

Годовой отчет ПАО НК «РуссНефть» 2019

# РуссНефть – ЕСОлогична





# INTRO

Человечество – не биологический вид, а геологическая сила.

Мы меняем ландшафты, химический состав океана, концентрацию газов в атмосфере. Академик Вернадский считал, что в эпоху ноосферы разум и управляемая им созидательная воля человека становятся главным геологическим фактором. И тем самым накладывают на человечество ответственность за изменения, которые оно навязывает окружающей среде.

Объединяя естественное с рукотворным, создавая «вторую» – техногенную – природу, человек становится фактором эволюции на Земле. А значит, должен действовать в интересах всей планеты.

Компания «РуссНефть» разделяет эту высокую идею. Перед лицом глобальных климатических изменений и локальных экологических задач, которые ставит перед нами специфика нефтедобывающей отрасли, мы работаем, как надлежит компании из XXI века: планомерно снижаем свое влияние на окружающую среду, даже когда наращиваем добычу.

Но Компания экологична не только в узком, научном смысле термина. Сама «РуссНефть» строится и управляется как сложная экосистема. Её организационная структура сбалансирована, внутренние элементы находятся в динамическом равновесии, эффективность стремится к максимальной. Компания подобна гармонично развивающемуся организму, которому хватает интеллекта и опыта, чтобы жить в балансе с природой.

Вот почему мы говорим, что **«РуссНефть» – ЭСОлогична.**



# Содержание

## Глава 1. О Компании ..... 9

Бизнес-модель .....	11
Стратегия .....	15
История развития .....	17
Обращение Председателя Совета директоров .....	19
Обращение Президента .....	21
Руководство Компании .....	23

## Глава 2. Результаты деятельности ..... 27

Отрасль .....	29
Обзор активов. Запасы .....	37
Разработка и добыча .....	51
Реализация нефти и газа .....	61
Повышение эффективности работы Компании .....	65
Финансовый результат .....	75
Кредитный рейтинг .....	77

## Глава 3. Корпоративная и социальная ответственность ..... 79

Охрана окружающей среды .....	81
Добровольные экологические инициативы .....	87
Охрана труда и промышленная безопасность .....	93
Персонал .....	96
Благотворительность и спонсорство .....	103

## Глава 4. Корпоративное управление ..... 107

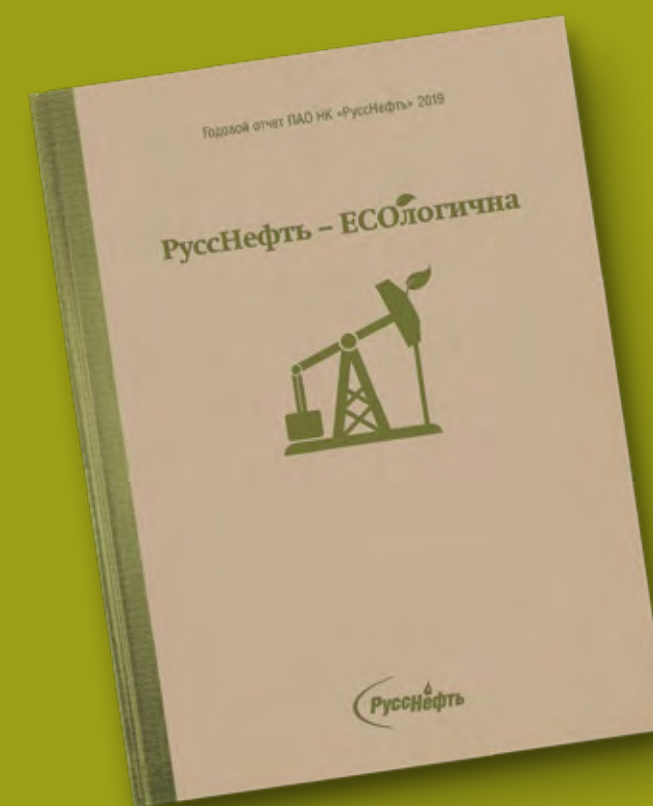
Корпоративное управление, внутренние документы, Структура органов управления и контроля «РуссНефти» .....	109
Общее собрание акционеров .....	115
Совет директоров .....	117
Комитеты Совета директоров .....	139
Политика Компании в области вознаграждения и (или) компенсации расходов членам Совета директоров, Президента и менеджмента Компании .....	145
Президент Компании .....	149
Ревизионная комиссия .....	150
Корпоративный секретарь .....	151
Информация для акционеров и инвесторов .....	153
Управление рисками и внутренний контроль Компании .....	157

## Глава 5. Общая информация ..... 171

Глоссарий .....	173
Ограничение ответственности .....	175
Контакты .....	177

## Приложения

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	3
Перечень совершенных Компанией в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками	29
Перечень совершенных Компанией в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность	30
Сведения об объеме использованных энергетических ресурсов	98
Аудиторское заключение независимого аудитора о финансовой отчетности по РСБУ за отчетный год; Финансовая отчетность по РСБУ за отчетный год	99
Консолидированная финансовая отчетность ПАО НК «РуссНефть» за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., и аудиторское заключение независимого аудитора	177
Заключение Ревизионной комиссии	259



## Информация об отчете

В данном Годовом отчете термины «РуссНефть», «Мы» и «Компания» в различных формах означают «Публичное акционерное общество Нефтегазовая компания “РуссНефть”», его филиалы, дочерние общества и структурированные предприятия, показатели деятельности которых консолидированы в финансовой отчетности по МСФО. Термины «ПАО НК “РуссНефть”», «Эмитент» и «Общество» означают «ПАО НК “РуссНефть”».

Если не указано иное, финансовые показатели, представленные в Годовом отчете, приведены и рассчитаны на основе консолидированной финансовой отчетности по МСФО.

Некоторые показатели в таблицах, графиках и схемах в данном Годовом отчете могут отличаться от суммы слагаемых в результате округлений.

Годовой отчет ПАО НК «РуссНефть» предварительно утвержден решением Совета директоров (утвержден Годовым общим собранием акционеров ПАО НК «РуссНефть»).

Достоверность данных, содержащихся в Годовом отчете, подтверждена Ревизионной комиссией ПАО НК «РуссНефть».

# ГЛАВА 1

# ВСЁ СВЯЗАНО

# СО ВСЕМ\*

\*Первый из четырех законов экологии, сформулированных биологом и экологом Барри Коммонером в 1970-х гг. В мире, где все компоненты взаимосвязаны, воздействие на одну часть системы неминуемо сказывается на состоянии других элементов. Понимание этого принципа позволяет «РуссНефти» гибко управлять бизнесом и поддерживать устойчивое развитие.

# Бизнес-модель

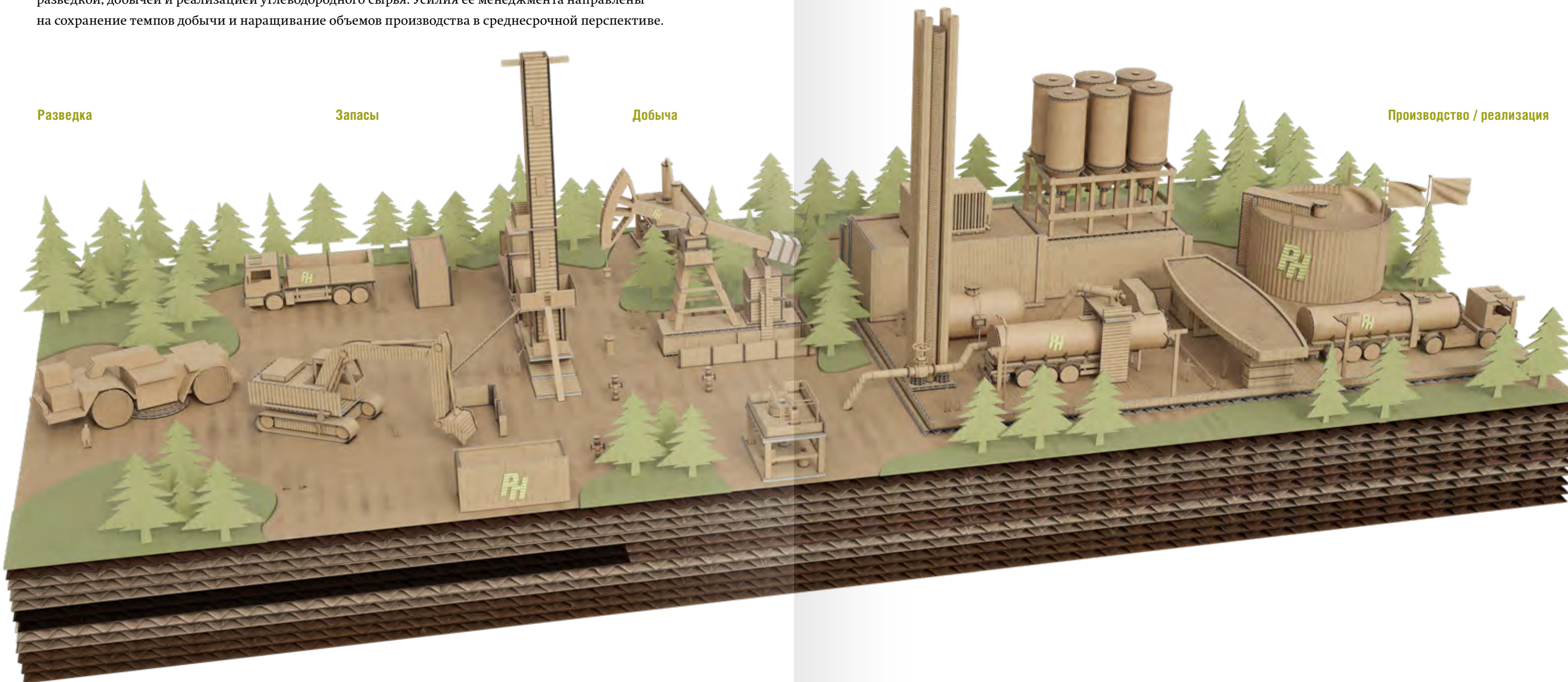
Бизнес-модель ПАО НК «РуссНефть» фокусируется на сегменте апстрим. Компания занимается разведкой, добычей и реализацией углеводородного сырья. Усилия её менеджмента направлены на сохранение темпов добычи и наращивание объемов производства в среднесрочной перспективе.

Разведка

Запасы

Добыча

Производство / реализация



В сложившейся рыночной ситуации Компания стремится инвестировать в проекты с наибольшей отдачей на вложенный капитал, вовлекает в добычу всё большие объемы высокомаржинальной нефти и сокращает расходы, используя передовые технологии и грамотные инженерно-экономические решения.

Добыча нефти,  
млн тонн\*

7,626



Добыча газа,  
млрд м³

2,452



Экспорт нефти в страны ближнего и дальнего  
зарубежья, млн тонн

2,094



\*С учетом международных проектов.

Прирост извлекаемых запасов нефти по российской  
классификации (ABC1+B2C2), млн тонн

+8,2



Прирост 1P запасов нефти  
по классификации SPE, млн тонн

+6,4







# Стратегия

Компания стремится к устойчивому долгосрочному развитию.

**Стратегия ПАО НК «РуссНефть» предполагает рост объемов добычи на 2–3 % ежегодно в течение последующих 5 лет.** Эта среднегодовая динамика достижима при реализации следующих перспективных проектов:

- Поддержание уровня добычи на браунфилдах за счет нового бурения, программ ЗБС и ГТМ, оптимизации системы ППД.
- Активное вовлечение в разработку льготированных (высокомаржинальных) запасов Тагринского и Верхне-Шапшинского месторождений.
- Начало разработки Восточно-Каменного месторождения со значительным объемом запасов.
- Реализация программы геологоразведочных работ (ГРР) на гринфилдах. Вовлечение в разработку значительных объемов ЗР запасов на существующих месторождениях и лицензионных участках «РуссНефти» (проекты ГРР) при улучшении макропараметров.

Помимо эксплуатационного бурения на своих лицензионных участках Компания ежегодно реализует обширную программу ГРР. Портфель запасов в среднесрочной перспективе будет пополняться за счет трудноизвлекаемых и нетрадиционных запасов. Это позволит оперативно ранжировать проекты, выделяя наиболее привлекательные и перспективные.



# История развития

## 2002-2005

### Экстенсивный рост

- Формируется основная ресурсная база (рост добычи на 70 % за 3 года).
- «РуссНефть» входит в топ-10 российских нефтегазовых компаний по объему добычи.
- Партнерство с Glencore: один из крупнейших нефтяных трейдеров мира участвует и в акционерном капитале дочерних компаний «РуссНефти».

## 2008-2009

### Антикризисное развитие

- Компания заметно снижает издержки и стабилизирует себестоимость добычи.
- Прирост ресурсной базы приблизился к 20 млн тонн.
- Рост розничных продаж нефти составил около 11 %.

## 2006-2007

### Органическое развитие

- Быстро растут объемы бурения.
- Увеличивается ресурсная база Компании.
- Стабилизируются объемы добычи, растут объемы переработки нефти.
- Компания внедряет комплекс ГТМ на зрелых активах в Поволжье.

## 2010-2012

### Возобновление экспансии

- Рост инвестиций на 60 % в сравнении с 2009 годом.
- Открытие новых месторождений. Доразведка запасов.
- Нарастивание объема добычи углеводородов.

## 2013-2016

### Оптимизация портфеля активов

- Существенно сокращается долговая нагрузка.
- Долг Glencore конвертируется в акционерный капитал: доля Glencore снижается до 25 %.
- В результате успешной реализации газовой программы уровень утилизации ПНГ достиг 95 %.

## 2017

### Акции включены в биржевые индексы

- С 22 сентября 2017 г. ценные бумаги «РуссНефти» включены в состав индекса ММВБ, индекса РТС, индекса акций широкого рынка и индекса нефти и газа Московской биржи.

## 2019

### Экологичность как множитель лидерства

- Масштабирование экологических технологий в производственных процессах.
- Реализация среднесрочной программы развития.
- Лидерство по доле рентабельных запасов.

## 2016

### IPO на Московской бирже

- Первое IPO нефтяной компании в России с 2006 года.
- Обыкновенные акции «РуссНефти» включены в Первый котировальный список.
- Цена размещения составила 550 рублей за акцию.
- Объем спроса превысил предложение более чем на 30 %.
- Свыше 2000 заявок подали физические лица.
- В свободном обращении находятся 15 % уставного капитала Компании.

## 2018

### Новые технологии

- Значительный рост ресурсной базы.
- Активное внедрение новых технологий в добыче.
- Оптимизация фонда скважин и издержек.

## Обращение Председателя Совета директоров

### Уважаемые акционеры!

В 2019 году «РуссНефть» завершила среднесрочную программу развития, исполнив в целом те цели и задачи, которые были поставлены перед менеджментом компании в ходе публичного размещения акций.

Нам удалось создать фундаментальный потенциал для прироста добычи, но обязательство РФ по сделке ОПЕК+ сдерживало намеченный нами в 2016 году рост нефтедобычи. Выход стран ОПЕК из сделки дает возможность увеличения полки добычи, установленной на уровне **7 млн тонн**.

Среднесрочная стратегия Компании по сокращению затрат, заявленная в ходе IPO, успешно реализована. Кумулятивный экономический эффект за 3 года составил порядка **5,9 млрд рублей**, что на **29,6 %** выше заявленного.

В 2019 году драйверами повышения эффективности стали мероприятия, направленные на снижение металлоемкости конструкций при строительстве скважин, на оптимизацию систем заводнения, а также на увеличение вовлеченности сотрудников Компании в бизнес-процесс оптимизации производственных затрат.

Выполнение дорожной карты совершенствования организационной структуры обеспечило завершение интеграции двух дочерних обществ в организационную структуру Компании: созданы Ханты-Мансийский и Ульяновский филиалы.

В отчетном году государственная инвентаризация запасов показала, что по доле коммерчески оправданных запасов «РуссНефть» вошла в число лидеров, обеспечив в 2019 году их расширенное воспроизводство.

Прирост запасов нефти при уровне добычи в **7,1 млн тонн** составил по итогам прошлого года **15 млн тонн**. В 2019 году Компания ввела в эксплуатацию **148 новых скважин**, которые обеспечили дополнительную добычу на уровне **1,232 млн тонн**.

Уверен, 2020 год, несмотря на пандемию коронавируса COVID-19, будет не менее успешным и интересным для «РуссНефти» и продемонстрирует новые яркие результаты в реализации наших амбициозных планов.

«Лидерство по доле рентабельных, коммерчески оправданных запасов, успешное масштабирование новых технологий, рост пороговых значений по дивидендным выплатам – это лишь небольшая часть того, чего мы достигли в ходе реализации среднесрочной программы развития, о которой мы заявили в ходе IPO»

Председатель Совета директоров  
ПАО НК «РуссНефть»,

Основатель Компании



## Обращение Президента

### Уважаемые акционеры!

2019 год был успешным для Компании на её пути к лидерству: из года в год мы повышаем эффективность нефтедобычи и рентабельность запасов.

Рост нашего бизнеса сдерживали договоренности в рамках соглашения ОПЕК+. Тем не менее мы продолжили наращивать показатели по бурению. В 2019 году на месторождениях «РуссНефти» введены в эксплуатацию **148 новых скважин**, давших **1 232 тыс. тонн** нефти – **на 28 % больше** показателей 2018 года. Эти выдающиеся результаты обеспечила оптимизация системы разработки и ввода в эксплуатацию дополнительных запасов Верхне-Шапшинского месторождения.

Выполнение программы эксплуатационного бурения доказало высокую результативность геологоразведочных работ (ГРП). В 2019 году суммарный прирост запасов Верхне-Шапшинского месторождения составил **1,6 млн тонн** нефти. Запасы Тагринского месторождения выросли на **13,3 млн тонн**. В рамках геологического изучения Ханты-Мансийского месторождения обработаны и интерпретированы материалы сейсморазведочных работ 2D (2781 погонных км): результаты исследования позволили уточнить район для дальнейшего изучения и проведения детальных сейсморазведочных работ 3D на площади **100 км<sup>2</sup>**. Реализация программы ГРП в 2019 году обеспечила суммарный прирост запасов нефти по Компании в объеме, превышающем **15 млн тонн**. Госкомиссия по запасам (ГКЗ) совместно с Минэнерго РФ подтвердила рентабельность запасов «РуссНефти» на уровне **84 %**.

Успешность производственных программ Компании демонстрируют показатели «РуссНефти» по среднему дебиту нефти и удельной эффективности добычи нефти на новую скважину. Достигнутые уровни, по данным ЦДУ-ТЭК, превышают среднеотраслевые маркеры на **40–50 %** и обеспечивают нам место в тройке лидеров отрасли.

Однако философия нашего бизнеса заключается не только в создании дополнительной стоимости для акционеров. «РуссНефть» активно восстанавливает экобаланс и формирует комфортную среду на территориях присутствия Компании.

Парижское соглашение по климату, ратифицированное Россией, легло в основу программ по повышению экологичности «РуссНефти». Они предусматривают внедрение новых технологий утилизации отходов, снижения выбросов, поддержки воспроизводства флоры и фауны. Важнейшими элементами экологической программы Компании являются завершение рекультивации исторических загрязнений почвы и масштабирование метода «безамбарного бурения».

«Сегодня мы создаем видение экологичного и устойчивого будущего «РуссНефти». Развиваем у команды топ-менеджеров лидерские качества, востребованные новым временем. Безусловно, профессионализм и сплоченность коллектива – основа успешности «РуссНефти»»

Президент  
ПАО НК «РуссНефть»

## Руководство компании



**Толочек Е. В.**

Президент  
В Компании более 4 лет

**Прозоровская О. Е.**

Старший вице-президент  
по экономике и финансам  
В Компании более 16 лет

**Дохлов А. В.**

Вице-президент по экономике  
и бюджетированию  
В Компании более 16 лет



**Сухопаров М. В.**

Вице-президент по геологии  
и разработке  
В Компании более 15 лет

**Макарова Е. А.**

Вице-президент по связям  
с общественностью и внешне-  
экономической деятельности  
В Компании более 15 лет

**Мальшев А. С.**

Вице-президент по добыче  
нефти и газа  
В Компании более 3 лет

## Руководство компании



**Федосеев А. И.**

Вице-президент  
по безопасности  
В Компании более 13 лет

**Романов Д. В.**

Вице-президент  
по корпоративным  
отношениям  
В Компании более 14 лет

**Евлоев М. С.**

Вице-президент  
по коммерции  
В Компании более 11 лет



**Авалишвили Д. В.**

Вице-президент – директор  
Департамента по перспек-  
тивным проектам и сервисам  
В Компании более 15 лет

**Семерикова Т. Н.**

Главный бухгалтер  
В Компании более 16 лет

**Пермяков А. С.**

Вице-президент  
по капитальному  
строительству  
В Компании более 9 лет

# ГЛАВА 2

# ПРИРОДА

# ЗНАЕТ ЛУЧШЕ\*

\*Этот экологический закон Барри Коммонер вывел из теории эволюции. Современные организмы и биоплензы появились в результате эволюции. Деятельность человека должна учитывать законы функционирования и развития экосистем – иначе она станет разрушительной. Как и всякая другая экосистема, «РуссНефть» эволюционирует – оптимизирует собственную структуру, настраивает внутренние взаимосвязи, добивается баланса и максимальной эффективности. Это не только обеспечивает рыночную устойчивость Компании, но и позволяет ей с каждым годом становиться все более эколого ориентированной.



## Отрасль

Российская нефтяная отрасль продемонстрировала в 2019 году новый постсоветский рекорд, добыв **560,2 млн тонн** нефти с газовым конденсатом.

Во многом на это повлияли цены на нефть, которые в отчетном году стабилизировались в торговом коридоре **\$58 и \$66** за баррель, а на рынке установилось состояние, близкое к равновесному, за счет усилий ОПЕК+ по сокращению предложения.

Однако март 2020 года принес на нефтяной рынок непрогнозируемую турбулентность, которая стала результатом выхода членов ОПЕК из сделки, а мировую экономику обрушила пандемия коронавируса COVID-19.

Еще в начале текущего года эксперты были близки к единству во мнении, что сделка ОПЕК+ будет сохранена до конца года. Международное энергетическое агентство (МЭА) ожидало к 2025 году рост мирового спроса на нефть на **6,8 %** относительно показателя 2018 года – до **103,5 млн баррелей** в сутки, что следовало из его базового сценария ежегодного прогноза World Energy Outlook.

МЭА прогнозировало, что в России спрос на нефть вырастет с **3,2 млн баррелей** в сутки в 2018 году до **3,4 млн баррелей** в сутки к 2025 году, в 2025–2030 годах спрос будет держаться на уровне **3,4 млн баррелей** в сутки. Россия за время действия соглашения ОПЕК+ увеличила доходы от продажи нефти и зарабатывала до **670 млн долларов** в день, считает МЭА.

Основной объем роста мирового предложения нефти в 2020 году МЭА отводит США. Однако прирост сократится, по оценке агентства, и будет на уровне 0,9 млн баррелей в сутки, против **1,6 млн баррелей** в сутки в 2018 году и **1,3 млн баррелей** в сутки в 2019 году. Пандемия может внести существенные коррективы в прогноз МЭА.

В конце прошлого года Минэнерго РФ прогнозировало на 2020 год добычу нефти в России на уровне **555–565 млн тонн**. Проект энергетической стратегии России до 2035 года предполагает, что добыча нефти и газового конденсата в РФ в период до 2024 года будет на уровне **555–560 млн тонн** в год, до 2035 года – **490–555 млн тонн**. Однако министр энергетики РФ Александр Новак отмечает сложности с долгосрочным планированием: «Вокруг веют черные лебеди!»

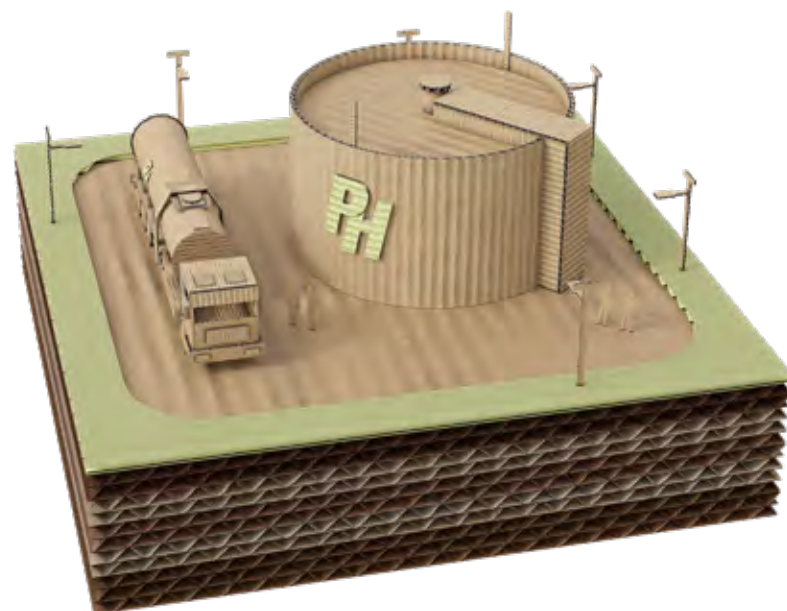
Председатель Совета директоров Михаил Гущериев на Годовом собрании акционеров Компании отмечал, что «РуссНефть» – выгодная компания для инвестиций, у которой даже при небольшой добыче доходность по EBITDA составляет **27 %**. Обеспеченность запасами – ключевой операционный показатель нефтегазовой компании. Он влияет и на ее стоимость, и на кредитное качество.

«РуссНефть» в 2019 году добыла **7,122 млн тонн** нефти (без учета Азербайджана) и около **2,452 млрд кубометров** газа. В отчетном году на месторождениях Компании введены в эксплуатацию **148 новых скважин**, добыча которых оценивается в **1,232 млн тонн**. Базовый прогноз на 2020 год исходит из сохранения достигнутого уровня плато, но он может быть изменен в связи с выходом стран ОПЕК из сделки.

Открытая статистика ЦДУ–ТЭК РФ свидетельствует, что «РуссНефть» в течение последних двух лет – в тройке лидеров по показателям среднего дебита нефти и удельной эффективности добычи нефти на новую скважину. Достигнутые уровни превышают среднеотраслевые маркеры компаний РФ более чем на **40–50 %**. Компания также в числе лидеров по показателю удельного прироста добычи на одну операцию гидроразрыва пласта в сегменте предприятий ТЭК, который на **30 %** выше среднеотраслевого.



## Обзор активов. Запасы



«РуссНефть» владеет сбалансированным портфелем добывающих активов в ключевых нефтегазоносных провинциях России – в Поволжье, Западной и Центральной Сибири. Компания участвует в проектах по разработке и добыче нефти в Республике Азербайджан.

На Западно-Сибирскую группу месторождений приходится около **83 %** всех доказанных и вероятных запасов «РуссНефти». На Поволжскую и Центрально-Сибирскую группы – **11 %** и **6 %** соответственно.

Портфель активов включает в себя как зрелые месторождения со стабильным уровнем добычи, так и активы на ранней стадии разработки со значительным потенциалом роста. Западно-Сибирская группа месторождений характеризуется наибольшими объемами добычи с самой низкой по Компании себестоимостью. На Поволжскую группу приходятся запасы с существенными льготами по НДС.

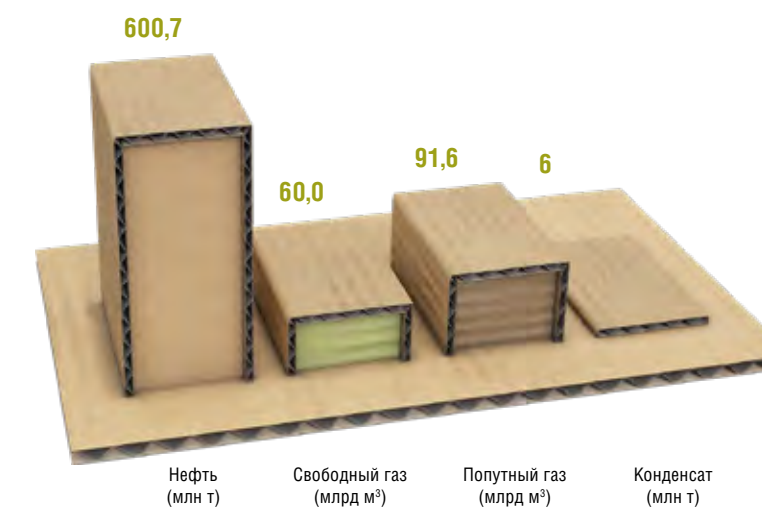
## Структура запасов АВ1+В2 на 31 декабря 2018 г.

