количество рассмотренных вопросов		71	19	21	14

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ОРГАНОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

В 2015 году общий размер выплат на вознаграждение четырех членов Совета директоров АО «Зарубежнефть» по итогам работы в 2014–2015 корпоративном году в соответствии с распоряжением Росимущества от 30 июня 2015 года № 524-р «О решениях годового общего собрания акционеров открытого акционерного общества «Зарубежнефть» составил 4 млн руб.

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

Сумма годового вознаграждения (дохода) единоличного исполнительного органа АО «Зарубежнефть» за 2015 год составила 49,9 млн руб.

Вознаграждение членам Ревизионной комиссии не выплачивалось.



ПОДРОБНЕЕ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ В АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» СМ. В ГОДОВОМ ОТЧЕТЕ ЗА 2015 ГОД, С. 148–175



# ОБЩЕКОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

ГРУППА КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» СТРЕМИТСЯ К ДОСТИЖЕНИЮ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ, ПРОВОДИТ АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОБЛЕМ, УГРОЗ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ВО ВСЕХ ОБЛАСТЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ И УЧИТЫВАЕТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ.



**ОБЩЕКОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ СОВОКУПНОСТЬ ПРОЦЕССОВ, ПОЛИТИК И ПРОЦЕДУР, ИНТЕГРИРОВАННЫХ В РАЗЛИЧНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ**

В целях обеспечения устойчивого развития и непрерывного функционирования Группы компаний АО «Зарубежнефть», а также в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России<sup>1</sup>, требованиями Росимущества<sup>2</sup>, Поручением Президента Российской Федерации Правительству Российской Федерации<sup>3</sup> и международными стандартами в Группе Компаний АО «Зарубежнефть» действует и непрерывно совершенствуется Общекорпоративная система управления рисками (далее – ОСУР).

Деятельность Группы компаний АО «Зарубежнефть» в области управления рисками основывается на принципах и задачах, которые определены Политикой управления рисками<sup>4</sup> и направлены на обеспечение разумной уверенности в достижении стоящих перед Группой компаний АО «Зарубежнефть» целей.

ОСУР представляет собой совокупность процессов, политик и процедур, интегрированных в различные бизнес-процессы Компании, в том числе процессы управления Стратегией, Долгосрочной программы развития, бизнес-планирования, инвестиционный процесс, которые осуществляются Советом директоров, руководством и сотрудниками на всех уровнях управления Группой компаний АО «Зарубежнефть» и которые направлены на достижение долгосрочных целей и устойчивое развитие.

<sup>1</sup> Кодекс корпоративного управления, рекомендованный письмом Банка России № ОГ-52/2463 от 10 апреля 2014 года.

<sup>2</sup> Письмо Росимущества № ОД-11/18576 от 29 апреля 2014 года «О разработке ключевых стратегических документов в госкомпаниях».

<sup>3</sup> Поручение Президента Российской Федерации № Пр-3013, пункт 1.

<sup>4</sup> Политика управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть», утверждена решением Совета директоров (Протокол № 112 от 11 ноября 2015 года).

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» – НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС, В КОТОРОМ УЧАСТВУЮТ РУКОВОДИТЕЛИ РАЗНОГО УРОВНЯ И ПРЕДСТАВИТЕЛИ РАЗНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»**

## ЦЕЛИ ОСУР

Цели ОСУР определены в Политике управления рисками Группы компаний АО «Зарубежнефть», разработанной с учетом рекомендаций международных профессиональных организаций в области внутреннего контроля и управления рисками, международной практики в области корпоративного управления, включая модель управления рисками Комитета спонсорских организаций Тредуэй (COSO ERM).

Цели ОСУР в соответствии с методологией COSO классифицированы по четырем основным категориям:

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ** | способствующие увеличению капитализации Компании, обеспечивающие устойчивое развитие, увеличение конкурентоспособности при соблюдении интересов государства;

**ОПЕРАЦИОННЫЕ ЦЕЛИ** | касающиеся вопросов эффективности финансово-хозяйственной деятельности, а также сохранности активов;

**ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ СООТВЕТСТВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ** | соответствие применимым законодательным требованиям и требованиям внутренних нормативных документов, включая требования промышленной, экологической, экономической, информационной безопасности, валютного законодательства, лицензионных соглашений, условий соглашений о совместной деятельности и т. д.;

**ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТНОСТИ** | своевременная подготовка и обеспечение достоверности финансовой, управленческой и нефинансовой отчетности.

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

### В ТЕЧЕНИЕ 2015 ГОДА В РАМКАХ РАЗВИТИЯ ОСУР БЫЛИ ОСУЩЕСТВЛЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ИНИЦИАТИВЫ:

- сформирована Матрица рисков в бизнес-процессах на 2015–2019 годы и разработаны Карты по управлению рисками;
- осуществлен регулярный мониторинг (изменение вероятности и (или) воздействия) рисков, а также планов мероприятий по их управлению на ежеквартальной основе;
- разработаны и установлены КПЭ по управлению рисками/возможностями;
- проведено шесть заседаний Рабочего комитета по управлению рисками (Комитета по рискам) (пять – очно и одно – заочно);
- процесс управления рисками интегрирован в инвестиционный процесс посредством экспертизы инвестиционных проектов на предмет полноты учета рисков;
- тиражирован и стандартизирован на уровень ДО системы управления рисками (созданы Комитеты по рискам, утверждены реестры и матрицы рисков, назначены владельцы рисков, разработаны Карты рисков с планами мероприятий, сроками и ответственными, осуществляется мониторинг выполнения планов);
- в июне 2015 года вопрос по организации системы управления рисками Группы компаний рассмотрен на Комитете по аудиту при Совете директоров;
- в ноябре 2015 года на Совете директоров утверждена Политика по управлению рисками Группы компаний, к которой присоединились все ДО;
- разработаны программы обучения / семинары по управлению рисками по дисциплине «Управление рисками» для Российского государственного университета им. И. М. Губкина и Школы проектного управления АО «Зарубежнефть»;
- проведены стратегические сессии с участием руководящего состава в 10 ДО в целях выявления и ранжирования рисков ДО.

## КОРПОРАТИВНОЕ СТРАХОВАНИЕ

Группа компаний АО «Зарубежнефть» использует страхование как стратегию реагирования, позволяющую уменьшать тяжесть последствий воздействия рисков и (или) снизить вероятность их наступления.

Основные производственные активы Компании застрахованы крупнейшими российскими страховщиками с высокими рейтингами надежности. Страховой защитой обеспечены имущественный комплекс, дополнительные расходы оператора, убытки от перерыва в производстве, суды и буровые платформы, строительные-монтажные работы, гражданская ответственность предприятий, экологические риски и жизнь, здоровье и расходы на медицинское обслуживание персонала.



## ОСНОВНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ НА 2016 ГОД В РАМКАХ РАЗВИТИЯ ОСУР

### МЕТОДОЛОГИЯ

- Совершенствование подходов и методов качественной и количественной оценки рисков;
- разработка методологии по определению риск-аппетита;
- актуализация методологии в области корпоративного управления рисками.

### ПОДДЕРЖАНИЕ И РАЗВИТИЕ

- Поддержание устойчивого процесса по управлению рисками в ДО;
- стандартизация процессов системы управления рисками в ДО с фокусом на стратегические риски Компании;
- организация работы Комитета по управлению рисками на ежеквартальной основе;
- рассмотрение и актуализация рисков Долгосрочной программы развития и Бизнес-плана Группы компаний АО «Зарубежнефть»;
- обеспечение страховой защиты рисков Группы компаний АО «Зарубежнефть» и повышение эффективности страховых программ Компании.



## ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ РИСКА



КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» БОЛЕЕ ПОДРОБНО ОПИСАНЫ В ГОДОВОМ ОТЧЕТЕ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ЗА 2015 ГОД, С. 112-113

В состав ключевых рисков, влияющих на деятельность Группы компаний АО «Зарубежнефть», входят страновые и региональные риски, а также отраслевые, рыночные, нормативные, правовые, финансовые, экономические, социальные, производственные и экологические риски.

В зависимости от целей Компании и в соответствии с методологией COSO риски классифицируются по четырем основным категориям целей.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

- ПОЛИТИЧЕСКИЙ РИСК
- ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РИСКИ

- Связаны с достижением долгосрочных целей, а также влиянием конкуренции со стороны других компаний отрасли.
- Стратегические риски анализируются с точки зрения перспектив развития Компании.
- Для оценки риска на уровне Компании используется сценарный анализ и проведено стресс-тестирование в новых макроэкономических параметрах

### ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

- ГЕОЛОГИЧЕСКИЙ РИСК
- РИСК ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕН НА НЕФТЬ
- РИСК АВАРИЙ

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

### РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПОДГОТОВКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

- РИСК ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТНОСТИ
- ПРОЦЕНТНЫЙ РИСК
- РИСК ЛИКВИДНОСТИ
- ВАЛЮТНЫЕ РИСКИ

- Финансовые риски как группа коммерческих рисков и могут возникать в результате нестабильности рынков капитала

### РИСКИ СООТВЕТСТВИЯ ТРЕБОВАНИЯМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

- ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ
- РИСК В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
- ПРАВОВОЙ РИСК
- САНКЦИОННЫЙ РИСК

- Риски обусловлены изменяющимися законодательными требованиями и нормативным регулированием, с неоднозначностью, неопределенностью, противоречием норм применимого законодательства, изменением правоприменительной практики судебными и административными органами в странах, где АО «Зарубежнефть» реализует проекты

## В 2015 ГОДУ ПРОДОЛЖЕНА РАБОТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»



## ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

В рамках существующей системы корпоративного управления АО «Зарубежнефть» функционирует Управление внутреннего аудита. В 2015 году Управление продолжило работу по оптимизации процесса внутреннего аудита в АО «Зарубежнефть», утвержден паспорт процесса «Внутренний аудит», актуализирован Стандарт планирования и проведения внутренних аудиторских проверок.

С 2015 года в стандартах Компании закреплена функциональная подотчетность внутреннего аудита перед Советом директоров Компании. Обеспечено утверждение Плана аудитов на 2016 год на Совете директоров АО «Зарубежнефть», организовано рассмотрение результатов работы внутреннего аудита на Комитете по аудиту при Совете директоров Компании.

В своей деятельности Управление руководствуется Положением о внутреннем аудите АО «Зарубежнефть» и Положением об Управлении внутреннего аудита, согласно которым основной задачей внутреннего аудита АО «Зарубежнефть» является проведение оценки и выражения мнения о надежности и эффективности системы управления рисками, внутреннего контроля, корпоративного управления в Компании.

Управление традиционно является организатором ревизионного процесса и активно взаимодействует с ревизионными комиссиями и внешними аудиторами бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании и ДО АО «Зарубежнефть». Управление также обеспечивает проведение аудита Долгосрочной программы развития АО «Зарубежнефть».

# АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ПРИДАЕТ БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ ВО ИСПОЛНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ РОССИЙСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ИНЫХ СТРАН, ГДЕ КОМПАНИЯ ВЕДЕТ ИЛИ ПЛАНИРУЕТ ВЕСТИ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СТРЕМЯСЬ СООТВЕТСТВОВАТЬ ЛУЧШИМ МИРОВЫМ ПРАКТИКАМ, КУЛЬТУРЕ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА, ЭТИЧЕСКИМ И ИНЫМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ НОРМАМ И СТАНДАРТАМ.

## АНТИКОРРУПЦИОННЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ВВЕДЕНЫ В ТЕКСТЫ ДОГОВОРОВ И СОГЛАШЕНИЙ С ПАРТНЕРАМИ И КОНТРАГЕНТАМИ, А ТАКЖЕ В РЯД ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ КОМПАНИИ

В 2014 году Компания присоединилась к Антикоррупционной хартии российского бизнеса. В АО «Зарубежнефть» действует целый ряд разработанных и регулярно актуализируемых внутренних нормативных актов, направленных на противодействие коррупции, а также иных актов, содержащих антикоррупционные положения. Требования таких документов доводятся до работников Компании, а с документами, предусматривающими меры ответственности, работники знакомятся под роспись.

В 2015 году в Компании продолжалась реализация антикоррупционных мероприятий во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 11 апреля 2014 года № 226 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2014–2015 годы», указаний, поручений и методических рекомендаций Правительства Российской Федерации и единственного акционера в лице Росимущества.

### ОСНОВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ В ОБЛАСТИ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Антикоррупционная политика Группы компаний АО «Зарубежнефть» – базовый документ в области противодействия вовлечению в коррупционную деятельность и соблюдения требований применимого антикоррупционного законодательства. Действие его положений распространено на всю Группу компаний.
- Кодекс корпоративной этики АО «Зарубежнефть» среди прочих этических аспектов регулирует вопросы, связанные с подарками и вознаграждениями от физических и юридических лиц, предотвращением возникновения, уведомлением о возникновении и урегулированием возникшего конфликта интересов.
- Положение о порядке уведомления работниками АО «Зарубежнефть» работодателя о фактах обращения каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений.
- Положение о горячей линии безопасности АО «Зарубежнефть».

Вопросы противодействия и предупреждения коррупции отражены также в Положении о внутреннем контроле, Политике системы управления рисками и Положении о внутреннем аудите.

## В КОМПАНИИ АКТУАЛИЗИРУЕТСЯ СПИСОК ДОЛЖНОСТЕЙ, СВЯЗАННЫХ С ВЫСОКИМ КОРРУПЦИОННЫМ РИСКОМ. СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ – ВЫПОЛНЕНИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ОБЛАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ

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

По результатам работы, направленной на выявление бизнес-процессов, наиболее подверженных коррупционным рискам, и ключевых участников этих бизнес-процессов в Компании актуализируется перечень должностей, связанных с высоким коррупционным риском, который впервые был разработан и утвержден в 2014 году.

Внутренними нормативными актами АО «Зарубежнефть» на работников, замещающих должности, и граждан, претендующих на замещение должностей, включенных в утвержденный перечень, распространены ряд запретов и обязанностей, которые установлены постановлением Правительства Российской Федерации от 5 июля 2013 года № 568 «О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом «О противодействии коррупции» и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции», регламентирован порядок осуществления и контроль соблюдения таких запретов и обязанностей. Так, например, в рамках вышеуказанных обязанностей руководством Компании ежегодно предоставляются в Департамент государственной службы и кадров Правительства Российской Федерации справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 22 июля 2013 года № 613.

