

Годовой отчёт ПАО НК «РуссНефть» 2020

# СОЦИО-ЛОГИЧНА



**Годовой отчёт ПАО НК «РуссНефть» – 2020**

## **СОЦИО-ЛОГИЧНА**



# «Человечность – это способность участвовать в судьбе других людей».

Эта фраза Иммануила Канта приобрела особое звучание и глубину в 2020 году. В пик пандемии COVID-19 многие бизнесы испытали искушение объявить дефолт по своим обязательствам перед сотрудниками, клиентами и партнёрами. Не участвовать в судьбе других людей – но остаться на плаву.

Их сложно винить в этом. Однако трудно понять.

Удивительно, но современный мир – технологичный, роботизированный, оцифрованный – зависит от людей как никогда прежде. Технологии не обеспечивают долгосрочного рыночного преимущества: они для этого слишком копируемы. По-настоящему эффективны лишь те, кто привлекает, растит и сохраняет лучших людей. Кто ищет баланс между интересами сотрудника и собственной компании. Кто обладает достаточной эмпатией, чтобы увидеть за специалистом человека. Пандемия не только не отменила этих закономерностей. Она сделала их фактором выживания бизнеса.

Поэтому в сложной экономической и эпидемиологической ситуации «РуссНефть» перешла от классического постиндустриального менеджмента к менеджменту человекоцентричному. Мы сместили фокус внимания на внутреннее состояние Компании. И обрели в этой интроспекции возможность стать сильнее, когда внешние обстоятельства пытались сделать нас слабее.

**Вот почему «РуссНефть» сегодня – социо-логична.**

# Содержание

<b>Глава 1</b>	<b>6</b>
<b>О Компании</b>	
Бизнес-модель.....	8
Стратегия Компании.....	12
История развития.....	14
Обращение Председателя Совета директоров.....	16
Обращение Президента Компании.....	18
Руководство Компании.....	20
<b>Глава 2</b>	<b>24</b>
<b>Результаты деятельности</b>	
Отрасль.....	26
Обзор активов: запасы.....	28
Разработка и добыча.....	42
Реализация нефти и газа.....	52
Повышение эффективности работы Компании.....	56
Финансовый результат.....	70
Кредитные рейтинги.....	71
<b>Глава 3</b>	<b>72</b>
<b>Корпоративная и социальная ответственность</b>	
Образовательные проекты.....	74
Охрана окружающей среды.....	76
Охрана труда и промышленная безопасность.....	79
Персонал.....	82
Благотворительность и спонсорство.....	88
<b>Глава 4</b>	<b>92</b>
<b>Корпоративное управление</b>	
Корпоративное управление, внутренние документы, структура органов управления и контроля «РуссНефти».....	94

Общее собрание акционеров.....	104
Совет директоров.....	108
Комитеты Совета директоров.....	124
Политика Компании в области вознаграждения и (или) компенсации расходов членам Совета директоров, Президента и менеджмента Компании.....	128
Президент Компании.....	132
Ревизионная комиссия.....	133
Корпоративный секретарь.....	134
Информация для акционеров и инвесторов.....	136
Управление рисками и внутренний контроль Компании.....	139

## **Глава 5 146**

<b>Общая информация</b>	
Глоссарий.....	148
Ограничение ответственности.....	150
Контакты.....	152

## **Приложения**

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	
Перечень совершённых Компанией в отчётном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками	
Перечень совершённых Компанией в отчётном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность	
Сведения об объёме использованных энергетических ресурсов	
Аудиторское заключение независимого аудитора о годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности ПАО НК «РуссНефть» за 2020 год	
Консолидированная финансовая отчётность ПАО НК «РуссНефть» за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., и аудиторское заключение независимого аудитора	

# ГЛАВА 1 ДЕРЖАТЬСЯ СВОЕГО ПУТИ

«Препятствия – это те страшные вещи, которые вы видите, лишь когда отводите глаза от своей цели».

Генри Форд,  
промышленник

Рынок не подстраивается под нас – это мы подстраиваемся под рынок. Люди «РуссНефти» становятся профессиональнее и гибче, но не теряют из вида цели Компании. Мы развиваем кадровый потенциал, чтобы продолжать движение к ним, когда очередное препятствие остаётся позади.