ПАО НК «РуссНефть»	Нефть (млн т)	Свободный газ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
<b>Всего</b>	<b>592,5</b>	<b>85,6</b>	<b>6,2</b>



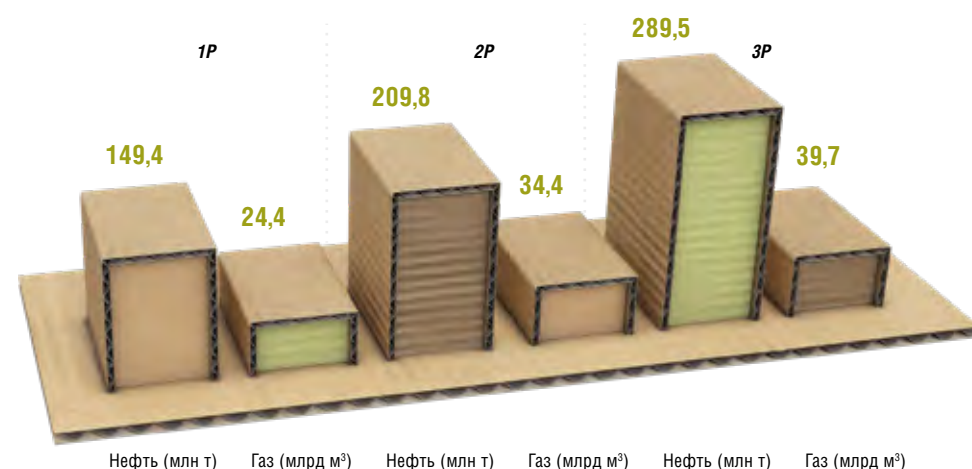
## Структура запасов АВ1+В2 на 31 декабря 2019 г.

ПАО НК «РуссНефть»	Нефть (млн т)	Свободный газ (млрд м³)	Попутный газ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
<b>Всего</b>	<b>600,7</b>	<b>60,0</b>	<b>91,6</b>	<b>6</b>



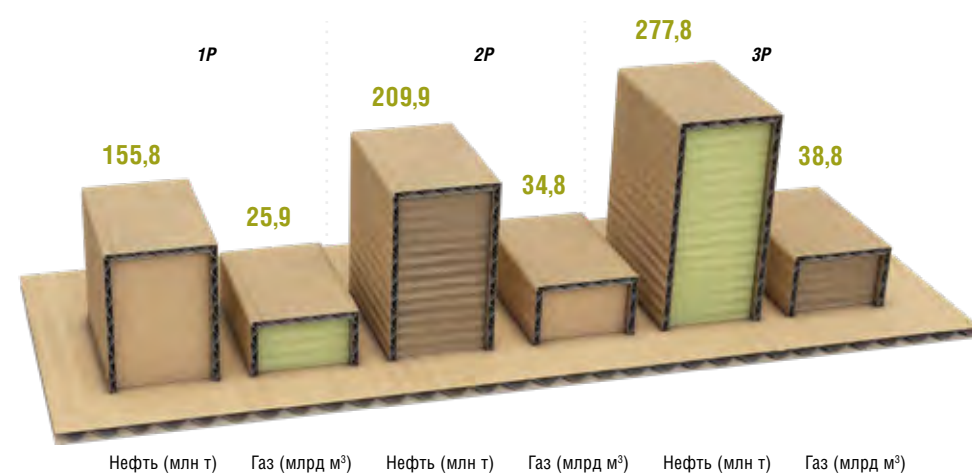
## Структура запасов SPE на 31 декабря 2018 г.

ПАО НК «РуссНефть»	1P		2P		3P	
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)
<b>Всего</b>	<b>149,4</b>	<b>24,4</b>	<b>209,8</b>	<b>34,4</b>	<b>289,5</b>	<b>39,7</b>



## Структура запасов SPE на 31 декабря 2019 г.

ПАО НК «РуссНефть»	1P		2P		3P	
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)
<b>Всего</b>	<b>155,8</b>	<b>25,9</b>	<b>209,9</b>	<b>34,8</b>	<b>277,8</b>	<b>38,8</b>



## Западно-Сибирская группа месторождений



Западно-Сибирская группа включает в себя месторождения в Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах и является крупнейшим производственным кластером Компании. На него приходится **75,7 %** от общей добычи и **83 %** запасов 2P.

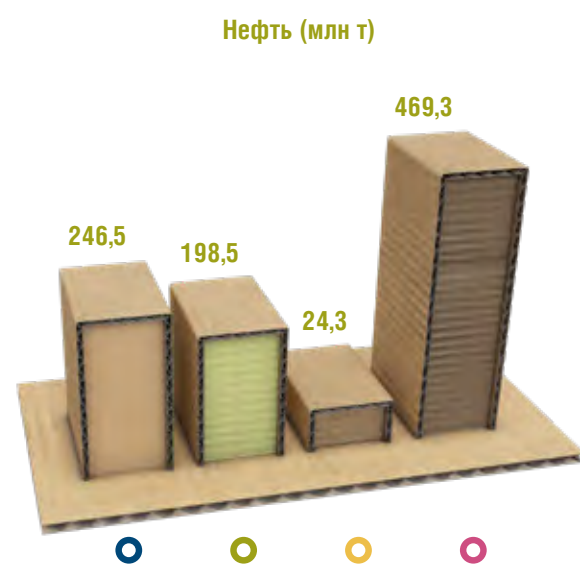
Группа условно поделена на три блока – Варьеганский, Ханты-Мансийский и Нижневартовский. Основные месторождения группы – Варьеганское, Тагринское, Западно-Варьеганское, Верхне-Шапшинское и Восточно-Каменное. Основные добычные активы расположены в Варьеганском блоке, в то время как месторождения Ханты-Мансийского блока до недавних пор были наименее разведанными. По результатам их доразведки с последующим бурением в 2017–2019 годах достигнуты стабилизация и рост добычи.

На 31.12.2019 г. общий объем запасов нефти Западно-Сибирской группы по 2P составляет **174 млн тонн**, что на **1,7 %** больше показателей 2018 г. В результате разбуривания ачимовских отложений на Верхне-Шапшинском и Тагринском месторождениях горизонтальными скважинами с проведением многоступенчатых гидроразрывов пласта уровень добычи нефти вырос на **4,5 %** – до **5,4 млн тонн**.

Компания планирует активно наращивать добычу в Западно-Сибирской группе. Драйвером этого роста станут проекты по развитию Верхне-Шапшинского и Восточно-Каменного месторождений в Ханты-Мансийском блоке, разбуривание ачимовских залежей на Тагринском месторождении Варьеганского блока и интенсификация добычи на зрелых месторождениях за счет реализации геолого-технических мероприятий.

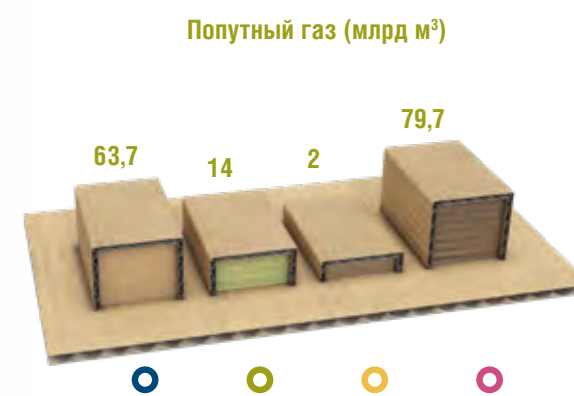
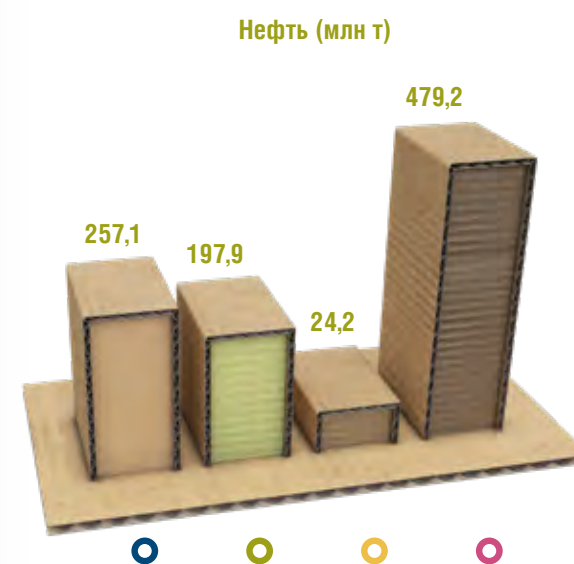
### Структура запасов АВ1+В2 на 31 декабря 2018 г.

Блок	Нефть (млн т)	Свободный газ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
Варьеганский	246,5	50,6	2,3
Ханты-Мансийский	198,5	0	0
Нижневартовский	24,3	0	0
<b>Всего</b>	<b>469,3</b>	<b>50,6</b>	<b>2,3</b>



### Структура запасов АВ1+В2 на 31 декабря 2019 г.

Блок	Нефть (млн т)	Свободный газ (млрд м³)	Попутный газ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
Варьеганский	257,1	32,3	63,7	2,3
Ханты-Мансийский	197,9		14	
Нижневартовский	24,2		2	
<b>Всего</b>	<b>479,2</b>	<b>32,3</b>	<b>79,7</b>	<b>2,3</b>



## Структура запасов SPE на 31 декабря 2018 г.

Блок	1P		2P		3P	
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)
Варьеганский	80,0	20,2	106,8	24,7	128,4	28,4
Ханты-Мансийский	37,0	1,5	59,3	2,2	104,9	3,5
Нижневартовский	4,8	0,3	5,2	0,3	7,7	0,3
<b>Всего</b>	<b>121,8</b>	<b>22,0</b>	<b>171,3</b>	<b>27,2</b>	<b>241,0</b>	<b>32,2</b>

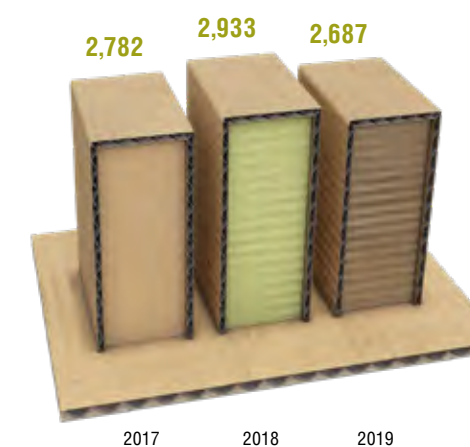
## Структура запасов SPE на 31 декабря 2019 г.

Блок	1P		2P		3P	
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)
Варьеганский	83	21,4	105,8	24,8	124,6	27,5
Ханты-Мансийский	42,4	1,7	63,6	2,4	103,2	3,3
Нижневартовский	4,7	0,3	4,9	0,3	7,1	0,3
<b>Всего</b>	<b>130</b>	<b>23,4</b>	<b>174,3</b>	<b>27,4</b>	<b>234,9</b>	<b>31,2</b>

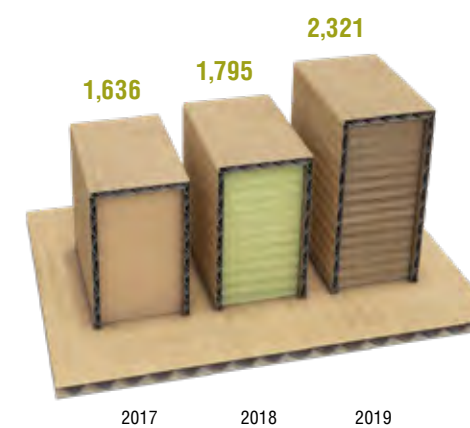
## Динамика добычи (млн тонн)

Блок	Год		
	2017	2018	2019
Варьеганский	2,782	2,933	2,687
Ханты-Мансийский	1,636	1,795	2,321
Нижневартовский	0,526	0,423	0,374
<b>Всего</b>	<b>4,944</b>	<b>5,151</b>	<b>5,382</b>

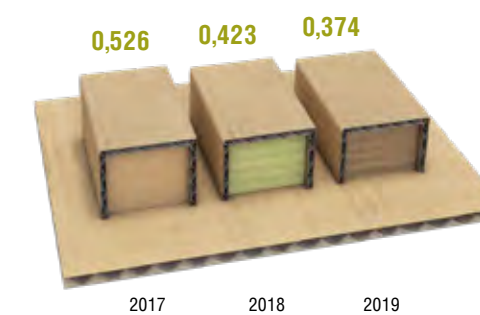
Варьеганский блок (млн т)



Ханты-Мансийский блок (млн т)

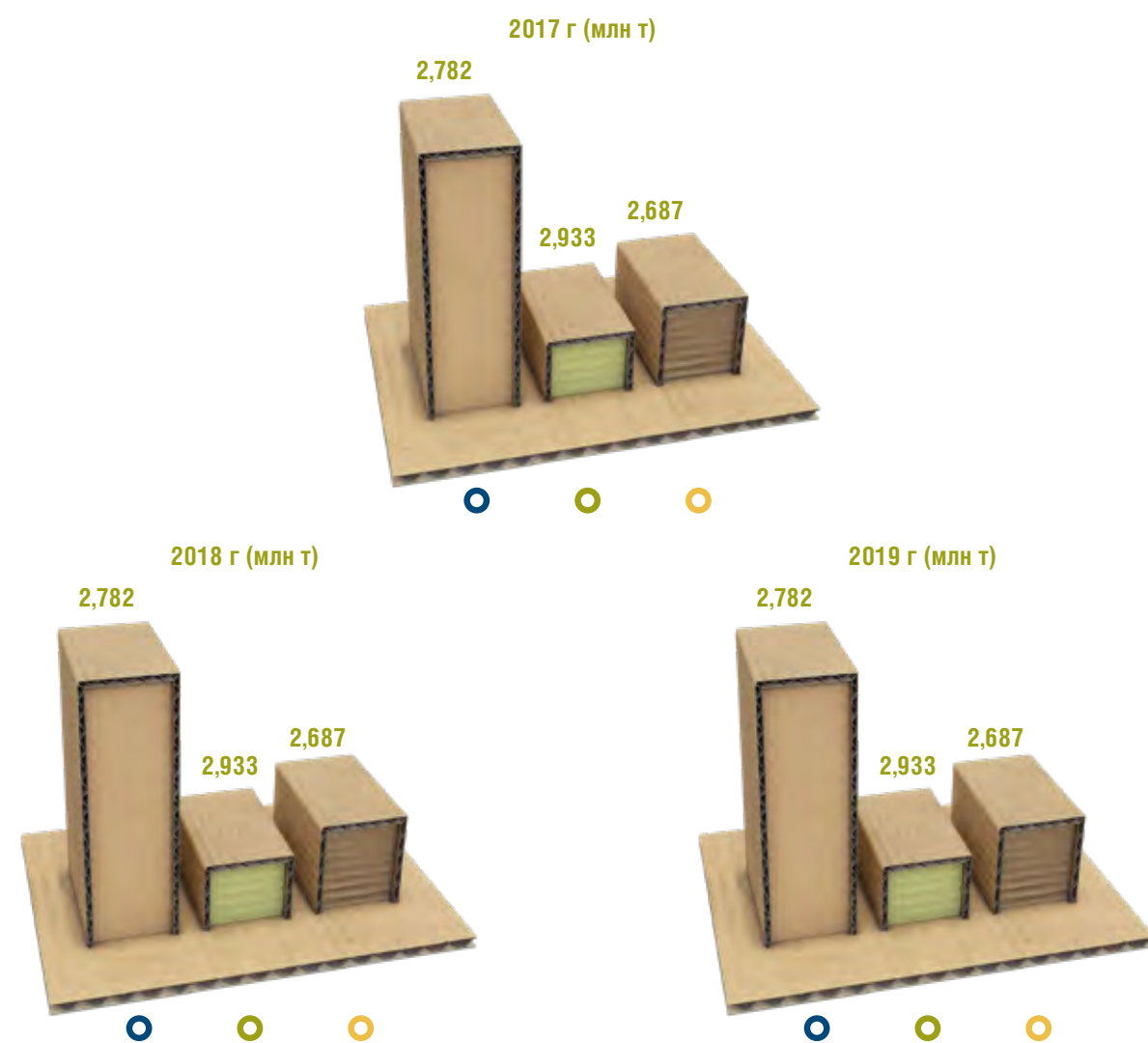


Нижневартовский блок (млн т)



## Динамика добычи нефти (млн тонн)

	Год		
	2017	2018	2019
● Базовая добыча	3,708	3,705	3,694
● Добыча от ГТМ	0,442	0,506	0,465
● Добыча от ввода новых скважин из бурения	0,794	0,940	1,223
<b>Всего</b>	<b>4,944</b>	<b>5,151</b>	<b>5,382</b>



## Поволжская группа



Поволжье – второй крупный производственный кластер Компании. На Поволжскую группу приходится **18,4 %** от общей добычи и **11 %** запасов 2Р.

Основные активы группы расположены в Саратовской, Пензенской и Ульяновской областях, а также в Республике Калмыкия. Крупнейшие по запасам месторождения Поволжской группы – Ириновское, Зимницкое, Северо-Зимницкое, Мордовоозерское и Белокаменное.

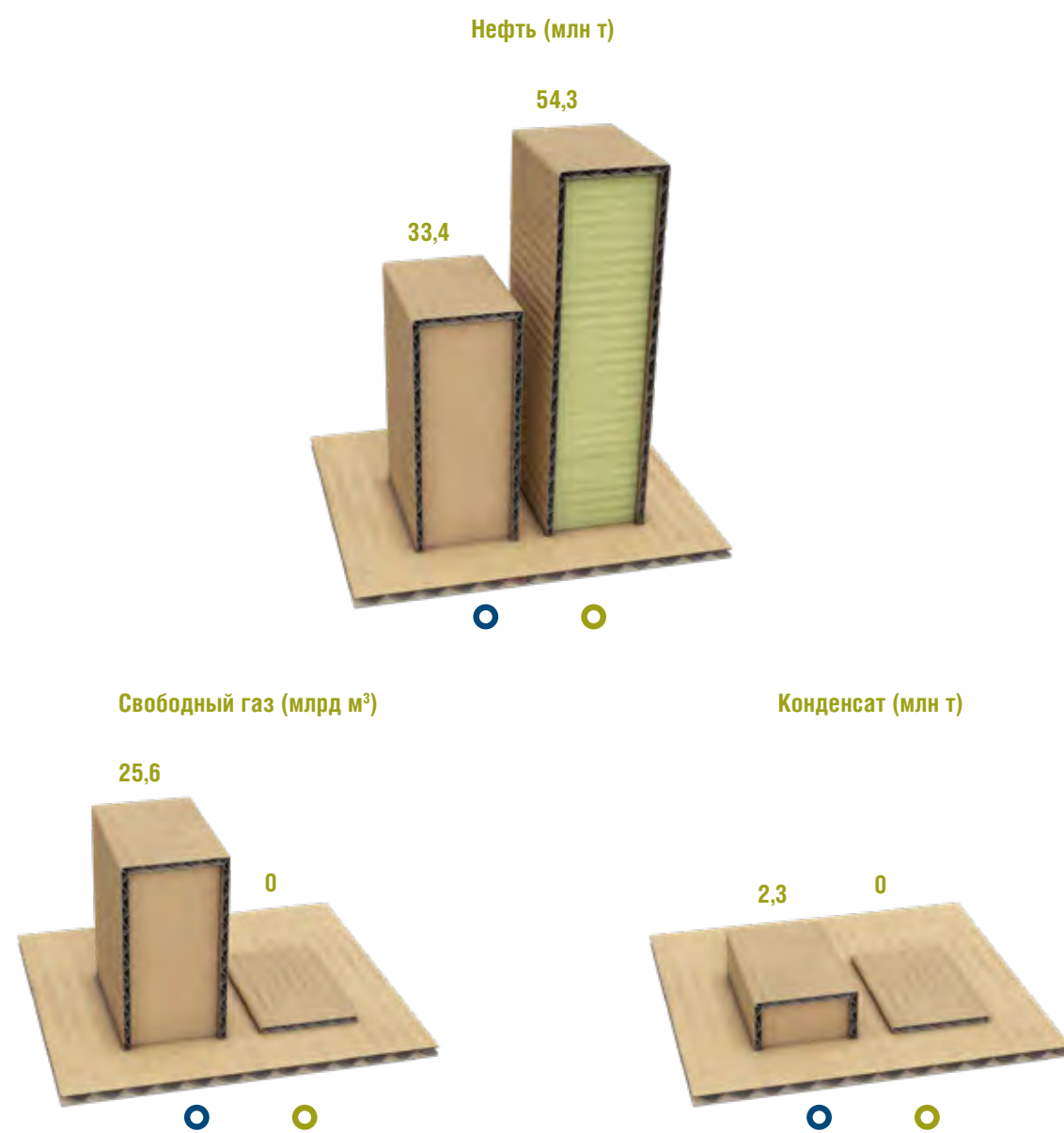
Поволжская группа условно разделена на Саратовский и Ульяновский блоки и включает в себя зрелые месторождения: при низком объеме капитальных затрат они генерируют стабильные операционные денежные потоки.

На 31.12.2019 г. общий объем запасов нефти Поволжской группы по 2Р составляет **23,5 млн тонн**. Объем добычи нефти по итогам 2019 года снизился на **6,7 %** относительно 2018 года и составил **1,309 млн тонн**.

Компания планирует увеличивать ресурсную базу группы, вовлекая в разработку малодренлируемые запасы нефти. Эффективные геолого-технические мероприятия позволят поддерживать стабильный уровень добычи на зрелых месторождениях.

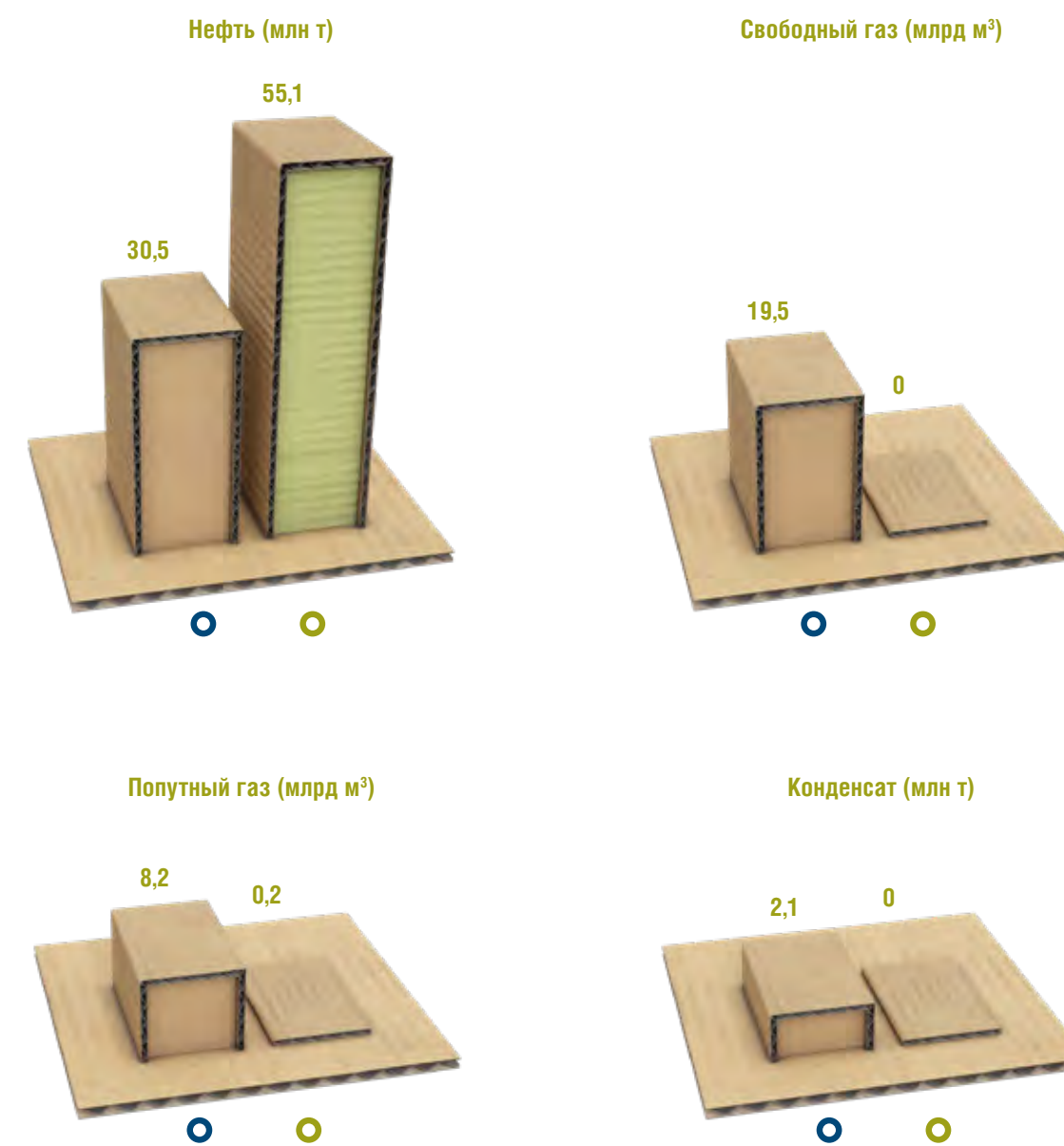
### Структура запасов АВ1+В2 на 31 декабря 2018 г.

Блок	Нефть (млн т)	Свободный газ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
Саратовский	33,4	25,6	2,3
Ульяновский	54,3	0	0
<b>Всего</b>	<b>87,7</b>	<b>25,6</b>	<b>2,3</b>



### Структура запасов АВ1+В2 на 31 декабря 2019 г.

Блок	Нефть (млн т)	Свободный газ (млрд м³)	Попутный газ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
Саратовский	30,5	19,5	8,2	2,1
Ульяновский	55,1	0	0,2	0
<b>Всего</b>	<b>85,6</b>	<b>19,5</b>	<b>8,4</b>	<b>2,1</b>



### Структура запасов SPE на 31 декабря 2018 г.

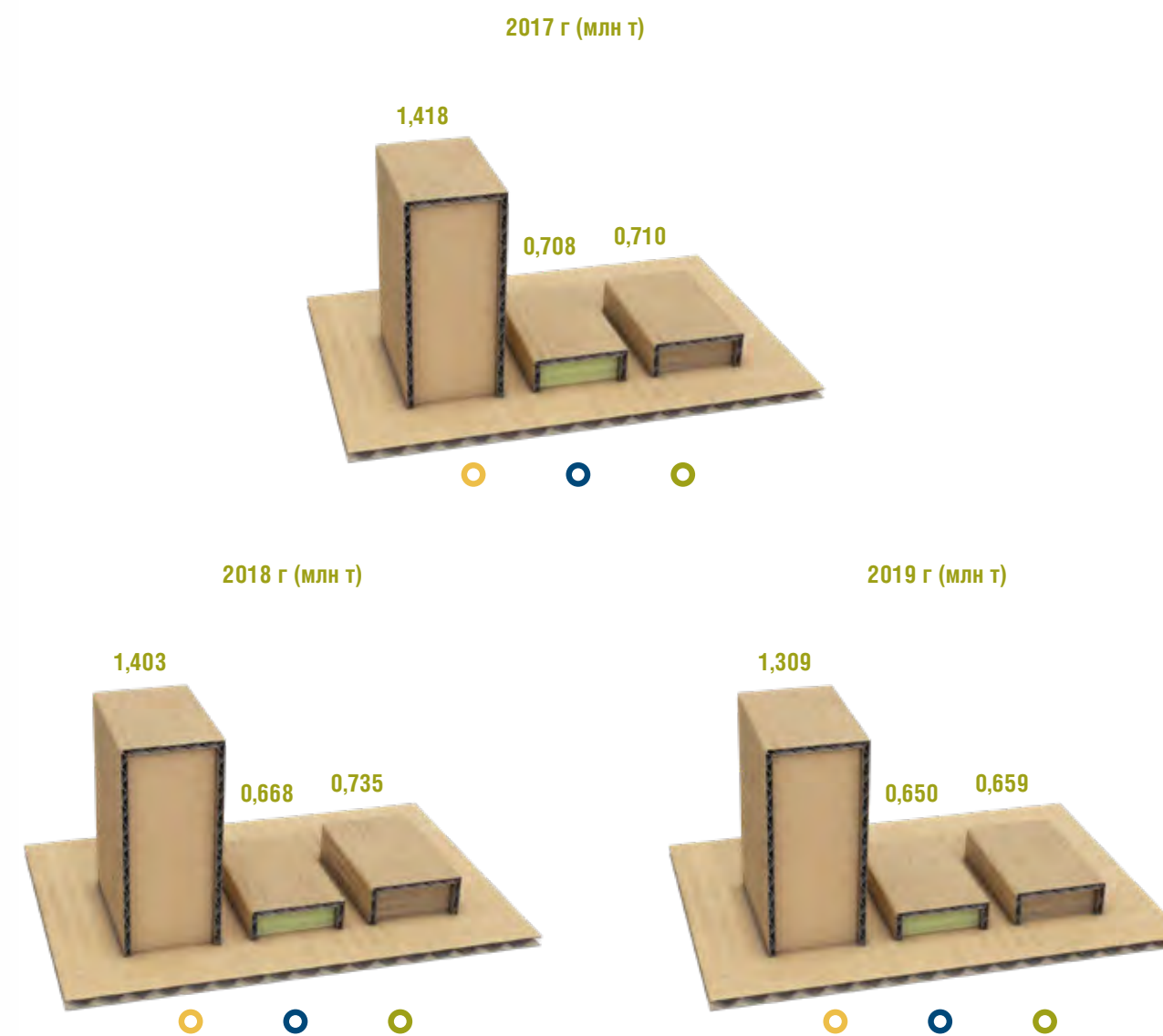
Блок	1P		2P		3P	
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)
Саратовский	6,5	2,21	7,5	2,38	8,8	2,4
Ульяновский	12,6	0	18,5	0	24,1	0
<b>Всего</b>	<b>19,1</b>	<b>2,21</b>	<b>26,0</b>	<b>2,38</b>	<b>32,9</b>	<b>2,4</b>

### Структура запасов SPE на 31 декабря 2019 г.

Блок	1P		2P		3P	
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)
Саратовский	6,4	2,4	7,3	2,5	8,5	2,6
Ульяновский	11,2	0	16,2	0	19,7	0
<b>Всего</b>	<b>17,6</b>	<b>2,4</b>	<b>23,5</b>	<b>2,54</b>	<b>28,2</b>	<b>2,6</b>

### Динамика добычи (млн тонн)

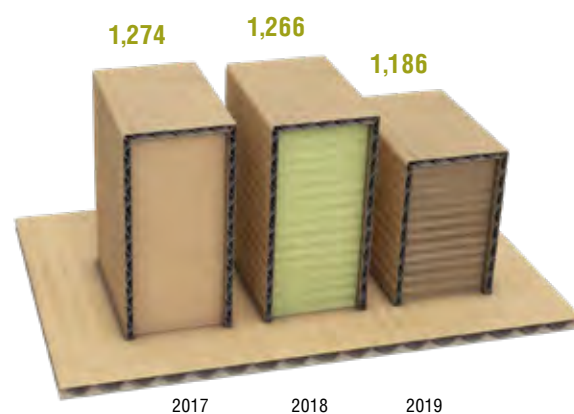
Блок	Год		
	2017	2018	2019
Саратовский	0,708	0,668	0,650
Ульяновский	0,710	0,735	0,659
<b>Всего</b>	<b>1,418</b>	<b>1,403</b>	<b>1,309</b>



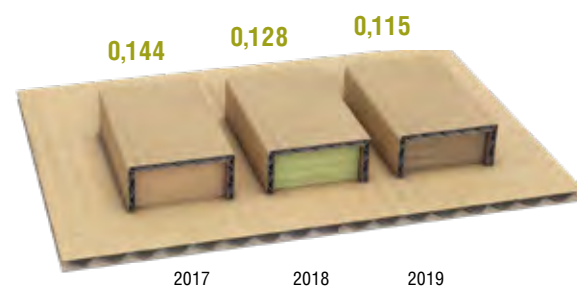
## Динамика добычи нефти (млн тонн)

	Год		
	2017	2018	2019
Базовая добыча	1,274	1,266	1,186
Добыча от ГТМ	0,144	0,128	0,115
Добыча от ввода новых скважин из бурения		0,009	0,008
<b>Всего</b>	<b>1,418</b>	<b>1,403</b>	<b>1,309</b>

Базовая добыча (млн т)



Добыча от ГТМ (млн т)



Добыча от ввода новых скважин из бурения (млн т)



## Центрально-Сибирская группа



Центральная Сибирь – третий производственный регион Компании. Активы Центрально-Сибирской группы, расположенные в Томской области, обеспечивают **6 %** от общей добычи и **6 %** запасов 2Р.