В очередном периоде основные усилия антикоррупционной работы в Компании планируется сосредоточить на выполнении разработанной по указанию Росимущества и утвержденной Советом директоров АО «Зарубежнефть» Дорожной карты по организации процессов управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции, осуществлении мероприятий во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 1 апреля 2016 года № 147 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2016–2017 годы» в части положений, находящихся компетенции Компании.

# ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» УДЕЛЯЕТ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНОЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ, ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА К ВОПРОСАМ РАЗРАБОТКИ И ЭКСПЛУАТАЦИИ МЕСТОРОЖДЕНИЙ УГЛЕВОДОРОДНОГО СЫРЬЯ, А ТАКЖЕ ПЕРЕВОДУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА КАЧЕСТВЕННО ИНОЙ, ИННОВАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ.



По итогам реализации Программы инновационного развития (ПИР) в 2013–2015 годах в АО «Зарубежнефть» реализовывались 12 инновационных проектов, из них успешно завершены пять. Полученные в результате этих проектов технические решения внедрены в производственную деятельность и используются в Компании. По остальным крупным долгосрочным проектам в 2015 году достигнуты ожидаемые результаты, успешно пройдены установленные контрольные точки. Проекты реализуются в полном соответствии с графиками исполнения, достижение итоговых результатов запланировано в 2016–2018 годы.

Основными подрядчиками, привлеченными для выполнения инновационных проектов в рамках реализации ПИР в 2015 году, выступали проектные и научно-исследовательские организации, в том числе входящие в Группу компаний АО «Зарубежнефть» (АО «ВНИИнефть», АО «Гипровостокнефть»), ведущие высшие учебные заведения Российской Федерации (Московский физико-технический институт (государственный университет), Казанский (Приволжский) федеральный университет, Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина), субъекты малого и среднего бизнеса и другие научные и производственные организации.

В 2015 году успешно завершён инновационный проект «Разработка и внедрение в Группе компаний АО «Зарубежнефть» инновационной комплексной системы управления разработкой и добычей», в рамках которого в АО «Зарубежнефть», ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», АО «Гипровостокнефть», АО «ВНИИнефть», ООО «Ульяновскнефтегаз», ЗАО «Оренбургнефтеотдача», СП «ВЬЕТСОВПЕТРО» внедрена Информационная система управления и мониторинга разработки.

В рамках инновационного проекта «Разработка методологии и программного обеспечения для интегрированного моделирования» за 2015 год разработано собственное программное обеспечение (NESTROWAY) для реализации интегрированного подхода к разработке активов, созданы интегрированные модели месторождений ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и СП «Вьетсовпетро».

В 2015 году продолжена активная работа по развитию системы испытания и внедрения новых технологий (СНТ), существующих на рынке, но ранее в Группе компаний не применявшихся.

В 2015 году в рамках реализации системы испытания и внедрения новых технологий в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» испытаны инновационные технологии ремонтно-изоляционных работ (РИР) на 14 скважинах, в том числе с применением гелеобразующих составов на основе жидкого стекла, а также гелеобразующих композиций на основе полимеров. Дополнительная добыча нефти в 2015 году за счет РИР составила более 45 тыс. т.

В рамках СНТ в СП «Вьетсовпетро» (Социалистическая Республика Вьетнам) проводились испытания технологий по восьми направлениям, что позволило получить в 2015 году дополнительную добычу нефти в размере более 15,4 тыс. т.

Продолжается реализация проекта Бока де Харуко (Республика Куба), где проводится апробирование инновационной технологии на основе паротепловых методов увеличения нефтеотдачи и применяется различное оборудование российского производства.

На конец 2015 года на балансе Группы компаний АО «Зарубежнефть» – 43 патента на изобретения и полезные модели, восемь свидетельств на программное обеспечение, за год опубликовано 38 статей в журналах списка Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России).

## ОСНОВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

- Корпоративная стратегия развития АО «Зарубежнефть» до 2030 года;
- Долгосрочная программа развития АО «Зарубежнефть»;
- Программа инновационного развития ОАО «Зарубежнефть» на период 2012–2017 годов<sup>1</sup> (с перспективой до 2030 года)

## ЦЕЛИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В СФЕРЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

- Повышение эффективности деятельности Компании за счет развития инновационных технологий;
- снижение себестоимости производства за счет использования новых технологий;
- ориентирование бизнес-процессов с учетом интересов инновационного развития;
- усиление компетенций и обеспечение технологического лидерства Компании по ключевым компетенциям: добыча трудноизвлекаемых и нетрадиционных запасов углеводородов;
- становление АО «Зарубежнефть» в качестве высокотехнологичной энергетической компании

## ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

- карбонатные коллекторы, в том числе трещиноватые и гидрофобные;
- низкопроницаемые терригенные коллекторы;
- истощенные, разбалансированные, в том числе нерациональной разработкой, месторождения на поздней стадии разработки;
- месторождения высоковязкой нефти

В рамках СНТ в СП «Вьетсовпетро» проводились испытания технологий по восьми направлениям, что позволило получить в 2015 году дополнительную добычу нефти в размере более

**15,4** тыс. т

## ФИНАНСИРОВАНИЕ В 2015 ГОДУ

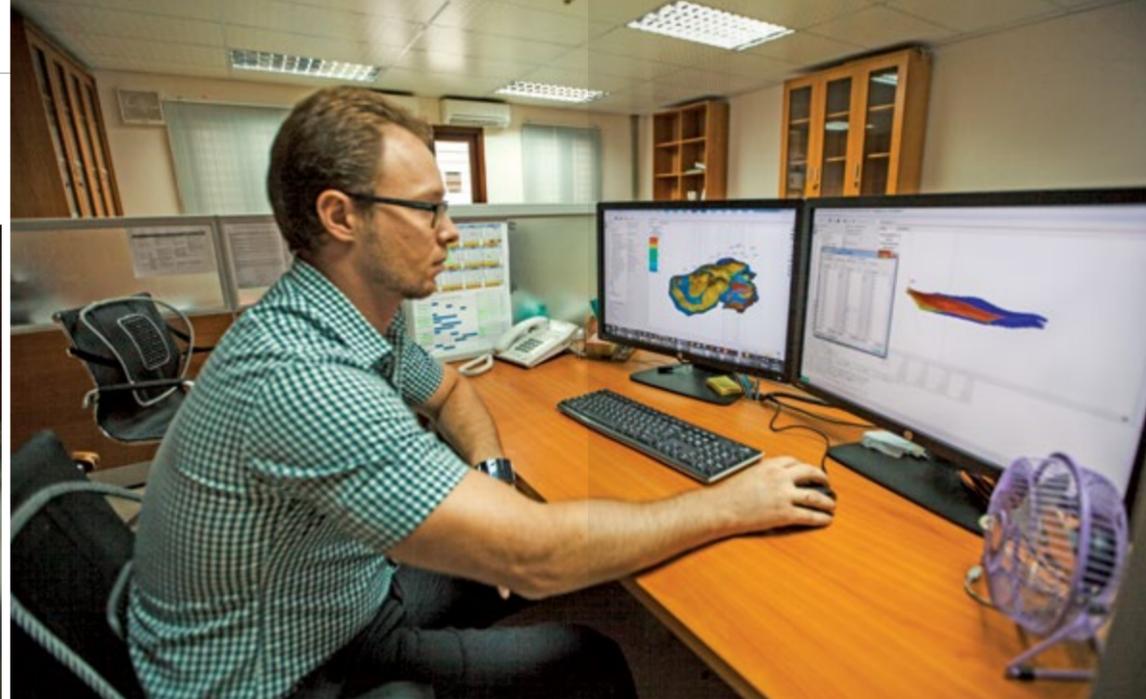
- объем финансирования реализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) составил 298,82 млн руб.<sup>2</sup> (без НДС);
- доля затрат на НИОКР в выручке АО «Зарубежнефть» равна 0,62 % при целевом значении 0,55 %.

Динамика затрат на НИОКР к выручке за 2011–2015 годы, %



<sup>1</sup> В настоящее время в соответствии с поручением Правительства Российской Федерации от 7 ноября 2015 года № ДМ-П36-7563 выполняется актуализация Программы инновационного развития на период 2016–2020 годов (с перспективой до 2030 года).

<sup>2</sup> С учетом проведения ОПР в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО».



**В 2015 ГОДУ ПРОВЕДЕНО  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
РАБОТЫ НАУЧНО-  
ТЕХНИЧЕСКОГО СОВЕТА  
АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ».  
ПРИ СОВЕТЕ СОЗДАНА  
ГРУППА ВНЕШНИХ  
ЭКСПЕРТОВ ПО КЛЮЧЕВЫМ  
ВОПРОСАМ В ОБЛАСТИ  
ИННОВАЦИОННОГО  
РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ**



**БОЛЕЕ 70 ВОПРОСОВ  
ИННОВАЦИОННОГО  
РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ  
РЕШИЛ НАУЧНО-  
ТЕХНИЧЕСКИЙ СОВЕТ  
АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»  
В ОТЧЕТНОМ ГОДУ**

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

В рамках совершенствования Системы управления инновационным развитием в 2015 году создано отдельное структурное подразделение, отвечающее за инновационное развитие Компании, – Управление инновационного развития. Ответственным за инновационное развитие в АО «Зарубежнефть» назначен заместитель Генерального директора по добыче, также в каждом ДО определен заместитель генерального директора, отвечающий за инновационное развитие ДО.

В 2015 году в Компании велась планомерная работа по автоматизации процессов предоставления и сбора управленческой отчетности (создана форма «Инновационная деятельность» в автоматизированной системе бюджетного управления), разработан ряд внутренних нормативных документов по направлению инновационного развития, формализующих процессы разработки и актуализации ПИР, поиска, отбора, оценки, планирования и реализации инновационных проектов.

В 2015 году проведено совершенствование работы Научно-технического совета АО «Зарубежнефть» – коллегиального совещательного органа, обеспечивающего экспертизу и выработку решений и рекомендаций по широкому спектру вопросов, связанных с научно-техническим и инновационным развитием Компании.

С целью укрепления сотрудничества и расширения профессиональных компетенций Научно-технического совета АО «Зарубежнефть», а также во исполнение требований федеральных органов исполнительной власти при Научно-техническом совете АО «Зарубежнефть» создана группа внешних экспертов по ключевым вопросам в области инновационного развития из числа ведущих представителей нефтегазовых компаний, вузов и институтов государственно-частного партнерства.

В 2015 году проведено 33 заседания Научно-технического совета АО «Зарубежнефть», приняты решения более чем по 70 вопросам.

Число участников Конкурса научно-технических работ молодых специалистов по сравнению с 2014 годом возросло на

**58 %**

## КОНКУРС НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РАБОТ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

В 2015 году продолжилась работа по развитию научно-технического потенциала молодежи Группы компаний АО «Зарубежнефть»: проведен очередной Конкурс научно-технических работ молодых специалистов, который начиная с 2013 года традиционно собирает в Корпоративном центре участников – представителей всех предприятий Группы компаний для представления своих научных наработок, инновационных, технологических и организационных решений, направленных на решение ключевых задач Компании.

Организацию и проведение Конкурса обеспечивает Совет молодых специалистов при поддержке профильных структурных подразделений. В рамках Конкурса каждый молодой специалист, подавший заявку на участие, имеет возможность привнести в Компанию новые инновационные, технические и организационные решения, которые впоследствии могут быть применимы в производственной деятельности. Участие в Конкурсе всесторонне поощряется руководством Компании.

В 2015 году на Конкурсе было представлено 45 работ, подготовленных специалистами Корпоративного центра, ДО российского сегмента, а также молодыми сотрудниками ДО, расположенных в Социалистической Республике Вьетнам и Республике Сербской (Босния и Герцеговина)<sup>1</sup>.

### В 2015 ГОДУ КОНКУРС ПРОХОДИЛ ПО СЛЕДУЮЩИМ СЕКЦИЯМ:

- «Геология и разработка»;
- «Инфраструктура и обустройство месторождений»;
- «Добыча, энергетика и энергоэффективность»;
- «Бурение»;
- «Переработка и сбыт»;
- «Экономика и бизнес-процессы».

<sup>1</sup> Справочно: в 2013 году для участия в Конкурсе было представлено 12 работ, в 2014 – 25 работ, в 2015 году – 45 работ. Число участников возросло с 33 в 2014 году до 52 – в 2015.

**В 2015 ГОДУ СОВЕТОМ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ РАЗРАБОТАНА И УТВЕРЖДЕНА МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ РАБОТ. РЕЗУЛЬТАТЫ ОТЧЕТНОГО ГОДА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ БУДУТ ПРЕДСТАВЛЕНЫ НА КОНКУРСЕ 2016 ГОДА**



Участники показали высокий профессионализм, а также творческий и инновационный подход к решению важнейших задач Группы компаний по направлениям деятельности. Награждение авторов лучших по решению конкурсной комиссии работ традиционно приурочено ко Дню работника нефтяной, газовой и топливной промышленности<sup>1</sup>.

В 2015 году Советом молодых специалистов начата работа по постоянному мониторингу внедрения результатов научных проектов молодых специалистов в производственную деятельность: разработана и утверждена Методика оценки эффективности внедрения работ, определены критерии эффективности, учитывающие специфику типа преобладающего эффекта проекта. По результатам Конкурса формируется перечень проектов, рекомендованных к внедрению, назначаются ответственные кураторы от предприятий – объектов внедрения, ведется мониторинг и финальный срез результатов внедрения одобренных проектов – рейтинг эффективности по итогам года.

Так, по итогам 2014 года в Группе компаний внедрено 60 % (15 из 25) работ, при этом по 80 % работ получен положительный эффект. По итогам 2015 года 25 работ одобрены к использованию в производственной деятельности Группы компаний, ведется внедрение предложений, результаты и оценка эффективности внедрения будут представлены на Конкурсе 2016 года.

<sup>1</sup> Или «День нефтяника» – профессиональный праздник работников нефтяной и газовой промышленности, который отмечается в первое воскресенье сентября.

## ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ



ПОДРОБНЕЕ ОБ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, В ЧАСТНОСТИ, О СОТРУДНИЧЕСТВЕ С ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ, ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПЛАТФОРМАМИ СМ. В ГОДОВОМ ОТЧЕТЕ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ЗА 2015 ГОД, С. 86–89

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ



## ОСНОВА ОТВЕТСТВЕННОЙ ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКИ

Взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) является одним из стратегических направлений обеспечения устойчивого развития Группы компаний АО «Зарубежнефть» и повышения ее социальной ответственности.

Во взаимодействии с ключевыми группами Компания принимает во внимание различные аспекты и стремится к достижению баланса всех интересов в рамках достижения целей устойчивого развития. Отдельное внимание в проводимой работе уделяется корректировке деятельности, в том числе в соответствии с ожиданиями, критическими замечаниями и пожеланиями заинтересованных сторон, но не в ущерб приоритетам поступательного развития Компании.