# Бизнес-модель

РАЗВЕДКА

ЗАПАСЫ

ДОБЫЧА

ПРОИЗВОДСТВО

РЕАЛИЗАЦИЯ

Бизнес-модель ПАО НК «РуссНефть» опирается на сегмент апстрим. Компания фокусируется на разведке, добыче и реализации углеводородного сырья. Её менеджмент видит своей ключевой задачей не только сохранение темпов добычи, но и наращивание объёмов производства в среднесрочной перспективе.

В сложившейся макросреде Компания инвестирует в проекты с наибольшей отдачей на вложенный капитал, увеличивает добычу высокомаржинальной нефти и сокращает расходы, прибегая к передовым технологиям и грамотным инженерно-экономическим решениям.



**6,400**

Добыча нефти, млн тонн

**2,768**

Экспорт нефти в страны  
ближнего и дальнего зарубежья,  
млн тонн


**2,182**

Добыча газа, млрд м<sup>3</sup>



**+32,74**

прирост извлекаемых запасов  
по российской классификации (ABC1+ABC2), млн тонн



# Стратегия Компании

ПАО НК «РуссНефть» стремится к долгосрочному устойчивому развитию. Стратегия Компании предполагает, что в ближайшие 5 лет объёмы добычи будут расти на 2–4 % ежегодно без учета ограничений ОПЕК+. Претворить эти планы в жизнь призваны такие перспективные проекты, как:

- Поддержание уровня добычи на браунфилдах за счёт нового бурения, программ ЗБС и ГТМ, оптимизации системы ППД;
- Активное вовлечение в разработку льготированных (высокомаржинальных) запасов Тагринского и Верхне-Шапшинского месторождений;
- Разработка Восточно-Каменного месторождения со значительным объёмом запасов;
- Реализация программы ГРП на гринфилдах. Вовлечение в разработку значительных объёмов ЗР запасов на существующих месторождениях и лицензионных участках «РуссНефти» (проекты ГРП) при улучшении макропараметров.

Кроме эксплуатационного бурения на своих лицензионных участках Компания ежегодно реализует обширную программу ГРП. В среднесрочной перспективе портфель запасов будет пополняться трудноизвлекаемыми и нетрадиционными запасами. Это позволит оперативно ранжировать проекты, выделяя наиболее привлекательные и перспективные из них.





# История развития

## 2002–2005

### Экстенсивный рост

- Сформирована основная ресурсная база. За 3 года она обеспечила рост добычи на 70 %.
- «РуссНефть» входит в топ-10 российских нефтегазовых компаний по объёму добычи.
- Glencore становится партнёром «РуссНефти», участвуя в акционерном капитале её дочерних компаний.

## 2006–2007

### Органическое развитие

- Быстро растут объёмы бурения.
- Увеличивается ресурсная база.
- «РуссНефть» стабилизирует объёмы добычи и наращивает объёмы переработки нефти.
- Компания внедряет комплекс ГТМ на зрелых активах в Поволжье.

## 2008–2009

### Антикризисное развитие

- Стабилизация себестоимости добычи при видимом снижении издержек.
- Значительный прирост ресурсной базы.
- Рост розничных продаж нефти до 11 %.

## 2010–2012

### Возобновление экспансии

- Рост инвестиций на 60 % относительно планов 2009 г.
- Открытие новых месторождений и доразведка запасов.
- Наращивание объёма добычи углеводородов.

## 2013–2016

### Оптимизация портфеля активов

- Значительно 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 %.

## 2016

### IPO на Московской бирже

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

## 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.

## 2018

### Новые технологии

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

## 2019

### Экологичность как множитель лидерства

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

## 2020

### Социо-логичность как фактор устойчивости

- Обеспечение социальной устойчивости Компании при экстраординарном давлении внешних негативных факторов.
- Успешное масштабирование антикризисных мер по всей вертикали управления.