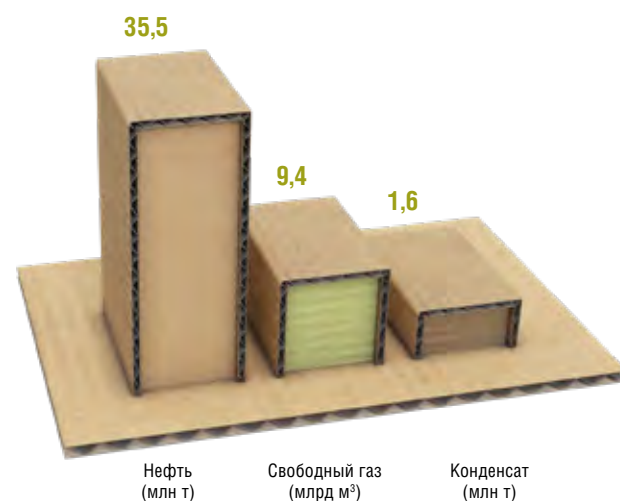
Крупнейшие месторождения Центрально-Сибирской группы – Столбовое, Верхнесалатское, Федюшкинское, Гураринское и Соболиное. На 31.12.2019 г. их суммарные запасы по 2Р составляют **12,1 млн тонн** нефти – на **0,4 млн тонн** меньше показателей 2018 года.

По итогам 2019 года добыча нефти на Центрально-Сибирской группе месторождений снизилась на **22,5 %** – до уровня **0,431 млн тонн**. Компания будет поддерживать текущий уровень добычи за счет реализации ГТМ и работы с базовым фондом скважин.



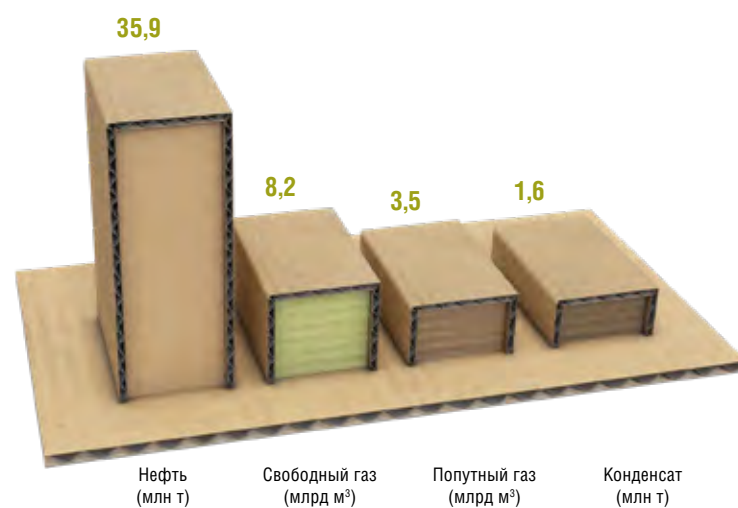
### Структура запасов АВ1+В2 на 31 декабря 2018 г.

	Нефть (млн т)	Свободный газ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
<b>Всего</b>	<b>35,5</b>	<b>9,4</b>	<b>1,6</b>



### Структура запасов АВ1+В2 на 31 декабря 2019 г.

	Нефть (млн т)	Свободный газ (млрд м³)	Попутный газ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
<b>Всего</b>	<b>35,9</b>	<b>8,2</b>	<b>3,5</b>	<b>1,6</b>



### Структура запасов SPE на 31 декабря 2018 г.

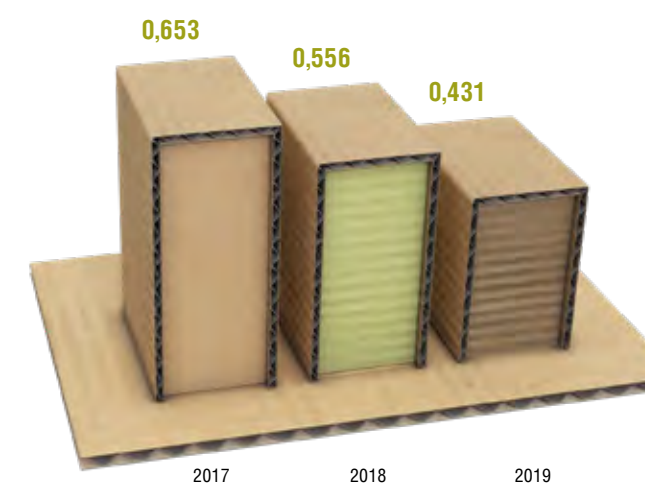
	1P		2P		3P	
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)
<b>Всего</b>	<b>8,4</b>	<b>0,18</b>	<b>12,5</b>	<b>4,8</b>	<b>15,6</b>	<b>5,2</b>

### Структура запасов SPE на 31 декабря 2019 г.

	1P		2P		3P	
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)
<b>Всего</b>	<b>8,1</b>	<b>0,21</b>	<b>12,1</b>	<b>4,8</b>	<b>14,7</b>	<b>5,1</b>

### Динамика добычи (млн тонн)

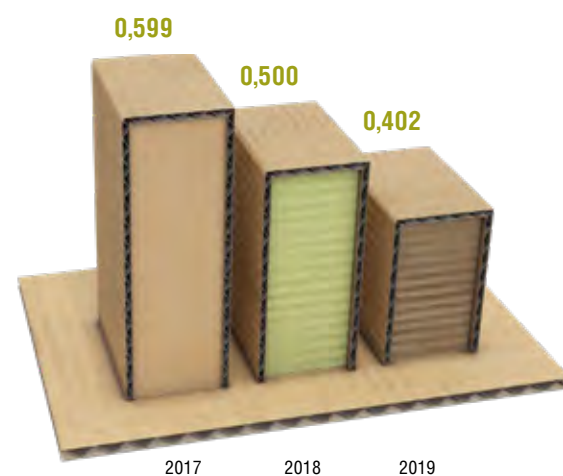
	Год		
	2017	2018	2019
<b>Всего</b>	<b>0,653</b>	<b>0,556</b>	<b>0,431</b>



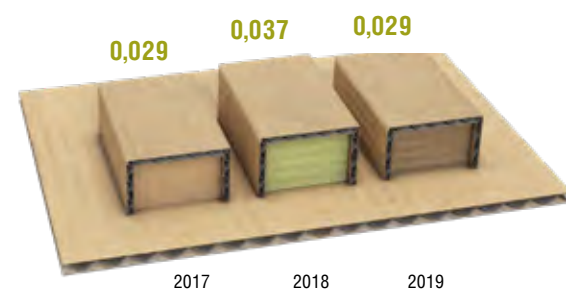
## Динамика добычи нефти (млн тонн)

	Год		
	2017	2018	2019
Базовая добыча	0,599	0,500	0,402
Добыча от ГТМ	0,029	0,037	0,029
Добыча от ввода новых скважин из бурения	0,025	0,019	0
<b>Всего</b>	<b>0,653</b>	<b>0,556</b>	<b>0,431</b>

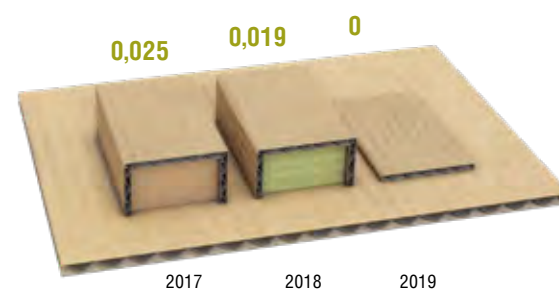
Базовая добыча (млн т)



Добыча от ГТМ (млн т)



Добыча от ввода новых скважин из бурения (млн т)

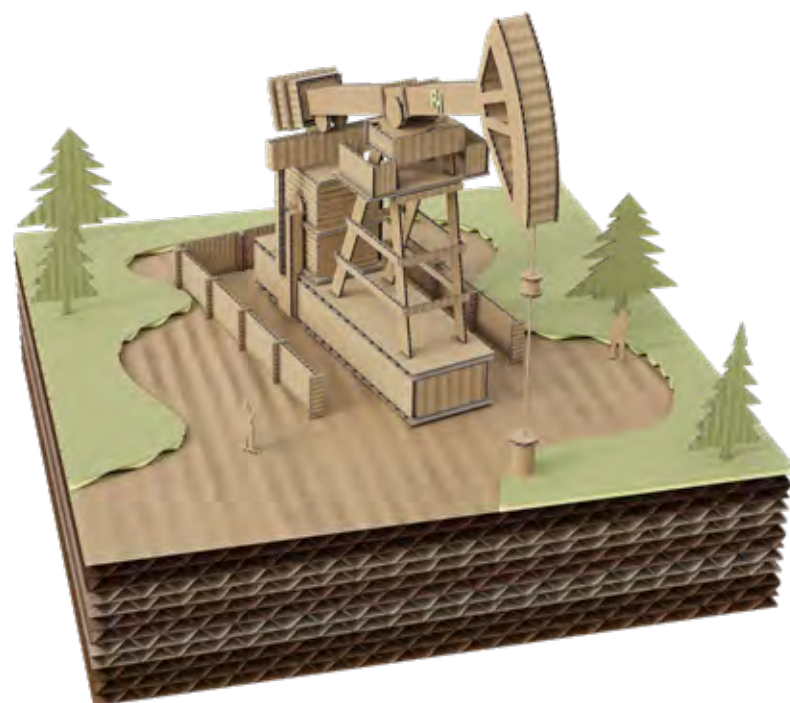


# Разработка и добыча

Обеспечение роста запасов и добычи углеводородного сырья – ключевая цель «РуссНефти» в разработке месторождений. Чтобы достичь её, Компания применяет инженерные решения для эффективной разработки низкорентабельных месторождений и внедряет методы интенсификации добычи нефти и повышения нефтеотдачи пластов.



# Добыча



Компания добывает углеводороды на **105 месторождениях**. В 2019 году суммарный объем добычи составил **7,122 млн тонн** нефти, **0,258 млрд м³** природного газа и **2,193 млрд м³** попутного нефтяного газа.

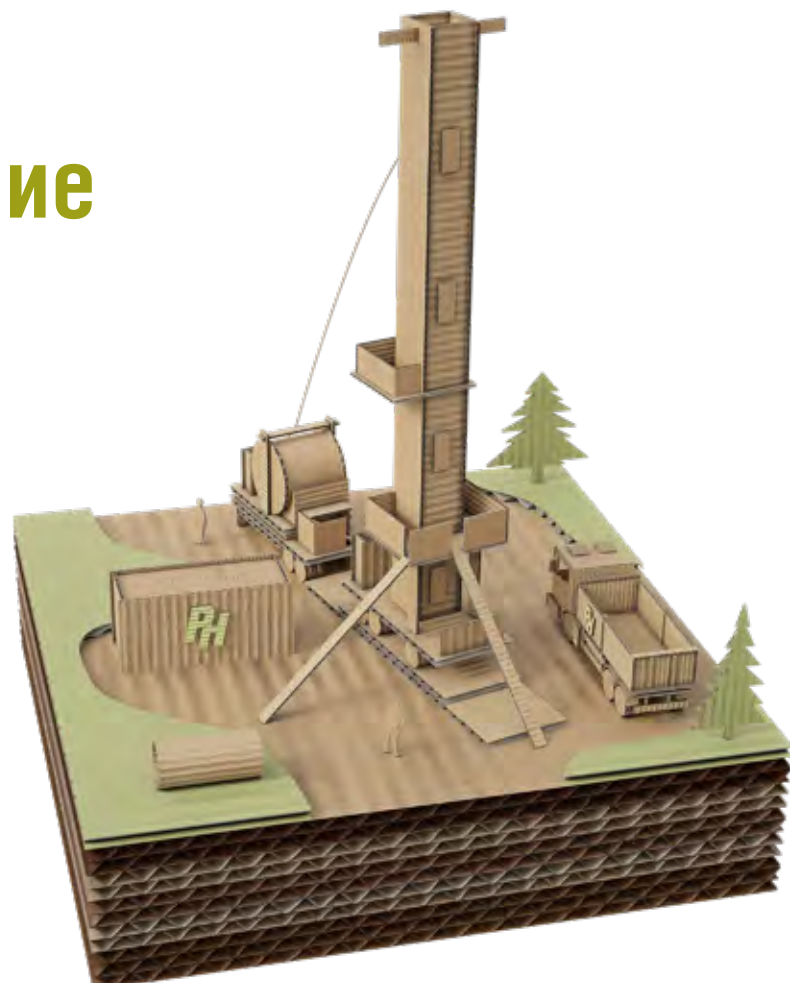
В сравнении с предыдущим годом объем добытой нефти увеличился на **0,2 %**. Рост обеспечивают преимущественно месторождения Западно-Сибирской группы – это результат поддержания фонда нефтяных скважин и проведения активной программы бурения и ГТМ. Проекты СРП в Азербайджане дают ещё **500 тысяч тонн** нефти ежегодно.

## Динамика добычи

Группа	2017			2018			2019		
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	ПНГ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	ПНГ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	ПНГ (млрд м³)
Западно-Сибирская	4,944	0	1,99	5,151	0	2,208	5,382	0	2,093
Поволжская	1,417	0,31	0,06	1,403	0,281	0,053	1,309	0,252	0,061
Центрально-Сибирская	0,653	0,08	0,07	0,556	0,008	0,069	0,431	0,006	0,039
<b>Итого</b>	<b>7,015</b>	<b>0,33</b>	<b>2,12</b>	<b>7,110</b>	<b>0,289</b>	<b>2,330</b>	<b>7,122</b>	<b>0,258</b>	<b>2,193</b>



## Бурение



«РуссНефть» активно строит новые скважины и вовлекает в разработку новые запасы. В 2019 году введены в эксплуатацию **148 скважин (144 нефтяных и 4 водозаборных скважины)** – на **8 %** больше, чем в 2018 году.

### Ввод новых скважин из бурения (шт.)

Группа	2017	2018	2019
Западно-Сибирская	123	130	143
Поволжская	0	3	1
Центрально-Сибирская	8	1	0
<b>Итого</b>	<b>131</b>	<b>134</b>	<b>144</b>

## Перспективные проекты

Стратегия Компании предполагает наращивать объемы добычи, чтобы к 2023 году выйти на плато в **8,3 млн тонн** нефти в год. Достижение этих показателей возможно при реализации следующих перспективных проектов:

- поддержание уровня добычи на браунфилдах за счет нового бурения, программ ЗБС и ГТМ, оптимизации системы ППД;
- активное вовлечение в разработку льготированных (высокомаржинальных) запасов Тагринского, Верхне-Шапшинского месторождений;
- ввод в разработку Восточно-Каменного месторождения со значительным объемом запасов;
- реализация программы ГРП на гринфилдах. Вовлечение в разработку значительных объемов ЗР запасов на существующих месторождениях и лицензионных участках «РуссНефти» (проекты ГРП) при улучшении макропараметров.

Помимо эксплуатационного бурения на своих лицензионных участках Компания ежегодно реализует обширную программу ГРП. Портфель запасов в среднесрочной перспективе будут пополнять трудноизвлекаемые и нетрадиционные запасы. Это позволит оперативно ранжировать проекты, выделяя наиболее привлекательные и перспективные.

## Браунфилды. Верхне-Шапшинское месторождение



Нефтеносность Верхне-Шапшинского месторождения подтверждена в неокомских и баженовских отложениях. Особенности геологической структуры месторождения с низкой проницаемостью коллекторов обеспечивают значительные льготы по НДС.

По результатам эксплуатационного бурения в 2019 году суммарный прирост запасов по пласту Ач-нижний составил **1,6 млн тонн** нефти.

В 2019 году на ачимовские отложения введены **65 скважин**. 30 из них – с горизонтальным окончанием с проведением МГРП.

В 2020 году промышленное освоение ачимовских отложений месторождения продолжится. Запланировано ввести **35 скважин** – 17 с горизонтальным окончанием и 18 наклонно-направленных. Это позволит добыть более **372 тыс. тонн** нефти.

Темпы освоения ачимовских отложений снижены в связи с ограничениями ОПЕК+ в 2020 году.

## Тагринское месторождение



Месторождение – основной актив Компании, где освоение ТриЗ ачимовских отложений ведется с применением технологий МГРП.

В 2019 году по результатам эксплуатационного бурения суммарный прирост запасов по месторождению составил **13,3 млн тонн**. Прирост высокомаржинальных запасов – около **10 млн тонн**.

В 2019 году на ачимовские отложения введены **64 скважины**. 62 из них – с горизонтальным окончанием с проведением МГРП.

В 2020 году продолжится промышленное освоение ачимовских отложений месторождения. Запланировано ввести **54 горизонтальных скважины**, что позволит добыть более **305 тыс. тонн** нефти.

## Гринфилды. Средне-Шапшинское месторождение



Промышленная нефтегазоносность месторождения установлена в отложениях ачимовской толщи и бажена. Анализ имеющейся информации и полученных результатов позволяет определить вектор дальнейшего изучения и промышленного освоения баженовских отложений. Компания продолжает наращивать компетенции в области разработки трудноизвлекаемых и нетрадиционных запасов баженовской свиты.

В 2019 году в рамках геологического изучения выполнены обработка и интерпретация СРР 2D. По результатам этих работ уточнен район для дальнейшего изучения и проведения детальных СРР 3D на палеозойские отложения. Планируется поисковое бурение. Оценочный объем прироста запасов составляет **3 млн тонн**.

## Фланги Тагринского месторождения и Восточно-Калиновый ЛУ



В 2019 году Компания получила право пользования недрами на флангах Тагринского месторождения, примыкающих к нему с востока, а также на Восточно-Калиновом участке, примыкающем с юга.

В рамках ОПЗ Тагринского месторождения подсчитаны потенциально высокомаржинальные запасы по категории В2 в объеме более **10 млн тонн** по южной залежи пласта Ач Тагринского месторождения, которая распространяется за пределы границ Тагринского ЛУ на рассматриваемые участки.

## Восточно-Каменное месторождение



В 2020 продолжится ввод в промышленную разработку Восточно-Каменного месторождения с извлекаемыми запасами **60 млн тонн**. На имеющемся фонде скважин уже выполнен этап ОПР для определения потенциала целевых пластов. Осуществляется проектирование. Добыча начнется в 2023 году. Пиковое значение в **1,5 млн тонн** нефти ежегодно будет достигнуто к 2029 г.

## Реализация нефти и газа



### Газ

В 2019 году Компания продала на внутреннем рынке **2,3 млрд м<sup>3</sup>** газа:

- **0,3 млрд м<sup>3</sup>** природного газа;
- **2 млрд м<sup>3</sup>** попутного нефтяного газа.

Основные рынки сбыта – Сибирский и Приволжский федеральные округа РФ. Попутный нефтяной газ приобретает компания «СИБУР Холдинг»: объем поставок по долгосрочному контракту составляет **1,5 млрд кубометров** в год.

Кроме того, в 2019 году на нефтеперерабатывающие заводы поставлено **9 тыс. тонн** стабильного газового конденсата.



### Нефть. Внутренний рынок

Суммарный объем поставок нефти на внутреннем рынке в 2019 году составил **4,9 млн тонн**. Основным потребителям – Орскому и Краснодарскому нефтеперерабатывающим заводам отгружено **1,5 млн тонн**. Остальной объем реализован следующим НПЗ:

- Саратовский нефтеперерабатывающий завод;
- Итатский нефтеперерабатывающий завод;
- Яйский нефтеперерабатывающий завод;
- Славянск ЭКО;
- АНГК;
- Томскнефтепереработка;
- ВПК-Ойл.

«РуссНефть» сотрудничает с нефтеперерабатывающими заводами на основании долгосрочных контрактов. Они заключены на рыночных условиях и могут быть пересмотрены при резком изменении конъюнктуры рынка.





# Экспорт



## Дальнее зарубежье

В 2019 году «РуссНефть» экспортировала в страны дальнего зарубежья **2,094 млн тонн** нефти.

Перевалка этого объема осуществлялась через морской порт Новороссийск на Черном море и порты Усть-Луга/Приморск Балтийского моря. Транзит нефти в Германию обеспечивается системой магистральных нефтепроводов.

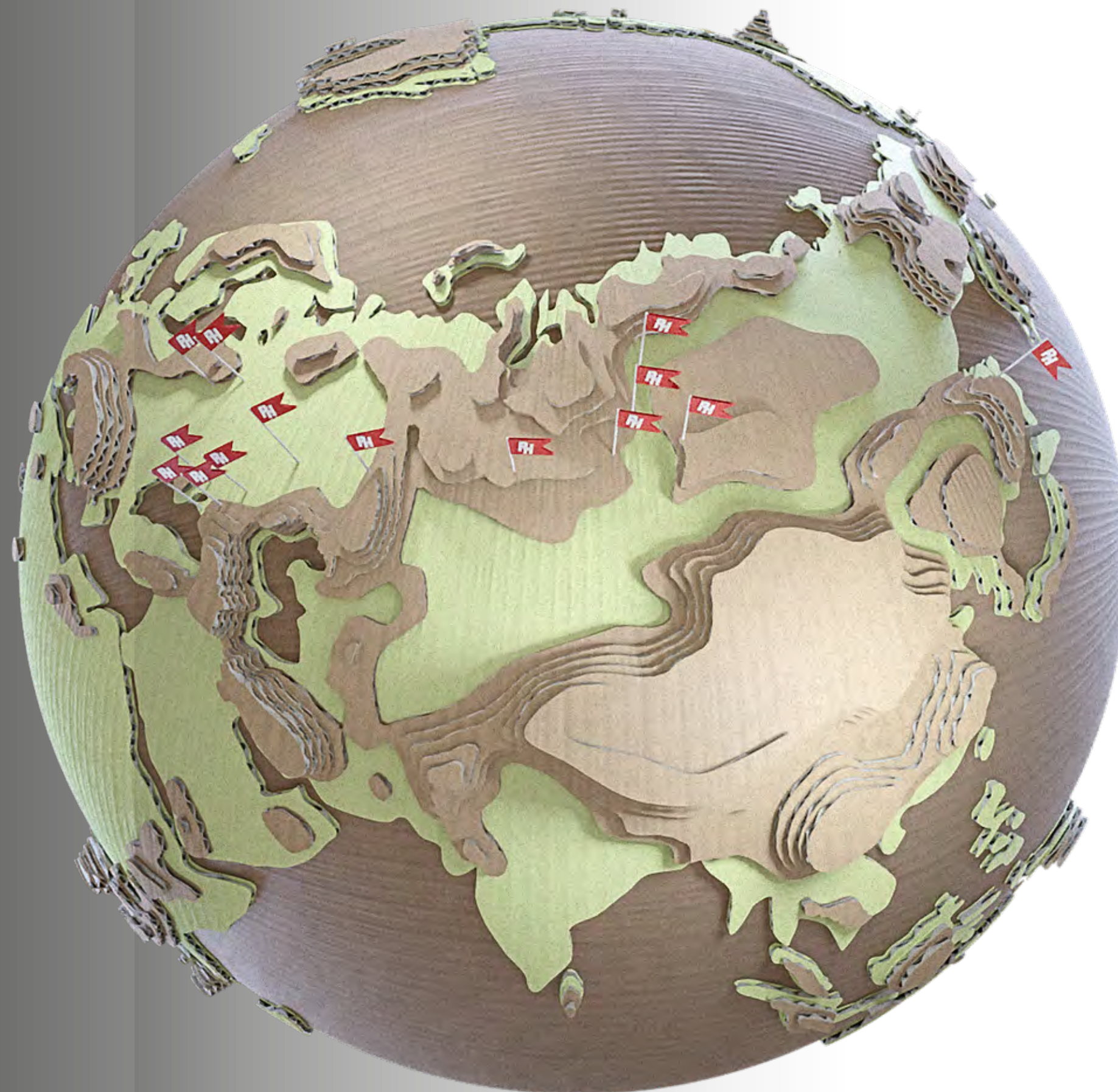
Основным коммерческим партнером «РуссНефти» для экспортных отгрузок является нефтетрейдер Glencore. Взаимодействие осуществляется на рыночных условиях, условия контрактов подлежат регулярному пересмотру.



## Страны СНГ

Среди стран Содружества основным потребителем нефти Компании остается Республика Беларусь. Эти поставки позволяют «РуссНефти» сбалансировать структуру продаж, в том числе через процессинговую схему.

В 2019 году объем реализации составил **85,07 тыс. тонн**: большая часть экспортируемой нефти отправляется на нефтеперерабатывающие заводы.



## Повышение эффективности работы компании

### Основные события и достижения 2019 года.

### Эксплуатационное бурение скважин и ЗБС



В 2019 году «РуссНефть» ввела в эксплуатацию **148 новых скважин**. За год они дали **1232 тыс. тонн** нефти – на **28 %** выше результата 2018 года. Улучшение показателей связано с вводом скважин на Верхне-Шапшинском месторождении и оптимизацией разработки: улучшены конструкции скважин, увеличена длина горизонтальных участков.

В 2019 году закончено бурение **148 новых скважин** (144 нефтяных, 4 водозаборных). Операции по зарезке бокового ствола (ЗБС) проведены на 37 скважинах, что на 5 % лучше показателя прошлого года. К работе после реконструкции методом ЗБС вернулись в общей сложности 40 скважин. Добыча от этих скважин составила **139 тыс. тонн**, льготная добыча – 59 тыс. тонн при плане 38 тыс. тонн (**+35,6 %**).

Среднегодовой прирост дебита нефти по горизонтальным скважинам пласта Ач нижний Верхне-Шапшинского месторождения составил **85,8 т/сут.** при плановом **74,8 т/сут.** Компания совершенствует программу строительства скважин по двухколонной конструкции с длиной горизонтального участка свыше 500 м.

По информации ЦДУ-ТЭК РФ, «РуссНефть» входит в тройку лидеров по среднему дебиту нефти на новую скважину и удельной эффективности добычи от новой скважины в 2018 году и за 9 месяцев 2019 года. Достигнутые уровни превышают показатели российских компаний на **40–50 %**.

Построена эксплуатационная скважина № 27 Южно-Первомайского месторождения («Саратовнефтегаз»). Ее дебит составляет **93 тонны** в сутки.

Завершилось строительство горизонтальной скважины куста № 27 Верхне-Шапшинского месторождения с применением мобильной буровой установки. Новая скважина позволяет оценить запасы и испытать добычные возможности на новом участке разрабатываемой площади.

При строительстве и реконструкции скважин отобрано **более 1000 метров** керна: анализ образцов поможет Компании усовершенствовать геологическое моделирование, оптимизировать затраты и расширить льготлируемые залежи.

### Геологоразведочные работы



Эксплуатационное бурение подтверждает высокую эффективность проводимых Компанией геологоразведочных работ (ГРП). Реализация программы ГРП в 2019 году увеличила запасы Компании более чем на **15 млн тонн**.