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

- акционер;
- инвестиционное сообщество;
- сотрудники Компании;
- органы государственной власти;
- деловые партнеры;
- местные сообщества в регионах присутствия;
- общественные и некоммерческие организации;
- СМИ; и др.

В целях повышения эффективности взаимодействия с заинтересованными сторонами были определены основные механизмы сотрудничества:

- участие руководства Компании в развитии отраслевого законодательства и улучшении инвестиционного климата Российской Федерации;

- коммуникации с федеральными и местными органами государственной власти;
- взаимодействие с действующими партнерами в рамках заключенных договоров и контрактов;
- проведение переговоров и совещаний;
- система каналов корпоративных коммуникаций;
- исследования общественного мнения в регионах присутствия;
- участие Компании в крупных отраслевых мероприятиях в России и за рубежом.

Основные аспекты взаимодействия отражены во внутренних нормативных документах Компании.

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

Работа с заинтересованными сторонами АО «Зарубежнефть» направлена на построение определенной системы двустороннего взаимодействия в целях снижения и предотвращения большинства нефинансовых рисков, которые могут оказать воздействие на Компанию. При этом активное взаимодействие со стейкхолдерами позволяет Компании также находить и инициировать новые совместные инновационные проекты в рамках создания общей стоимости к обоюдной выгоде и в интересах всех сторон.

**В СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» СТРЕМИТСЯ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ ДОЛГОСРОЧНОГО ПОВЫШЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЯ АКЦИОНЕРА – РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРОМ И ИНВЕСТИЦИОННЫМ СООБЩЕСТВОМ

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

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

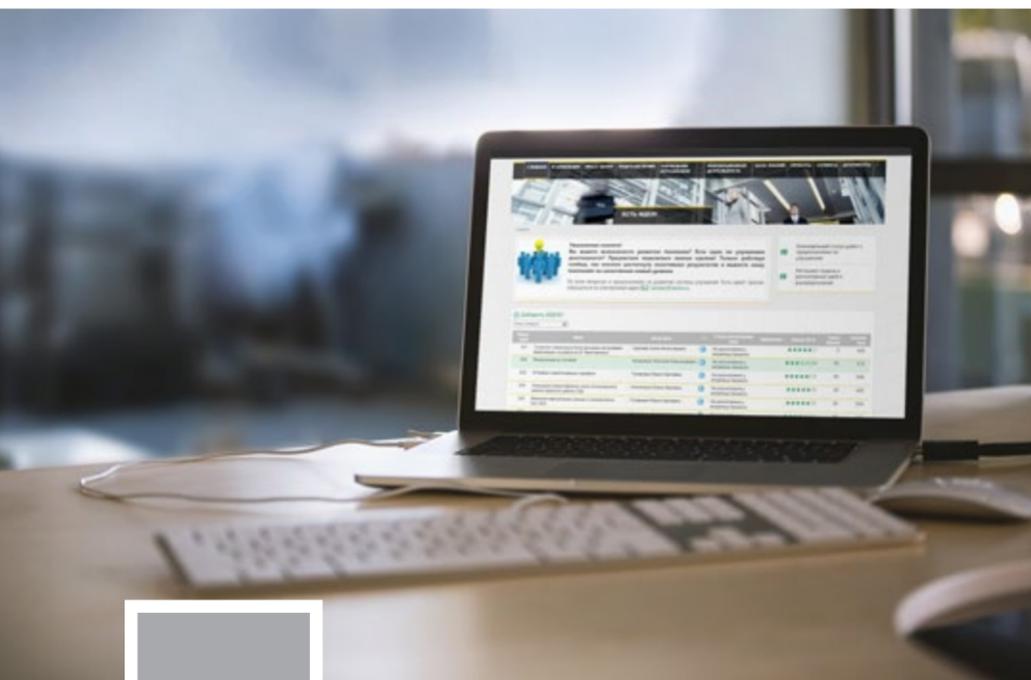
Компания стремится к обеспечению долгосрочного повышения благосостояния акционера путем повышения капитализации, реализации сбалансированных стратегических планов и задач, а также снижения рисков в своей деятельности.

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

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

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

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



## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

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

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

Говоря об участии Компании в проработке вопросов, связанных с законодательными инициативами, стоит отметить, что ее целью являются совершенствование нормативной базы, относящейся к компетенциям деятельности предприятий Группы компаний АО «Зарубежнефть», а также выработка предложений по повышению эффективности как их работы, так и отрасли в целом.

Накопленный Компанией научно-производственный опыт, а также опыт в сфере внешне-экономической деятельности позволяют экспертам АО «Зарубежнефть» налаживать эффективную работу в рамках заседаний отраслевых рабочих групп, экспертных советов, круглых столов, проводимых при поддержке органов государственной власти.

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

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

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

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СОТРУДНИКАМИ

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

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

Начиная с 2013 года в Компании проводятся исследования социально-психологического климата в коллективе. С 2014 года исследования стали проводиться не только в Корпоративном центре, но и в ДО. В 2015 году число ДО, в которых проводились опросы сотрудников, было увеличено, что позволило сделать сравнительный анализ полученных результатов по Группе компаний, выявив наиболее проблемные места в каждом ДО.

В конце 2014 года в Корпоративном центре на базе внутреннего корпоративного портала начала работу система обратной связи «Есть идея!». Система предоставляет возможность сотрудникам Компании максимально просто подавать идеи и рациональные предложения, а также оперативно получать обратную связь по их рассмотрению и внедрению. Ни одна идея не остается без внимания и ответа. За период 2014–2015 годов в Корпоративный центр подано 174 идеи: от улучшения процессов, регламентов и информационных систем до повышения имиджа Компании. За 2015 год был окончательно отработан процесс работы системы подачи идей. С 2016 года к внутреннему portalу подключены ДО, которые точно так же могут заходить в раздел «Есть идея!», просматривать предложения других и подавать свои в адрес Корпоративного центра.

**С КОНЦА 2014 ГОДА В КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР СОТРУДНИКАМИ БЫЛО ПОДАНО 174 ИДЕИ ЧЕРЕЗ НОВУЮ СИСТЕМУ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ «ЕСТЬ ИДЕЯ!»**

**ПОСТОЯННЫЙ ДИАЛОГ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНЕЙШИМ ЭЛЕМЕНТОМ СВОЕВРЕМЕННОГО РЕАГИРОВАНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ ВОПРОСОВ В ЗАКОНОДАТЕЛЬНОМ ПОЛЕ**

**ВЗАИМНОЕ УВАЖЕНИЕ – ОДИН ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ПРИНЦИПОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ**



**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ**

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

АО «Зарубежнефть» является активным участником дискуссии по развитию международного и российского ТЭК и принимает участие в различных обсуждениях. За отчетный период представители АО «Зарубежнефть» принимали участие в деятельности Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС), работе Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН, англ. Association of SouthEast Asian Nations), Энергетического сообщества стран Европейского союза, энергодиалоге Россия – ОПЕК, а также мероприятиях под эгидой Международного энергетического агентства.

Компания осуществляет выбор поставщиков и подрядчиков на конкурсной основе, в соответствии с установленным порядком, на основе честной конкурентной борьбы, без каких-либо скрытых предпочтений и создания преимуществ для отдельных поставщиков или подрядчиков со стороны сотрудников Компании. По итогам 2015 года доля закупок в электронной форме в общем ежегодном объеме открытых конкурентных закупок составила 97 %.

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

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

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



**В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» СЛЕДУЕТ НОРМАМ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПРИНИМАЕТ АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ В СОЦИАЛЬНО-ОБЩЕСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ**



**МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ**

В рамках реализации проектов АО «Зарубежнефть» следует нормам социальной ответственности и принимает активное участие в социально-общественной деятельности в следующих регионах присутствия:

- Российская Федерация;
- Социалистическая Республика Вьетнам;
- Босния и Герцеговина;
- Республика Куба.

Компанией налажены тесные связи со всеми представителями местных сообществ как на уровне органов власти, так и на уровне общественности. Важной частью проводимой работы является участие в жизни местных сообществ: организация региональных мероприятий, реализация социальных программ, привлечение местных кадров, оказание благотворительной и спонсорской помощи.

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

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

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

Процесс оказания благотворительной и спонсорской помощи регулируется в АО «Зарубежнефть» внутренним нормативным документом, что способствует созданию максимально эффективного, простого и прозрачного механизма для оказания помощи со стороны Группы компаний.

В 2015 году в Компании была проведена работа по внесению изменений в Регламент осуществления благотворительной и спонсорской деятельности, а также по консолидации информации и формированию бюджета на спонсорство и благотворительность по Группе компаний на 2016 год. Документы были рассмотрены и утверждены Советом директоров Компании 14 января 2016 года.

В Компании на постоянной основе продолжают проводиться заседания Комиссии по рассмотрению обращений социального характера, поступающих как в Корпоративный центр, так и в ДО. За 2015 год на Комиссии было рассмотрено более 100 обращений.

О ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С КОРЕННЫМИ МАЛОЧИСЛЕННЫМИ НАРОДАМИ СЕВЕРА СМ. В РАЗДЕЛЕ ОТЧЕТА «ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ»



Всего на благотворительность и спонсорство Группа компаний АО «Зарубежнефть» направила в 2015 году 77,5 млн руб. (с учетом социально-экономических соглашений, подписанных с администрациями регионов присутствия ДО и совместных обществ), в том числе по следующим направлениям:

- поддержка культуры, спорта и здорового образа жизни – 25 млн руб.;
- поддержка малоимущих слоев населения, ветеранов и пенсионеров, а также иные социально значимые проекты в регионах присутствия – 47,5 млн руб.;
- поддержка научно-образовательных программ и мероприятий – 5 млн руб.

На оказание благотворительной помощи было направлено 55 млн руб, на спонсорскую поддержку социально значимых проектов – 22,5 млн руб.

Из масштабных проектов в 2015 году стоит выделить спонсорское участие АО «Зарубежнефть» в организации мероприятий, приуроченных к празднованию Дня Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 годов, которые проходили при поддержке Минэнерго России. Ветераны Группы компаний АО «Зарубежнефть» приняли участие в торжественной встрече с министром энергетики Российской Федерации А. В. Новаком в Центральном музее Великой Отечественной войны 1941–1945 годов на Поклонной горе и в торжественно-траурной церемонии возложения венков и цветов к Могиле Неизвестного Солдата. Также для ветеранов была организована обзорная экскурсия по г. Москве на теплоходах, а в спортивном комплексе «Лужники» прошел большой концерт.

Сотрудники Компании по личной инициативе принимали участие в многочисленных акциях и мероприятиях, приуроченных к празднованию Дня Победы (облагораживание братских могил, участие в марше «Бессмертный полк»). По случаю праздника в АО «Зарубежнефть» был организован турнир по волейболу среди команд Группы компаний АО «Зарубежнефть» и соревнования среди сотрудников по различным видам спорта; летом 2015 года сборная команда Группы компаний приняла участие в турнире «Кубок Победы» по футболу, который проводился среди команд компаний ТЭК при поддержке Минэнерго России.

В 2015 году широкое развитие в Компании получило корпоративное волонтерство. Инициатором и куратором данного направления стал Совет молодых специалистов. Помимо ежегодной совместной благотворительной акции с Фондом «Подари жизнь», приуроченной ко Дню защиты детей, Совет провел новогоднюю акцию «Нарядим елку вместе!» для детей – воспитанников Люберецкого дома ребенка. Благодаря усилиям сотрудников было собрано большое количество новогодних украшений для елок детского дома. Собранные средства позволили дополнительно приобрести бытовые и аптечные товары, а также предметы лечебной физкультуры.

Учитывая возрастающий интерес со стороны сотрудников, на 2016 год предусмотрена программа с еще большим количеством волонтерских мероприятий.

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.

 О ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СМ. В РАЗДЕЛЕ «ЭТИКА И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ»



**В АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ПРОЦЕССЫ ВНЕШНИХ КОММУНИКАЦИЙ РЕГУЛИРУЮТСЯ РЕГЛАМЕНТОМ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЕДИНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ И РЕГЛАМЕНТОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ СО СМИ**

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ**

Взаимодействие со средствами массовой информации (СМИ) является одним из основных направлений PR-деятельности Компании.

Грамотное управление информацией в медиапространстве и осуществление коммуникации с целевыми группами позитивно влияет на эффективность деятельности Компании и состояние ее нематериальных активов, таких как узнаваемость бренда и деловая репутация, а достаточное раскрытие и доступность такой информации повышают упоминаемость Компании в СМИ.

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

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

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

В 2015 году была проведена большая работа по обеспечению информационной поддержки значимых для Компании событий и мероприятий. Крупной PR-кампанией стало информационное сопровождение ряда встреч и мероприятий на высоком уровне с участием Председателя Правительства России Д. А. Медведева, министра энергетики России А. В. Новака и Генерального директора АО «Зарубежнефть» С. И. Кудряшова в рамках официального визита премьер-министра России в Социалистическую Республику Вьетнам. Также на информационных ресурсах Компании широко освещался визит президента Социалистической Республики Вьетнам Чыонг Тан Шанга в офис АО «Зарубежнефть» в мае 2015 года.

# КАДРОВАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВУЮЩЕЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ НА 2014–2019 ГОДЫ.



## ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА 2014–2019 ГОДЫ

1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ И МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ

2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ С УЧЕТОМ ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЙ ГРУППЫ КОМПАНИЙ, ИХ РАЦИОНАЛЬНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

3. ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА РАБОТНИКОВ ВСЕХ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ, КОТОРЫЕ УСТАНОВЛИВАЮТ ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ И УСЛОВИЯМ ТРУДА, КВАЛИФИКАЦИИ И КОМПЕТЕНЦИЯМ РАБОТНИКОВ ПО РАЗЛИЧНЫМ КВАЛИФИКАЦИОННЫМ УРОВНЯМ

4. ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ И УЛУЧШЕНИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ

В 2015 году рост численности сотрудников приоритетного сегмента «Геологоразведка и добыча» составил

2,6 %

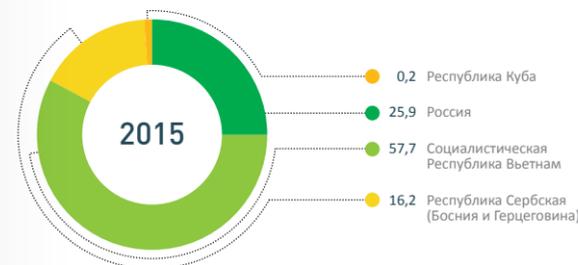
## ЧИСЛЕННОСТЬ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

В 2015 году численность работников, входящих в Группу компаний АО «Зарубежнефть», составила 12 694 человека. Основными странами присутствия Компании являются Россия, Социалистическая Республика Вьетнам и Республика Сербская (Босния и Герцеговина).