# Обращение Председателя Совета директоров

## Уважаемые акционеры!

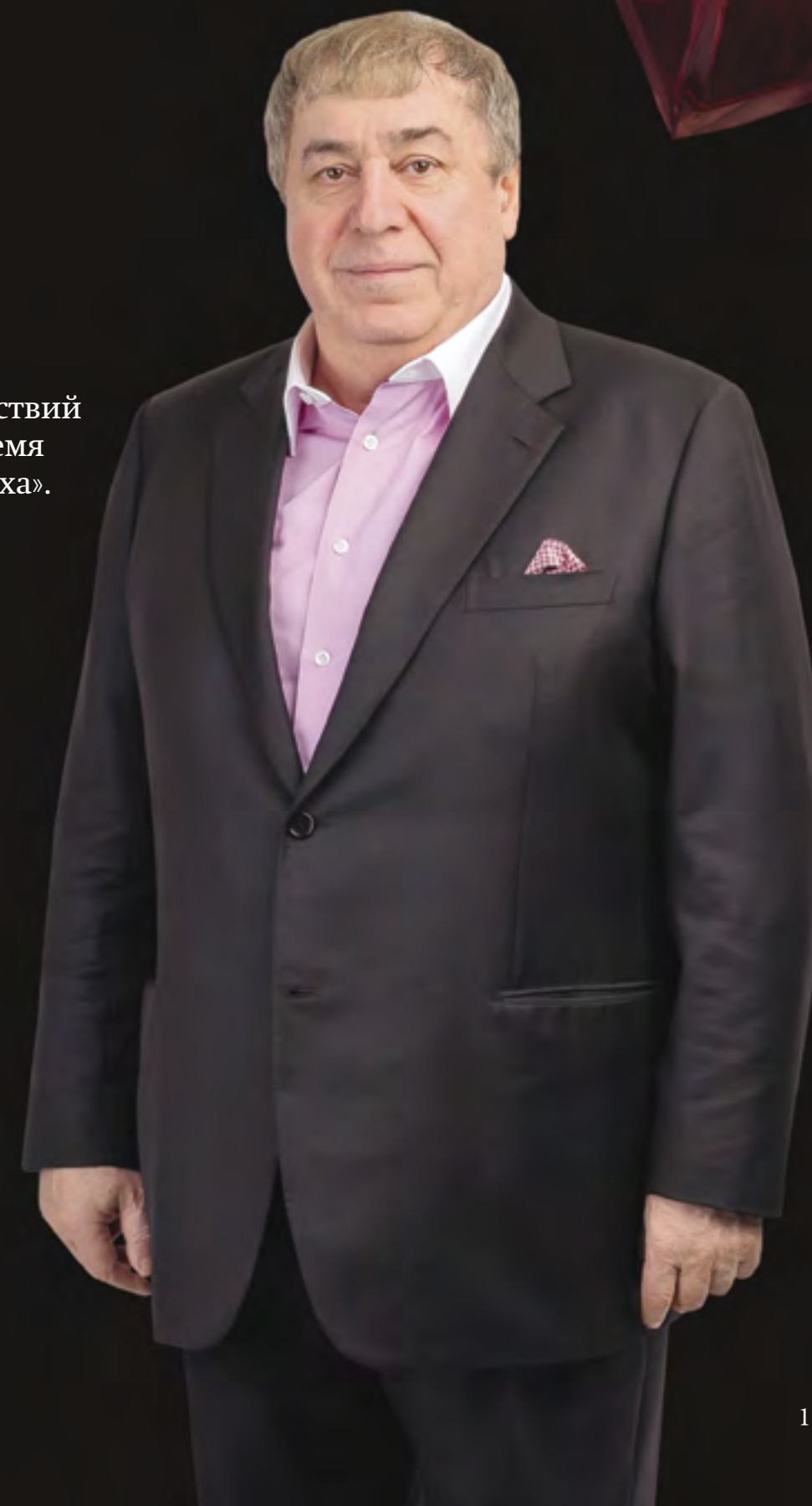
Эверест кажется плоскогорьем в сравнении с тем глобальным коллапсом, которым наградил нас 2020 год.

Пандемия и обвал цен на нефть испытали на прочность все нефтяные компании и национальные экономики в целом. Но, несмотря на финансовый шторм, который пытался поглотить «РуссНефть», мы быстро восстановили свой инвестиционный поток по окончании повсеместного локдауна. Это позволило нам продолжить реализацию бизнес-плана, нацеленного на решение сложнейших технологических задач по освоению трудноизвлекаемых запасов: их доля в структуре наших ресурсов неуклонно растёт.