В 2019 году по пласту Ач-нижний Верхне-Шапшинского месторождения суммарный прирост запасов составил **1,6 млн тонн** нефти. На Тагринском месторождении получен прирост в **13,3 млн тонн**, **10 млн тонн** из этого объема составляет высокомаржинальная нефть. Дополнительные изыскания показывают, что эти запасы распространяются за пределы границ Тагринского ЛУ в нераспределенные фонды недр в пределах границ флангов Тагринского месторождения и Восточно-Калинового ЛУ.

В рамках геологического изучения Ханты-Мансийского месторождения обработаны и интерпретированы материалы сейсморазведочных работ 2D (протяженность 2781 пог. км). По результатам анализа конкретизирован район для дальнейшего изучения и проведения детальных СРР 3D (площадь 100 км<sup>2</sup>) на палеозойские отложения.

Специалисты «Томской нефти» пробурили поисково-оценочную скважину на Соболином ЛУ. Уточнение нефтегазоносности разреза Маревой площади не подтвердило промышленных запасов нефти и газа. Скважина ликвидирована.

## Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды



Обеспечивая экологическую безопасность производства, Компания реализует программу по ликвидации старых шламовых амбаров. 8 амбаров рекультивированы в 2019 году. Еще 16 будут ликвидированы в 2020–2022 годах.

Новые скважины на лицензионных участках «РуссНефти» строятся исключительно методом безамбарного бурения. Буровые шламы перерабатываются в строительные материалы по технологиям, которые прошли экологическую экспертизу. В 2019 году по этой методике Компания переработала **99 327 м<sup>3</sup>** буровых шламов.

2019 год в Компании прошел без аварий, пожаров и несчастных случаев при эксплуатации опасных производственных объектов. Частота случаев производственного травматизма снизилась на **14 %** от среднегодового уровня за последние 5 лет.

Комиссия производственного контроля в 2019 году проверила 10 филиалов и обществ Компании на соблюдение требований промышленной и пожарной безопасности, охраны труда и окружающей среды в производственных подразделениях.

Для отработки действий персонала при возникновении пожаров и аварийных ситуаций Компания провела более **3 000** противопожарных учений и тренировок, включая **107** учений по эвакуации персонала и **91** пожарно-тактических учений с привлечением подразделений МЧС и аварийно-спасательных служб. Всего в 2019 году в различных учениях участвовали более **26 000 человек**.

## Сокращение операционных затрат на подготовку и сдачу нефти



В 2019 году «Томская нефть» изменила логистику транспортировки нефти на Соболином и Гураринском месторождениях. Проектирование и строительство нефтепровода с ДНС «Гураринское» на ПСП «Лугинецкое» позволило вывести из эксплуатации ПСП «Соболиное», упростить технологическую схему и значительно сократить операционные затраты на транспортировку и сдачу нефти.

1 июля 2019 года вступил в силу новый межгосударственный технический регламент **ЕАЭС 045/2017** «О безопасности нефти, подготовленной к транспортировке и (или) использованию», значительно ужесточивший требования к показателям качества нефти. В связи с этим Ульяновский филиал Компании провел комплексную «расшивку» узких мест инфраструктуры. Теперь она соответствует новым нормативам и обеспечивает сдачу нефти в запланированных объемах.

## Энергосбережение и повышение энергетической эффективности



Программа энергосбережения, реализованная Компанией в 2019 году, обеспечила экономию в **130,5 млн руб.** при запланированном эффекте в **125,4 млн руб.**

1 апреля 2019 года в «Саратовнефтегазе» начала работу автоматизированная информационно-измерительная система коммерческого учета электроэнергии (АИИСКУЭ). Она позволила оптимизировать расчеты с поставщиками за фактически потребленные энергоресурсы и сэкономила в 2019 году около **13,5 млн руб.** при **16,5 млн руб.** капитальных вложений.

1 июля 2019 года на Верхне-Шапшинском месторождении Ханты-Мансийского филиала «РуссНефти» включили автоматизированную информационно-измерительную систему технического учета электроэнергии (АИИСТУЭ). Контроль за удельным расходом электроэнергии в режиме реального времени на всех технологических процессах сэкономил **5 млн руб.** при **15,7 млн руб.** капитальных вложений.

## Реализация программы ГТМ, повышение эффективности эксплуатации зрелых месторождений



В 2019 году дополнительный объем добычи нефти от реализации геолого-технических мероприятий на переходящем фонде скважин «РуссНефти» составил более **608,5 тыс. тонн** – на **3 %** выше показателей бизнес-плана.

На скважинах переходящего фонда зрелых месторождений компания осуществляет такие высокотехнологичные ГТМ, как:

- гидроразрыв пласта (ГРП);
- бурение бокового ствола;
- обработка призабойной зоны скважин химическими реагентами;
- перевод на вышележащий горизонт.

Планирование и постоянный контроль всех стадий работ по ГРП обеспечивают Компании достижение отличных результатов. Сравнительный анализ данных ЦДУ-ТЭК выводит «РуссНефть» в лидеры по удельному приросту добычи на одну операцию ГРП среди предприятий сегмента ТЭК. И в 2018, и в 2019 году показатели Компании были на **30 %** выше среднеотраслевых по России.

## Повышение эффективности механизированного фонда скважин



Наработка лучших практик и их реализация в масштабах Компании позволяют ставить новые производственные рекорды. Так, в 2019 году количество ремонтов (ТКРС) на одну среднедействующую скважину добывающего фонда впервые упало **ниже единицы**, достигнув показателя **0,95** ремонта на скважину. Межремонтный период (МРП) составил **660 суток**, улучшив аналогичный показатель прошлого года на **2,5 %**. Установленная длительность МРП на 2020 год – **691 сутки**.

Мероприятия по увеличению показателей МРП и СНО **позволили сократить количество отказов и «полетов» погружного оборудования скважин** в 2019 году. Повышение эффективности работы механизированного фонда скважин достигнуто за счет стандартизации (повышения качества) процедур учета и расследования причин отказов, реализации технических требований к используемому оборудованию, качеству ремонта, ревизии, комплектации и эксплуатации погружного оборудования.

## Операционные улучшения



Программа операционных улучшений постоянно дополняется новыми инициативами. Суммарный экономический эффект от её реализации составил порядка **5,9 млрд руб.** за 3 года – на **29,6 %** выше плана.

В 2019 году основными драйверами эффективности программы стали следующие улучшения:

- внедрение скважин с одноколонной конструкцией, которое привело к снижению металлоёмкости;
- оптимизация систем заводнения на месторождениях;
- вовлечение работников в оптимизацию производственных процессов и затрат.

Совершенствование организационной структуры привело к окончательной интеграции двух дочерних обществ в состав Компании с образованием Ханты-Мансийского и Ульяновского филиалов.

## Стратегия развития дочерних нефтесервисных предприятий



В 2019 году разработана стратегия развития дочерних сервисных предприятий и транспортных подразделений. Участники рабочей группы проанализировали структуру управления и затраты сервисных предприятий – и предложили ряд оптимизационных мер.

Мониторинг локальных рынков услуг позволил разработать индивидуальные мероприятия для каждого из 10 сервисных предприятий: трансформацию в цеховые структуры, вывод отдельных видов деятельности на аутсорсинг и т. д.

Ожидаемый эффект от реализации утвержденных шагов составит более **94 млн руб.** в 2020–2024 годах.

## Эффективность транспортного обеспечения и снижение простоев бригад ТКРС



Активное бурение новых скважин, интенсификация работ по зарезке боковых стволов, развертывание геолого-технических мероприятий в 2019 году потребовали адаптации автотранспортной инфраструктуры к выросшей нагрузке.

Парк наиболее востребованной спецтехники, которая не справлялась с возросшими операционными потребностями, получил аутсорсинговую поддержку. Эта мера снизила непроизводительное время бригад ТКРС на **38 % – с 13 839 до 8514 часов.**

В IV квартале 2019 года, после полномасштабного развертывания программы, удельные простои на одну бригаду ТКРС снизились до **18,6 часа** – более чем **в 6,5 раз** в сравнении с аналогичным периодом 2018 года.

Опробованные в 2019 году методики позволят и дальше уменьшать непроизводительное время.

Вместе со снижением операционных затрат в 2020 году эффективное транспортное обеспечение позволит снизить потери нефти на простаивающем фонде скважин.

# Финансовый результат

## Основные показатели КФО МСФО (млн руб.)

Показатель	12 месяцев 2019 г.	12 месяцев 2018 г.	Изменение
Выручка	187 127	177 802	5 %
OIBDA	51 632	51 467	0 %
EBITDA	49 708	48 555	2 %
Прибыль	21 854	14 773	48 %
Скорректированная прибыль*	18 801	16 831	12 %

Рост выручки связан с увеличением объема перепродаж в отчетном периоде (**833 тыс. тонн** в отчетном периоде, или **+8,1 млрд руб.**) и реализации собственных остатков.

Динамика OIBDA, EBITDA определяется снижением маржинальности нефти за счет увеличенного объема перепродаж. При этом экономия по льготированной нефти (**+4,7 млрд руб.** к 2018 г.) при снижении рублевых и валютных цен на нефть марки Urals на **5 % (4 136 руб./барр против 4 374 руб./барр)** и **8 % (\$64 против \$70/барр)**.

Изменение скорректированной прибыли обусловлено увеличением EBITDA (**+1,2 млрд руб.**) и экономией на исполнении опционов по нефти за счет снижения рублевой цены (**1,9 млрд руб.**).

\* Без учета курсовых разниц и прибыли по переоценке МСФО производных инструментов.





## Кредитный рейтинг

MOODY'S

**B1**

позитивный прогноз

FitchRatings

**B**

позитивный прогноз

Expert

**ruBBB**

В 1 квартале 2019 года Fitch Ratings подтвердило долгосрочный рейтинг дефолта эмитента ПАО НК «РуссНефть» в иностранной валюте на уровне «В». Прогноз по рейтингу изменен со «Стабильного» на «Позитивный».

Повышение прогноза отражает сокращающийся левверидж у «РуссНефти» ввиду улучшения прибыльности компании на баррель на фоне более высоких цен на нефть и увеличения добычи на месторождениях с истощающимися и трудноизвлекаемыми запасами, в отношении которых действуют налоговые льготы. Мы полагаем, что в будущем Русснефть должна иметь возможность генерировать умеренно положительный свободный денежный поток. По нашим ожиданиям, так называемый налоговый маневр, осуществляемый российским правительством, не окажет существенного влияния на РуссНефть, с учетом того, что компания не ведет деятельности по нефтепереработке.

«Рейтинг «В» в ПАО НК «РуссНефть» учитывает (i) умеренно диверсифицированную добычу и запасы на суше в соответствии с категорией «ВВ»; (ii) здоровый «срок жизни» доказанных резервов, который составляет 23 года; (iii) относительно низкую волатильность доходов, характерную для российских нефтедобывающих компаний, а также хеджирование цен на нефть; (iv) управляемые риски по реализации, встроенные в его стратегию; (v) управляемые риски и удобный график погашения долга; и (vi) потенциал роста добычи.

В 3-м квартале 2019 года рейтинговое агентство Moody's подтвердило рейтинг ПАО НК «РуссНефть» на уровне B1 с позитивным прогнозом, который отражает значительное уменьшение доли заемных средств в 2015–16 гг. И продолжающееся улучшение финансовых показателей в 2018-2019 гг. на фоне высоких цен на нефть в рублевом эквиваленте.

ПАО НК «РуссНефть» пользуется налоговыми льготами, введенными правительством для стимулирования добычи на выработанных месторождениях и месторождениях с трудноизвлекаемыми запасами, где издержки производства выше. Стратегия ПАО НК «РуссНефть» заключается в наращивании добычи на таких месторождениях, как Тагринское и Средне-Шапшинское в Восточной Сибири, за счет применения методов нефтеотдачи, таких как горизонтальное бурение и многостадийный ГРП. Это должно улучшить прибыль в расчете на баррель. Эта стратегия уже начала приносить свои плоды, поскольку ПАО НК «РуссНефть» смогла преодолеть сокращение добычи, наблюдаемое до середины 2016 года. Мы полагаем, что добыча Компании увеличится к 2020 году до уровня 164 тыс. барр. в сутки. Текущий и ожидаемый уровень добычи и запасов ПАО НК «РуссНефть» соответствует «ВВ» категории рейтинга.





# ГЛАВА 3

# ВСЁ ДОЛЖНО КУДА-ТО ДЕВАТЬСЯ\*

\*Этот закон экологии, сформулированный Барри Коммонером, опирается на фундаментальный закон сохранения энергии. Добывая нефть, Компания воздействует на природу – но получает возможность компенсировать это воздействие в полном объеме. «РуссНефть» не только уменьшает свой техногенный след в окружающей среде, но и защищает сообщества людей – например, поддерживает традиционный уклад жизни коренных малочисленных народов, чьи родовые угодья граничат с лицензионными участками Компании.

## Охрана окружающей среды

Экологическая политика «РуссНефти» опирается на современные природоохранные технологии, постоянный контроль состояния производственных объектов, обеспечение рационального использования природных ресурсов и энергии, использование технологий безопасного накопления, хранения и утилизации отходов, предотвращение порывов и аварий на трубопроводах.

Компания реализует полный комплекс природоохранных мероприятий, а именно:

- утилизация попутного нефтяного газа, промышленных и бытовых отходов;
- экологический мониторинг и производственный контроль в пределах лицензионных участков для отслеживания влияния производства на природную среду;
- предупреждение аварийных разливов нефти и нефтепродуктов;
- рекультивация земель и шламовых амбаров.

Главные задачи Компании на территориях производственной деятельности:

- сохранение окружающей природной среды;
- снижение количества аварийных ситуаций;
- минимизация последствий техногенного воздействия на природу и человека.

Средства, которые Компания ежегодно тратит на эти цели, решают задачи по улучшению экологической обстановки в области нефтедобычи, расходуются на современное оборудование и реконструкцию старых производственных объектов. Для обеспечения экологической безопасности на лицензионных участках Компании в 2019 году обучены 153 человека.

## Почвы



«РуссНефть» ежегодно проводит техническую и биологическую рекультивацию нефтезагрязненных земель и шламовых амбаров. Нарушенные участки восстанавливаются до состояния, пригодного для использования по целевому назначению, и возвращаются в лесной фонд.

В Компании реализуется программа по ликвидации старых шламовых амбаров. В 2019 году рекультивированы **8 амбаров**. Еще **16 амбаров** будут ликвидированы в 2020–2022 гг.

Экологическая безопасность нефтедобычи в значительной степени определяется надежностью промышленных трубопроводных систем. Своевременная техническая диагностика трубопроводов – главный фактор предотвращения разливов нефти. В 2019 году специализированные организации продиагностировали около **30 % (более 1600 км)** от общей протяженности трубопроводных систем Компании. Выявленные в ходе технической проверки дефекты устраняются.

Для предотвращения порывов Компания строит новые трубопроводы, используя трубы повышенной коррозионной стойкости – в частности, трубы с внутренним покрытием. В зонах повышенной экологической опасности Компания применяет ингибиторную защиту трубопроводов.

## Воздух



В области охраны воздуха Компания фокусируется на снижении выбросов загрязняющих веществ в атмосферу и рациональное использование попутного нефтяного газа (ПНГ).

Повышение энергоэффективности нефтедобычи и сокращение эмиссии парниковых газов – важнейшие задачи «РуссНефти». Чтобы уменьшить выбросы от сжигания ПНГ на факелах, Компания разработала программу использования газа и развития газового бизнеса на месторождениях. Для поддержания 95-процентного уровня использования газа на месторождениях и нефтегазодобывающих блоках введены в эксплуатацию установки подготовки газа, компрессорные станции, газопроводы и другие объекты. 85 % ПНГ поставляются на газоперерабатывающие предприятия. Остальной объем «закрывает» собственные нужды Компании и реализуется сторонним предприятиям. Таким образом, исполнение программы полностью соответствует требованиям Правительства Российской Федерации в части утилизации ПНГ.

## Вода



Охрана водных ресурсов на месторождениях и объектах Компании предусматривает ресурсосбережение, рациональное водопользование, предотвращение загрязнения и истощения водных объектов. Чтобы уменьшить использование пресных природных вод в производственных циклах, предприятия «РуссНефти» применяют системы оборотного и повторного водоснабжения. Добываемые вместе с нефтью пластовые воды закачиваются обратно в пласты с целью поддержания пластового давления.

## Отходы



«РуссНефть» планомерно снижает объемы образования и размещения отходов. Производственные отходы накапливаются на предприятиях нефтедобычи в специально оборудованных местах. Минимум один раз в 11 месяцев накопленный объем передается на обработку, утилизацию или обезвреживание. Работы по утилизации и размещению отходов выполняют специализированные организации с соответствующими лицензиями.

Большой объем производственных отходов Компании составляют буровые шламы. Строительство новых скважин на лицензионных участках Компании осуществляется по методу «безамбарное бурение», которое не загрязняет земли. Образующиеся буровые шламы перерабатываются в строительные материалы по технологиям, прошедшим экологическую экспертизу. В 2019 году по этой методике было переработано **99 327 м³** буровых шламов.

ХАНТЫ-МАНСКИЙ



## Добровольные экологические инициативы

Неукоснительно соблюдая требования природоохранного законодательства, Компания считает важным добровольно поддерживать муниципальные инициативы в сфере охраны окружающей среды.

### ХМАО–Югра



На Ханты-Мансийский автономный округ – Югру приходится основной объем добычи нефти Компании. Понимая свою экологическую ответственность, «РуссНефть» вносит ряд природоохранных обязательств в Соглашение о сотрудничестве, которое ежегодно подписывается с Правительством Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

К таким договоренностям, в частности, относятся:

- природоохранные и природовосстановительные программы, включая мероприятия по ликвидации последствий аварийных разливов нефти;
- очистка земель лесного фонда от несанкционированных свалок производственных и бытовых отходов, образованных в результате деятельности Компании, с последующей рекультивацией земель;
- проведение рекультивационных и компенсационных мероприятий в случае вырубki лесных культур и ценных лесных насаждений;

- компенсационный выпуск в среду обитания мальков осетра сибирского, стерляди, муксуна и чира в рамках мероприятий по сохранению водных биологических ресурсов;
- в случае причинения вреда окружающей среде в результате истощения, порчи, уничтожения, нерационального использования природных ресурсов, деградации и разрушения естественных экологических систем, природных комплексов и природных ландшафтов Компания обязуется возместить ущерб в полном объеме, проведя необходимые работы по рекультивации и (или) восстановлению нарушенного состояния окружающей среды.

«РуссНефть» – официальный партнер Международной экологической акции «Спаси и сохрани», которая ежегодно проводится по инициативе Администрации Ханты-Мансийска. За содействие в реализации этого проекта в 2019 году первый заместитель губернатора Ханты-Мансийского автономного округа – Югры Г. Ф. Бухтин вручил «РуссНефти» благодарственное письмо и ценный подарок.

«Аганнефтегазгеология» в 2019 году приняла участие в городском конкурсе по озеленению среди коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей Нижневартовска и удостоилась диплома III степени в номинации «Лучшая озелененная территория объектов административно-делового назначения».

Более 16,5 млн рублей составили компенсационные выплаты «Аганнефтегазгеологии» коренным малочисленным народам Севера, представители которых проживают на лицензионных участках, разрабатываемых обществом в Нижневартовском районе. Средства направлены на поддержку семей, ведущих традиционный образ жизни, на организацию и проведение районных праздников коренных малочисленных народов Севера – «День охотника и оленевода», «День прилета серой вороны», «Праздник осени» и других.

В рамках мероприятий по защите от экологической опасности, инициированных администрацией Нижневартовского района, «Варьеганнефть» проводит ежегодные вертолетные облеты совместно с представителями администрации района и Природнадзора Югры с целью обследования территорий лицензионных участков Компании.

В 2019 году «Варьеганнефть» оказала финансовую поддержку шести семьям коренных малочисленных народов Севера в размере 2,6 млн руб.

С 24 мая по 07 июня 2019 года трудовые коллективы «Варьеганнефти» провели ряд субботников по подготовке прилегающих территорий к летнему пожароопасному периоду и улучшению их санитарного состояния. 20 сентября 2019 года сотрудники «Варьеганнефти» приняли участие в общегородском субботнике.

## Томская область



Уже несколько лет «Томская нефть» участвует в конкурсе по благоустройству города «Томский дворик», облагораживая территории офиса и прилегающего городского сквера. Компания регулярно побеждает в смотре-конкурсе на лучшее новогоднее оформление городских объектов «Зимний Томск».

Сотрудники «Томской нефти» ежегодно проводят весенние и осенние субботники в городском сквере, прилегающем к офисному зданию, а в зимний период помогают в очистке территории и вывозе снега.

По обращению мэрии «Томская нефть» приобретает и передает саженцы деревьев и кустарников для озеленения города.

## Ульяновская область



Ежегодно работники Ульяновского филиала озеленяют родной город и прилегающие поселки. Во время акции «Подари и вырасти свое дерево» на улицах р. п. Новоспасское высажены березы, сосны, клены и рябины. На мемориально-экологическом мероприятии «Лес Победы» сотрудники компании озеленили новый микрорайон «Южный» в р. п. Новоспасское.

Сотрудники филиала активно участвуют в областных и районных субботниках: очищают улицы от мусора, убирают сухостой в парках и скверах, высаживают цветы, чистят канавы и овраги.

Для предотвращения гибели культурных растений работники Ульяновского филиала борются с карантинными растениями: опрыскивают очаги произрастания этих растений ядохимикатами, выкашивают траву, проводят двойную вспашку земельных участков.

## Саратовская область



«Саратовнефтегаз» поддерживает экологические инициативы на территориях своей производственной деятельности – в муниципальных районах Саратовской, Волгоградской областей и Республики Калмыкия.

Коллектив активно участвует в городских субботниках. В 2019 году продолжились работы по благоустройству парков, бульваров, скверов и других мест досуга. В городском парке Аткарска изготовлены и установлены памятные плиты, продолжается строительство нового парка отдыха в поселке Лысье Горы. Проводится благоустройство поселков Ровное, Татищево и Взлетный Энгельсского района.

## Участие Компании в управлении природными ресурсами



В связи с острой потребностью в высококвалифицированных экологах «РуссНефть» открыла на базе МГУ им. М. В. Ломоносова магистерскую программу «Управление природными ресурсами». Программа фокусируется на подготовке специалистов, способных решать сложные задачи в сфере природопользования и охраны окружающей среды, в том числе – по заказу Компании.

Каждый год студенты-экологи проходят практику в Департаменте промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды «РуссНефти». Они получают практические знания в области ООС и по окончании обучения готовы эффективно заниматься экологизацией производства, ресурсосбережением и эффективным использованием технологий – актуальными вопросами, которые обуславливают устойчивое развитие Компании.

В рамках договора с «Центром правового обеспечения природопользования» специалисты «РуссНефти» в области экологии дважды в год участвуют в Международном правовом семинаре. Это один из крупнейших форумов, где экологи могут узнать о последних изменениях природоохранного законодательства, задать вопросы представителям государственных органов, повысить профессиональный уровень и поделиться опытом со специалистами в области экологии крупных промышленных предприятий со всей России. Докладчиками на семинаре выступают юристы Центра, представители Минприроды России, Росприроднадзора, Роспотребнадзора, Росрыболовства, ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии», ФАУ «Главгосэкспертиза России», Генеральной прокуратуры.

Компания участвует в обсуждении проектов нормативных правовых актов в области охраны окружающей среды, направляет свои замечания и предложения к документам. Профильные специалисты-экологи дочерних обществ принимают активное участие в заседаниях по актуальным вопросам в области охраны окружающей среды, в публичных обсуждениях правоприменительной практики контрольно-надзорной деятельности и других мероприятиях, которые проводятся государственными службами на территориях производственной деятельности Компании.

В декабре 2019 года на базе Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина представители производственного блока Компании поделились опытом предотвращения разливов нефти на круглом столе по вопросам защиты окружающей среды от нефтеразливов. В мероприятии принимали участие представители Совета Федерации РФ, Государственной Думы, Генеральной прокуратуры, ФСБ России, МВД России, МЧС России, Следственного комитета РФ, Минприроды России, Минэнерго России, Росприроднадзора, Роспотребнадзора, Росгидромета, Ростехнадзора, руководители нефтяных компаний, специалисты и эксперты нефтегазовой отрасли.

В 2019 году Правительство РФ ратифицировало Парижское соглашение по климату, пришедшее на смену Киотскому протоколу 1997 года. «РуссНефть» следует букве соглашения и последовательно снижает объем попутного нефтяного газа, сжигаемого на факелах. Компания предпринимает все возможные меры для поддержания 95-процентного уровня полезного использования ПНГ и тем самым уменьшает объем выбросов парниковых газов.

Как ответственный природопользователь, разделяющий глобальную обеспокоенность экологическими и климатическими проблемами, «РуссНефть» выполняет законодательные требования по регулированию выбросов парниковых газов и подтверждает тем самым свою ЕСОлогичность.

## Охрана труда и промышленная безопасность



Безопасность на производстве, сохранение жизни и здоровья работников – безусловные приоритеты «РуссНефти». Компания использует и постоянно совершенствует системы управления промышленной безопасностью и охраной труда.

Локальные нормативные акты регламентируют следующие вопросы:

- обучение персонала и проверка знаний в области охраны труда;
- промышленная и пожарная безопасность;
- гражданская оборона;
- организация и осуществление производственного контроля за обеспечением безопасности на опасных производственных объектах;
- расследование происшествий;
- проведение медицинских осмотров.

В Компании уменьшается количество случаев производственного травматизма. В 2019 году частота случаев травматизма снизилась на 14 % от среднегодового уровня за последние 5 лет. Для закрепления этой положительной динамики в Компании проводят корректирующие и предупреждающие образовательные мероприятия, доводят до сведения работников обстоятельства и причины происшествий.

В течение 2019 года в Компании не было аварий, пожаров и несчастных случаев при эксплуатации опасных производственных объектов. «РуссНефть» постоянно улучшает условия труда, проводит обязательные медицинские осмотры и психиатрические освидетельствования сотрудников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Компания реализует ряд программ по оздоровлению, снижению заболеваемости и качественной реабилитации персонала. Сотрудники получают путевки в лучшие санаторно-курортные учреждения России. Перед началом каждого осенне-зимнего периода роста заболеваемости ОРВИ и гриппом проводится профилактическая вакцинация работников.

Компания использует специальную оценку условий труда (СОУТ), минимизирует воздействие вредных и опасных факторов на работников Компании. По результатам проведенной СОУТ условия труда на рабочих местах в Компании признаны допустимыми (2 класс).

На основании утвержденных норм сотрудники, занятые на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, бесплатно получают спецодежду, обувь и другие средства индивидуальной защиты. С такими специалистами заключаются договоры добровольного медицинского страхования и добровольного дополнительного страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Комиссия производственного контроля регулярно проверяет соблюдение требований промышленной и пожарной безопасности, охраны труда и окружающей среды в производственных подразделениях. В 2019 году проверено 10 филиалов и обществ, входящих в корпоративную структуру «РуссНефти».

В Компании эксплуатируется 344 опасных производственных объекта. Готовность к ликвидации аварий, пожаров и чрезвычайных ситуаций обеспечена договорами с профессиональными аварийно-спасательными формированиями. Созданы и аттестованы два собственных нештатных аварийно-спасательных формирования общей численностью 71 спасатель.

Разработаны планы мероприятий по предупреждению разливов нефти и нефтепродуктов и ликвидации чрезвычайных ситуаций, обусловленных разливами нефти и нефтепродуктов.

В Компании зарезервированы финансовые средства и материальные ресурсы для локализации и устранения последствий аварий. На все опасные объекты Компании оформлены полисы обязательного страхования гражданской ответственности за причинение вреда в результате аварии на опасном объекте.



В Компании разрабатываются и выполняются планы мероприятий по локализации и ликвидации последствий аварий. Для обеспечения пожарной безопасности Компанией предприняты следующие шаги:

- заключены договоры с территориальными органами МЧС России и специализированными организациями, имеющими лицензии на выполнение работ и оказание услуг в области пожарной безопасности;
- проводятся инструктажи по правилам пожарной безопасности на рабочих местах, практические занятия со звеньями добровольных пожарных дружин;
- организуются учебно-тренировочные занятия по практической отработке действий персонала и звеньев добровольных пожарных дружин при тушении пожаров на технологических установках и в административных зданиях, в том числе совместно с территориальными подразделениями пожарной охраны.

В 2019 году на объектах защиты Компании проведено более 3000 противопожарных учений и тренировок, включая 107 учений по эвакуации персонала и 91 пожарно-тактическое учение с привлечением подразделений МЧС и аварийно-спасательных служб. Всего в различных учениях в течение года приняли участие более 26 000 человек.

В рамках мероприятий по профилактике и тушению лесных пожаров ежегодно, до наступления пожароопасного периода, специалисты Компании проверяют и комплектуют пункты сосредоточения противопожарного оборудования и инвентаря, необходимого для ликвидации очагов природных возгораний.



## Персонал

**Высокий профессионализм и целеустремленность – ориентир для лидеров и импульс для устойчивого развития Компании.**

Для достижения ключевых целей и задач «РуссНефти» стратегия управления персоналом должна работать на привлечение и удержание квалифицированных специалистов. Компания целенаправленно ищет, вовлекает и развивает лучших работников, вникает в их интересы и потребности, чтобы каждый сотрудник был лично заинтересован в достижении наилучших результатов.

## Основные направления работы с персоналом



- системный подбор и ротация;
- развитие компетенций и обучение;
- развитие системы мотивации;
- рост производительности труда и организационной эффективности;
- повышение эффективности системы работы с персоналом.