В целом среднесписочная численность работников Группы компаний имеет тенденцию к снижению. Изменения обусловлены начатыми в 2013–2014 годах и продолженными в 2015 году мероприятиями по оптимизации численности в сегментах «Нефтепереработка и сбыт» и «Сервисные и прочие активы». Наряду с этим идет расширение деятельности в сегменте «Геологоразведка и добыча»: рост численности в данном сегменте составил 2,6 %.

Доля численности приоритетного направления развития Группы компаний – сегмента «Геологоразведка и добыча» – в 2015 году составила 66 %. Численность персонала сегмента «Нефтепереработка и сбыт» и «Сервисные и прочие активы» составила 31 %.

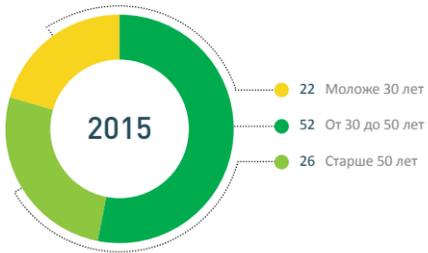
Структура персонала Компании в 2015 году по странам присутствия, %



Динамика численности Компании по странам присутствия в 2013–2015 годах

Страна присутствия	Факт		
	2013	2014	2015
<b>Всего по Группе компаний</b>	<b>13 375</b>	<b>12 698</b>	<b>12 694</b>
Россия	3 448	3 177	3 299
Социалистическая Республика Вьетнам	7 249	6 984	7 020
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	2 667	2 517	2 356
Республика Куба	11	21	19

Возрастной состав персонала по состоянию на 31 декабря 2015 года, %



**ВОЗРАСТНАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ТРАДИЦИОННО ФОРМИРУЕТСЯ ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТО ПОЛОВИНА РАБОТНИКОВ ОТНОСЯТСЯ К ВОЗРАСТНОЙ КАТЕГОРИИ ОТ 30 ДО 50 ЛЕТ**

Динамика численности Компании по странам присутствия в 2013–2015 годах

Направление деятельности	Факт		
	2013	2014	2015
<b>Всего по Группе компаний</b>	<b>13 375</b>	<b>12 698</b>	<b>12 694</b>
Управляющая компания	329	329	320
Филиалы и представительства АО «Зарубежнефть»	25	32	30
Геологоразведка и добыча	8 094	7 923	8 135
Нефтепереработка и сбыт	2 667	2 517	2 356
Сервисные услуги	2 260	1 898	1 853

Принимая во внимание тот факт, что сфера нефтедобычи предполагает большой объем труда на буровых установках (в особенности СП «Вьетсовпетро» в Социалистической Республике Вьетнам), в составе сотрудников Группы компаний преобладают мужчины, составляющие 80 % персонала. Именно поэтому основную долю принимаемых работников составляют мужчины до 50 лет.

Возрастная структура персонала традиционно формируется таким образом, что половина работников относятся к возрастной категории от 30 до 50 лет, обеспечивающей наилучшее соотношение физических возможностей и опыта работы. Значительный удельный вес занимает молодежь – 21 %. По сравнению с 2014 годом доля работников старше 50 лет сократилась на 2 %. Средний возраст персонала в 2015 году составил по Группе компаний 43 года.

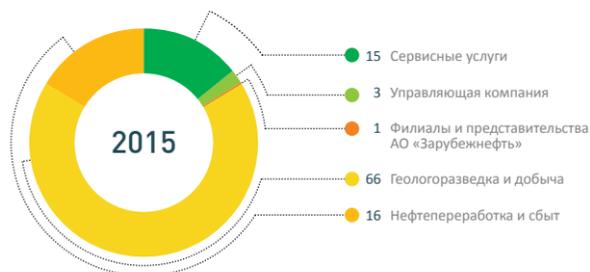
Осознавая, что производственные процессы Компании обладают потенциальным негативным социальным и экологическим воздействием, АО «Зарубежнефть» в рамках Конвенции Международной организации труда № 138 «О минимальном возрасте приема на работу» от 1973 года и российского трудового законодательства принимает жесткую позицию о недопустимости найма работников младше 18 лет для работы на производственных объектах.

Основная категория персонала – это работники с высшим и средним профессиональным образованием – 67 %, что в целом свидетельствует о высоком уровне квалификации персонала.

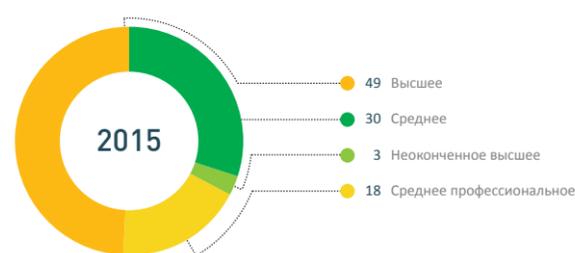
Вместе с этим значительный удельный вес занимают работники, имеющие образование на уровне средней школы, – 31 %, поэтому на предприятиях Группы компаний в последние годы активно развивается направление по обучению и развитию персонала.

С работниками Компании заключаются трудовые договоры на неопределенный срок. Срочные трудовые договоры заключаются только 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.

Структура персонала Компании в 2015 году по направлениям деятельности, %



Градации персонала по уровню образования по состоянию на 31 декабря 2015 года, %



**СТАБИЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ПРОДОЛЖАЕТ ПОВЫШАТЬСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПРОВОДИМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ПОВЫШЕНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА, ОБЕСПЕЧЕНИЮ ДОСТОЙНОГО УРОВНЯ ДОХОДА И СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА**

## ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА

Уровень активной текучести кадров составил 2,8 % (–11,5 % к уровню прошлого года), что свидетельствует о том, что стабильность персонала продолжает повышаться в результате проводимых мероприятий по формированию корпоративной культуры, повышению лояльности персонала, обеспечению достойного уровня дохода и социального пакета.

Уровень полной текучести кадров в 2015 году вырос и составил 10,5 % (+12,7 % к уровню прошлого года), что связано с мероприятиями по оптимизации численности в сегментах «Нефтепереработка и сбыт» и «Сервисные и прочие активы».

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

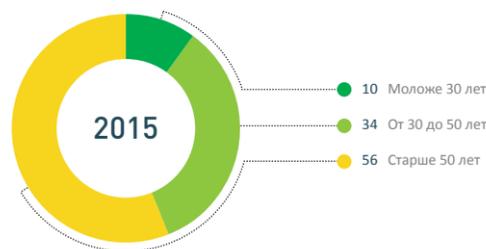
Уровень текучести персонала по странам присутствия в 2015 году, %

Страна присутствия	Текучесть	
	активная	полная
<b>Всего по Группе компаний</b>	<b>2,8</b>	<b>10,5</b>
Россия	8,3	15,6
Социалистическая Республика Вьетнам	0,8	6,6
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	1,1	15,2
Республика Куба	5,3	10,5

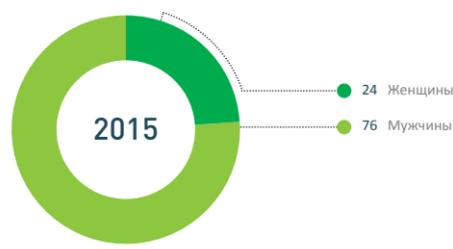
Уровень текучести по направлениям деятельности в 2015 году, %

Направление деятельности	Текучесть	
	активная	полная
<b>Всего по Группе компаний</b>	<b>2,8</b>	<b>10,5</b>
Управляющая компания	9,1	14,4
Филиалы и представительства АО «Зарубежнефть»	0,0	0,0
Геологоразведка и добыча	1,5	7,1
Нефтепереработка и сбыт	1,1	15,2
Сервисные услуги	10,0	19,1

Структура уволенных работников в 2015 году по возрасту, %



Структура уволенных работников в 2015 году по гендерному признаку, %



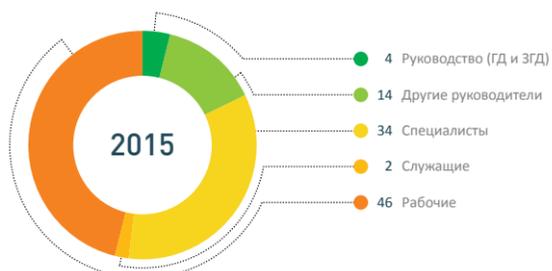
Структура уволенных работников в 2015 году по странам присутствия, %



Структура уволенных работников в 2015 году по направлениям деятельности, %



Структура уволенных работников в 2015 году по категориям, %



## ОПЛАТА ТРУДА И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

АО «Зарубежнефть» последовательно ведет работу по усовершенствованию системы оплаты труда и мотивации работников. В течение 2015 года были завершены мероприятия по переходу ДО на Единую систему оплаты труда, которая была разработана в 2013–2014 годах.

### ЕДИНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ:

- систему должностных уровней (грейдов);
- премирование на основе КПЭ;
- ежегодную оценку персонала.

Данная система отражает бизнес-интересы и приоритеты Компании, обеспечивает увязку достижения КПЭ с размером годового вознаграждения работников Компании, является одним из инструментов управления эффективностью деятельности работников в интересах Компании.

В начале 2015 года были подведены итоги реализации проекта «Постановка комплексной системы мотивации в АО «Зарубежнефть». В рамках проекта были разработаны и утверждены:

- Единые правила установления заработной платы работникам Группы компаний АО «Зарубежнефть» на основе единой линейки грейдов;
- Система мотивации, обеспечивающая увязку достижения КПЭ с размером вознаграждения работников;
- Система мотивации участников проектных команд;
- Программа долгосрочной мотивации руководящего состава.

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

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

Эффективная система социальной поддержки работников является основой успешной производственной деятельности и способствует удержанию высококвалифицированного персонала, поэтому в Группе компаний уделяется особое внимание развитию социальных программ. Доля выплат социального характера в доходах работников за последние три года составляет 10 % при общем увеличении фонда оплаты труда (включая выплаты социального характера) за аналогичный период на 58 %.

В Группе компаний идет процесс отказа от коллективных договоров и внедрение Единой концепции социальной политики, которая позволит унифицировать перечень льгот и порядок их предоставления. Данная концепция включает в себя даже более широкий перечень гарантий и компенсаций, чем в отдельных коллективных договорах ДО.

Коллективные договоры действуют в ДО в Республике Сербской (Босния и Герцеговина), АО «ВНИИнефть», АО «Арктикморнефтегазразведка», ООО «Ульяновскнефтегаз». Коллективными договорами охвачено 20 % работников Группы компаний.

Выплаты социального характера по странам присутствия в 2013–2015 годах

Страна присутствия	Ед. изм.	Факт		
		2013	2014	2015
Россия	тыс. руб.	260 938	242 828	285 904
Социалистическая Республика Вьетнам	тыс. долл. США	8 596	8 441	11 755
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	тыс. евро	3 567	3 617	3 292
Республика Куба	тыс. евро	26	56	74

Структура доходов по странам присутствия в 2013–2015 годах, %

Страна присутствия	Факт					
	2013		2014		2015	
	ФОТ	ВСХ	ФОТ	ВСХ	ФОТ	ВСХ
<b>Всего по Группе компаний</b>	<b>91</b>	<b>9</b>	<b>91</b>	<b>9</b>	<b>90</b>	<b>10</b>
Россия	91	9	92	8	92	8
Социалистическая Республика Вьетнам	94	6	94	6	93	7
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	81	19	80	20	81	19
Республика Куба	96	4	96	4	94	6

**В АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ИДЕТ ПРОЦЕСС ОТКАЗА ОТ КОЛЛЕКТИВНЫХ ДОГОВОРОВ В ПОЛЬЗУ ЕДИНОЙ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ, КОТОРАЯ ВКЛЮЧАЕТ БОЛЕЕ ШИРОКИЙ ПЕРЕЧЕНЬ ГАРАНТИЙ И КОМПЕНСАЦИЙ**

## ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА

- Создание условий для оздоровления работников Компании, содержание корпоративного спортивно-оздоровительного комплекса, частичная компенсация стоимости путевок.
- Охрана здоровья, включая добровольное медицинское страхование (ДМС) работников и членов их семей, а также неработающих пенсионеров.
- Материальная поддержка ветеранов и неработающих пенсионеров.
- Материальная помощь работникам (по семейным обстоятельствам).
- Паритетная корпоративная программа негосударственного пенсионного обеспечения работников Компании.
- Вознаграждения в связи с вручением ведомственных, корпоративных наград и празднованием Дня работника нефтяной, газовой и топливной промышленности.

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

За прошедший год государственными и корпоративными наградами отмечены 211 работников Группы компаний.

## ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

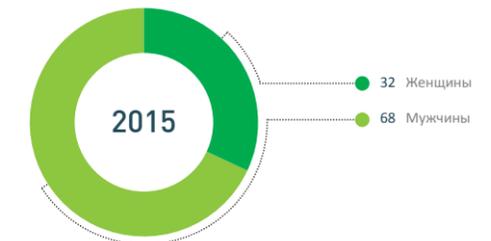
Ключевым фактором эффективности и устойчивого развития Компании является персонал, поэтому наиболее важным процессом в управлении человеческими ресурсами является качественный подбор квалифицированного персонала.

В АО «Зарубежнефть» утвержден целевой профиль кандидата. Система подбора персонала базируется на единых прозрачных критериях оценки кандидатов. При подборе специалистов применяется трехуровневая система оценки:

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

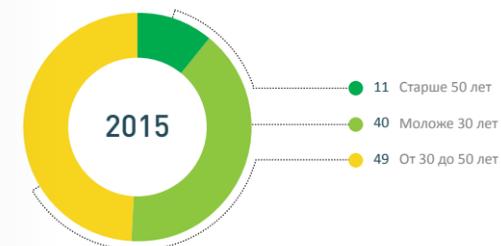
С целью профессиональной, социальной и психологической адаптации, приобщения к ценностям Компании и повышения эффективности трудовой деятельности новых работников в Группе компаний успешно действует система адаптации персонала. Система адаптации направлена на создание комфортных условий для дальнейшей про-

Структура принятых работников в 2015 году по гендерному признаку, %

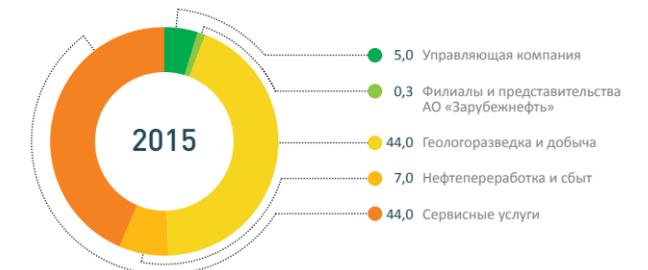


фессиональной деятельности, повышения лояльности и позитивного отношения у вновь принятых работников. В Компании на регулярной основе проводятся адаптационные мероприятия, включающие в себя индивидуальный план адаптации работника, адаптационный семинар, кураторство и обучение на рабочем месте в течение всего адаптационного периода работника.