2020 год, как зеркало, отразил главные ценности «РуссНефти»: сплочённость команды перед внешними вызовами, умение решать сложнейшие задачи по всей вертикали управления, способность исполнять свои внешние и внутренние обязательства. Очевидно, что 2021 год тоже будет непростым. Но, я уверен, коллектив Компании успешно решит стоящие перед нами задачи и реализует амбициозные планы нашей Долгосрочной стратегии.

**Михаил Гуцериев,**  
Председатель Совета директоров ПАО НК «РуссНефть»,  
основатель Компании

«Ординарность действий  
в неординарное время  
как парадигма успеха».



# Обращение Президента

## Уважаемые акционеры!

Главный итог 2020 года: Компания устояла и восстанавливает свой потенциал. Мировая пандемия, пришедшая на начало отчётного года, могла поставить точку в истории многих нефтяных компаний. В марте мировые цены на нефть ушли в свободное падение, а в апреле – сорвались в штопор: средняя цена реализации составляла **\$15** за баррель, иногда пробивая уровень **\$10**. Выручка «РуссНефти» упала на 29 %.

Но, несмотря на пандемические потрясения и шквал эмоций на рынках, Компания устояла – и это главное. Летом мы начали восстанавливать инвестиционный поток, что позволило нам выйти на уровень добычи в 6,4 млн тонн (именно этот уровень определён соглашением ОПЕК+).

Во втором полугодии мы оживили программу бурения: ввели в эксплуатацию 83 новые скважины и обеспечили прирост запасов на уровне 30 млн тонн. Дополнительная добыча нефти от ввода этих скважин составила 825 тыс. тонн, что на **16 %** выше показателя, установленного бизнес-планом. Удельный показатель добычи нефти в новом фонде составил 10,8 тыс. тонн на скважину – это на **27 % выше** показателя 2019 года.

ЕВИТДА по итогам 2020 года составила 27 млрд рублей. Если честно, в начале года, после стремительного падения цен на нефть, мы сомневались, что поднимемся до этого уровня. Нам удалось достичь его благодаря слаженной работе Компании по всей вертикали управления. Мы сработали как швейцарские часы – без сбоев и задержек.

Сегодня для населения планеты важно соблюдение экологических норм. Совершенствуя механизмы регулирования выбросов парниковых газов, мы выработали алгоритм их учёта в государственной информационной системе топливно-энергетического комплекса России. Компания продолжила реализацию программы энергосбережения, что позволило получить по итогам отчётного года фактическую экономию в размере **130,5 млн рублей**.

После пережитого шторма мы ещё раз убедились в том, что сплочённость и слаженность команды «РуссНефти» – главное условие для успешного развития Компании и роста её акционерной стоимости.

«Компания работала как швейцарские часы – без сбоев и задержек».



# Руководство Компании



**Толочек Е. В.**  
Президент.  
Работает в Компании более 5 лет.

**Прозоровская О. Е.**  
Старший вице-президент по экономике и финансам.  
Работает в Компании более 16 лет.

**Дохлов А. В.**  
Вице-президент по экономике и бюджетированию.  
Работает в Компании более 18 лет.

**Пицюра Е. В.**  
Вице-президент по геологии и разработке.  
Работает в Компании 4 месяца.

**Макарова Е. А.**  
Вице-президент по связям с общественностью и внешнеэкономической деятельности.  
Работает в Компании 16 лет.

**Малышев А. С.**  
Вице-президент по добыче нефти и газа.  
Работает в Компании более 4 лет.

# Руководство Компании



**Федосеев А. И.**  
Вице-президент по безопасности.  
Работает в Компании более 14 лет.

**Романов Д. В.**  
Вице-президент по корпоративным  
отношениям.  
Работает в Компании более 18 лет.

**Евлоев М. С.**  
Вице-президент по коммерции.  
Работает в Компании более 13 лет.

**Авалишвили Д. Г.**  
Вице-президент – директор  
Департамента  
по перспективным проектам  
и сервисам.  
Работает в Компании более 16 лет.

**Семерикова Т. Н.**  
Главный бухгалтер.  
Работает в Компании более 16 лет.

**Пермяков А. С.**  
Вице-президент по капитальному  
строительству.  
Работает в Компании более 4 лет.

## ГЛАВА 2

# РАБОТАТЬ ВОПРОКИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМ

«Всегда делай всё вовремя, никогда не сдавайся, иди к своим целям, даже если всё плохо».