В отчетном году «РуссНефть» продолжила оптимизировать управление и корпоративную структуру в целях повышения операционной эффективности. В частности, ОАО НАК «Аки-Отыр» было реструктуризировано в Ханты-Мансийский филиал ПАО НК «РуссНефть», а ОАО «Ульяновскнефть» – в Ульяновский филиал ПАО НК «РуссНефть». Началась реструктуризация ПАО «Саратовнефтегаз» в филиал ПАО НК «РуссНефть». В рамках интеграции Саратовского филиала проделана следующая работа:

- разработана и оптимизирована организационная структура;
- согласовано штатное расписание;
- утверждены локальные нормативные акты, регулирующие трудовые отношения Компании и сотрудников;
- трудовые отношения с сотрудниками оформляются с соблюдением норм трудового законодательства РФ.

Стратегия Компании также предполагает сокращение затрат. Один из ключевых блоков этой программы – повышение производительности труда.

«РуссНефть» является членом Российской трехсторонней комиссии и в составе рабочей группы от РСПП участвует в обсуждении и разработке законодательных и нормативных правовых актов в сфере труда.

## Информация о персонале



В 2019 году в «РуссНефти» работало более 9000 человек, из них 15 % – сотрудники административного блока, 85 % – персонал производственных подразделений. В результате оптимизации бизнес-процессов и структуры Компании среднесписочная численность персонала в отчетном периоде снизилась на 2,6 %. Коэффициент текучести составил не более 10 %, что не превышает уровня 2018 года.

## Зарботная плата и социальная политика



«РуссНефть» постоянно совершенствует локальные нормативные акты – так, чтобы компенсационные программы стимулировали персонал к достижению стратегических задач Компании. Для повышения мотивации и ответственности работников за результаты труда в 2019 году были скорректированы принципы квартального и ежемесячного премирования. Компания регулярно мониторит рынок и обеспечивает работникам конкурентоспособное вознаграждение.

Основные социальные программы Компании направлены на обеспечение комфортных и безопасных условий труда, повышение качества жизни работников Компании, материальную поддержку пенсионеров и ветеранов. Принятая в «РуссНефти» система единых социальных льгот включает в себя как базовые, так и дополнительные льготы. В их числе – негосударственное пенсионное обеспечение, санаторное лечение сотрудников, детский оздоровительный отдых, материальная помощь в связи с семейными событиями и прочее.

Для участия персонала в развитии корпоративной культуры Компания проводит конкурсы профессионального мастерства, поощряет работу проектных групп по внедрению передовых технологий и повышению эффективности процессов, организует спортивно-оздоровительные мероприятия, соревнования и досуговые мероприятия.

С 2007 года в Компании действует корпоративная пенсионная программа. В дополнение к трудовой пенсии, выплачиваемой государством, каждый работник Компании при выходе на пенсию может получить корпоративную пенсию, сформированную из средств работодателя.

«РуссНефть» развивает партнерство с профсоюзными организациями. Представители профсоюзов активно участвуют в защите трудовых интересов работников.

На торжественных мероприятиях в 2019 году 36 специалистов Компании получили профессиональные ведомственные награды Министерства промышленности и энергетики РФ. Более 850 сотрудников отмечены корпоративными наградами «РуссНефти» за высокий профессионализм и значительный вклад в развитие Компании.

## Система развития и обучения персонала



«РуссНефть» считает приоритетными обучение и развитие персонала, совершенствование профессиональных, управленческих и лидерских качеств сотрудников. Обучающие программы направлены на достижение стратегических задач Компании.

В 2019 году слушателями курсов дополнительного образования, переподготовки кадров и повышения квалификации стали 6000 сотрудников «РуссНефти». На образовательные цели потрачено более 28 млн рублей.

С 2015 года в Компании успешно применяется «Модель компетенции», которая позволяет эффективно оценивать и мотивировать руководителей и специалистов. Модульные программы для специалистов различных уровней (линейных руководителей, руководителей среднего и высшего звена) стимулируют развитие управленческих навыков.

Задумываясь о формировании кадрового резерва, «РуссНефть» разрабатывает систему развития кадрового потенциала. Она включает в себя профориентацию выпускников вузов, отбор сотрудников с высоким потенциалом, методики планирования карьеры. Компания сотрудничает с передовыми отраслевыми вузами в регионах своего присутствия, чтобы привлекать перспективных молодых специалистов.

В 2019 году 92 студента РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина получали образование по целевому набору «РуссНефти». На региональных подготовительных отделениях на базе «Саратовнефтегаза» и «Варьеганнефти» учились 56 абитуриентов. МГУ им. М. В. Ломоносова выпустил более 140 магистров из 8 профильных учебных наборов.

Ежегодно Компания проводит соревнования профессионального мастерства среди рабочих основных производственных профессий – «Лучший по профессии». Первый этап состязаний проходит в дочерних предприятиях. Победители приглашаются на второй, межрегиональный, этап, где определяются лучшие из лучших. Конкурс «Лучший по профессии» способствует обмену опытом среди работников с разными уровнями квалификации и из разных географических регионов, сплачивает коллективы и позитивно влияет на корпоративную культуру.

## Приоритеты по работе с персоналом на 2020 год



В 2020 году основными направлениями по работе с персоналом будут следующие:

- мониторинг и планирование потребности в персонале на период до 3 лет;
- повышение эффективности использования кадрового потенциала;
- повышение эффективности и производительности труда во всех сферах деятельности;
- совершенствование системы стимулирования труда;
- уточнение ключевых показателей эффективности;
- разработка, совершенствование и унификация локальных нормативных актов по персоналу;
- актуализация и оптимизация организационных структур для повышения эффективности управления Компанией;
- совершенствование системы стандартизации бизнес-процессов Компании в области управления персоналом;
- оптимизация кадровых процессов, снижение трудозатрат на процессы управления персоналом.



# Благотворительность и спонсорство

«РуссНефть» – социально ответственная компания, которая активно участвует в социально-экономическом развитии регионов своего присутствия, помогает наименее защищенным слоям населения, поддерживает благотворительные и спонсорские проекты федерального и местного уровней.

Основные направления благотворительной деятельности:

- культура и искусство;
- сотрудничество с общественными организациями;
- религия;
- медицина;
- спорт;
- образование;
- социально-экономическое развитие регионов РФ, включая помощь малоимущим слоям населения.

В регионах своего присутствия Компания поддерживает такие социально-экономические программы, как:

- «Социально-экономическое развитие населения района из числа коренных малочисленных народов Севера»;
- «Формирование комфортной городской среды»;
- «Устойчивое развитие сельских территорий»;
- программы по ремонту и восстановлению объектов образования, здравоохранения и культуры в областях.

Благодаря помощи «РуссНефти» в 2019 году в Детском оздоровительном центре «Ровесник» (Саратовская область) отдохнули и поправили здоровье более 1500 детей.

«Ровесник» специализируется на социальной адаптации детей-сирот и детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, а также поддерживает творчески одарённую молодёжь.



«РуссНефть» добывает нефть в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на лицензионных участках, границы которых могут пересекаться с территориями традиционного природопользования коренных жителей.

Чтобы сохранить национальную самобытность малочисленных народов Севера, Компания финансово поддерживает семьи, проживающие в родовых угодьях, и помогает им сохранять традиционный уклад жизни.

## Ключевые благотворительные и спонсорские проекты

В 2019 году «РуссНефть» участвовала в значимых благотворительных и спонсорских проектах федерального уровня. Среди них можно выделить поддержку XVIII Московского Пасхального фестиваля и помощь в создании документального сериала о Скандинавии «Самые. Самые. Самые».

**В рамках благотворительной программы «Вечная музыка» «Фонд Валерия Гергиева» организует хоровые концерты для детей и взрослых. Они проходят в детских домах, интернатах, домах инвалидов и ветеранов, других социальных учреждениях.**

**Часть билетов на симфонические концерты в регионах России бесплатно распространяется среди учащихся музыкальных учреждений и их преподавателей, студентов, ветеранов, военнослужащих, кадетов, а также социально незащищенных слоев населения.**



Компания поддерживает целевую программу обучения студентов в двух российских вузах, входящих в мировые рейтинги, – в МГУ им. М.В. Ломоносова, в «Высшей школе инновационного бизнеса» и в Российском государственном университете нефти и газа им. И. М. Губкина.

Большое внимание «РуссНефть» уделяет развитию духовно-нравственных ценностей в обществе. Компания содействует межконфессиональному диалогу в тесном контакте с Московским патриархатом Русской православной церкви, Федерацией еврейских общин России и Советом муфтиев России.

В 2019 году Компания поддержала проведение международных образовательных форумов и спортивных соревнований, организованных Правительством ХМАО – Югры.

«РуссНефть» всесторонне помогает малоимущим слоям населения, детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, детям-инвалидам и их семьям, нуждающимся в реабилитации, социальной адаптации и интеграции в общество. Компания оказывает поддержку в проведении благотворительных культурных, образовательных и иных мероприятий и проектов, включая международные.

Благотворительная деятельность «РуссНефти» распространяется и на здравоохранение. В 2019 году Компания поддерживала Гематологический научный центр (г. Москва) и научный центр сердечно-сосудистой хирургии им. А. Н. Бакулева (г. Москва), оказывала адресную медицинскую помощь детям-инвалидам в регионах Российской Федерации.

В рамках поддержки спорта Компания взаимодействует с Федерацией легкой атлетики России, Всероссийской федерацией волейбола, на протяжении многих лет помогает детскому футбольному клубу «Нефтяник» из пгт. Новоспасское Ульяновской области.



**При поддержке «РуссНефти» футбольный клуб «Нефтяник» поселка Новоспасское Ульяновской области отметил 2019 год новыми спортивными достижениями. Команда девочек заняла первое место на Всероссийском турнире по мини-футболу «Лига чемпионов 2019 года». Воспитанники клуба стали абсолютными лидерами турнира по футболу памяти С. А. Соколова. Воспитанницы «Нефтяника» успешно выступили в финале Всероссийского фестиваля детского дворового футбола в Москве.**

**«РуссНефть» спонсирует реконструкцию центрального стадиона р. п. Новоспасское – основной тренировочной базы ФК «Нефтяник».**

# ГЛАВА 4 НИЧТО НЕ ДАЁТСЯ ДАРОМ\*

\*Свой последний принцип Барри Коммонер сформулировал на основе идеи разумного природопользования. Если биосфера – это единое целое, то успех в одной точке порождает риски в другой. Аллегорически примеряя этот закон к своей деятельности, «РуссНефть» постоянно совершенствует структуру управления, чтобы всегда быть готовой к любым рискам – вне зависимости от головокружительности достижений.

## Корпоративное управление

Система корпоративного управления Компании построена на основе требований российского законодательства, правил листинга Московской биржи, рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

Стремясь к высоким стандартам корпоративного управления, Компания постоянно совершенствует свою практику и следит за тенденциями в области развития корпоративного управления. Требования регуляторов также принимаются во внимание и находят отражение в практике корпоративного управления Компании.

В 2019 году «РуссНефть» фокусировалась на внутрикорпоративных процедурах и эффективной реализации принципов корпоративного управления. Для повышения его качества и приведения документов Компании в соответствие с нормами действующего законодательства годовое общее собрание акционеров в июне 2019 года утвердило в новой редакции Устав и Положение об общем собрании акционеров Компании. Эти документы были дополнены положениями о возможности дистанционного участия в собрании акционеров (электронное голосование).

В 2020 году «РуссНефть» продолжит следовать основным принципам корпоративного управления, закрепленным в документах Компании, а именно:

- равное и справедливое отношение ко всем акционерам;
- эффективность, ответственность и профессионализм Совета директоров;
- информационная открытость и прозрачность;
- противодействие вовлечению в коррупционную деятельность;
- соблюдение этических норм поведения;
- корпоративная социальная ответственность.

Приоритетами на 2020 год являются дальнейшее совершенствование процедур работы Совета директоров и его комитетов на основе наработанной практики, а также актуализация внутренних документов с учетом изменений законодательства. Компания продолжит совершенствовать корпоративное управление для повышения эффективности деятельности.

## Внутренние документы Компании, закрепляющие процедуры и практику корпоративного управления:

- Устав;
- Положение об Общем собрании акционеров;
- Положение о Совете директоров;
- Положения о комитетах Совета директоров;
- Положение о Ревизионной комиссии;
- Положение о корпоративном секретаре;
- Положение о вознаграждениях членам Совета директоров и компенсации расходов, связанных с исполнением обязанностей членов Совета директоров;
- Положение о дивидендной политике;
- Положение об Управлении внутреннего аудита;
- Положение об инсайдерской информации;
- Политика управления рисками;
- Политика внутреннего контроля;
- Положение об информационной политике;
- Политика введения в должность членов Совета директоров;
- Положение об оценке деятельности Совета директоров и комитетов Совета директоров.



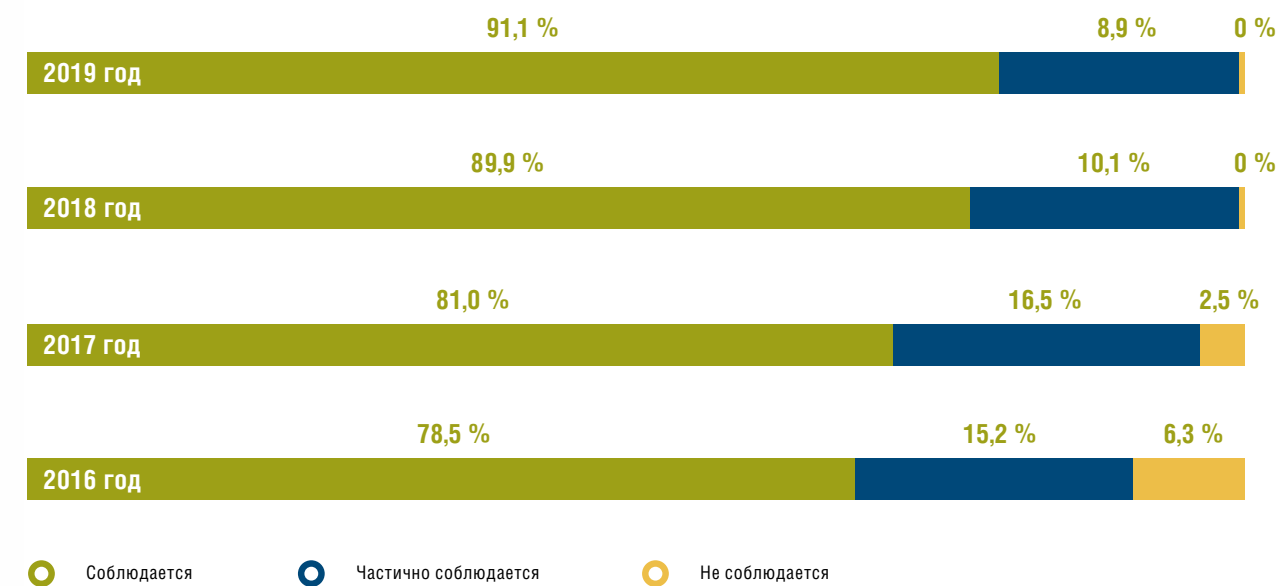
## Самооценка практики корпоративного управления на соответствие принципам и рекомендациям Кодекса\*\*

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2019 г.*		
		Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	12	1	0
Совет директоров	36	32	4	0
Корпоративный секретарь	2	2	–	0
Система вознаграждения членов СД, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Компании	10	9	1	0
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	–	0
Раскрытие информации о Компании, информационная политика	7	7	–	0
Существенные корпоративные действия	5	4	1	0
<b>Общая оценка</b>	<b>79</b>	<b>72</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
	100 %	91,14 %	8,86 %	0 %

\*Методология оценки соблюдения принципов Кодекса базируется на сравнении практики Компании с детализированными рекомендациями Кодекса. В случае несоблюдения хотя бы одной из детализированных рекомендаций пункта соответствующий пункт признается соблюдаемым частично. При невыполнении всех детализированных рекомендаций пункта он оценивается как не соблюдаемый Компанией.

\*\*Статистика представлена на основании Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

## Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления

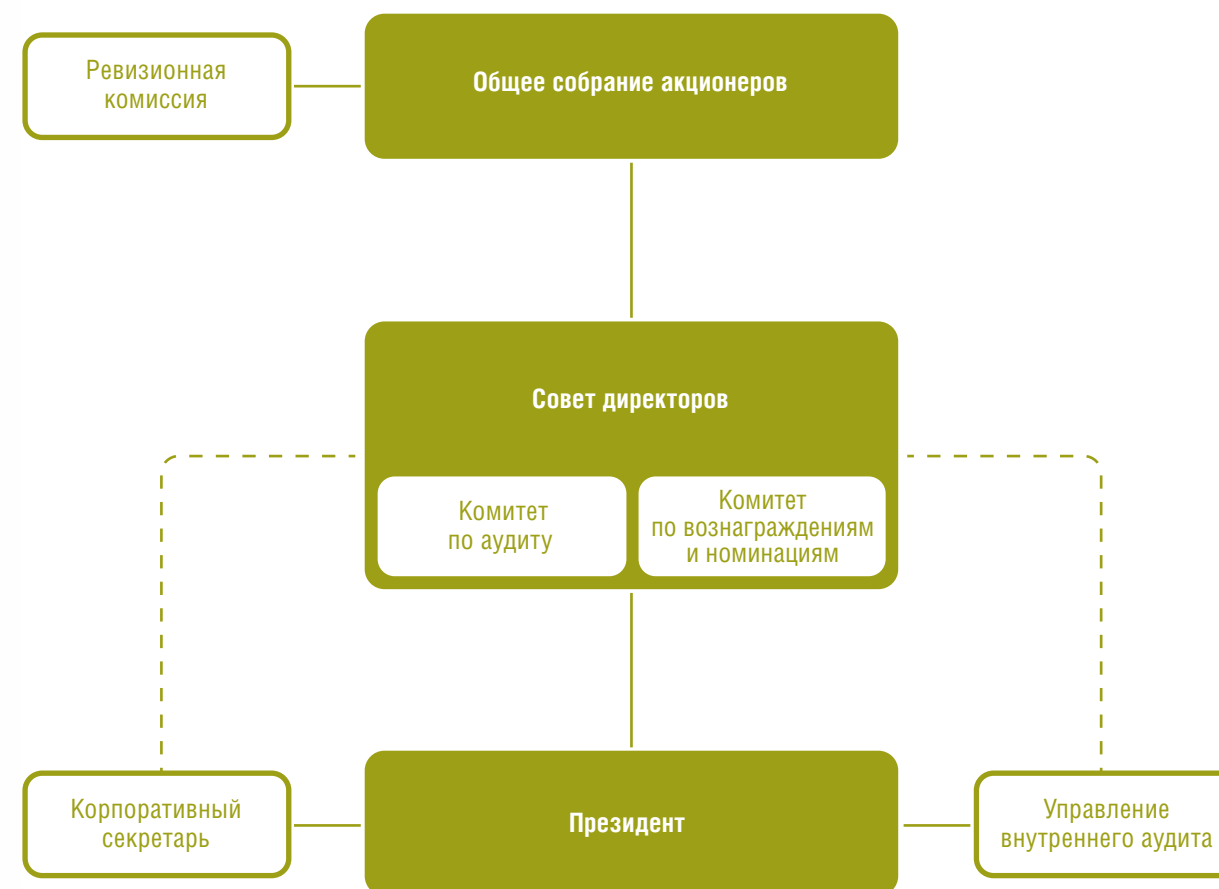


## Структура корпоративного управления ПАО НК «РуссНефть»

Управление в Компании осуществляется через органы управления ПАО НК «РуссНефть». Структура корпоративного управления Компании, в соответствии с действующими корпоративными документами, включает в себя:

- **Общее собрание акционеров** – высший орган управления Компании, принимающий решения по основным вопросам ее деятельности;
- **Совет директоров** – орган управления Компании, осуществляющий общее руководство деятельностью Компании, за исключением вопросов, отнесенных Уставом Компании к компетенции Общего собрания акционеров;
- **Комитеты Совета директоров** сформированы для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании и оказывают содействие Совету директоров в подготовке и принятии решений в функциональных областях в соответствии со своей компетенцией;
- **Президент** – исполнительный орган Компании, который осуществляет оперативное управление текущей деятельностью и обеспечивает эффективную работу Компании, реализуя поставленные Советом директоров задачи;
- **Корпоративный секретарь** обеспечивает взаимодействие с акционерами, координацию действий Компании по защите прав и интересов акционеров, поддержку работы Совета директоров и его комитетов;
- **Комитет Совета директоров Компании по аудиту, Ревизионная комиссия и Управление внутреннего аудита** осуществляют контроль финансово-хозяйственной деятельности Компании.

## Структура корпоративного управления ПАО НК «РуссНефть»



----- Должностные лица и подразделения, находящиеся в функциональном подчинении Совета директоров.

## Общее собрание акционеров

Высшим органом управления ПАО НК «РуссНефть» является Общее собрание акционеров. На Общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности Компании.

Порядок подготовки, созыва и проведения годовых и внеочередных общих собраний акционеров определены Положением об Общем собрании акционеров ПАО НК «РуссНефть» (утверждено в новой редакции решением годового Общего собрания акционеров ПАО НК «РуссНефть» 21.06.2019).

Процедура проведения Общего собрания акционеров обеспечивает равную возможность участия всех акционеров Компании в собрании.

На Общем собрании акционеров по каждому вопросу повестки дня акционерам предлагается для голосования отдельный проект решения. Бюллетени для голосования на Общем собрании акционеров предоставляют акционерам возможность выразить свое мнение относительно вопроса повестки дня и отдать свой голос за или против предлагаемого проекта решения либо воздержаться от голосования.

В 2019 году проведено годовое Общее собрание акционеров и два внеочередных общих собрания акционеров.

### Кворум общих собраний акционеров



### Годовое Общее собрание акционеров 21.06.2019 (В форме совместного присутствия)

- Об утверждении годового отчета ПАО НК «РуссНефть» за 2018 год;
- Об утверждении годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО НК «РуссНефть» за 2018 год;
- О распределении прибыли по итогам 2018 года, в том числе выплате дивидендов по акциям ПАО НК «РуссНефть»;
- Об избрании членов Совета директоров ПАО НК «РуссНефть»;
- Об избрании членов Ревизионной комиссии ПАО НК «РуссНефть»;
- Об утверждении аудиторов ПАО НК «РуссНефть»;
- Об утверждении Устава ПАО НК «РуссНефть» в новой редакции;
- Об утверждении Положения об Общем собрании акционеров ПАО НК «РуссНефть» в новой редакции;
- Об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- Об установлении размеров вознаграждения членам Совета директоров ПАО НК «РуссНефть» и компенсации расходов, связанных с исполнением обязанностей членов Совета директоров ПАО НК «РуссНефть».

### Внеочередное Общее собрание акционеров 22.08.2019 (В форме заочного голосования)

- О внесении изменений в Устав ПАО НК «РуссНефть».

### Внеочередное Общее собрание акционеров 22.11.2019 (В форме заочного голосования)

- О внесении изменений в Устав ПАО НК «РуссНефть».

Информация о результатах голосования и решениях, принятых Общим собранием акционеров, раскрывается в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и размещается на сайте Компании ([https://russneft.ru/shareholders/corporate\\_governance/meeting/](https://russneft.ru/shareholders/corporate_governance/meeting/))



## Совет директоров

Совет директоров осуществляет стратегическое руководство деятельностью Компании, определяет приоритетные направления деятельности и стратегические цели Компании в рамках своей компетенции. Совет директоров играет ключевую роль в формировании и развитии системы корпоративного управления, обеспечивает защиту и реализацию прав акционеров, осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов.

Компетенция Совета директоров определена в Уставе Компании и четко разграничена с компетенцией единоличного исполнительного органа управления, осуществляющего руководство текущей деятельностью Компании.

Одной из важнейших функций Совета директоров является формирование эффективных исполнительных органов и обеспечение контроля их деятельности. К компетенции Совета директоров относится избрание единоличного исполнительного органа, прекращение его полномочий и его мотивация.

Совет директоров утверждает политику в области внутреннего контроля и управления рисками, обеспечивает функционирование систем управления рисками и внутреннего контроля. При определении политики управления рисками Совет директоров стремится к достижению разумного баланса между рисками и доходностью Компании. Ключевые риски Компании, влияющие на достижение ее стратегических целей, находятся под управлением Совета директоров.

Совет директоров на основании утвержденных планов проводит ежегодную работу по подведению итогов деятельности, контролю эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля, подготовке общих собраний акционеров, по одобрению сделок и прочим вопросам в соответствии с требованиями Устава ПАО НК «РуссНефть».

Состав Совета директоров Компании отличается высоким профессионализмом, сбалансирован по доле независимых директоров, а также с точки зрения наличия у членов Совета директоров навыков и профессионализма, необходимых для максимально эффективного осуществления возложенных на него функций.

### Состав Совета директоров с 22.06.2018 по 21.06.2019

1. Гуцериев М. С.
2. Гуцериев С. М.
3. Гуцериев С. С.
4. Дерех А. М.
5. Зарубин А. Л.
6. Мартынов В. Г.
7. Миракян А. В.
8. Романов Д. В.
9. Скидельски Р.Д.А.
10. Степашин С. В.
11. Тихонова Я. Р.
12. Щербак В. Л.

### Состав Совета директоров с 21.06.2019 по наст. время

1. Гуцериев М. С.
2. Гуцериев С. М.
3. Дерех А. М.
4. Зарубин А. Л.
5. Мартынов В. Г.
6. Миракян А. В.
7. Романов Д. В.
8. Скидельски Р.Д.А.
9. Степашин С. В.
10. Тихонова Я. Р.
11. Тяп Р. Н.
12. Щербак В. Л.

В действующий состав входят 4 независимых директора, что привносит в работу Совета директоров свежий взгляд на вопросы, рассматриваемые в ходе заседаний Совета директоров, а также независимое восприятие, основанное на их знаниях, опыте и квалификации. Объективность независимых директоров и их конструктивная критика являются большой ценностью для Совета директоров и Компании в целом. Вклад независимых директоров способствует повышению качества управленческих решений. Наиболее значима роль независимых директоров при определении стратегии развития Компании, оценке деятельности исполнительных органов, оценке эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

Комитет по вознаграждениям и номинациям представляет Совету директоров мнение относительно соответствия критериям независимости каждого из членов Совета директоров. В связи с тем, что ПАО НК «РуссНефть» является публичной компанией, акции которой допущены к торгам на Московской бирже, Совет директоров и Комитет по вознаграждениям и номинациям руководствуются критериями определения независимости, установленными в Правилах листинга.

В отчетном году Комитет Совета директоров по вознаграждениям и номинациям оценивал независимость кандидатов в члены Совета директоров в апреле и мае – проводилась оценка кандидатов в члены Совета директоров для избрания на годовом Общем собрании акционеров, а также в сентябре проводилась оценка членов Совета директоров.

В соответствии с Приложением 4 к Правилам листинга ПАО Московская биржа проведена оценка соответствия членов Совета директоров Компании критериям определения независимости членов Совета директоров.

Решением Совета директоров от 21.06.2019 был признан независимым член Совета директоров **С. В. Степашин**, несмотря на наличие формального критерия связанности с существенным контрагентом Компании – Банком ВТБ (ПАО) в связи с тем, что размер обязательств по кредитному договору между Компанией и Банком ВТБ (ПАО) составляет более 2 % балансовой стоимости консолидированных активов и 2 % консолидированной выручки Компании, и лицо, связанное с С. В. Степашиным (супруга – Т. В. Степашина), является работником Банка ВТБ (ПАО). Основанием принятия такого решения было то, что связанность С. В. Степашина с существенным контрагентом Компании носит формальный характер и не оказывает влияния на его способность действовать в Совете директоров в интересах Компании и всех его акционеров по следующим причинам:

– кредитный договор между ПАО НК «РуссНефть» и Банком ВТБ (ПАО) был заключен в 2013 году на рыночных условиях и в соответствии с действующим законодательством. В качестве обеспечения обязательств по кредитному договору Компанией были заключены договоры залога акций/долей дочерних обществ с Банком. Согласно законодательству об акционерных обществах данные сделки не являлись и не являются сделками, в совершении которых имеется заинтересованность Степашина С. В. Поскольку Степашин С. В. вошел в состав Совета директоров ПАО НК «РуссНефть» в 2016 году и не является работником/не входит в состав органов управления Банка, а его супруга, являясь работником Банка, не входит в состав органов управления Банка, то у Степашина С. В. и у Степашиной Т. В. отсутствует возможность влиять на кредитную политику Банка во взаимоотношениях с Компанией;

– за время работы членом Совета директоров Компании Степашин С. В. принимал участие во всех заседаниях Совета директоров и Комитета по аудиту. Исходя из опыта работы Степашина С. В. в составе Совета директоров Компании и Комитета по аудиту и практики его голосования на заседаниях, его позиция по вопросам повестки дня является независимой от влияния исполнительных органов Компании, менеджмента, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон и основана исключительно на профессиональном опыте и знаниях. Так, при рассмотрении на заседаниях Совета директоров Компании вопросов в отношении стратегического планирования, в том числе политики кредитования, Степашин С. В. активно участвует в прениях, высказывает независимое от выдвинутых мажоритарным акционером членов Совета директоров мнение и принимает решения, руководствуясь исключительно интересами Компании и всех ее акционеров;

– Степашин С. В. на протяжении долгих лет занимал высокие должности в органах государственного управления, обладает большим профессионализмом и опытом работы в сфере аудита, а также безупречной общепризнанной, в том числе среди инвесторов, репутацией, свидетельствующей о его способности выносить независимые, объективные суждения и самостоятельно формировать собственную независимую позицию по вопросам, выносимым на рассмотрение Совета директоров Компании.