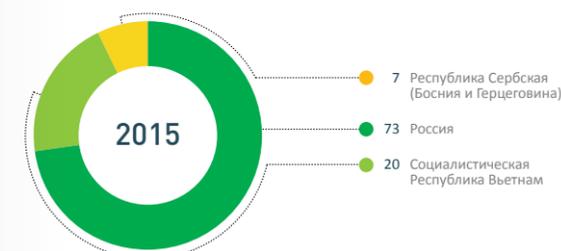
Структура принятых работников в 2015 году по возрасту, %



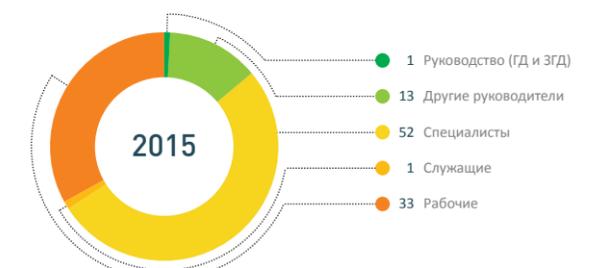
Структура принятых работников в 2015 году по направлениям деятельности, %

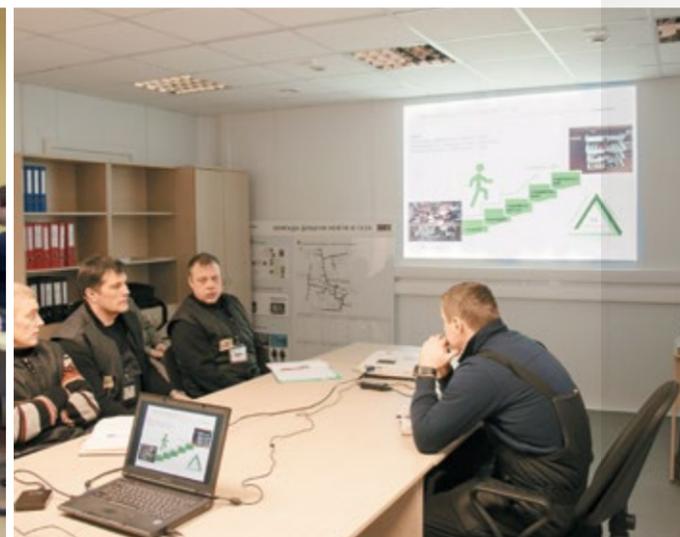


Структура принятых работников в 2015 году по странам присутствия, %



Структура принятых работников в 2015 году по категориям, %





## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

АО «Зарубежнефть» уделяет большое внимание HR-процессам в области оценки, обучения и развития персонала.

На постоянной основе в Компании проводятся оценочные мероприятия, которые позволяют системно и объективно оценивать показатели эффективности деятельности, выявлять высокопотенциальных работников, а также материально стимулировать персонал за положительные результаты труда и высокий уровень развития компетенций. Оценочные мероприятия реализуются при помощи современных методик и процедур. В Компании на постоянной основе проводится ежегодная оценка персонала по следующим составляющим:

- оценка достижения индивидуальных целей работниками (КПЭ);
- оценка уровня профессионализма (развитие профессиональных знаний и навыков, уровень исполнения функциональных обязанностей);
- оценка уровня развития корпоративных и управленческих компетенций.

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

Обеспечение преемственности управления, оперативная ротация, подготовка и выдвижение кадров являются одними из стратегических направлений кадровой политики Компании. Формирование кадрового резерва обеспечивает Группу компаний высококвалифицированным управленческим персоналом и стимулирует сотрудников к карьерному развитию.



В 2015 году возобновилась работа с кадровым резервом, которая приобрела статус доступности и открытости. Кадровый резерв формировался как из числа высокопотенциальных работников Корпоративного центра АО «Зарубежнефть», так и из числа работников Группы компаний посредством организации самовыдвижения и предоставления рекомендаций руководителями структурных подразделений.

Для определения направлений развития кадрового резерва Компании проведены оценочные мероприятия на выявление управленческого потенциала и уровня развития резервистов на целевые позиции. По результатам оценки в целях личного роста и повышения уровня управленческих и корпоративных компетенций резервистов сформированы планы индивидуального развития и разработана концепция модульного обучения, которое планируется проводить в рамках собственной Школы развития лидерства и управленческого потенциала.

Подготовка и повышение квалификации кадров, совершенствование компетенций персонала являются одними из приоритетных направлений по развитию и укреплению конкурентоспособности Компании. Система обучения работников призвана обеспечить не только повышение требуемого уровня профессионально-технической компетентности сотрудников, но и выполнение обязательных государственных требований к уровню подготовки персонала нефтегазового комплекса в области промышленной безопасности и охраны труда на производстве.

В Компании используется весь спектр современных видов и методов обучения, которое проводится на базе лучших российских и зарубежных организаций, осуществляющих образовательную деятельность, а также корпоративных учебных центров по программам переподготовки, долгосрочного и краткосрочного повышения квалификации, бизнес-образования (специальные программы обучения, тренинги навыков). В Компании предусмотрены следующие направления обучения:

**КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ** | по управленческим и профессиональным программам обучения в соответствии с приоритетными целями и задачами развития бизнес-процессов Компании, направленное на развитие у работников корпоративных, управленческих и профессиональных компетенций. Так, в 2015 году было реализовано и проведено корпоративное обучение работников по программе «Изучение английского языка», направленное на развитие теоретических и, в большей степени, практических навыков владения английским языком. Обучение организовано по трем образовательным курсам в зависимости от уровней владения языком: общий или интенсивный курс английского языка; курс делового английского языка; технический курс английского языка в нефтегазовой отрасли. В целях поддержки процесса обучения запущены онлайн-курсы в дистанционном формате, которые являлись дополнением к основной образовательной программе;

**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ** | направленное на развитие знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей. В 2015 году в Компании работники обучались по программам переподготовки (МВА в нефтегазовом бизнесе), повышения квалификации в области финансов, казначейства, договорного права, налогового регулирования, обустройства и бурения морских месторождений, корпоративной безопасности и др.;

**ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ** | проводимое в соответствии с требованиями государственных органов и законодательства Российской Федерации, подтверждаемое соответствующими документами. В 2015 году работники прошли обучение в области промышленной, экологической, пожарно-технической безопасности, охраны труда для руководителей и специалистов.

Для планирования и реализации корпоративного обучения используется Меню корпоративных программ, которое включает в себя программы обучения для руководителей высшего, среднего звена и специалистов, кадрового резерва и молодых специалистов, направленные на повышение уровня профессионализма работников.

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

В рамках Школы нефтяного инжиниринга:

- разработаны курсы обучения и учебно-методические материалы по программам производственно-технического направления;
- проведено 226 чел/курсов (в обучении принимали участие сотрудники Корпоративного центра и ДО);
- на постоянной основе осуществляется наполнение корпоративной базы знаний.

В рамках Школы проектного управления, действующей на базе Международной школы бизнеса:

- проведено 120 чел/курсов (в обучении принимали участие сотрудники Корпоративного центра и ДО);
- активно привлекаются не только внешние, но и внутренние лекторы;
- по итогам защиты слушатели получают государственные дипломы степени МВА.

Для обеспечения автоматизированного процесса обучения и оценки персонала в Компании начиная с 2015 года активно развивается внедрение программного продукта WebTutor. На начальном этапе развития WebTutor проведена интеграция с кадровой учетной системой Компании, в дистанционном формате проводятся различные оценочные процедуры тестирования, оценка 180/360°, в целях профессионального и личного развития работникам назначаются курсы дистанционного обучения. Следующим этапом внедрения системы является общая настройка всех баз по блокам, а также интеграция в ДО Компании.

В целях реализации программы инновационного развития и кадровой политики в долгосрочной перспективе АО «Зарубежнефть» активно ведет взаимодействие с ведущими высшими учебными заведениями Российской Федерации по организации обучения, повышения квалификации и подготовки кадров.

Сотрудничество ведется по различным направлениям деятельности: учебной, научно-технической и социально-культурной; с опорными вузами заключены договоры/соглашения о сотрудничестве, организовано научно-техническое взаимодействие.

В целом по Компании в среднем затраты на обучение одного работника составили 12 тыс. руб., обучено 373 человека. Средняя доля расходов на обучение и развитие персонала в 2015 году составила 1,2 % от фонда оплаты труда (ФОТ).



## РАБОТА С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ

С 2013 года в АО «Зарубежнефть» активно работает Совет молодых специалистов – общественно-профессиональное объединение, актив молодежи Компании и просто дружный коллектив единомышленников. При поддержке руководства создание Совета стало первым шагом на пути формирования основ молодежной политики и объединения молодых сотрудников не только в периметре Корпоративного центра, но и в ДО.

За время своего существования Совет молодых специалистов неоднократно являлся генератором множества новых идей и проектов, реализация которых положительно сказывается не только на укреплении внутрикорпоративного взаимодействия, но и на повышении уровня корпоративной культуры в целом.

### СРЕДИ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ:

- научно-техническое развитие молодежи;
- развитие спорта;
- волонтерство;
- вовлечение молодежи в корпоративную культуру.

#### Направления работы с молодыми специалистами

Направление	Результаты 2015 года
Сотрудничество с российскими вузами в части организации и проведения ознакомительных, учебных, производственных и преддипломных практик и стажировок для студентов	Во всех ДО Компании организовано прохождение стажировок и практик студентами. В течение 2015 года стажировки и практику прошли 94 студента. Трудоустроены в Компанию 11 выпускников вузов.
Содействие студентам – детям российских специалистов СП «Вьетсовпетро» в получении высшего профессионального образования	В течение 2015 года в рамках данной Программы получили высшее профильное образование 15 человек.
Реализация Программы подготовки молодых сербских специалистов для предприятий Группы компаний, находящихся в Республике Сербской (Босния и Герцеговина)	В период 2014–2015 годов на обучение в высшие учебные заведения России были направлены 43 человека, в том числе по инженерным специальностям («разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений», «нефтегазовое дело», «экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности»).

## С 2015 ГОДА НАЧАТА РАБОТА ПО ПОСТОЯННОМУ МОНИТОРИНГУ ВНЕДРЕНИЯ НАУЧНЫХ ПРОЕКТОВ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В 2015 году Советом был реализован ряд мероприятий по направлениям работы.

Важнейшим мероприятием стало проведение III Конкурса научно-технических работ молодых специалистов. Кроме того, с 2015 года начата работа по постоянному мониторингу внедрения научных проектов молодых специалистов в производственную деятельность, и с этой целью разработана и утверждена Методика оценки эффективности внедрения работ, определены критерии эффективности, учитывающие специфику типа преобладающего эффекта проекта.

[ПОДРОБНЕЕ СМ. В РАЗДЕЛЕ ОТЧЕТА «ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»](#)

По направлению развития спорта и здорового образа жизни за время существования Совета участниками было организовано и проведено более 10 корпоративных спортивных турниров. Среди наиболее любимых сотрудниками Компании мероприятий можно выделить ежегодные турниры по боулингу и пляжному волейболу.

Большое внимание физическому развитию сотрудников компаний ТЭК уделяется на уровне Минэнерго России. В 2015 году впервые в истории Компании по инициативе молодых специалистов команда АО «Зарубежнефть» приняла участие в футбольном турнире «Кубок Победы», организованном Минэнерго России по случаю празднования 70-летия Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 годов, и заняла почетное второе место в серебряном дивизионе. Также в 2015 году участники Совета стали членами Рабочей группы по координации физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы в ТЭК Минэнерго России. Совместно с представителями ведомства и других нефтегазовых компаний был разработан план мероприятий на 2016 год, в которых принимает участие в том числе и АО «Зарубежнефть».

В рамках волонтерского движения молодыми специалистами были проведены традиционная акция помощи детям – подопечным фонда «Подари жизнь» и акция по сбору новогодних игрушек для воспитанников Люберецкого дома ребенка.

[ПОДРОБНЕЕ СМ. В РАЗДЕЛЕ ОТЧЕТА «МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ»](#)

# ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ОПРЕДЕЛЯЕТ ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ КАК ОСНОВУ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

**ЗНАЧИМЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ ПРИРОДООХРАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЯВЛЯЮТСЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ЗАГРЯЗНЕНИЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, СНИЖЕНИЕ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ВСЕХ СТРУКТУР ПРОИЗВОДСТВА**

В своей ежедневной деятельности Компания на практике реализует принципы экологической политики, включающие постоянное совершенствование природоохранной деятельности, рациональное использование природных ресурсов, сокращение количества выбросов, загрязняющих веществ и отходов и снижение их токсичности. Международный подход к решению этих задач позволяет внедрять в производство и природоохранную работу передовые достижения науки. Поэтому, в полной мере сознавая социальные обязательства АО «Зарубежнефть», играющего важную роль в экономическом развитии страны, в обеспечении благосостояния населения и территории регионов присутствия, Компания осуществляет свою деятельность строго в соответствии с принципами бережного отношения к окружающей среде.

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

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

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

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

В 2015 году уровень текущего финансирования природоохранных мероприятий в ДО, расположенных на территории Российской Федерации, составил порядка 196,9 млн руб.

**РАСЧЕТ И ВНЕСЕНИЕ ПЛАТЫ ЗА НЕГАТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ В УСТАНОВЛЕННОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ ПОРЯДКЕ**

Расходы на охрану окружающей среды Группы компаний АО «Зарубежнефть» в 2013–2015 годах, тыс. руб.