Стив Джобс,  
основатель Apple

Каждый кризис делает нас сильнее. В этом эволюционная сила «РуссНефти»: мы постоянно развиваемся, исходя из сложившейся конъюнктуры и долгосрочных целей Компании. Совершенствование – в нашей крови: в 2020 году 21 новатор «РуссНефти» удостоился премии в рамках корпоративного конкурса по оптимизации производственных процессов и затрат.

# Отрасль

В 2019 году российские компании установили постсоветский рекорд, добыв **560,2 млн тонн** нефти с газовым конденсатом. Россия наращивала нефтедобычу 11 лет подряд и в 2019 году достигла небывалых цифр среднесуточной добычи – **11,25 млн баррелей**. В 2020 году, на фоне пандемии COVID-19 и новой ограничительной сделки ОПЕК+, показатели упали до минимума за последние 10 лет.

С началом пандемии мировой нефтяной рынок пережил шок: сокращение объёма промышленного производства и перевозок привело к резкому падению спроса на нефть. В марте ситуация усугубилась развалом сделки ОПЕК+, действовавшей с 2017 года. Участники соглашения, включая Россию, не смогли договориться об условиях продления договорённости по ограничению добычи нефти. Цены на нефть упали почти в два раза.

Новое соглашение страны – участницы ОПЕК+ подписали только в апреле. Они договорились, что суммарная добыча сократится на **9,7 млн баррелей** в сутки. В июле участники сделки смягчили условия, и с 1 августа 2020 года объём сокращения снизился до **7,7 млн баррелей** в сутки.

Сокращение коснулось всех крупных нефтяных компаний. Как следует из открытых данных Центрального диспетчерского управления топливно-энергетического комплекса РФ (ЦДУ ТЭК), в отчётном году объём добычи сырой нефти и конденсата в России уменьшился на **8,6 %** и составил **512,68 млн тонн**. На этом рубеже российские нефтяники были в 2010 году.

Международное энергетическое агентство (МЭА) в январском отчёте отмечает, что в 2020 году российский нефтяной экспорт снизился впервые с 2008 года и достиг самого низкого уровня с 2011 года.

В своём докладе МЭА также понизило прогноз роста спроса на нефть в 2021 году. Эксперты ожидают, что после беспрецедентного обвала в 2020 году мировой спрос восстановится на **5,5 млн баррелей** в сутки – до **96,6 млн баррелей** в сутки. Продолжение пандемии COVID-19 в начале 2021 года замедляет отскок, но широко применяемые усилия по вакцинации и оживление экономической активности, как ожидается, ускорят динамику роста во второй половине текущего года. МЭА считает, из-за локдаунов в некоторых странах потребуются больше времени, чтобы спрос на нефть полностью восстановился.