Решением Совета директоров от 23.09.2019 был признан независимым член Совета директоров **В. Г. Мартынов**, несмотря на наличие формального критерия связанности с существенным контрагентом Компании – ПАО «Газпром нефть» в связи с тем, что общий размер обязательств по трем заключенным договорам купли-продажи нефти и газа между Компанией и ПАО «Газпром нефть» суммарно составляет более 2 % балансовой стоимости консолидированных активов и 2 % консолидированной выручки Компании. При этом Мартынов В. Г. является членом Совета директоров ПАО «Газпром» – юридического лица, контролирующего ПАО «Газпром нефть». Основанием принятия такого решения было то, что связанность В. Г. Мартынова с существенным контрагентом Компании носит формальный характер и не оказывает влияния на его способность действовать в Совете директоров в интересах Компании и всех его акционеров по следующим причинам:

– договоры между ПАО НК «РуссНефть» и ПАО «Газпром нефть» заключены на рыночных условиях и в соответствии с действующим законодательством. Согласно законодательству об акционерных обществах данные сделки не являлись и не являются сделками, в совершении которых имеется заинтересованность Мартынова В. Г.;

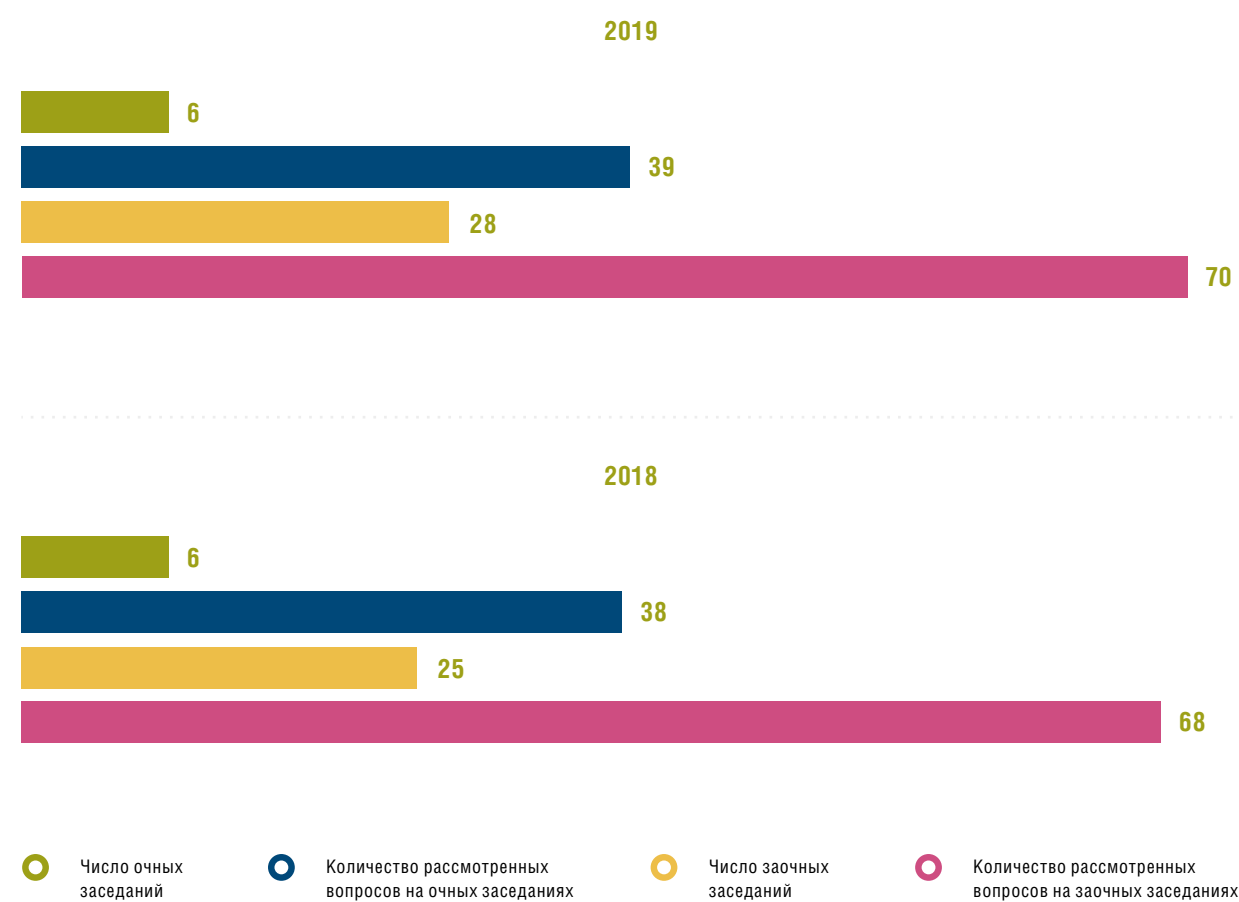
– Мартынов В. Г. не является работником/не входит в состав органов управления ПАО «Газпром нефть» и в то же время не связан с Компанией договорными обязательствами, не является стороной в сделках, совершаемых Компанией, ее контролирующими и подконтрольными лицами, и никаким иным образом не участвует в таких сделках, не оказывает Компании, ее контролирующим и подконтрольным лицам консультационные услуги. Таким образом, у него отсутствует возможность влиять на коммерческую политику ПАО «Газпром нефть» во взаимоотношениях с Компанией;

– за время работы членом Совета директоров Компании В. Г. Мартынов принимал участие во всех заседаниях Совета директоров, а также Комитета по аудиту и Комитета по вознаграждениям и номинациям. Исходя из опыта работы В. Г. Мартынова в составе Совета директоров Компании и комитетов при Совете директоров и практики его голосования на заседаниях, его позиция по вопросам повестки дня является независимой от влияния исполнительных органов Компании, менеджмента, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон и основана исключительно на профессиональном опыте и знаниях. Так, при рассмотрении на заседаниях Совета директоров Компании вопросов в отношении стратегического планирования, в том числе в области коммерческой деятельности, В. Г. Мартынов активно участвует в прениях, высказывает независимое мнение, основанное на критическом изучении позиции менеджмента, принимает решения, руководствуясь исключительно интересами Компании и всех ее акционеров;

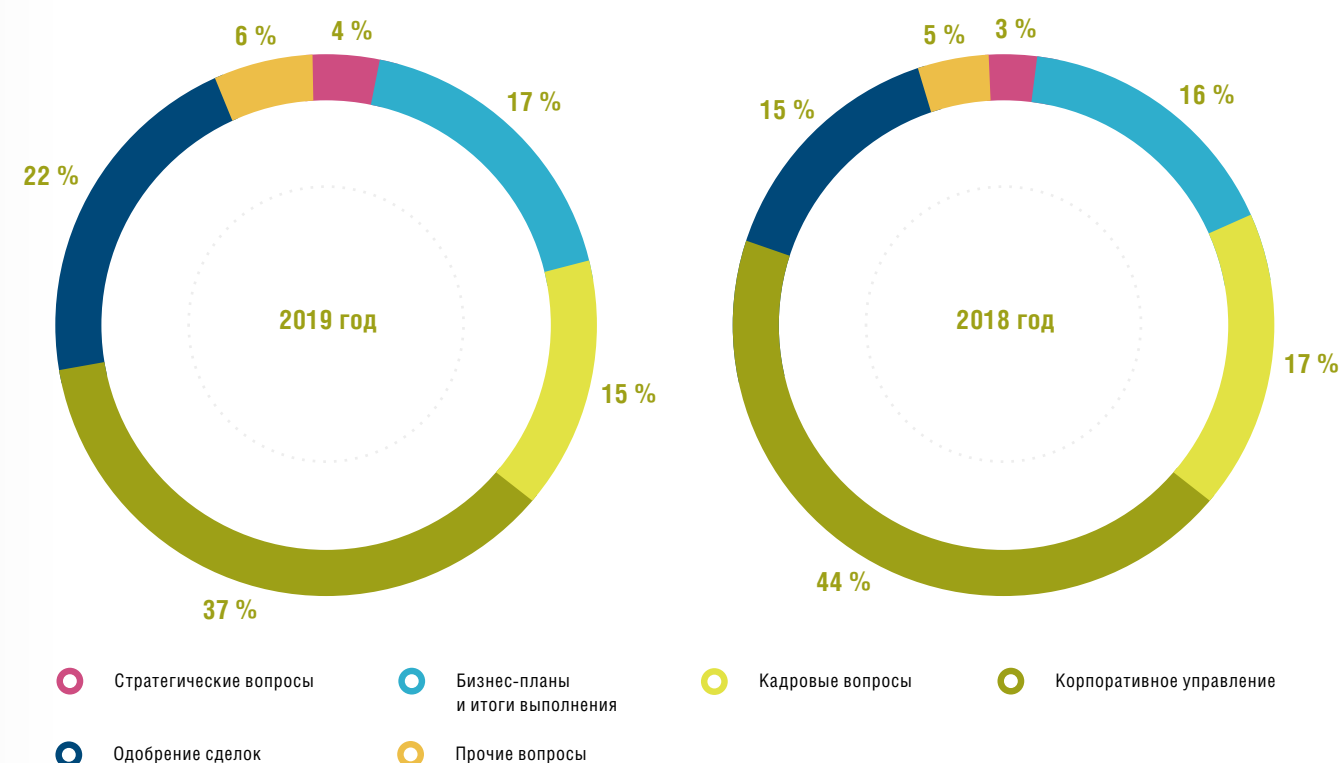
– являясь видным научным деятелем и на протяжении многих лет ректором Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина, автором более 210 научных и методических работ, обладая безупречной общепризнанной, в том числе среди инвесторов, репутацией, В. Г. Мартынов занимает ведущую позицию в Комитете по вознаграждениям и номинациям. Его опыт, профессиональные качества и анализ практики работы в Совете директоров и его комитетах свидетельствуют о его способности выносить независимые, объективные суждения и самостоятельно формировать собственную независимую позицию.

В 2019 году Совет директоров провел **34 заседания**: 6 из них состоялись в очной форме, 28 – в заочной. Рассмотрено **109 вопросов**.

### Число заседаний Совета директоров и количество рассмотренных вопросов в 2018 и 2019 годах



### Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров, представлена на диаграмме.



### Ключевые решения, принятые Советом директоров в 2019 году:

- рассмотрены и утверждены отчеты об итогах финансово-хозяйственной деятельности Компании за 2018 год, I–III кварталы 2019 года;
- утвержден бизнес-план ПАО НК «РуссНефть» на 2020 год;
- принято решение о создании Ульяновского филиала Компании и утверждено соответствующее положение о филиале;
- утверждены Решение и Отчет о выпуске привилегированных акций, о выпуске привилегированных акций с новым объемом прав акционеров;
- одобрена крупная сделка, связанная с выдачей независимой гарантии.

В 2019 году была отмечена высокая посещаемость и вовлеченность членов Совета директоров в работу Совета директоров и его комитетов.

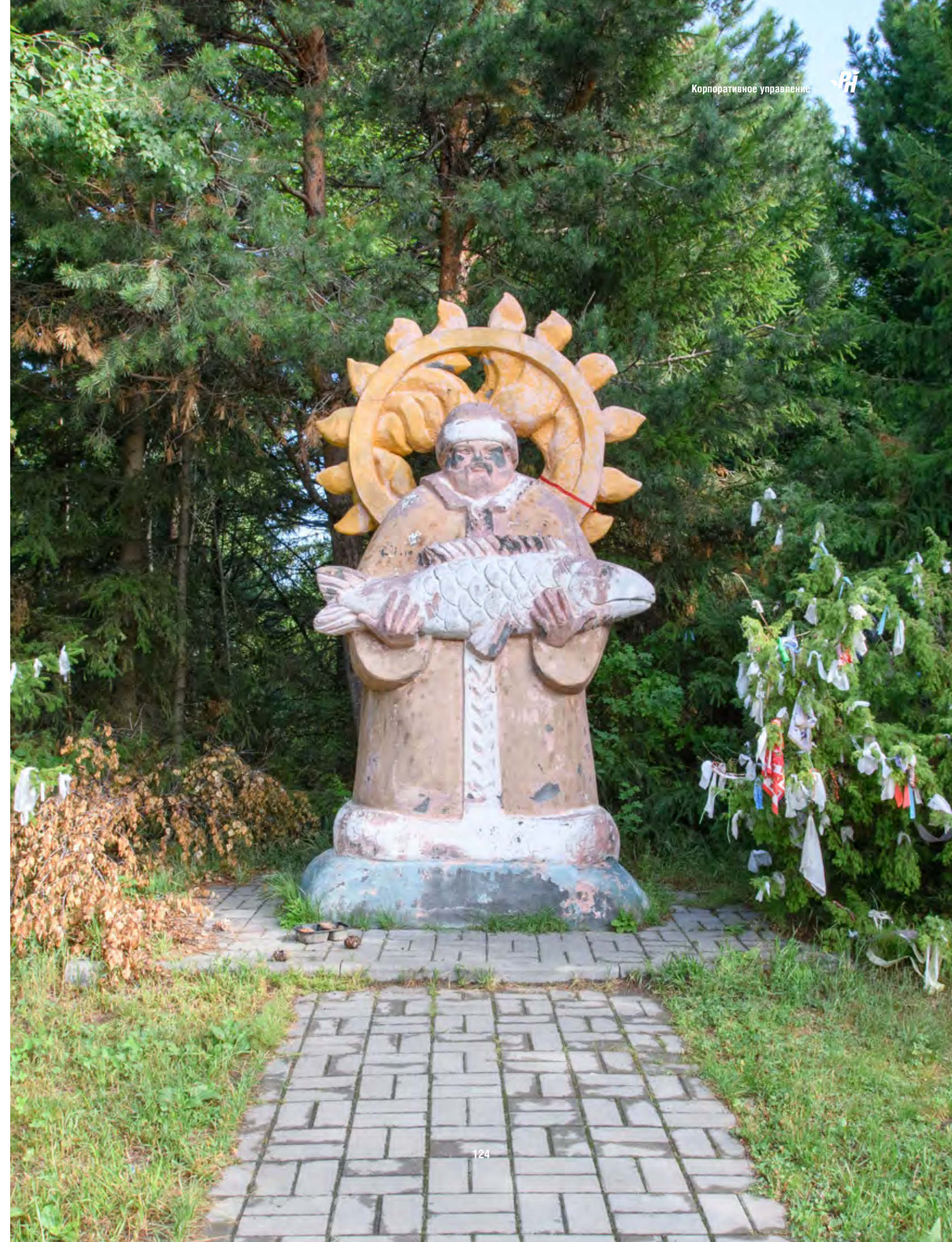
## Участие в 2019 году членов Совета директоров в работе Совета директоров и его комитетов\*

Члены Совета директоров	Совет директоров	Комитет по аудиту	Комитет по вознаграждениям и номинациям
Гуцериев М. С.	32/34		
Гуцериев С. М.	30/34		
Гуцериев С. С.	13/15		
Дерех А. М.	33/34	6/6	
Зарубин А. Л.	32/34		
Мартынов В. Г.	33/34	6/6	11/11
Миракян А. В.	33/34		
Романов Д. В.	33/34		11/11
Скидельски Р.Д.А.	31/34		11/11
Степашин С. В.	33/34	6/6	
Тихонова Я. Р.	24/34		
Тян Р. Н.	19/19		
Щербак В. Л.	29/34		

Форма проведения заседания Совета директоров Компании определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее значимые вопросы компетенции Совета директоров рассматриваются на очных заседаниях и, как правило, предварительно рассматриваются комитетами Совета директоров, что способствует их всестороннему обсуждению и принятию взвешенных решений.

Информация о деятельности Совета директоров Компании, включая сведения о составе Совета директоров, его комитетов, проведенных заседаниях и принятых решениях, раскрывается на официальном сайте Компании (<https://russneft.ru/shareholders/>).

\*Примечание: формат данных «32/34» в таблице означает, что член Совета директоров принял участие в 32 из 34 состоявшихся заседаний. Совпадение количества состоявшихся и фактически посещенных заседаний свидетельствует, как правило, о высокой степени вовлечения директора в работу Совета директоров и/или комитета.



## Действующий Совет директоров «РуссНефть»



**Гуцериев**  
**Михаил Сафарбекович**

Председатель Совета директоров  
ПАО НК «РуссНефть»

Впервые избран в Совет директоров  
ПАО НК «РуссНефть» в 2003 году

Год рождения: 1958

Сведения об образовании: высшее

### Сведения о профессиональном образовании:

Наименование образовательной организации	Год окончания	Квалификация	Специальность и (или) направление подготовки
Технологический институт, г. Джамбул, Казахская ССР	1981	Технология кожи и меха	Инженер-химик-технолог
Финансовая академия при Правительстве РФ, г. Москва	1999	Экономист	Финансы и кредит
Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина, г. Москва	2002	Инженер	Техника и технология нефтегазового дела
Санкт-Петербургский юридический университет, г. Санкт-Петербург	2002	Юрист	Гражданское право

### Сведения о дополнительном профессиональном образовании:

- Аспирантура Санкт-Петербургского юридического университета, кандидат юридических наук, специализация «Уголовно-процессуальное право»;
- Докторантура Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова, доктор экономических наук, специализация «Свободные экономические зоны».

### Опыт работы:

Период	Наименование организации	Должность
2010 – 2015	ПАО НК «РуссНефть»	Президент
2015 – наст. время	Благотворительный фонд «Сафмар»	Председатель Совета Фонда

### Член Совета директоров следующих обществ:

АО «НК «Нефтиса»», ОАО «Русский Уголь», ООО «Грин Пойнт», АО «ФортеИнвест», ООО «А101», ООО «САФМАР Плаза», ООО «Пионер Эстейт», ООО «САФМАР КЭПИТАЛ ГРУП», ПАО «Моспромстрой», АО Негосударственный пенсионный фонд «Моспромстрой-Фонд», Благотворительный фонд «САФМАР», АО «А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ», АО «ГРУППА САФМАР», ООО «РДВ С», АО «Корпорация А.Н.Д.», АО «НПФ «Сафмар»», АО «Сервис-Реестр», АО «АВГУР ЭСТЕЙТ», АО «Провект-Град», АО «КОМПАНИЯ «АДАМАС»», ПАО «М.Видео», ПАО «САФМАР финансовые инвестиции», ИООО «Славкалий», ООО «Ларнабель Венчурс», ПАО «КТК», ИООО «Ю-строй», ООО «ПО Меховые Промыслы», Фонд поддержки отечественной музыки.

**Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.**





## Гуцериев Саид Михайлович

Впервые избран в Совет директоров  
ПАО НК «РуссНефть» в 2015 году

Год рождения: 1988

Сведения об образовании: высшее

«Управление нефтегазовой отраслью», Плимутская бизнес-школа  
Университета Плимута;  
Магистр гуманитарных наук, Оксфордский университет (колледж Св. Петра)

### Опыт работы:

Период	Наименование организации	Должность
2012 – 2014	Glencore UK Ltd.	Менеджер, аналитик по управлению активами Департамента структурированного финансирования нефтяных проектов
2014 – наст. время	АО «ФортеИнвест»	Генеральный директор

### Член Совета директоров следующих обществ:

АО «Преображенскнефть», АО «Ойлгазтэт», АО «ФортеИнвест», АО «НК «Нефтиса», ОАО «Орскнефтеоргсинтез», ОАО «Русский Уголь», ООО «Геопрогресс», ООО «А101», ООО «Пионер Эстейт», АО «ГРУППА САФМАР», АО «Корпорация А.Н.Д.», АО «А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ», АО «АВГУР ЭСТЕЙТ», АО «Проект-Град», АО «КОМПАНИЯ «АДАМАС»», ПАО «М.Видео», ПАО «САФМАР финансовые инвестиции», АО «ЛК «Европлан», ООО «Ларнабель Венчурс», САО «ВСК», ООО «Афипский НПЗ».

Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.



## Дерех Андрей Михайлович

Независимый директор

Член Комитета Совета директоров  
ПАО НК «РуссНефть» по аудиту

Впервые избран в Совет директоров  
ПАО НК «РуссНефть» в 2016 году

Год рождения: 1968

Сведения об образовании: высшее

Минский радиотехнический институт, 1992  
Международный институт менеджмента МИМ–Беларусь, 1994

### Опыт работы:

Период	Наименование организации	Должность
2012 – наст. время	ЗАО «Инвестиционная компания «ЮНИТЕР»»	Заместитель директора по внешнеэкономической деятельности
2017 – 2019	Фонд «Новая Экономическая Стратегия»	Член Правления

### Член Совета директоров следующих обществ:

ЗАО «Инвестиционная компания «ЮНИТЕР»», ПАО «М.Видео».

Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.

## Зарубин Андрей Леонидович

Впервые избран в Совет директоров  
ПАО НК «РуссНефть» в 2015 году

Год рождения: 1971

Сведения об образовании: высшее

Пермский государственный университет по специальности  
«Гидрогеология и инженерная геология», 1998;

Тюменский государственный нефтегазовый университет,  
«Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений», 2005;

Стокгольмская школа экономики, магистр делового администрирования, 2013



### Опыт работы:

Период	Наименование организации	Должность
2011 – наст. время	АО НК «Нефтиса»	Генеральный директор
11.2015 – наст. время	GEA Holdings Limited	Директор

### Член Совета директоров следующих обществ:

АО НК «Нефтиса», АО «Белкамнефть» им. А. А. Волкова, ООО «КанБайкал».

**Доля участия в уставном капитале ПАО НК «РуссНефть»:** 0,0005 %

**Доля принадлежащих обыкновенных акций ПАО НК «РуссНефть»:** 0,0006 %

**Информация о сделках по приобретению (отчуждению) акций Компании:** не совершались.

## Мартынов Виктор Георгиевич

Независимый директор

Член Комитета Совета директоров  
ПАО НК «РуссНефть» по аудиту

Председатель Комитета Совета директоров  
ПАО НК «РуссНефть» по вознаграждениям  
и номинациям

Впервые избран в Совет директоров  
ПАО НК «РуссНефть» в 2016 году

Год рождения: 1953

Сведения об образовании: высшее

Московский институт нефтехимической и газовой  
промышленности им. И. М. Губкина по специальности  
«Горный инженер-геофизик», 1975



### Опыт работы:

Период	Наименование организации	Должность
2013 – 2018	МОО «НТО НГ им. ак. И. М. Губкина»	Председатель центрального правления
2014 – 2015	Межгосударственная ассоциация последиplomного образования	Президент
2015 – 2018	Ассоциация инженерного образования России	Вице-президент
2017 – 2018	Ассоциация «РНК МНС»	Председатель
2008 – наст. время	Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И. М. Губкина»	Ректор

### Член Совета директоров ПАО «Газпром».

**Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.**

## Миракян Авет Владимирович

Впервые избран в Совет директоров  
ПАО НК «РуссНефть» в 2017 году

Год рождения: 1974

Сведения об образовании: высшее  
Ереванский государственный университет, специальность  
«Международные экономические отношения», 1996



### Опыт работы:

Период	Наименование организации	Должность
2009 – 2015	ООО «Эрнст энд Янг»	Партнер, руководитель практики консультационных услуг по сопровождению сделок на финансовых рынках СНГ
2016 – наст. время	АО «Промышленно-финансовая группа САФМАР»	Генеральный директор

### Член Совета директоров следующих обществ:

АО «ГРУППА САФМАР», САО «ВСК», АО «Негосударственный пенсионный фонд "САФМАР"», ООО «А101», АО «А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ», АО «АВГУР ЭСТЕЙТ», АО «Проект-Град», ПАО «М.Видео», ПАО «САФМАР финансовые инвестиции», ИООО «Славкалий», АО «ЛК "Европлан"», ООО «Ларнабель Венчурс», АО Негосударственный пенсионный фонд «Моспромстрой-Фонд», ООО «ДИРЕКТ КРЕДИТ ЦЕНТР».

Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.

## Романов Дмитрий Вячеславович

Член Комитета Совета директоров  
ПАО НК «РуссНефть» по вознаграждениям  
и номинациям

Впервые избран в Совет директоров  
ПАО НК «РуссНефть» в 2003 году

Год рождения: 1963

Сведения об образовании: высшее  
Московский институт народного хозяйства им. Г. В. Плеханова,  
экономист, 1984



### Опыт работы:

Период	Наименование организации	Должность
01.2010 – наст. время	ПАО НК «РуссНефть»	Вице-президент по корпоративным отношениям
04.2014 – наст. время	GEA Holdings Limited	Директор
04.2014 – наст. время	Global Energy Azerbaijan Management Limited	Директор
04.2014 – наст. время	Global Energy Azerbaijan Limited	Директор
04.2014 – наст. время	Global Energy Caspian Limited	Директор
04.2014 – наст. время	Neftechala Petroleum Limited	Директор
04.2014 – наст. время	Neftechala Investments Limited	Директор
04.2014 – наст. время	Neftechala Operating Company	Директор
04.2014 – наст. время	Absheron Petroleum Limited	Директор
04.2014 – наст. время	Absheron Investments Limited	Директор
04.2014 – наст. время	Absheron Operating Company Limited	Директор
04.2014 – наст. время	Shirvan Petroleum limited	Директор
04.2014 – наст. время	Shirvan Investments Limited	Директор
04.2014 – наст. время	Shirvan Operating Company Limited	Директор
04.2014 – наст. время	Binagadi Oil Company	Директор
04.2014 – 04.2019	Kura Valley Petroleum Company	Директор
09.2014 – наст. время	Kura Valley Holding Company	Директор
09.2014 – наст. время	Karasu Petroleum Company	Директор
09.2014 – наст. время	Karasu Development Company	Директор
09.2014 – наст. время	Karasu Operating Company	Директор
09.2014 – 04.2019	Kura Valley Development Company	Директор
09.2014 – 04.2019	Kura Valley Operating Company	Директор
09.2015 – наст. время	Благотворительный фонд «САФМАР»	Председатель Попечительского совета

### Член Совета директоров следующих обществ:

ОАО «Ульяновскнефть», ПАО «Саратовнефтегаз», ОАО «Русский Уголь», АО «НК "Нефтиса"».

Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.

## Скидельски Роберт Джейкоб Александр

Независимый директор

Член Комитета Совета директоров  
ПАО НК «РуссНефть» по вознаграждениям  
и номинациям

Впервые избран в Совет директоров  
ПАО НК «РуссНефть» в 2016 году

Год рождения: 1939

Сведения об образовании: высшее  
Oxford University, 1958–1968



### Опыт работы:

Период	Наименование организации	Должность
2006 – 2016	Brighton college	Chairman (charity)
2010 – 2015	Rusnano Capital	Non-executive director
1991 – наст. время	UK Parliament	Member of Parliament (Lords)
2002 – наст. время	Center for Global Studies	Director
2016 – наст. время	Skidelsky Consultancy Ltd	Director

Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.

## Степашин Сергей Вадимович

Независимый директор

Председатель Комитета Совета директоров  
ПАО НК «РуссНефть» по аудиту

Впервые избран в Совет директоров  
ПАО НК «РуссНефть» в 2016 году

Год рождения: 1952

Сведения об образовании: высшее  
Высшее политическое училище МВД СССР, 1973;  
Военно-политическая академия им. Ленина, 1981;  
Финансовая академия при Правительстве РФ, 2002



### Опыт работы:

Период	Наименование организации	Должность
2015 – 2018	Объединенный Центр социальных показателей и индикаторов Института социально-политических исследований РАН (ИСПИ РАН)	Директор
09.2001 – наст. время	Некоммерческое партнерство «Российский книжный союз»	Президент
12.2005 – наст. время	Общероссийская общественная организация «Ассоциация юристов России»	Сопредседатель
07.2007 – наст. время	Международная общественная организация «Императорское православное палестинское общество»	Председатель Совета
12.2013 – наст. время	Государственная корпорация «Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства»	Председатель наблюдательного Совета
02.2014 – наст. время	Совет некоммерческого партнерства «Национальный центр общественного контроля в сфере ЖКХ “ЖКХ-Контроль”»	Сопредседатель Совета
04.2014 – наст. время	Общественный совет при Министерстве строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации	Председатель
02.2019 – наст. время	Автономная некоммерческая организация «Возрождение объектов культурного наследия в городе Пскове (Псковской области)»	Председатель Совета
12.2019 – наст. время	Президиум Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации	Член Президиума

### Член Совета директоров следующих обществ:

ОАО «Российские железные дороги», ЗАО «Межгосударственная нефтяная компания “СоюзНефтеГаз”», АО «ФК “Динамо-Москва”».

Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.



**Тян**  
**Роман Николаевич**

Впервые избран в Совет директоров ПАО НК «РуссНефть» в 2019 году

Дата рождения: 1979

**Сведения об образовании: высшее**

Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина, «Экономика и управление на предприятиях нефтяной и газовой промышленности», экономист-менеджер, 2001  
California State University, Est Bay, MBA, 2009  
University of Navarra, MBA, 2014

**Опыт работы:**

Период	Наименование организации	Должность
2010 – наст. время	АО НК «Нефтиса»	Заместитель генерального директора по экономике и финансам

**Член Совета директоров следующих обществ:**

АО НПФ «Моспромстрой-Фонд», ООО «КанБайкал», АО «Негосударственный пенсионный фонд «Сафмар»», ООО «Нефтегазопромышленные технологии», АО «Уралнефтесервис», АО «Самараинвестнефть».

**Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.**



**Тихонова**  
**Яна Робертовна**

Впервые избрана в Совет директоров ПАО НК «РуссНефть» в 2015 году

Год рождения: 1966

**Сведения об образовании: высшее**

Московский государственный университет, 1988, специальность «Юриспруденция»;  
1988–1991 – аспирантура юридического факультета МГУ, кандидат юридических наук

**Опыт работы:**

Период	Наименование организации	Должность
2004 – наст. время	Представительство фирмы «Гленкор Интернэшнл АГ», Швейцария	Глава Представительства

**Член Совета директоров следующих обществ:**

ОАО «НАК «АКИ-ОТЪР»», ОАО «Варьеганнефть», ПАО «Саратовнефтегаз», ООО «Томская нефть», АО «Уральская нефть», АО «Удмуртская нефтяная компания», ООО «Региональный нефтяной консорциум».

**Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.**



**Щербак**  
**Владимир Львович**

Впервые избран в Совет директоров ПАО НК «РуссНефть» в 2010 году

Год рождения: 1962

Сведения об образовании: высшее  
Университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, факультет экономики и права, 1989

**Опыт работы:**

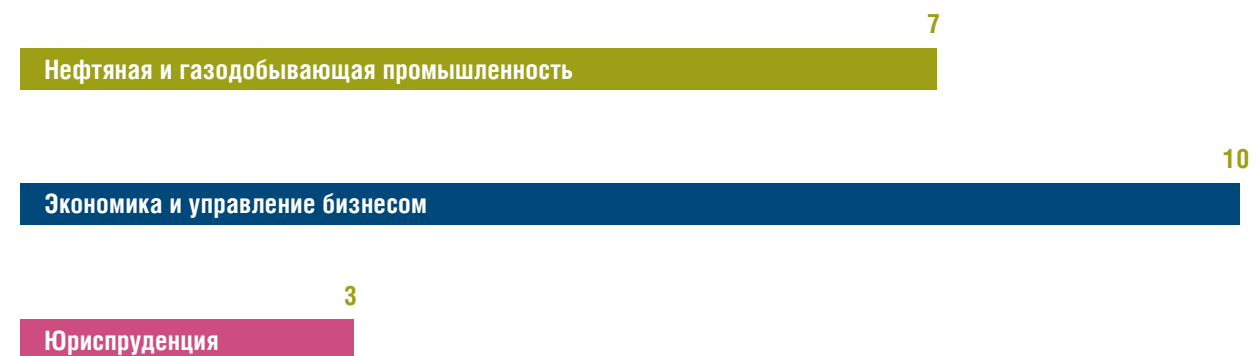
Период	Наименование организации	Должность
1998 – 01.2020	Представительство фирмы «Гленкор Интернэшнл АГ», Швейцария	Менеджер по внешнеэкономической деятельности

**Член Совета директоров следующих обществ:**

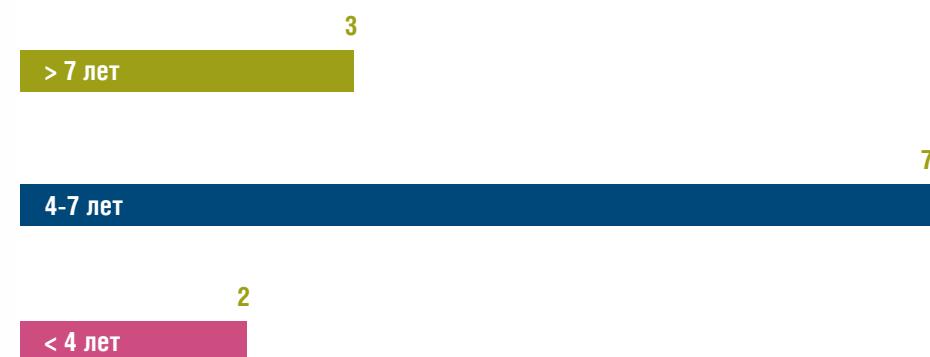
ОАО МПК «Аганнефтегазгеология», АО «Краснодарский нефтеперерабатывающий завод – Краснодарэконфть».

**Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.**

**Образование и профессиональный опыт членов Совета директоров ПАО НК «РуссНефть»**



**Срок пребывания в должности членов Совета директоров ПАО НК «РуссНефть»**





# Комитеты Совета директоров

Для предварительного рассмотрения наиболее значимых вопросов деятельности Компании при Совете директоров Компании функционируют два комитета: Комитет по аудиту, состоящий полностью из независимых директоров, и Комитет по вознаграждениям и номинациям, состоящий из 2 независимых (включая председателя Комитета) и 1 неисполнительного директоров.

## Комитет по аудиту

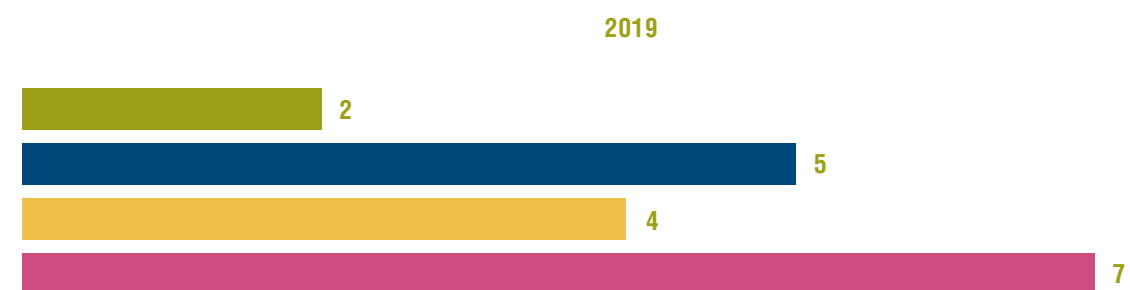
Основной целью Комитета по аудиту является содействие эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании и надзора за системой внутреннего контроля, отчетностью и аудитом Компании.

### Состав Комитета по аудиту:

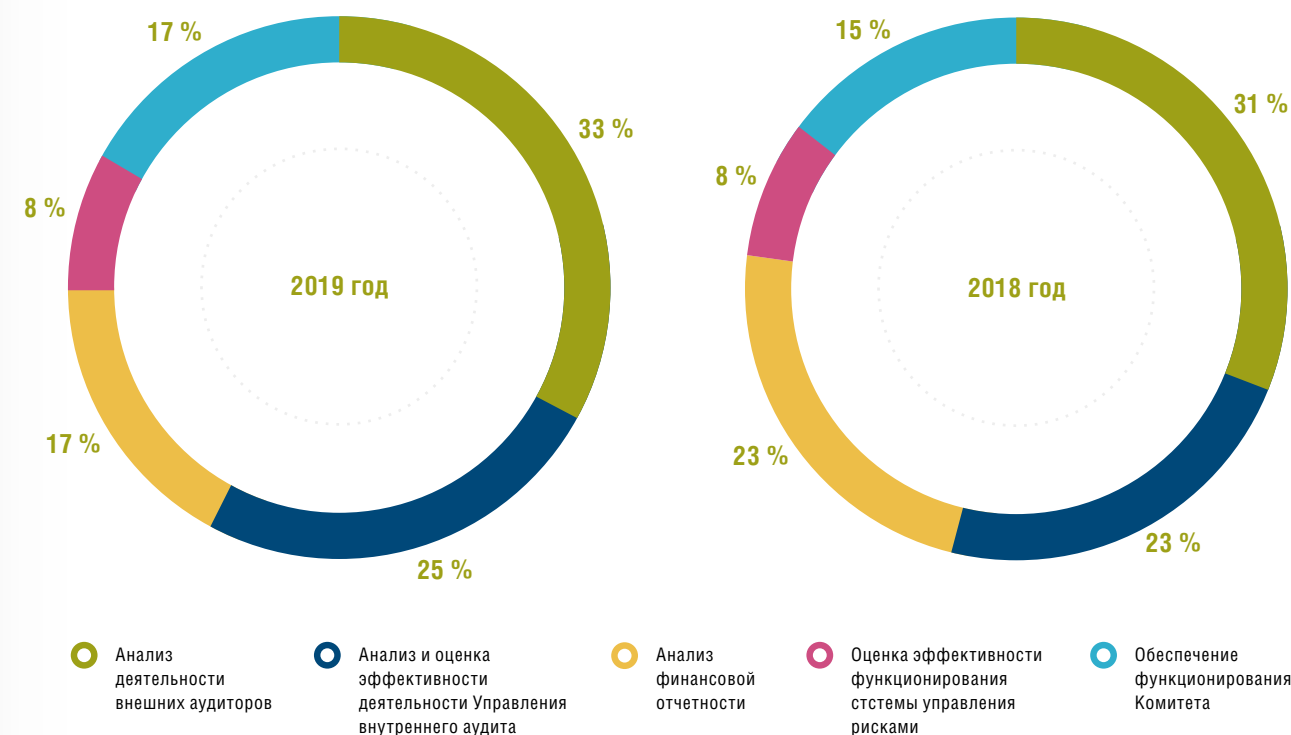
- Степашин Сергей Вадимович – председатель, независимый директор;
- Дерех Андрей Михайлович – независимый директор;
- Мартынов Виктор Георгиевич – независимый директор.

В 2019 году Комитетом по аудиту проведено **6 заседаний**.

## Число заседаний Комитета Совета директоров по аудиту и количество рассмотренных вопросов в 2018 и 2019 годах



## Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Комитета по аудиту:



## Комитет по вознаграждениям и номинациям

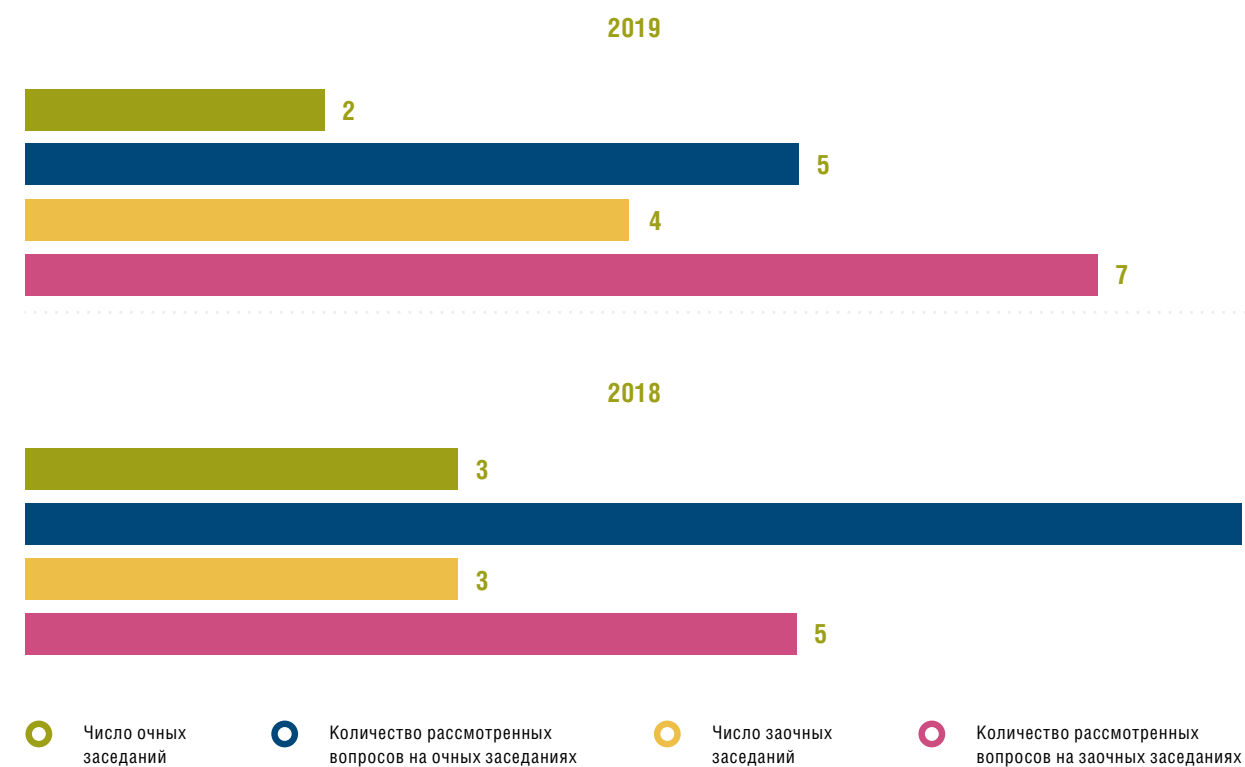
Комитет по вознаграждениям и номинациям играет ключевую роль в формировании прозрачной, эффективной и обоснованной политики и практики вознаграждений в Компании, а также в вопросах, связанных с реализацией кадровой политики, профессиональным составом и эффективностью работы Совета директоров, исполнительных органов Компании.

### Состав Комитета по вознаграждениям и номинациям:

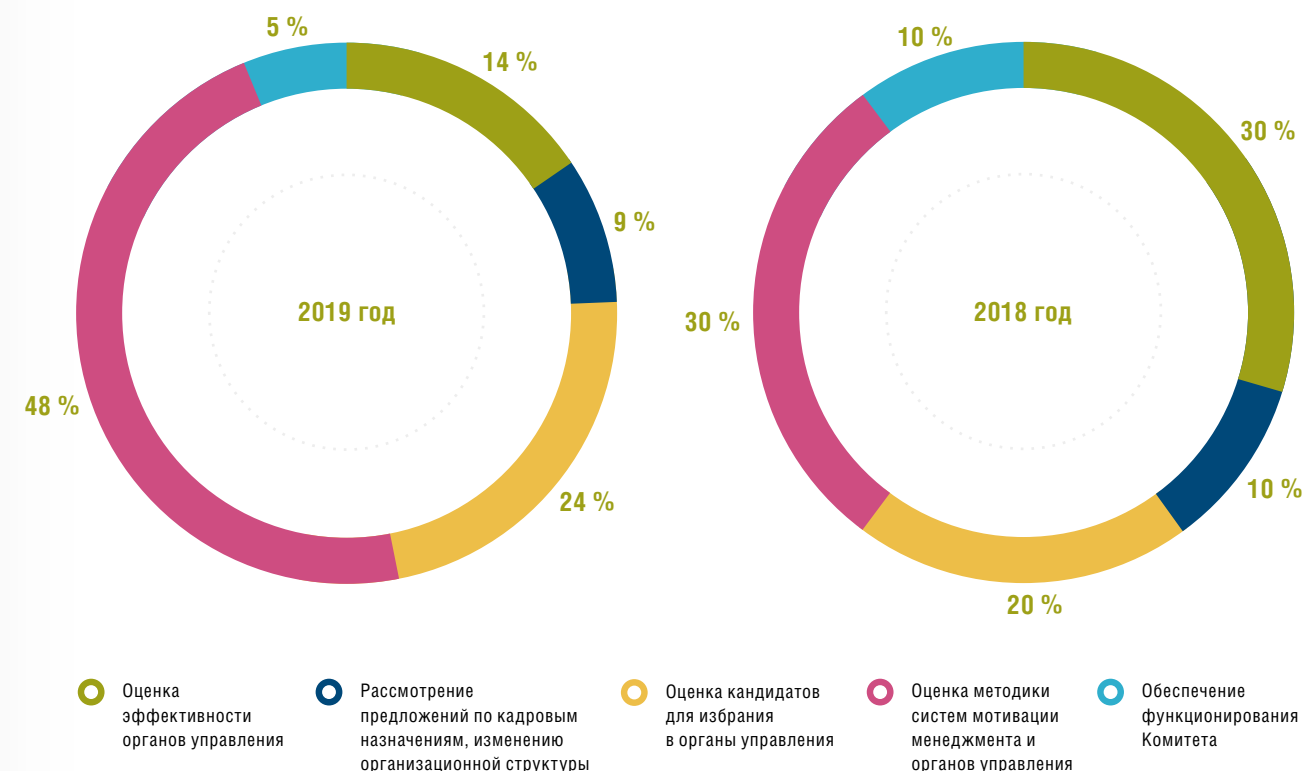
- Мартынов Виктор Георгиевич – председатель, независимый директор;
- Скидельски Роберт Джейкоб Александр – независимый директор;
- Романов Дмитрий Вячеславович.

В 2019 году Комитет по вознаграждениям и номинациям провел **11 заседаний**.

## Число заседаний Комитета Совета директоров по вознаграждениям и номинациям и количество рассмотренных вопросов в 2018 и 2019 годах



## Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Комитета по вознаграждениям и номинациям:







# Оценка деятельности Совета директоров

Совершенствование процессов и процедур работы Совета директоров как органа стратегического управления и контроля является важным направлением повышения общей эффективности системы управления Компании и завоевания доверия инвесторов. В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, и лучшей международной практикой Компанией начиная с 2018 года проводится оценка (самооценка) эффективности деятельности Совета директоров.

В рамках формализованной процедуры проводится оценка работы не только Совета директоров, но и комитетов Совета директоров.

Основной целью проведения оценки работы Совета директоров является определение степени эффективности его работы как коллективного органа управления и повышение его роли в достижении целей по успешному развитию Компании. Оценка деятельности Совета директоров позволяет определить направленность и динамику изменений в работе Совета директоров и его комитетов, получить сравнительную картину их вклада в успешное развитие Компании, а также выявить направления для непрерывного совершенствования практики их работы.

В случае необходимости по результатам оценки Комитет Совета директоров по вознаграждениям и номинациям Компании формулируют предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его комитетов.

В 2019 году была проведена самооценка работы Совета директоров и его комитетов за 2018–2019 корпоративный год. Результаты проведенной самооценки были предварительно рассмотрены Комитетом Совета директоров по вознаграждениям и номинациям Компании с позиций эффективности работы в целом, а также разработаны рекомендации в отношении совершенствования процедур работы Совета директоров и его комитетов, и представлены на рассмотрение Совета директоров. Деятельность Совета директоров ПАО НК «РуссНефть» в указанном корпоративном году по результатам проведенной самооценки оценена на уровне «Высокий».

## Оценка эффективности деятельности Совета директоров ПАО НК «РуссНефть»\*



## Информирование вновь избранных членов Совета директоров о работе Компании и введение в должность

В целях обеспечения эффективной работы Совета директоров и в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления была разработана и утверждена Советом директоров Компании Политика введения в должность члена Совета директоров. Основной задачей Политики является максимально быстрое и эффективное ознакомление вновь избранных членов Совета директоров с ключевыми производственными и финансовыми показателями Компании, системой управления рисками и внутреннего контроля, системой корпоративного управления. В рамках данной Политики могут организовываться встречи с Президентом, членами Совета директоров и руководителями Компании.

В отношении вновь избранного члена Совета директоров Компании Тяна Романа Николаевича в июне 2019 года была реализована Политика введения в должность члена Совета директоров, в рамках которой была обеспечена возможность ознакомления с необходимой информацией по вопросам деятельности Компании, внутренними документами, финансовой отчетностью, годовыми отчетами Компании и иными документами и сведениями.

\* По результатам проведенной самооценки в 2019 и 2018 годах.



# Политика Компании в области вознаграждения и (или) компенсации расходов членам Совета директоров, Президента и менеджмента Компании

Политика Компании в области вознаграждения предполагает, что уровень выплачиваемого вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для Компании компетенцией и квалификацией.

Выплата вознаграждения членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам Компании осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации (Федеральный закон «Об акционерных обществах» и Трудовой кодекс) решением общего собрания акционеров Компании, которое устанавливает вознаграждение независимым членам Совета директоров и Председателю Совета директоров, а также иными внутренними документами, а именно:

- Положение о вознаграждениях членам Совета директоров и компенсации расходов, связанных с исполнением обязанностей членов Совета директоров, определяющее порядок расчета и выплаты вознаграждения;
- Положение о Комитете Совета директоров по вознаграждениям и номинациям;
- Положение о программе краткосрочного материального поощрения работников ПАО НК «РуссНефть»;
- Положение о программе долгосрочного материального поощрения работников ПАО НК «РуссНефть».

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, решением Общего собрания акционеров Компании членам Совета директоров закреплено фиксированное годовое вознаграждение, дифференцированное в зависимости от объема обязанностей, связанных с выполнением функций Председателя Совета директоров, председателя и члена Комитета Совета директоров. При этом для независимых директоров предусмотрено также фиксированное дополнительное вознаграждение за очное участие в заседании. Данная форма дополнительного вознаграждения имеет широкое национальное и международное применение и, по мнению Компании, справедливо учитывает роль независимых директоров в работе Совета директоров и его комитетов.

## Система вознаграждения членов Совета директоров

Базовое (фиксированное)	За работу в Совете директоров
	За работу в комитетах
Дополнительное	За участие в заседаниях Совета директоров
	За участие в заседаниях комитетов

Порядок расчета и выплаты вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров ПАО НК «РуссНефть» установлен Положением о вознаграждениях членам Совета директоров и компенсации расходов, связанных с исполнением обязанностей членов Совета директоров ПАО НК «РуссНефть», утвержденным в новой редакции 12 февраля 2018 года решением Совета директоров ПАО НК «РуссНефть».

По решению Общего собрания акционеров членам Совета директоров выплачивается компенсация в размере фактических расходов, связанных с участием в заседаниях Совета директоров и его комитетов, включая расходы на оплату проезда к месту проведения заседаний Совета директоров и/или комитета при Совете директоров, услуги аэропортов и вокзалов, расходы на проживание в период проведения заседаний Совета директоров и/или комитета при Совете директоров в гостиницах любых категорий и иные обоснованные расходы, связанные с реализацией прав и обязанностей в рамках осуществления полномочий члена Совета директоров ПАО НК «РуссНефть».

Вознаграждение Президента Компании осуществляется в соответствии с условиями трудового договора, заключаемого на срок 5 лет. Вознаграждение Президента состоит из ежемесячного должностного оклада и ежеквартальной премии, выплачиваемой по решению Совета директоров, размер которой зависит от уровня выполнения КПЭ, установленных Советом директоров.

Размер вознаграждения и компенсации расходов органов управления Компании, выплаченного в 2019 году, указан в таблице.

## Сведения о размере вознаграждения, компенсации расходов органов управления Компании, тыс. руб.

Наименование показателя	2018	2019
Вознаграждение за участие в работе органов управления, в том числе:	72 588,33	76 000,00
базовое	62 200,00	66 400,00
дополнительное	10 388,33	9 600,00
Заработная плата	88 769,09	102 865,32
Премии	93 479,66	119 723,83
Комиссионные	0	0
Иные виды вознаграждений	0	0
<b>ИТОГО вознаграждений</b>	<b>254 837,08</b>	<b>298 589,15</b>
Компенсационные выплаты, в том числе:	1 167,64	1 109,89
расходы на проезд	624,39	567,07
расходы на проживание	543,25	313,85

Менеджерам Компании за их работу в органах управления Компании вознаграждение не выплачивается. Трудовые договоры с Президентом Компании и иными ключевыми работниками не предусматривают выплату выходных пособий, компенсаций и иных выплат в связи с досрочным прекращением полномочий, за исключением тех выплат, которые предусмотрены действующим трудовым законодательством. Политика Компании в области вознаграждений ключевого менеджмента предусматривает предоставление вознаграждения в неденежной форме: медицинское страхование, обеспечение служебным автомобилем и мобильной связью.

Для менеджмента Компании утверждены принципы системы краткосрочной мотивации (решение Совета директоров от 22 июля 2010 г.) и принципы системы долгосрочной мотивации (решение Совета директоров от 23 сентября 2010 г.).

Принципы системы краткосрочной мотивации, основанной на внедрении системы ключевых показателей эффективности, состоящей из бюджетных (общих для всех) и функциональных (индивидуальных) КПЭ, не изменялись на протяжении ее действия. Ежегодно пересматриваются и актуализируются в соответствии со стратегией Компании ключевые показатели эффективности. В качестве бюджетных КПЭ используются значения основных финансовых показателей согласно утвержденному бюджету Компании (выручка, EBITDA, удельные капитальные вложения).

Принципы программы долгосрочной мотивации пересматриваются по окончании каждого 3-летнего цикла программы. Обновленная с учетом приобретения публичного статуса программа долгосрочной мотивации руководителей ПАО НК «РуссНефть» основана на показателях стоимости акций Компании на рынке и выполнения плана по добыче нефти и действует с 26 мая 2017 года.

Комитетом Совета директоров Компании по вознаграждениям и номинациям 18 декабря 2019 года (протокол № 11-19) проведен анализ действующей системы КПЭ, в результате которого системы краткосрочной и долгосрочной мотивации менеджмента признаны эффективными и актуальными.

Кроме того, комитетом на указанном заседании рассмотрена информация о действующей системе вознаграждения членов органов управления. Условия договоров с членами Совета директоров и Президентом Компании признаны достаточными и не требующими изменения.

## Президент Компании

Руководство текущей деятельностью осуществляется Президентом – единоличным исполнительным органом Компании. Президент избирается Советом директоров Компании и подотчетен Совету директоров и Собранию акционеров.

С 08.11.2016 по настоящее время должность Президента ПАО НК «РуссНефть» занимает Толочек Евгений Викторович.

### Толочек Евгений Викторович

Год рождения: 1975

Образование: высшее

Самарский государственный технический университет (специальность «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений»), 1997



#### Опыт работы:

Период	Наименование организации	Должность
2016 – наст. время	ПАО НК «РуссНефть»	Президент
2015 – 2016	ОАО НК «РуссНефть»	Вице-президент по добыче нефти и газа; старший вице-президент по добыче и геологии
2015 – 2016	ОАО НК «Нефтиса»	Заместитель генерального директора по производству
2015 – 2016	GEA Holdings Limited	Директор

#### Член Совета директоров следующих обществ:

ОАО «Варьеганнефть», ПАО «Саратовнефтегаз», АО НК «Нефтиса», АО «ФортеИнвест», АО «Преображенскнефть», АО «Ойлгазтэт», ООО «Геопрогресс», Благотворительный фонд «САФМАР».

**Доля участия в уставном капитале Компании: 0,0005 %.**

**Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: 0,0006 %.**

**Информация о сделках по приобретению (отчуждению) акций Компании: не совершались.**

## Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия контролирует финансово-хозяйственную деятельность Компании на предмет её соответствия законодательству Российской Федерации, Уставу и внутренним документам Компании.

Проверка хозяйственной деятельности Компании за 2019 год проводилась Ревизионной комиссией в следующем составе, избранном годовым Общим собранием акционеров Компании 21.06.2019:

- Саморукова Елена Владиславовна – директор Департамента налоговой политики ПАО НК «РуссНефть»;
- Сергеева Елена Александровна – начальник Управления внутреннего аудита ПАО НК «РуссНефть»;
- Чернышев Сергей Геннадьевич – финансовый контролер Представительства фирмы «Гленкор Интернэшнл АГ»;
- Шкалдова Вероника Вячеславовна – заместитель главного бухгалтера ПАО НК «РуссНефть».

На основании проведенной проверки Ревизионная комиссия имеет достаточные основания для подтверждения данных, содержащихся в отчетах и других финансовых документах, в том числе в годовом отчете ПАО НК «РуссНефть» за 2019 г.

## Корпоративный секретарь

Основными задачами корпоративного секретаря являются эффективная реализация корпоративной политики Компании, организация эффективного взаимодействия с акционерами, координация действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы Совета директоров и его комитетов.

Корпоративный секретарь Общества осуществляет следующие функции:

- участие в организации подготовки и проведения общих собраний акционеров в соответствии с требованиями законодательства РФ, Устава и внутренних документов Компании;
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров, организация подготовки и проведения заседаний Совета директоров;
- участие в реализации политики по раскрытию информации;
- обеспечение хранения корпоративных документов;
- обеспечение взаимодействия с акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления в Компании;
- обеспечение реализации установленных законодательством РФ и внутренними документами Компании процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, контроль за соблюдением указанных процедур;
- обеспечение выполнения требований, установленных Правилами листинга и обращения ценных бумаг на российских биржах и иные функции.

Корпоративный секретарь также выполняет функции секретаря всех комитетов Совета директоров.

Порядок работы корпоративного секретаря регламентируется Положением о корпоративном секретаре ПАО НК «РуссНефть», утвержденным в 2016 году Советом директоров Компании.

В соответствии с Положением о корпоративном секретаре корпоративный секретарь функционально подчиняется Совету директоров, а административно – Президенту ПАО НК «РуссНефть». Случаев конфликта интересов в работе корпоративного секретаря не выявлено.

Корпоративным секретарем в 2019 году обеспечена подготовка и проведение следующих мероприятий:

- **3** общих собраний акционеров;
- **34** заседаний Совета директоров;
- **6** заседаний Комитета Совета директоров по аудиту;
- **11** заседаний Комитета Совета директоров по вознаграждениям и номинациям.

### Фурс Светлана Анатольевна

С октября 2016 года функции корпоративного секретаря Компании решением Совета директоров возложены на начальника отдела корпоративного сопровождения Департамента корпоративных отношений ПАО НК «РуссНефть» Фурс Светлану Анатольевну.

Корпоративный секретарь Компании обладает знаниями, навыками, опытом и квалификацией, необходимыми для выполнения своих должностных обязанностей.

Фурс Светлана Анатольевна родилась в 1975 г.

Окончила Российскую экономическую академию им. Г. В. Плеханова в 1997 году, имеет ученую степень кандидата экономических наук.

Опыт работы в области корпоративного управления – 18 лет.

Гражданство: Российская Федерация.

Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.

Аффилированным лицом Компании не является.