Показатель	2013	2014	2015
<b>ИНВЕСТИЦИИ В ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ</b>			
<b>Инвестиции в основной капитал на охрану окружающей среды</b>	–	10 657,07	41 358,23
<b>Текущие затраты на охрану окружающей среды</b>	138,05	441,12	196,92
Плата за негативное воздействие на окружающую среду	10,94	4,36	19,89
Возмещение ущерба окружающей среде	0	0	0
Начисленные штрафы за загрязнение окружающей среды	0,81	0,38	0,94
<b>ТЕКУЩИЕ ЗАТРАТЫ НА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ</b>	138,05	441,12	196,92
В том числе:			
на охрану водных объектов	49,84	6,29	3,00
охрану атмосферного воздуха	0,30	289,77	1,55
охрану земельных ресурсов от отходов производства и потребления	38,21	133,09	155,00
рекультивацию земель	49,71	11,12	31,19
другие направления в сфере охраны природы	0,00	0,86	6,18

Затраты на сохранение биоразнообразия и охрану природных территорий ООО «СК «РУСВЬЕТ-ПЕТРО» в 2015 году составили 1,8 млн руб.

В области охраны окружающей среды ДО 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.



Рекультивация земель, га



Рекультивация амбаров, шт.



## ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

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

Так, в 2015 году в ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» силами подрядных организаций было рекультивировано порядка 133,95 га нарушенных земель и ликвидировано семь шламовых амбаров в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации. Нарушенные земли сданы основному землевладельцу по акту приема-передачи при обязательном участии представителей надзорных государственных органов.

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

На АО «НПЗ Брод» в Республике Сербской (Босния и Герцеговина) в 2015 году была продолжена реализация планов по переработке кислых гудронов в безопасные инертные материалы с последующим использованием продукта переработки при рекультивации прудов накопителей.

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

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

## ПОКАЗАТЕЛИ ВЫБРОСОВ ЗАГРЯЗНЯЮЩИХ ВЕЩЕСТВ В АТМОСФЕРУ УМЕНЬШИЛИСЬ НЕСМОТЯ НА РОСТ ДОБЫЧИ

В 2015 году в Компании продолжалась системная работа по контролю выбросов в атмосферу. Так, по сегменту «Нефтепереработка и сбыт» в АО «НПЗ Брод» продолжается работа по газификации технологических процессов с целью улучшения энергоэффективности производства и снижения количества выбросов оксида серы до нормативов и стандартов Европейского союза.

Показатели валовых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу в целом по Группе компаний АО «Зарубежнефть» за 2014 год уменьшились несмотря на рост добычи: в 2015 году введены в эксплуатацию газотурбинные установки на Энергоцентре № 2 ЦПС «Северное Хоседаю» для выработки электроэнергии на газе, что привело к снижению сжигания ПНГ на факельной установке.

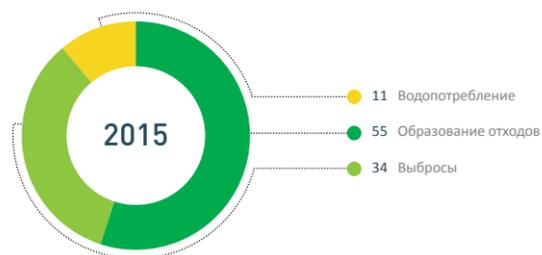
Ведется строительство мультифазной насосной станции на Северо-Ошкотыном нефтяном месторождении с целью транспортировки добываемого ПНГ на ЦПС «Северное Хоседаю» без применения факельной установки для сжигания газа на данном месторождении и дальнейшего его использования на собственные нужды.

Валовые выбросы в атмосферу по Группе компаний АО «Зарубежнефть» в сегменте «Геологоразведка и добыча»<sup>1</sup> в 2012–2015 годах, тыс. т

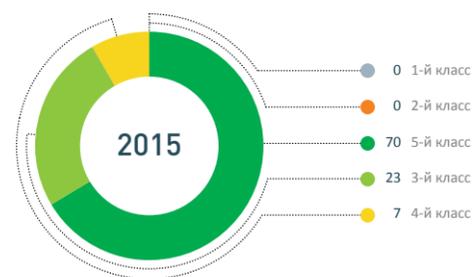
Показатель	2012	2013	2014	2015
Валовый выброс в атмосферу вредных веществ	5,153	9,757	11,308	11,278
В том числе:				
твердых веществ	0,015	0,030	0,122	0,118
диоксида серы	0,058	0,035	0,351	0,240
оксида углерода	1,984	2,806	3,335	3,752
оксидов азота	0,580	0,725	0,648	0,581
углеводородов (без летучих органических соединений)	2,365	4,110	4,473	4,320
летучих органических соединений	0,151	1,740	2,059	1,921
бензопирена	0,000	0,000	0,000	0,000
прочих газообразных и жидких веществ	–	0,311	0,320	0,346

<sup>1</sup> По показаниям приборов учета определяется объем ПНГ, на основании чего в соответствии с утвержденной методикой Российской Федерации проводится расчет валовых выбросов в атмосферу.

Удельные показатели в сфере ООС по Группе компаний в Российской Федерации за 2015 год, %



Структура образования отходов по классам опасности, %



Добыча и использование ПНГ по Группе компаний АО «Зарубежнефть», млн м³ (если не указано иное)

Предприятия Группы компаний АО «Зарубежнефть»	Добыча ПНГ	Использование ПНГ на собственные нужды	% использования ПНГ
ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»	116,676	72,812	62,41
ЗАО «Оренбургнефтеотдача»	0,9	–	–
ООО «Ульяновскнефтегаз»	0,37	–	0,54
ОАО «АНК»	3,716	1,208	32,51
<b>ИТОГО</b>	<b>121,665</b>	<b>74</b>	<b>60,84</b>

Удельные показатели в сфере ООС в Группе компаний АО «Зарубежнефть» Российской Федерации, т/тыс. т нефти

	2012	2013	2014	2015
Выбросы	2,33	3,36	3,4	3,33
Водопотребление	0,6	0,79	1,38	1,14
Образование отходов	11,85	10,22	8,39	5,45

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



Парниковые газы в CO<sub>2</sub>-эквиваленте<sup>1</sup>, млн м³



<sup>1</sup> Данные приведены с учетом объемов выбросов парниковых газов предприятий с долевым участием на территории Российской Федерации.

## СНИЖЕНИЕ ЭМИССИИ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

Руководство АО «Зарубежнефть» считает Киотский протокол важным шагом в направлении расширения эффективного использования ПНГ.

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

В соответствии с Методическими указаниями и руководством по количественному определению объема выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации (утвержденными приказом Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации (Минприроды России) от 30 июня 2015 года № 300), зарегистрированными в Министерстве юстиции Российской Федерации (Минюсте России) 15 декабря 2015 года, регистрационный номер № 40098, АО «Зарубежнефть» определило суммарный объем прямых выбросов парниковых газов в атмосферу за 2015 год в результате производственной деятельности ДО.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОРЕННЫМИ И МАЛОЧИСЛЕННЫМИ НАРОДАМИ СЕВЕРА

ДО ООО «Арктическая нефтяная компания» (АНК) ведет разработку Песчаноозерского месторождения, расположенного в границах территории традиционного природопользования (ТТПП) коренных и малочисленных народов Севера (КМНС) окружного значения «Колгуев». Решение об образовании указанной территории принято Постановлением администрации Ненецкого автономного округа от 21 января 2002 года № 27 «Об образовании территории традиционного природопользования «Колгуев».

В целях защиты исконной среды обитания, традиционного образа жизни, самобытной культуры коренных и малочисленных народов Севера и сохранения биологического разнообразия в соответствии с Федеральным законом от 10 января 2002 года № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды», Федеральным законом от 7 мая 2001 года № 49-ФЗ «О территориях традиционного природопользования коренных и малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации», Постановлением администрации Ненецкого автономного округа от 29 декабря 2001 года № 1025 «О территориях традиционного природопользования коренных и малочисленных народов Севера в Ненецком автономном округе» за указанной ТТПП установлен статус особо охраняемой природной территории окружного значения и постоянный (бессрочный) режим действия ТТПП «Колгуев».

Между ДО АО «Зарубежнефть» ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и администрацией Ненецкого автономного округа заключен договор № 392-99 от 21 мая 1999 года об участии ДО в экономическом и социальном развитии Ненецкого автономного округа, где были определены и зафиксированы конкретные направления и объемы инвестиций Компании в социальную инфраструктуру региона.

ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» осуществляет разработку и эксплуатацию месторождений Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции. В административном отношении территория провинции находится в пределах Республики Коми, а ее северная часть охватывает всю восточную часть Ненецкого автономного округа Архангельской области с центром в г. Нарьян-Мар. Реализация принципов социальной политики Компании в Ненецком автономном округе связана с уникальностью этого региона и его особенными природно-климатическими условиями. Решение экологических вопросов в Ненецком автономном округе тесно связано с социальными вопросами. Сохранение экосистемы региона – это главное условие жизнедеятельности коренного населения – ненцев, которые относятся к коренным и малочисленным народам российского Севера (около 40 тыс. человек). За тысячи лет обитания на этих северных землях ненцы создали и сохранили яркую самобытную культуру. Основными промыслами ненцев являются оленеводство, охота и рыболовство.

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

**ПРАВИЛЬНОСТЬ ПРИНЦИПОВ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПОДТВЕРЖДАЮТСЯ ОТСУТСТВИЕМ ЖАЛОБ СО СТОРОНЫ КОРЕННОГО НАСЕЛЕНИЯ**



**ЕДИНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПОДРЯДНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ВКЛЮЧЕНЫ ВО ВСЕ ТИПОВЫЕ ДОГОВОРЫ И ОБЯЗАТЕЛЬНЫ К ИСПОЛНЕНИЮ**

## УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА БИОРАЗНООБРАЗИЕ

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

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

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



## ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

По Группе компаний АО «Зарубежнефть» разработана и реализована Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности на период 2011–2015 годов.

Программа утверждена решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» 14 декабря 2012 года (Протокол № 68) после проведения обязательного энергетического обследования ДО российского сегмента.

Программа разработана в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 4 июня 2008 года № 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики» и Федеральным законом от 23 ноября 2009 года № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Стратегическая цель разработки и внедрения Программы энергосбережения и повышения энергоэффективности Группы компаний АО «Зарубежнефть» – снижение себестоимости товарной продукции в производственных бизнес-сегментах Группы компаний и, как следствие, повышение конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках. Программа предусматривает снижение удельных затрат энергоресурсов или их объемов по ДО российского сегмента на 15 % за пятилетний период к уровню года энергетического обследования (2010 год).

На 2015 год Программой энергосбережения в качестве целевых ориентиров были предусмотрены разработка и внедрение новых мероприятий (наравне с функционированием внедренных в 2013–2014 годах), учитывающих особенности сегментного разделения деятельности, организационной структуры и специфики деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» в целом.

Проведенная организационная работа по экономии энергетических ресурсов во всех ДО Группы компаний АО «Зарубежнефть» в 2015 году позволила снизить удельные энергетические затраты к установленным целевым индикаторам энергоэффективности и, соответственно, повысить показатели энергоэффективности каждого общества в отдельности и Группы компаний в целом.

За 2015 год по Группе компаний российского сегмента внедрено 44 мероприятия Программы энергосбережения и 13 разработанных дополнительно. Экономия от внедрения мероприятий 2015 года и ранее внедренных мероприятий (с неоконченным периодом мониторинга экономического эффекта) за год составила 39 662 т у. т. на сумму 1 134 млн руб.

Удельные затраты энергетических ресурсов на тысячу тонн добытой нефти по добычным активам российского сегмента (ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», АО «Оренбургнефтеотдача», ООО «Ульяновскнефтегаз») снизились на 32 % – с 9,5 т у. т./тыс. т нефти в 2014 году до 6,5 т у. т./тыс. т нефти в 2015 году.

За 2011–2015 годы по всем ДО сегмента «Геологоразведка и добыча» наблюдается устойчивое снижение потребления энергетических ресурсов в процентах к целевым показателям энергетической эффективности (индикаторам). По АО «Оренбургнефтеотдача» в 2014 году произошло увеличение удельных расходов энергоресурсов в связи с организацией системы поддержания пластового давления и стабилизации объемов добываемой нефти.

## НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА

Приверженность в направлении постоянного улучшения и развития системы управления охраной окружающей среды АО «Зарубежнефть» подтверждает на практике.

Так, в 2015 году состоялось подведение итогов II рейтинга экологической ответственности нефтегазовых компаний России, инициаторами которого являются аналитическо-консультационная группа в области ТЭК CREON Energy, Всемирный фонд дикой природы (WWF) при участии Национального рейтингового агентства и Минприроды России в рамках проекта Организации Объединенных Наций (ООН).

Материалы и публикации подтверждения высокой экологической ответственности были представлены от 21 нефтегазовой компании, среди которых Зарубежнефть заняла четвертое место в 2015 году, поднявшись с восьмого по сравнению с 2014.

Организаторы отметили значительное усиление позиций АО «Зарубежнефть», основанное на представлении структурированной и документально подтвержденной информации.

**ЗАРУБЕЖНЕФТЬ  
ЗАНЯЛА ЧЕТВЕРТОЕ  
МЕСТО, ПОДНЯВШИСЬ  
С ВОСЬМОГО В РЕЙТИНГЕ  
ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
НЕФТЕГАЗОВЫХ  
КОМПАНИЙ РОССИИ**

**ЗА 2015 ГОД  
ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ  
РОССИЙСКОГО  
СЕГМЕНТА ВНЕДРЕНО  
44 МЕРОПРИЯТИЯ  
ПРОГРАММЫ  
ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ  
И 13 РАЗРАБОТАННЫХ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНО**



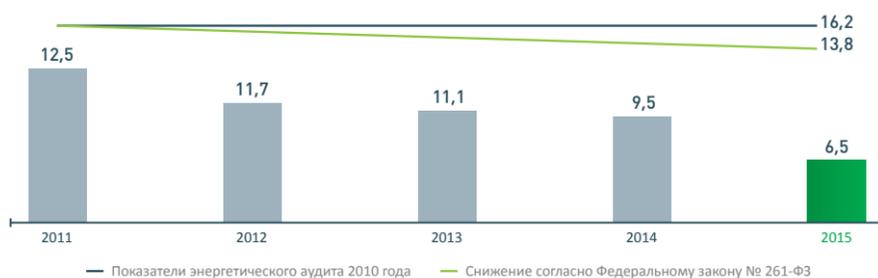
Достигнутые результаты выполнения Программы энергосбережения в 2013–2015 годах по Группе компаний АО «Зарубежнефть», млн руб.



Достигнутые результаты выполнения Программы энергосбережения в 2013–2015 годах по Группе компаний АО «Зарубежнефть», т у. т.