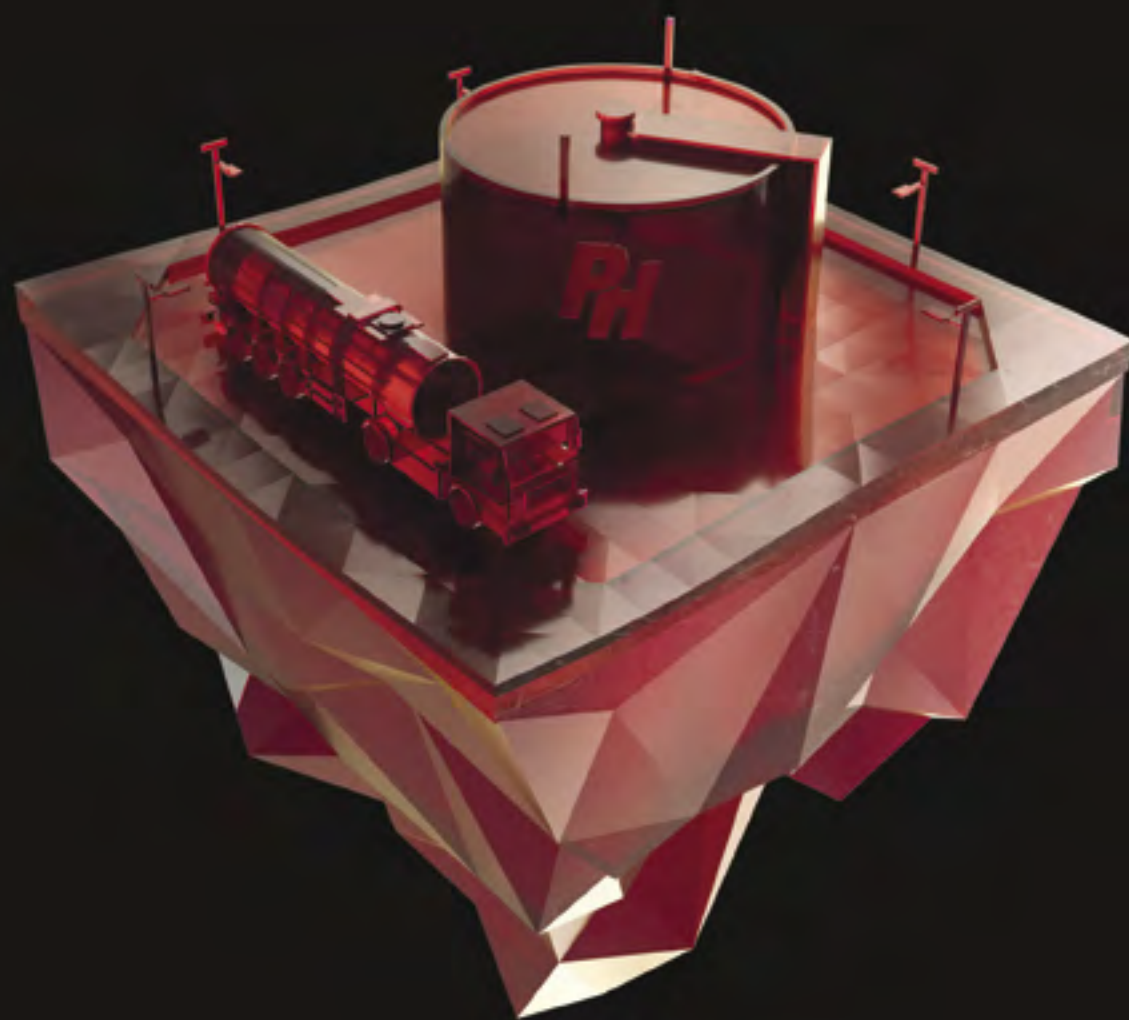
В 2020 году «РуссНефть» добыла **6,4 млн тонн** нефти, **0,269 млрд** кубометров природного газа, **1,913 млрд** кубометров попутного нефтяного газа. Добыча нефти из трудноизвлекаемых залежей выросла в 8 раз за последние 5 лет.

Несмотря на ограничения, связанные с COVID-19, запасы Компании в 2020 году увеличились на **30 млн тонн** запасов нефти категории АВ1С1+В2С2: обеспеченность доказанными запасами 1Р по SPE-PRMS составила 22 года. У «РуссНефти» стремительный рост коэффициента восполнения трудноизвлекаемых запасов: по категории АВ1С1+В2С2 он вырос на **290 %** к уровню 2016 года.

Менеджмент «РуссНефти» готов к реализации новой среднесрочной стратегии. Она предполагает выход Компании на годовую добычу в **7,3 млн тонн** и базируется на разбурировании Тагринского и Верхне-Шапшинского месторождений, вводе в разработку Восточно-Каменного месторождения в 2023 году и бурении на целевых активах – Западно-Варьеганском, Аржановском, Ясном, Верхне-Салатском и Южно-Первомайском месторождениях.