#### Опыт работы за последние 5 лет:

Период	Наименование организации	Должность
2016 – наст. время	ПАО НК «РуссНефть»	Начальник отдела корпоративного сопровождения Департамента корпоративных отношений – корпоративный секретарь
2008 – 2016	ОАО НК «РуссНефть»	Главный специалист отдела корпоративного сопровождения Департамента корпоративных отношений

# Информация для акционеров и инвесторов

## Структура акционеров и акционерного капитала

Уставный капитал Компании составляет **196 076 000 рублей** и состоит из **392 152 000 акций** номинальной стоимостью **50 копеек** каждая, в том числе:

- обыкновенных акций – в количестве **294 120 000 штук**, что составляет **75 %** уставного капитала Компании;
- привилегированных акций – в количестве **98 032 000 штук**, что составляет **25 %** уставного капитала Компании.

Казначейские и квазиказначейские акции в распоряжении Компании отсутствуют.

## Акционеры Компании, владеющие не менее чем 5 % Уставного капитала или не менее чем 5 % его обыкновенных акций, по состоянию на 31.12.2019:

Наименование	Доля от Уставного капитала, %	Доля от обыкновенных акций, %
RAMBERO HOLDING AG	23,46	31,28
Банк «ТРАСТ» (ПАО)	19,23	3,61
BRADINAR HOLDINGS LIMITED	12,05	16,07
ООО «Бизнес-Финанс»	8,48	–
ЗАО «Млада»	7,70	10,27
ОАО ИК «Надежность»	4,95	6,60
АО «Ай Кью Джи Управление Активами»	4,66	6,22

Информация о составе акционеров Компании приведена на основании сведений, предоставленных регистратором (с учетом информации, раскрываемой номинальным держателем).

Указанные сведения ежеквартально обновляются и раскрываются для всеобщего доступа в составе ежеквартальной отчетности на страницах в сети Интернет:

<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=534>;

<http://www.russneft.ru/>.

## Информация о реестродержателе

Реестродержателем в отчетном году являлось **Акционерное общество «Сервис-Реестр»**, действующее на основании лицензии на осуществление деятельности по ведению реестра № 045-13983-000001, выданной 2 марта 2004 г. ФКЦБ России.

Место нахождения и почтовый адрес: 107045, г. Москва, ул. Сретенка, д. 12.

Телефон: +7 (495) 608-10-43, +7 (495) 783-01-62.

E-mail: [sekr@servis-reestr.ru](mailto:sekr@servis-reestr.ru)

# Дивиденды: налогообложение, дивидендная политика, отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям Компании

Для обеспечения наибольшей прозрачности механизма определения размера дивидендов и порядка их выплаты 26 мая 2017 г. Совет директоров Компании своим решением (протокол № 278) утвердил новую редакцию Положения о дивидендной политике (далее – Положение).

Указанное Положение закрепляет основные принципы, которыми должна руководствоваться Компания при выплате дивидендов, а именно:

- соблюдение норм действующего законодательства Российской Федерации, Устава и внутренних документов Компании;
- стремление соответствовать высоким стандартам корпоративного управления;
- повышение инвестиционной привлекательности Компании;
- обеспечение положительной динамики величины дивидендных выплат при условии роста чистой прибыли Компании;
- стремление к обеспечению наиболее комфортного для акционеров способа получения дивидендов;
- обеспечение максимальной прозрачности механизма определения размера дивиденда.

Решение о выплате дивидендов (в том числе о размере дивидендов и форме их выплаты) принимает Общее собрание акционеров Компании на основании рекомендаций Совета директоров.

При выработке таких рекомендаций Совет директоров учитывает следующие условия:

- наличие и размер чистой прибыли Компании;
- потребность Компании в капитале для развития бизнеса и реализации стратегии развития Компании с учетом выплаты дивидендов и прогнозных результатов деятельности за год;
- существенное изменение макроэкономической конъюнктуры, прочие внешние и внутренние изменения, имеющие или потенциально имеющие существенное влияние в будущем на операционную деятельность Компании, наличие форс-мажорных обстоятельств, в том числе таких, как стихийные бедствия, войны;

- соблюдение баланса интересов Компании и её акционеров, с учетом повышения инвестиционной привлекательности и соблюдения прав акционеров;
- намерение направлять на выплату годовых дивидендов не менее 50 процентов суммы чистой прибыли Компании, формирующейся после резервирования денежных потоков, направляемых на финансирование утвержденной инвестиционной программы, а также исполнение обязательств по привлеченным Компанией кредитам и займам.

Размер годовых дивидендов на одну привилегированную акцию Компании определен пунктом 6.3.1. Устава Компании, объявляется и выплачивается при условии достаточности для этих целей прибыли Компании, определяемой в соответствии с Уставом Компании.

16 мая 2019 года Совет директоров своим решением рекомендовал Общему собранию акционеров направить на выплату дивидендов по итогам 2018 г. **39 999 996,96 долларов США\***, что составило **0,40803 доллара США** на одну привилегированную акцию.

21 июня 2019 года годовое Общее собрание акционеров Компании приняло решение о выплате дивидендов в соответствии с рекомендациями Совета директоров.

Дивиденды были выплачены владельцам привилегированных акций в полном объеме.

В отчетном году Компания утвердила изменения в п. 6.3.1. Устава, в соответствии с которыми размер дивидендов по привилегированным акциям по итогам отчетного года зависит от среднегодовой стоимости одного барреля нефти марки Brent в отчетном году по данным американского информационного агентства S&P Global Platts. Соответствующие изменения в Устав Компании зарегистрированы 13.12.2019.

## Дивидендная история ПАО НК «РуссНефть» (за последние 5 лет)

Период	Категория (тип)	Дата составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов	Размер объявленных дивидендов в расчете на одну акцию, руб.	Общий размер объявленных дивидендов (без учета вычета налога на доходы), млн руб.	Общий размер выплаченных дивидендов (без учета вычета налога на доходы), млн руб.
2014	привилегированные**	–	–	–	–
2015	привилегированные**	–	–	–	–
2016	привилегированные	17.07.2017	24,30	2 381,74	2 381,74
2017	привилегированные	12.07.2018	25,74	2 523,34	2 523,34
2018	привилегированные	11.07.2019	25,75	2 524,65	2 524,65

Дивиденды по обыкновенным акциям за 2014–2018 годы не объявлялись и не выплачивались.

\* По курсу Банка России, установленному на дату фактической выплаты дивидендов.

\*\* Привилегированные акции Компанией впервые размещены в июне 2016 года.



# Управление рисками

Действующая в Компании интегрированная система управления рисками направлена на поддержку принятия решений. В феврале 2018 г. Компания утвердила актуализированную «Политику по управлению рисками», которая закрепляет основные принципы работы системы управления рисками и включает в себя описание процедур по идентификации и оценке рисков, а также механизм оценки возможного влияния последствий выявленных рисков.

Целью формирования и развития системы управления рисками в Компании является создание постоянно и непрерывно действующей системы управления рисками, которые сопровождают бизнес-деятельность Компании и оказывают на нее значимое воздействие, а также воздействия на риски с целью минимизации возможного ущерба, обеспечения операционной и финансовой устойчивости Компании в предполагаемых неблагоприятных условиях ее деятельности.

**Организация и функционирование системы управления рисками Компании осуществляется на базе следующих принципов:**

- непрерывность и цикличность;
- вовлеченность в бизнес-процессы Компании;
- поддержка принятия решений;
- персонификация ответственности;
- распределение ответственности при управлении рисками;
- защита бюджетных показателей;
- бюджетное целеполагание;
- единообразие оценок;
- экономическая целесообразность;
- эффективность процесса управления рисками;
- информированность о рисках.

Несмотря на регулярность и системность работы с рисками, деятельность Компании может подвергнуться рискам, находящимся вне области её контроля. В случае реализации эти риски способны негативно отразиться на финансовом состоянии Компании. Ниже описаны наиболее существенные, по мнению Компании, риски.

## Отраслевые риски

### Риски, связанные с резким снижением цен на нефть

Описание риска	Управление риском
Доходы Компании, ликвидность и прибыльность во многом зависят от цен на сырую нефть – как на внешнем, так и на внутреннем рынке. Исторически их колебания определяются целым рядом факторов, которые находятся и будут находиться вне контроля Компании. Падение цен на нефть и газ может привести к уменьшению объемов добычи ресурсов.	Компания использует сценарный подход к анализу влияния риска снижения цен на нефть на финансовые показатели. Все долгосрочные и краткосрочные инвестиционные проекты анализируются на предмет чувствительности к этим изменениям.

## Страновые и региональные риски

### Риски, связанные с географическим положением

Описание риска	Управление риском
Компания зарегистрирована в качестве налогоплательщика в г. Москве и осуществляет свою деятельность на территории Российской Федерации. Большинство активов Компании расположено на территории Российской Федерации, страновые риски которой оцениваются как низкие. Лишь небольшая часть портфеля активов расположена в Республике Азербайджан.	Риски, связанные с особенностью расположения производственных активов/дочерних компаний, а также опасность стихийных бедствий, землетрясений, наводнений и проч., расцениваются как незначительные и находятся вне контроля Компании.



## Финансовые риски

### Риски, связанные с изменениями процентных ставок

Описание риска	Управление риском
<p>В 2019 году ставки по валютным кредитам снизились. Основная часть заемного капитала Компании номинирована в валюте с плавающей процентной ставкой, зависящей от USD 3M Libor, который за 2019 г. снизился с 2.79388 % на 02.01.2019 до 1.90838 % на 31.12.2019. Компания оценивает данный риск как существенный, поскольку его реализация может оказать существенное влияние на финансовое состояние Компании.</p>	<p>Компания отслеживает динамику USD 3M Libor для безусловного исполнения обязательств по процентным платежам, резервируя соответствующие суммы для оплаты.</p>

### Риски, связанные с изменениями курса валют (валютный риск)

Описание риска	Управление риском
<p>Значительная часть выручки Компании формируется за счет продажи нефти на экспорт, а основные операционные расходы и капитальные затраты Компании выражены в российских рублях. Кроме того, основная часть кредитного портфеля Компании номинирована в валюте.</p>	<p>Валютный риск находится вне зоны контроля Компании. Для минимизации его влияния Компания регулярно анализирует валютный рынок с целью проведения валютных операций в оптимальное, с точки зрения Компании, время.</p> <p>Компания заключила сделки хеджирования по одновременной покупке опционов вида «пут» и продажам опционов вида «колл». В связи с ростом цен на нефть и минимальным изменением курса рубля по отношению к ценам на нефть у Компании может наступить обязательство по расчетам по опциону вида «колл». Справедливая стоимость финансовых инструментов оценивается в соответствии со стандартом МСФО 9 и отражена в консолидированной МСФО за 12 мес. 2019 г.</p>

### Риски инфляции

Описание риска	Управление риском
<p>Инфляция негативно сказывается на финансовых результатах Компании, вызывая рост затрат и уменьшение доходов.</p> <p>По данным Росстата за 2019 год, инфляция составила 3 %.</p> <p>Существующие и прогнозируемые уровни инфляции пока далеки от критических для отрасли и Компании значений.</p>	<p>Рост инфляции прямо влияет на финансовое положение Компании. Наивысшее влияние инфляция оказывает на капитальные затраты, а также на снижение реального дохода при постоянных ценах на нефть. При разработке Стратегии Компания учитывает данный риск, однако он находится вне контроля Компании.</p>

### Риск ликвидности

Описание риска	Управление риском
<p>Операционный денежный поток Компании подвержен колебаниям в связи с высокой волатильностью цен на нефть, изменением курса валют, изменениями размеров уплачиваемых налогов и пошлин.</p> <p>Перечисленные факторы могут влиять на величину денежного потока Компании и, как следствие, на ее ликвидность.</p>	<p>Управление ликвидностью Компании осуществляется централизованно с использованием механизмов детального бюджетирования, ежедневного контроля платежной позиции на среднесрочном горизонте, ежемесячной актуализации плана исполнения бюджета внутри дня, недели, месяца, квартала, года.</p> <p>Компания постоянно контролирует показатели ликвидности. Управление риском осуществляется за счет детализированного планирования расходов и контроля бюджетной дисциплины, а также за счет активного использования механизма авансирования по поставкам нефти на экспорт.</p> <p>В конце третьего квартала 2017 г. Компания заключила сделки по хеджированию цен на нефть, позволяющие стабилизировать операционные денежные потоки Компании в случае существенного падения цен.</p>

### Риски, связанные с зависимостью от монопольных поставщиков услуг по транспортировке нефти и газа и их тарифов

Описание риска	Управление риском
Компания зависит от услуг по транспортировке нефти, оказываемых ПАО «АК «Транснефть» и ПАО «РЖД», и не управляет размерами тарифов и качеством услуг. Любое повышение стоимости транспортировки нефти негативно повлияет на финансовое состояние Компании. Кроме того, любая серьезная авария или другой технологический инцидент может оказать влияние на объемы транспортировки нефти, что негативно скажется на результатах деятельности Компании.	Данный риск находится вне зоны влияния Компании. Компания отслеживает все тенденции к увеличению роста затрат, заблаговременно планируя затраты будущих периодов.

## Правовые риски

### Риски, связанные с изменением валютного регулирования

Описание риска	Управление риском
ПАО НК «РуссНефть» является активным участником внешнеэкономических отношений. Часть обязательств Компании выражены в иностранной валюте. В связи с этим государственный механизм валютного регулирования влияет на финансово-хозяйственную деятельность Компании.	ПАО НК «РуссНефть» постоянно отслеживает изменения нормативной базы в области валютного регулирования и контроля и следует положениям валютного законодательства.  За отчетный период законодательство РФ о валютном регулировании и валютном контроле не подвергалось существенным изменениям, влияющим на деятельность ПАО НК «РуссНефть».

### Риски, связанные с изменением налогового законодательства

Описание риска	Управление риском
ПАО НК «РуссНефть» является одним из крупнейших налогоплательщиков, деятельность которого построена на принципах добросовестности и открытости информации налоговым органам. Компания обеспечивает уплату налога на добавленную стоимость, налога на добычу полезных ископаемых, иных налогов и сборов.	ПАО НК «РуссНефть» постоянно следит за изменениями в налоговом законодательстве и практикой его применения с целью нивелирования возможных рисков и негативных последствий.

### Риски, связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин

Описание риска	Управление риском
ПАО НК «РуссНефть» является активным участником внешнеэкономических отношений. Соответственно, Компания подвержена некоторым рискам, связанным с изменением законодательства в области государственного регулирования внешнеторговой деятельности, а также таможенного законодательства, регулирующего отношения по установлению порядка перемещения товаров через таможенную границу, установлению и применению таможенных процедур, установлению, введению и взиманию таможенных платежей.	ПАО НК «РуссНефть» осуществляет постоянный мониторинг изменений, вносимых в таможенное законодательство, оценивает и прогнозирует степень возможного влияния таких изменений на его деятельность.  Вероятность возникновения рисков в связи со вступившими в силу в отчетном периоде изменениями таможенного законодательства оценивается как невысокая.

**Риски, связанные с изменениями судебной практики по вопросам деятельности Компании (в том числе в сфере лицензирования), которые могут негативно сказаться на её бизнес-результатах и результатах текущих судебных процессов, в которых участвует Компания**

Описание риска	Управление риском
Принимая бизнес-решения при осуществлении коммерческой деятельности, Компания учитывает правоприменительную практику судов с целью оценки и прогнозирования возможных вариантов развития событий и минимизации рисков. Подходы, формируемые Конституционным Судом РФ, Верховным Судом РФ и федеральными арбитражными судами РФ, оказывают влияние на судебные споры с участием Компании.	В отчётном периоде не выявлены судебные прецеденты, негативно влияющие на результаты текущей деятельности и (или) текущих судебных процессов ПАО НК «РуссНефть».

## Стратегический риск

**Риск возникновения убытков в результате допущения ошибок при принятии стратегических решений**

Описание риска	Управление риском
Стратегический риск Компании возникает с возможностью допущения ошибок при принятии решений, определяющих стратегию ее деятельности и развития.	Компания регулярно анализирует показатели реализации стратегии в рамках ежегодной корректировки и пролонгации модели. Стратегическое планирование основывается на текущих макроэкономических параметрах с учётом утвержденного направления развития и с оптимизацией портфеля проектов.  Для поддержки принятия решений в Компании внедрена система управления рисками.

## Репутационный риск

**Риск потери деловой репутации**

Описание риска	Управление риском
Компания стремится к формированию образа надежного и привлекательного партнера как в публичном пространстве, так и при взаимодействии с клиентами, поставщиками, подрядчиками и другими заинтересованными сторонами. Компания направляет значительные усилия на формирование полного и объективного представления о деятельности ПАО НК «РуссНефть».	<p>К числу принимаемых мер по управлению репутационным рисками относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>своевременное, достоверное и полное раскрытие информации о деятельности Компании в соответствии с применимым законодательством РФ, а также дополнительное раскрытие, включая пресс-релизы о ключевых событиях, комментарии для СМИ и инвестиционного сообщества, предоставление иных материалов, информации и разъяснений;</li> <li>поддержание постоянного диалога со средствами массовой информации, инвесторами и аналитиками, клиентами и контрагентами, органами государственной власти и местного самоуправления, отраслевыми организациями и прочими заинтересованными сторонами; предоставление им всей необходимой информации и разъяснений;</li> <li>проведение мероприятий с целью повышения осведомленности о деятельности Компании (участие в отраслевых конференциях и проч.);</li> <li>регулярный мониторинг информации в СМИ и других источниках, касающейся деятельности ПАО НК «РуссНефть» и нефтегазовой отрасли в целом;</li> <li>оперативное реагирование на негативные сведения о деятельности Компании, представленные в СМИ, посредством предоставления объективной информации и официальной позиции Компании.</li> </ul>

## Риски, связанные с деятельностью Компании

### Риски, связанные с текущими судебными процессами, в которых участвует Компания

Описание риска	Управление риском
<p>В своей повседневной деятельности Компания сталкивается с различными препятствиями, реализация которых может привести к судебным разбирательствам.</p>	<p>В отчётном периоде Компания не участвовала в судебных процессах, которые могли бы существенно отразиться на её финансово-хозяйственной деятельности. Соответственно, риски, связанные с текущими судебными процессами, не могут быть признаны весомыми и оказывающими значительное влияние на финансовые показатели Компании.</p>

### Риски, связанные с невозможностью пролонгации лицензии Компании на ведение определенного вида деятельности либо на использование объектов, нахождение которых в обороте ограничено (включая природные ресурсы)

Описание риска	Управление риском
<p>Действующее законодательство о недрах содержит основания для досрочного прекращения, приостановления или ограничения прав пользования недрами. Если государственные органы сочтут, что Компания не выполнила условия владения лицензиями, то они могут наложить штраф, приостановить или прекратить право на их использование. Федеральное агентство по недропользованию (Роснедра. Далее – Агентство) и его территориальные органы принимают административные действия по досрочному прекращению лишь по истечении трёхмесячного срока, данного владельцу лицензии на устранение выявленных нарушений. Если Компания не согласна с решением Агентства по досрочному прекращению, соответствующее решение может быть обжаловано ПАО НК «РуссНефть» в административном или судебном порядке. В отчётном периоде уполномоченные органы не направляли уведомлений о приостановке или досрочном прекращении прав пользования недрами.</p>	<p>Компания осуществляет постоянный мониторинг сроков действия лицензий и при необходимости продляет их на период отработки месторождений.</p> <p>Кроме того, ПАО НК «РуссНефть» обязано получать и продлевать другие лицензии, разрешения, согласования, права землепользования и одобрения на разработку своих месторождений.</p> <p>С учётом практики соблюдения Компанией условий пользования недрами, их мониторинга, работы по актуализации лицензионных соглашений Компания оценивает риски досрочного прекращения, приостановления или ограничения прав пользования недрами как минимальные.</p>

# Внутренний контроль

В рамках выполнения задачи по повышению эффективности системы внутреннего контроля в конце 2018 года «РуссНефть» разработала и утвердила Советом директоров Политику внутреннего контроля.

## Цели Компании в области внутреннего контроля:

- эффективное функционирование данной системы для защиты прав и законных интересов акционеров и инвесторов для обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных целей;
- обеспечение постоянного объективного и справедливого представления о текущем состоянии и перспективах Компании;
- соблюдение требований применимого законодательства для непрерывной деятельности Компании;
- создание контрольных процедур для подготовки финансовой отчетности Компании;
- обеспечение сохранности активов.

## Задачи системы внутреннего контроля Компании:

- создание контрольной среды для должного функционирования бизнес-процессов в финансово-хозяйственной деятельности;
- выявление и оценка рисков достижения целей Компании;
- разработка и выполнение контрольных процедур для более эффективного достижения целей Компании;
- создание условий для своевременной и достоверной подготовки финансовой отчетности;
- интеграция контрольных процедур в управление бизнес-процессами.

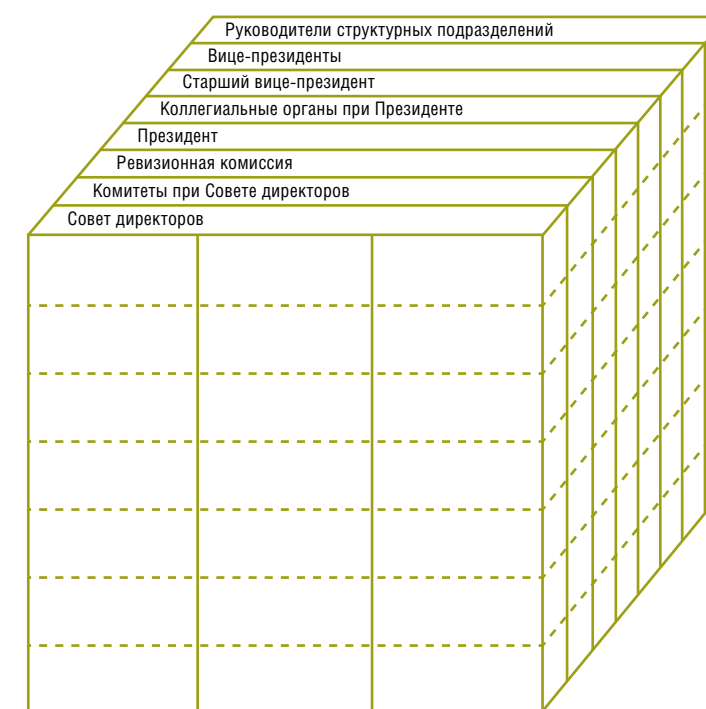
## Система внутреннего контроля Компании базируется на следующих основных принципах:

- интегрированность;
- многокомпонентность;
- непрерывность и цикличность;
- распределение ответственности;
- совершенствование процедур;
- развитие;
- многоуровневость СВК;
- достоверность финансовой отчетности;
- независимая оценка.

## Мониторинг достижения целей

- Отчеты по результатам перед СД (месяц, квартал, полугодие, год)
- Еженедельное оперативное совещание (все вице-президенты)
- Осуществление внутренним аудитом оценки эффективности СВК, СУР
- Контроль эффективности поставок нефти (ценовой комитет)
- Оценка эффективности закупок (тендерный комитет)
- Контроль эффективности геологотехнических мероприятий
- Контроль за достоверностью финансовой отчетности (ревизионная комиссия)

## Участники



Финансово-экономическая стратегия      Производственная стратегия      Стратегия в области сбыта нефти

## Области стратегии



# ГЛАВА 5

# ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ



# Глоссарий

## Термины и аббревиатуры

ГРП	гидравлический разрыв пласта
ГРР	геолого-разведочные работы
ГТМ	геолого-технические мероприятия
ЗБС	зарезка боковых стволов
МГРП	многостадийный гидравлический разрыв пласта
МСФО	международные стандарты финансовой отчетности
НДПИ	налог на добычу полезных ископаемых
НПЗ	нефтеперерабатывающий завод
ОПЕК	Организация стран – экспортеров нефти (англ. OPEC, The Organization of the Petroleum Exporting Countries)
ПНГ	попутный нефтяной газ
проппант	гранулообразный материал, используемый в нефтедобывающей промышленности для повышения эффективности отдачи скважин с применением технологии гидравлического разрыва пласта
РСБУ	Российские стандарты бухгалтерского учета
РФ	Российская Федерация
СНГ	Содружество Независимых Государств
СРП	соглашение о разделе продукции
ФК	футбольный клуб
ФГБУ «ЦДУ ТЭК»	Федеральное государственное бюджетное учреждение «Центральное диспетчерское управление топливно-энергетического комплекса»
SPE (SPE-PRMS)	международный стандарт оценки и управления запасами углеводородов в недрах
Запасы 1P	доказанные запасы
Запасы P2	вероятные запасы
Запасы 2P	доказанные и вероятные запасы
Запасы P3	возможные запасы
Запасы 3P	доказанные, вероятные и возможные запасы
3D Сейсморазведка	сейсмическое исследование, результатом которого является изображение коллектора в трех измерениях
ТКРС	текущий и капитальный ремонт скважин

## Единицы измерения

барр.	баррель
барр. н. э.	баррель нефтяного эквивалента
долл. США	доллар США
км <sup>2</sup>	квадратный километр
м	метр
м <sup>3</sup>	кубический метр
млн	миллион
млрд	миллиард
н. э.	нефтяной эквивалент
пог. км	погонный километр
п. п.	процентные пункты
руб.	рубль
тыс.	тысяча
шт.	штук

## Коэффициенты пересчета

1000 кубических метров газа = 6,6 барреля нефтяного эквивалента

1000 кубических метров газа = 0,8 тонны нефтяного эквивалента

Для пересчета запасов нефти из тонн в баррели используются различные коэффициенты, зависящие от плотности нефти каждого месторождения





## Ограничение ответственности

Настоящий Годовой отчет за 2019 год подготовлен на основе информации, доступной ПАО НК «РуссНефть» (далее – Компания) на дату его составления.

Некоторые заявления в данном Годовом отчете могут содержать предположения или прогнозы в отношении предстоящих событий в Компании.

Такие выражения, как «ожидается», «оценивается», «прогнозируется», «намеревается», «планируется», «будет», «мог бы», наряду с другими похожими или аналогичными выражениями, а также выражения с отрицанием обычно указывают на прогнозный характер заявления. Эти заявления являются предположениями, которые содержат риски и неопределенности, предвидимые либо не предвидимые Компанией.

Таким образом, будущие результаты деятельности Компании могут отличаться от текущих ожиданий, и пользователи данной информации не должны основывать свои предположения исключительно на представленной в Годовом отчете информации.

Указанные заявления прогнозного характера не основываются на фактических обстоятельствах и включают все заявления в отношении намерений, мнений или текущих ожиданий Компании в отношении производственно-хозяйственной деятельности Компании, ее финансовых и операционных показателей, планов, проектов и ожидаемых результатов, политики в отношении дивидендов и капитальных затрат, а также тенденций в отношении цен, тарифов, объемов добычи и реализации, предполагаемых расходов и иных аналогичных факторов и экономических прогнозов в отношении отрасли и рынков.

По своей природе для таких прогнозных заявлений характерно наличие рисков и факторов неопределенности, из-за которых действительные результаты Компании могут существенно отличаться от заявленных в предположениях и прогнозах. К числу таких рисков и факторов неопределенности могут относиться общие экономические условия, конкурентная среда, в которой оперирует Компания, быстрые технологические и иные изменения в сферах деятельности Компании, деятельность государственных органов в Российской Федерации и других юрисдикциях, где Компания осуществляет деятельность.

Указанный перечень рисков и факторов не является исчерпывающим.

Компания не дает никаких гарантий в отношении того, что фактические результаты, масштабы или показатели ее деятельности или отрасли, в которой Компания ведет свою деятельность, будут соответствовать результатам, масштабам или показателям деятельности, явно выраженным или подразумеваемым в любых заявлениях прогнозного характера, содержащихся в настоящем Годовом отчете.

Компания не несет ответственности за любые убытки, которые могут возникнуть у какого-либо лица в связи с тем, что такое лицо полагалось на заявления прогнозного характера, содержащиеся в Годовом отчете.

За исключением случаев, прямо предусмотренных применимым законодательством, Компания не принимает на себя обязательств по распространению или публикации любых обновлений или изменений в заявлениях прогнозного характера, отражающих любые изменения в ожиданиях или новую информацию, а также последующие события, условия или обстоятельства.

# Контакты

## Для акционеров

### Департамент корпоративных отношений

Телефон: +7 (495) 411-63-09

E-mail: [shareholders@russneft.ru](mailto:shareholders@russneft.ru)



## Для инвесторов

### Управление по связям с инвесторами

Телефон: +7 (495) 411-63-09

E-mail: [ir@russneft.ru](mailto:ir@russneft.ru)

## Для прессы

### Пресс-служба

Телефон: +7 (495) 411-63-24

E-mail: [pr@russneft.ru](mailto:pr@russneft.ru)

## Для других вопросов

Телефон: +7 (495) 411-63-09

Факс: +7 (495) 411-63-25

E-mail: [russneft@russneft.ru](mailto:russneft@russneft.ru)

## Регистратор

### Акционерное общество «Сервис-Реестр»

Местонахождение и почтовый адрес:

107045, г. Москва, ул. Сретенка, д. 12

Телефон: +7 (495) 608-10-43, +7 (495) 783-01-62

E-mail: [sekr@servis-reestr.ru](mailto:sekr@servis-reestr.ru)

Часы работы: пн.–чт. – с 9:00 до 16:00,

пт. – с 9:00 до 13:00

(перерыв – с 13:00 до 13:45)

Сайт: [www.servis-reestr.ru](http://www.servis-reestr.ru)