Изменение удельных расходов энергоресурсов на добычу нефти по Группе компаний, т у. т / тыс. т, российский сегмент



**В 2015 ГОДУ ПРОВЕДЕНА РАБОТА ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЮ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ**

По сегменту «Сервисы и прочие активы» также достигнуто снижение потребления энергетических ресурсов к базовому значению 2010 года (энергетическое обследование).

**НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», ВНЕДРЕННЫЕ В 2015 ГОДУ:**

- реализация программы по оптимизации энергосистемы Центрально-Хорейверского поднятия (ЦХП) в целях минимизации выработки электроэнергии генерирующими мощностями, работающими на дизельном топливе (ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»);
- оптимизация электрических потерь энергосистемы ЦХП (отключение неэффективных потребителей, установка компенсаторов реактивной мощности (ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»));
- внедрение частотно-регулируемых приводов (ЧРП) установок предварительного сброса воды (УПСВ) «Западное Хоседаю», УПСВ «Висовое» (ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО»);
- установка датчиков расхода топлива на автотракторную технику (АО «Оренбургнефтеотдача»);
- строительство ВЛИ-10 на Кондаковском и Славкинском месторождениях (ООО «Ульяновскнефтегаз»);
- замена агрегатов насосного оборудования на более экономичные (ООО «Ульяновскнефтегаз»);
- установка ЧРП на насосное оборудование Нижнемазинского месторождения (ООО «Ульяновскнефтегаз»);
- монтаж газотурбинной установки ГТЭС ENEX-390 и ввод ее в эксплуатацию на о. Колгуев (АО «Оренбургнефтеотдача»);
- установка стабилизаторов напряжения для питания дежурного освещения ТП-1588 (АО «Гипровостокнефть»);
- ремонт кровли строений № 3 и 4 с проведением работ по утеплению (АО «ВНИИнефть»).

В 2015 году проведена работа по дальнейшему совершенствованию и развитию энергосбережения и повышению энергетической эффективности Группы компаний. Разработана и утверждена Программа энергосбережения на 2016 год. В нее вошли 92 предложенных ДО мероприятия и 12 мероприятий, находящихся в стадии реализации с 2015 года. В реализации программы энергосбережения на 2016 год по Группе компаний АО «Зарубежнефть» кроме ДО российского сегмента участвуют и общества зарубежного сегмента – АО «НПЗ Брод», АО «МПЗ Модрича», СП «Вьетсовпетро».

Затраты на реализацию Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности по Группе компаний АО «Зарубежнефть» на 2016 год планируются в размере 1 700 млн руб., расчетная годовая экономия от внедрения мероприятий составляет 778 млн руб., или в переводе в тонны условного топлива – 41 447 т у. т.

В 2016 году основные ДО АО «Зарубежнефть» российского сегмента – ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО», АО «Оренбургнефтеотдача», ООО «Ульяновскнефтегаз», ООО «Арктическая нефтяная компания», АО «Гипровостокнефть», АО «ВНИИнефть» – проходят повторное обязательное энергетическое обследование согласно Федеральному закону № 261-ФЗ от 23 ноября 2009 года «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». В зарубежном сегменте энергетическое обследование будет проходить АО «МПЗ Модрича». По результатам энергетических обследований по данным ДО будет определен их потенциал энергосбережения, разработаны мероприятия для внедрения и программы энергосбережения на ближайшие пять лет. На основе данных программ будет планироваться дальнейшая работа в области энергоэффективности по Группе компаний АО «Зарубежнефть» на ближайшую перспективу.

# ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА



## ПРИОРИТЕТЫ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА

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

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

### ДОЛГОСРОЧНЫМИ ЦЕЛЯМИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ЯВЛЯЮТСЯ:

- отсутствие аварий на производстве;
- снижение травматизма до показателей ведущих международных компаний нефтегазового сектора;
- снижение негативного воздействия на окружающую среду.

### ПОЛИТИКА КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ЗДОРОВЬЯ И БЕЗОПАСНОСТИ НАПРАВЛЕНА:

- на обеспечение безопасности жизни и здоровья всех работников Компании, ведущих производственную деятельность на всех объектах Группы компаний АО «Зарубежнефть»;
- обеспечение безопасности работ и операций через управление рисками в области здоровья и производственной безопасности;
- принятие мер, направленных на предотвращение возможности возникновения аварийных ситуаций за счет повышения надежности, безопасности работы технологического оборудования, а в случае их возникновения – на минимизацию последствий для окружающей среды, здоровья и безопасности людей;
- предотвращение загрязнения окружающей среды и минимизацию техногенной нагрузки на окружающую среду через управление экологическими аспектами в процессе производственной деятельности;
- обеспечение ресурсосбережения, уменьшение негативного воздействия на природную среду, принятие всех возможных мер по сохранению климата, биоразнообразия и компенсации возможного ущерба окружающей среде;

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ЗАКРЕПЛЕНА В ПОЛИТИКЕ И СТАНДАРТАХ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»**

## ПОЛИТИКА КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА НАПРАВЛЕНА НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ЖИЗНИ И ЗДОРОВЬЯ ВСЕХ РАБОТНИКОВ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

- учет интересов и прав КМНС на ведение традиционного образа жизни и сохранение исконной среды обитания;
- обеспечение проведения внутреннего служебного расследования и учет каждого факта возникновения любого инцидента, аварии, несчастного случая на производстве, анализ причин и условий, способствовавших их возникновению, выработку и осуществление соответствующих превентивных мер по их недопущению;
- постоянное повышение уровня знаний и компетентности персонала в вопросах охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности;
- стремление к осуществлению деятельности в области охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности на основе внутренних убеждений и индивидуальной осознанной ответственности сотрудников, повышение мотивации персонала;
- предъявление к подрядным организациям, осуществляющим деятельность на производственных объектах АО «Зарубежнефть», законодательных требований и внутренних стандартов Компании в области охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности, осуществление контроля их выполнения;
- ведение диалога со всеми заинтересованными сторонами, открыто и доступно демонстрируя результаты деятельности в области охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности для персонала, органов власти и общественности;
- совершенствование системы управления охраной окружающей среды, охраной труда и промышленной безопасностью.

Подтверждением этой направленности служит введение в 2015 году КПЭ «Последовательное снижение коэффициента частоты происшествий с потерей рабочего времени и предотвращения несчастных случаев со смертельным исходом» для оценки работы заместителей Генерального директора АО «Зарубежнефть», производственных и обеспечивающих служб Корпоративного центра, а также генеральных директоров ДО.

### ПОКАЗАТЕЛЬ ЯВЛЯЕТСЯ ИНДИКАТИВНЫМ И ПОДРАЗДЕЛЯЕТСЯ:

- на базовый (итоги работы предыдущего года);
- целевой (в соответствии с запланированными мероприятиями по охране окружающей среды, охране труда и промышленной безопасности на текущий год, подтвержденными бюджетом текущего года), плюс 4 % к базовому;
- амбициозный (возможные показатели в результате реализации новых идей, применения ранее не использовавшихся технологий, передового международного опыта и т. д.), плюс 10 % к базовому.

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



**ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ, ПОМИМО СОБЛЮДЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА, УДЕЛЯЕТСЯ «ОБРАТНОЙ СВЯЗИ» РУКОВОДСТВА С СОТРУДНИКАМИ**

Компания осуществляет свою деятельность в полном соответствии с требованиями законодательства, в том числе с учетом принятия последних поправок в Федеральный закон от 21 июля 1997 года № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» и других подзаконных актов Российской Федерации, включая полную идентификацию опасных производственных объектов российских активов с присвоением классов опасности и последующей их перерегистрацией.

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

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

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

О ПРОЦЕССАХ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ СМ. В РАЗДЕЛЕ «ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ»

**ДОЧЕРНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ СТРЕМЯТСЯ НЕПРЕРЫВНО СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**



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

В рамках методологического сопровождения системы охраны труда (ОТ), промышленной безопасности (ПБ) и охраны окружающей среды (ООС) в 2015 году были актуализированы или вновь разработаны и приняты следующие внутренние нормативные документы:

- Стандарт по системе управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды;
- План гражданской обороны на административное здание АО «Зарубежнефть»;
- План действий по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера на территории административного здания АО «Зарубежнефть»;
- Стандарт средств индивидуальной защиты работников обществ, входящих в Группу компаний АО «Зарубежнефть»;
- Методические рекомендации по внедрению и реализации системы организации эффективного рабочего пространства (система 5С) на предприятиях Группы компаний АО «Зарубежнефть».

ДО стремятся непрерывно совершенствовать систему управления в области охраны труда, промышленной и экологической безопасности в соответствии с требованиями природоохранного законодательства и международных стандартов OHSAS 18001–2007 и ISO 14001–2004, в частности:

- АО «МПЗ Модрича» в 2015 году подтвердило соответствие системы управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды международным стандартам OHSAS 18001–2007 и ISO 14001–2004;
- АО «НПЗ Брод» получен сертификат, подтверждающий соответствие системы управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды международным стандартам ISO 9001, OHSAS 18001–2007 и ISO 14001–2004.

В области охраны труда ДО на регулярной основе проводились обучения и проверка знаний по следующим программам:

- промышленная безопасность;
- охрана труда и оказание первой доврачебной помощи;
- пожарно-технический минимум;
- знание норм и правил работы в электроустановках;
- безопасная эксплуатация электроустановок.

Кроме того, в обязательном порядке проводились предусмотренные законодательством медицинские осмотры работников, специальная оценка условий труда на рабочих местах.

Работники компаний Группы обеспечивались спецодеждой, спецобувью и средствами индивидуальной защиты, реализовывался ряд других мероприятий по данному направлению.

В 2015 году был проведен внутренний аудит процесса обеспечения средствами индивидуальной защиты в ООО СК «РУСВЬЕПЕТРО» и ЗАО «Оренбургнефтеотдача», по итогам внутреннего аудита были разработаны корректирующие мероприятия, направленные на совершенствование системы обеспечения работников Компании средствами индивидуальной защиты.

**В 2015 ГОДУ РЕАЛИЗОВАНА ПРОГРАММА «12 ЖИЗНЕННО ВАЖНЫХ ПРАВИЛ», В КОТОРОЙ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЛОСЬ СОБЛЮДЕНИЮ БЕЗОПАСНЫХ МЕТОДОВ РАБОТ**

Разработан и утвержден единый корпоративный стиль для спецодежды Группы компаний АО «Зарубежнефть».

Весь персонал Компании и ДО застрахован по программе ДМС.

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

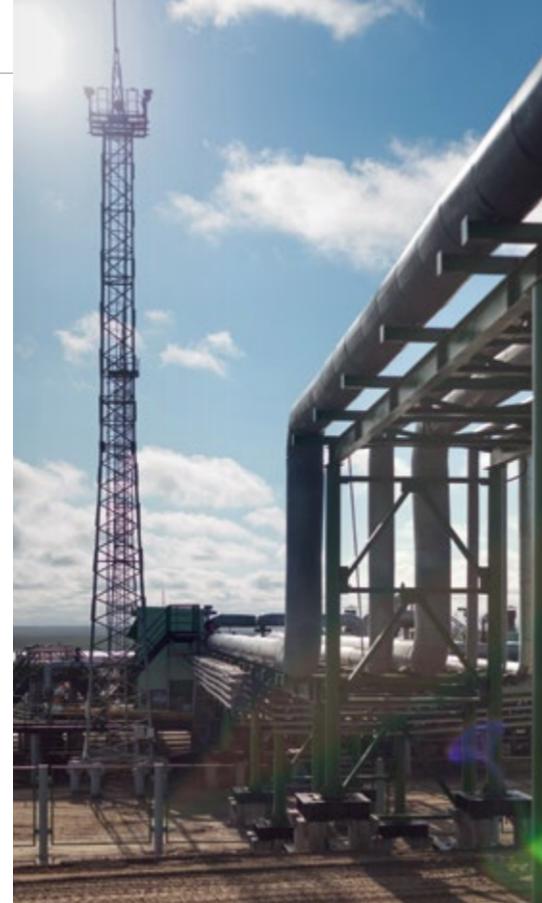
В 2015 году в целях совершенствования системы управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды и внедрения лучших мировых практик и элементов международных стандартов промышленной безопасности Управлением по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды в целом по Группе компаний АО «Зарубежнефть» успешно реализовывалась производственная программа «12 жизненно важных правил», где особое внимание уделялось соблюдению безопасных методов работ, нарушение которых может реализовать риск тяжелых травм или стать причиной смерти людей.

**КАЖДЫЙ ИЗ СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ ДОЛЖЕН:**

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

**РУКОВОДИТЕЛИ ВСЕХ УРОВНЕЙ ИГРАЮТ КЛЮЧЕВУЮ РОЛЬ В ТОМ, ЧТОБЫ ЭТО СТАЛО РЕАЛЬНОСТЬЮ!**

**ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА «12 ЖИЗНЕННО ВАЖНЫХ ПРАВИЛ»**



В разделе «Раскрытие информации» официального сайта сформирована вкладка «Культура безопасного производства», предназначенная для размещения корпоративных программ, брошюр, памяток и информации о разного рода мероприятиях в области охраны труда, промышленной безопасности, целостности активов и экологической безопасности как в рамках Группы компаний АО «Зарубежнефть», так и с подрядными организациями и партнерами.

Экспертизы промышленной безопасности ДО на опасных производственных объектах (ОПО) и Декларации промышленной безопасности для ОПО проводились и разрабатывались в установленные сроки.

**ОДИМ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ЭЛЕМЕНТОВ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОХРАНОЙ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ И ОХРАНОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ЯВЛЯЕТСЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ.**

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

Процедура является составной частью Общекорпоративной системы управления рисками и регламентирует порядок управления рисками охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды:

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

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

**В ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВАХ РАБОТАЮТ В СООТВЕТСТВИИ С ПЛАНОМ-ГРАФИКОМ ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩИЕ КОМИССИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ**





**НА АО «МПЗ МОДРИЧА» И АО «НПЗ БРОД» В 2015 ГОДУ ЕЖЕМЕСЯЧНО ПРОВОДИЛИСЬ ОТКРЫТЫЕ ПОЖАРНЫЕ УЧЕНИЯ «ЭВАКУАЦИЯ, СПАСЕНИЕ И ТУШЕНИЕ ПОЖАРА В СЛУЧАЕ АВАРИЙНОЙ СИТУАЦИИ»**

## ПОДДЕРЖАНИЕ ГОТОВНОСТИ К ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЕ И ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ

**ПОДДЕРЖАНИЕ ГОТОВНОСТИ К ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЕ И ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ КОМПАНИЯ ПОДТВЕРЖДАЕТ КОМПЛЕКСНЫМ ПОДХОДОМ:**

- проверка защитных сооружений и обучение ответственных лиц за гражданскую оборону и чрезвычайные ситуации в учебных центрах;
- своевременная разработка и согласование с государственными надзорными органами планов по ликвидации аварийных разливов нефти и нефтепродуктов на месторождениях;
- обучение и аттестация нештатных аварийно-спасательных формирований на месторождениях;
- заключение договоров со специализированными профессиональными аварийно-спасательными формированиями газоспасательной службы и противопожарной безопасности с проведением учений два раза в год.