# Обзор активов: запасы

## Обзор активов за 2020 год по географическому признаку

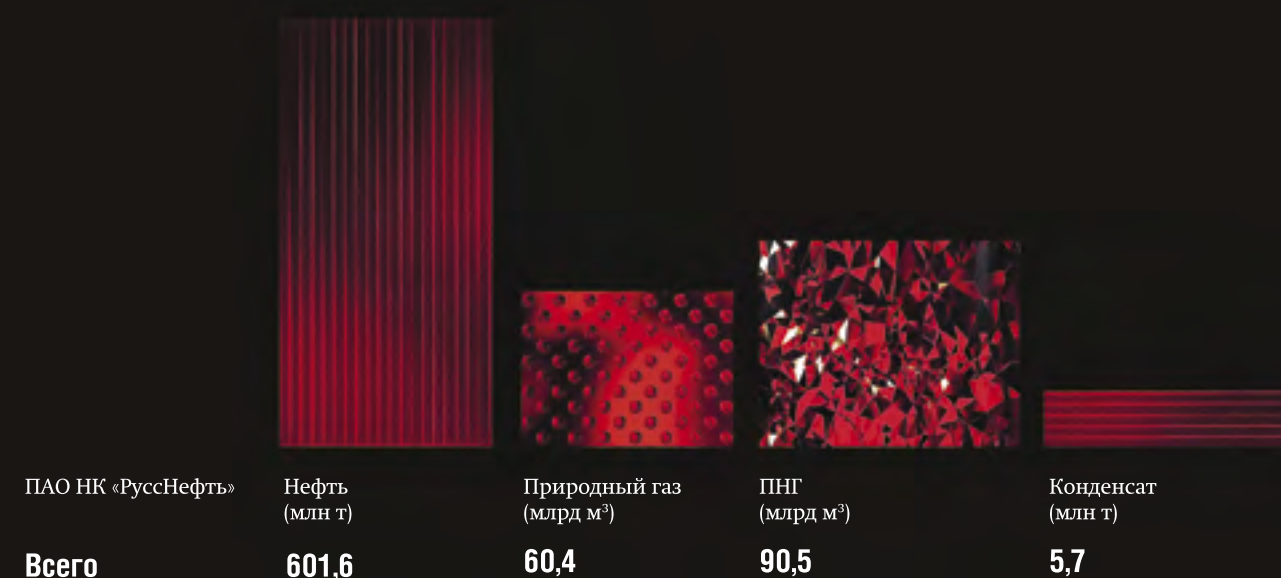


### Активы в целом

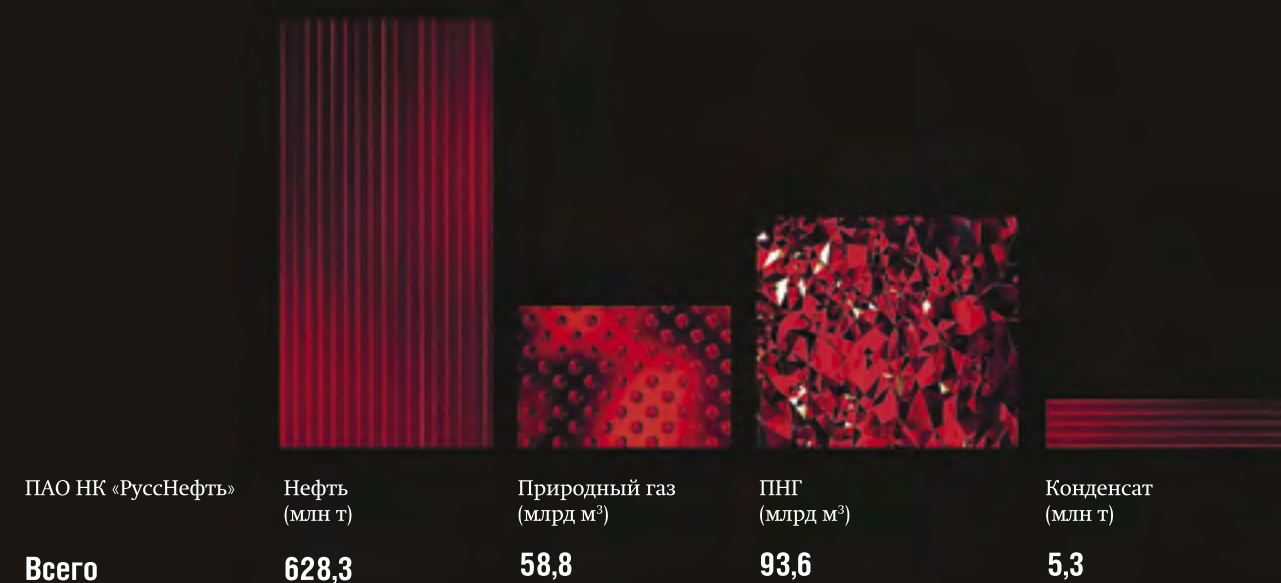
«РуссНефть» владеет сбалансированным портфелем добывающих активов в ключевых нефтегазоносных провинциях России: в Поволжье, Западной и Центральной Сибири. Компания участвует в проектах по разработке и добыче нефти в Республике Азербайджан.