На АО «МПЗ Модрича» и АО «НПЗ Брод» в 2015 году ежемесячно проводились открытые пожарные учения «Эвакуация, спасение и тушение пожара в случае аварийной ситуации».

**В 2015 ГОДУ В АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» РАЗРАБОТАНО ПОЛОЖЕНИЕ (ПРИЛОЖЕНИЕ К ДОГОВОРАМ) О ЕДИННЫХ ТРЕБОВАНИЯХ И ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ДО С ПОДРЯДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В ОБЛАСТИ ОТ, ПБ И ООС**

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОДРЯДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

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

В 2015 году в АО «Зарубежнефть» разработано Положение (приложение к договорам) о единых требованиях и взаимодействии ДО с подрядными (генеральными подрядчиками и субподрядчиками) организациями в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды при осуществлении деятельности при строительстве, разведке, бурении, испытаниях, эксплуатации объектов и др. Положение прошло этап реализации и в настоящий момент является обязательным для включения в типовые договоры Компании и ДО с подрядными организациями, что способствует осуществлению целенаправленного контроля деятельности подрядных организаций в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

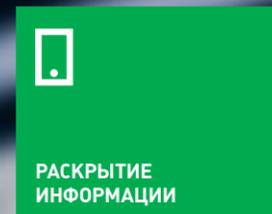
В 2015 году продолжилось формирование и накопление базы данных по происшествиям не только в ДО, но и в подрядных организациях, осуществляющих договорную деятельность на производственных объектах. Накопленная информация позволяет сделать на местах сравнительный анализ причин травматизма и инцидентов.

В 2016 году Управление по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды планирует осуществлять более тесное сотрудничество с представителями подрядных организаций для вовлечения их в реализацию всех программ и обучений Группы компаний АО «Зарубежнефть» в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды, направленных на повышение культуры производства.

# ПРИЛОЖЕНИЯ



КОМПАНИЯ ПОДГОТОВИЛА ОТЧЕТ,  
СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ТРЕБОВАНИЯМ  
РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ ПО УРОВНЮ  
«ОСНОВНОЙ» GRI G4.



# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ТАБЛИЦА СООТВЕТСТВИЯ ОТЧЕТА РУКОВОДСТВУ GRI-G4

Общие стандартные элементы отчетности	Страница	Цель (задача) в области устойчивого развития <sup>1</sup>
<b>СТРАТЕГИЯ И АНАЛИЗ</b>		
G4-1	7	
G4-2	38, 52	
<b>ПРОФИЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ</b>		
G4-3	7	
G4-4	12	
G4-5	115	
G4-6	14	
G4-7	50	
G4-8	14	
G4-9	11	
G4-10	74	8
G4-11	79	
G4-12	70, См. Годовой отчет за 2015 год, с. 90–91 <sup>2</sup>	
G4-13	70, 9, См. Годовой отчет за 2015 год, с. 90–91	
G4-14	86	
G4-15	2	
G4-16	70	
<b>ВЫЯВЛЕННЫЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ И ГРАНИЦЫ</b>		
G4-17	14	
G4-18	2	
G4-19	2	
G4-20	4	
G4-21	4	
G4-22	Переформулировки информации отсутствовали	
G4-23	2, Существенные изменения охвата и границ аспектов отсутствуют	

<sup>1</sup> Подробнее см.: [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)

<sup>2</sup> С Годовым отчетом АО «Зарубежнефть» вы можете ознакомиться по ссылке:  
[http://www.zarubezhneft.ru/media/filer\\_public/94/84/9484c002-3db1-4258-be43-7109f0a084be/zn\\_ar15\\_rus\\_.pdf](http://www.zarubezhneft.ru/media/filer_public/94/84/9484c002-3db1-4258-be43-7109f0a084be/zn_ar15_rus_.pdf)



Общие стандартные элементы отчетности	Страница	Цель (задача) в области устойчивого развития
<b>ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ</b>		
G4-24	66	
G4-25	66	
G4-26	66	
G4-27	66	
<b>ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ОБ ОТЧЕТЕ</b>		
G4-28	2	
G4-29	2	
G4-30	2	
G4-31	115	
G4-32	4, 108	
G4-33	4	
<b>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>		
G4-34	50	
G4-36	50	
G4-38	50	16
G4-39	См. Годовой отчет за 2015 год, с. 149, 163	16
G4-45	52	16
G4-48	4	
<b>ЭТИКА И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ</b>		
G4-56	44	16
G4-58	58	16

Существенные аспекты	СПМ и показатели	Нераскрытая информация	Цель (задача) в области устойчивого развития
<b>СПЕЦИФИЧЕСКИЕ СТАНДАРТНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОТЧЕТНОСТИ</b>			
<b>КАТЕГОРИЯ «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ»</b>			
Экономическая результативность	G4-СПМ (20)	–	
	G4-ЕС1 (11, 87, 77)	–	8
Присутствие на рынках	G4-СПМ (79)	–	
	G4-ЕС5 (79)	–	8
Непрямые экономические воздействия	G4-СПМ (71)	–	
	G4-ЕС7 (72)	–	9
<b>КАТЕГОРИЯ «ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ»</b>			
Энергия	G4-СПМ (95)	–	
	G4-EN6 (96)	–	7, 8, 13
Биоразнообразие	G4-СПМ (93)	–	
	G4-EN13 (88)	–	15
Выбросы	G4-СПМ (89, 91)	–	
	G4-EN15 (91)	–	13
	G4-EN21 (89)	–	3
Сбросы и отходы	G4-СПМ (90)	–	
	G4-EN23 (90)	–	3, 12
	G4-EN24 (11)	–	3, 6, 12, 14
Общая информация	G4-СПМ (86)	–	
	G4-EN31 (87)	–	9, 12, 13, 14, 15

Существенные аспекты	СПМ и показатели	Нераскрытая информация	Цель (задача) в области устойчивого развития
<b>КАТЕГОРИЯ «СОЦИАЛЬНАЯ»</b>			
<b>ПРАКТИКА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ДОСТОЙНЫЙ ТРУД</b>			
Занятость	G4-СПМ (74)	–	
	G4-LA1 (77)	–	8
Здоровье и безопасность на рабочем месте	G4-СПМ (98)	–	
	G4-LA7 (98)	–	8
Подготовка и образование	G4-СПМ (82)	–	
	G4-LA10 (83)	–	8
Разнообразие и равные возможности	G4-СПМ (81)	–	
	G4-LA12 (См. Годовой отчет за 2015 год, с. 148-151)	–	8
<b>ПРАВА ЧЕЛОВЕКА</b>			
Детский труд	G4-СПМ (76)	–	
	G4-HR5 (76)	–	8
<b>ОБЩЕСТВО</b>			
Местные сообщества	G4-СПМ (71)	–	
	G4-SO1 (71)	–	
Противодействие коррупции	G4-СПМ (58)	–	
	G4-SO3 (58)	–	16
	G4-SO4 (58)	–	16
<b>ОТРАСЛЕВЫЕ АСПЕКТЫ И ПОКАЗАТЕЛИ</b>			
Запасы	G4-СПМ (26,90)	–	
	G4-OG1 (11)	–	
Права коренных и малочисленных народов	G4-СПМ (92)	–	
	G4-OG9 (92)	–	
Местные сообщества	G4-OG10 (Споры отсутствовали)	–	
Готовность к чрезвычайным ситуациям	G4-СПМ (104)	–	

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СОКРАЩЕНИЯ

АЗС	автозаправочная станция
АМНГР	ОАО «Арктикморнефтегазразведка»
АО	акционерное общество
АСЕАН	Ассоциация государств Юго-Восточной Азии
АСПО	асфальтосмолопарафиновые отложения
АТЭС	Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество
БиГ	Босния и Герцеговина
БК	блок-кондуктор
БС	буровое судно
ВЛИ	воздушная изолированная линия
ВНИИ	ОАО «ВНИИнефть» им. академика А. П. Крылова
ВСП	Вьетсовпетро
ВСХ	выплаты социального характера
ГД	генеральный директор
ГК	Группа компаний
ГО и ЧС	гражданская оборона и чрезвычайные ситуации
ГПВН	ОАО «Гипрвостокнефть»
ГРР	геолого-разведочные работы
ГТМ	геолого-технические мероприятия
ГТЭС	газотурбинная электростанция
ДО	дочернее общество
ДРП	договор о разделе продукции
ЗГД	заместитель генерального директора
ЗН	Зарубежнефть
ЗНСМ	«Зарубежнефтьстроймонтаж»
ИСУР	Интегрированная система управления рисками
КИН	коэффициент извлечения нефти
КМНС	коренные и малочисленные народы Севера
КПЭ	ключевые показатели эффективности
КСУП	корпоративная система управления рисками
КФУ	Казанский (Приволжский) федеральный университет
ЛУ	лицензионный участок
МПЗ	маслоперерабатывающий завод
МСФО	международные стандарты финансовой отчетности
МФИ	Московский физико-технический институт (государственный университет)
НАО	Ненецкий автономный округ
НДС	налог на добавленную стоимость
НДФЛ	налог на доходы физических лиц
НИОКР	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

НКО	некоммерческая организация
НПЗ	нефтеперерабатывающий завод
НТС	научно-технический совет
НТЦ	научно-технический центр
ОАО	открытое акционерное общество
ОНО	ЗАО «Оренбургнефтеотдача»
ООН	Организация Объединенных Наций
ООО	общество с ограниченной ответственностью
ООС	охрана окружающей среды
ОПР	опытно-промышленные работы
ОСУР	общекорпоративная система управления рисками
ОТ	охрана труда
ПБ	промышленная безопасность
ПИР	программа инновационного развития
ПНГ	попутный нефтяной газ
ППД	поддержание пластового давления
ПСО	проекты совместного осуществления
ПСП	приемо-сдаточный пункт
РГУ	Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина
РИР	ремонтно-изоляционные работы
СМИ	средства массовой информации
СНТ	система испытания и внедрения новых технологий
СП	совместное предприятие
СП ВСП	совместное предприятие «Вьетсовпетро»
СПБУ	самоподъемная буровая установка
СРВ	Социалистическая Республика Вьетнам
СРП	соглашение о разделе продукции
США	Соединенные Штаты Америки
ТП	трансформаторная подстанция
ТТПП	территория традиционного природопользования
ТЭК	топливно-энергетический комплекс
УВ	углеводороды
УНГ	ООО «Ульяновскнефтегаз»
УШГН	установка штангового глубинного насоса
ХСРП	Харьягинское соглашение о разделе продукции
ЦПС	центральный пункт сбора нефти
ЦХП	Центрально-Хорейверское поднятие
ЧРП	частотно-регулируемый привод
ЮВА	Юго-Восточная Азия
GRI	Global Reporting Initiative
HSE	Health, Safety, Environment
HR	Human Relations
IRR	Internal Rate of Return
M&A	Mergers and Acquisitions
PVEP	PetroVietnam Exploration Production Corporation
PR	Public Relations

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ФОРМА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

КОМПАНИЯ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ЗАИНТЕРЕСОВАНА В ПОЛУЧЕНИИ РЕКОМЕНДАЦИЙ И ОТЗЫВОВ ПО ПРИВЕДЕННОМУ ОТЧЕТУ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ДЛЯ ИХ УЧЕТА В ПОСЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ. ПРЕДЛАГАЕМ ЗАПОЛНИТЬ ВАМ АНКЕТУ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ.

## 1. К КАКОЙ ГРУППЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ВЫ ОТНОСИТЕСЬ?

- Акционер
- Потребитель продукции
- Житель региона присутствия Компании
- Работник Компании
- Поставщик продукции
- Другой вариант
- Деловой партнер
- Представитель власти

## 2. УКАЖИТЕ СТЕПЕНЬ ВАШЕЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ ОТЧЕТОМ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ.

1 2 3 4 5

## 3. НАСКОЛЬКО АКТУАЛЬНЫ ДЛЯ ВАС ТЕМЫ, РАССМОТРЕННЫЕ В ОТЧЕТЕ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ?

1 2 3 4 5

## 4. КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ СТЕПЕНЬ РАСКРЫТИЯ ТЕМ, ЗАТРОНУТЫХ ОТЧЕТОМ?

1 2 3 4 5

## 5. ОЦЕНИТЕ УРОВЕНЬ ОБЪЕКТИВНОСТИ И ДОСТОВЕРНОСТИ ПРИВЕДЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ.

1 2 3 4 5

## 6. ОЦЕНИТЕ ОТЧЕТ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЯСНОСТИ ПРЕДОСТАВЛЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ.

1 2 3 4 5

## 7. УКАЖИТЕ ИНТЕРЕСУЮЩИЕ ВАС ТЕМЫ, НЕ ЗАТРОНУТЫЕ В ОТЧЕТЕ:

---



---



---

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4. КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

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

## ФИЛИАЛЫ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В РЕСПУБЛИКЕ КУБА

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ОФИС В ГАВАНЕ	Вилла 4021, ул. 5-я Авенида и 248, Марина Хэмингуэй, Санта Фе, г. Гавана, Куба
ФИЛИАЛ В ГАВАНЕ	Авенида 3-я между улицами 78 и 80, Мирамар Трэйд Центр, Здание Гавана, Этаж № 5, Мирамар, муниципальный округ Плайя, г. Гавана, Куба Тел.: (537) 204-01-33 /36/38 E-mail: habana@nestro.ru

## ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» В СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ ВЬЕТНАМ

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО В ВУНГТАУ	г. Вунгтау, ул. Ле Куи Дон, 3 Тел.: (84-64-3) 85-2920 Факс: (84-64-3) 85-2387 E-mail: nestrovn@hcm.vnn.vn
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО В ХАНОЕ	г. Ханой, ул. Ким Ма, 360, DAEHA Business Center, Hanoi DAEWOO Hotel, офис 302 Тел.: (84-43) 771-9990 Факс: (84-43) 771-9993 E-mail: nestrohn@viettel.vn

## КОНТАКТНОЕ ЛИЦО ПО ОТЧЕТУ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

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