Аудит запасов по международной классификации выполнялся по состоянию на 31 декабря 2019 г., поэтому далее по тексту вся информация, касающаяся аудита запасов, указана по состоянию на 31.12.2019.

## Структура запасов AB1C1+B2C2 на 01.01.2020



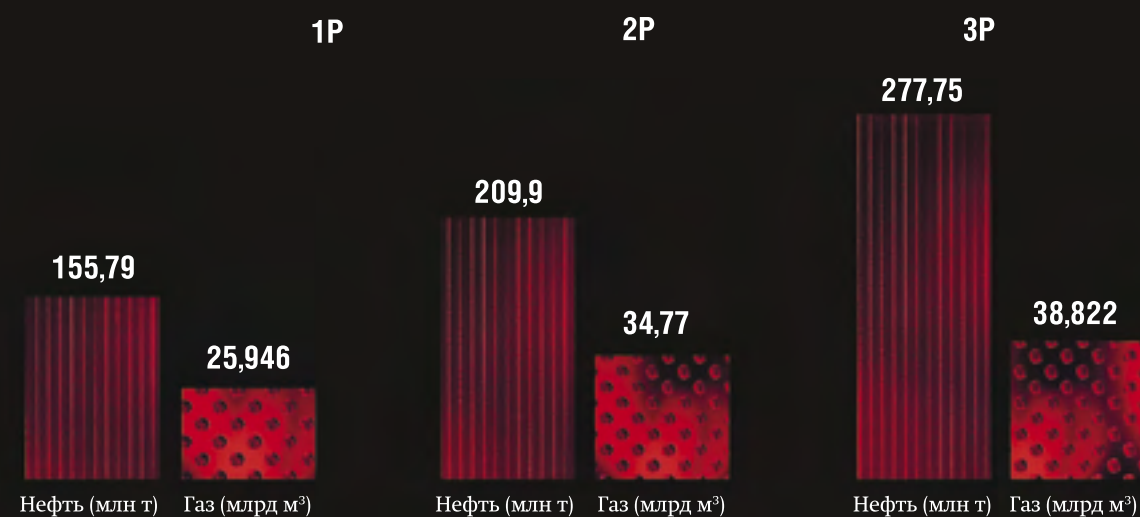
## Структура запасов AB1C1+B2C2 на 01.01.2021





## Структура запасов SPE на 31.12.2019

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>155,79</b>	<b>25,946</b>	<b>209,9</b>	<b>34,77</b>	<b>277,75</b>	<b>38,822</b>



На Западно-Сибирскую группу месторождений приходится около 83 % всех доказанных и вероятных запасов нефти Компании. На Поволжскую и Центрально-Сибирскую группы приходится 11 % и 6 % соответственно.

Портфель активов «РуссНефти» включает в себя зрелые месторождения со стабильным уровнем добычи и активы на ранней стадии разработки со значительным потенциалом роста добычи. Западно-Сибирская группа характеризуется наибольшими объёмами добычи с наиболее низкой по Компании себестоимостью добычи.

На Поволжскую группу приходятся запасы с существенными льготами по НДС.

За 2020 год извлекаемые запасы нефти по сумме категорий АВ1+В2 увеличились на 26,7 млн т – это +4,4 % к запасам по состоянию на 01.01.2020.

## Западно-Сибирская группа

Западно-Сибирская группа – крупнейший производственный кластер Компании. Он включает в себя месторождения в Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах. Крупнейшие в регионе – Варьеганское, Тагринское, Западно-Варьеганское, Верхне-Шапшинское и Восточно-Каменное.

В 2020 году извлекаемые запасы нефти по сумме категорий АВ1+В2 относительно запасов на 01.01.2020 по Западно-Сибирской группе увеличились на 28,0 млн тонн, что составило 5,8 %.

Западно-Сибирская группа обеспечивает 77,2 % от общей добычи и 83 % запасов 2P. Её месторождения условно поделены на три блока: Варьеганский, Ханты-Мансийский и Нижневартовский. Основные добычные активы расположены в Варьеганском блоке, в то время как месторождения Ханты-Мансийского блока долгое время были менее разведанными. Их доразведка с последующим бурением в 2017–2020 годах привела к стабилизации и росту добычи.

Сегодня уровень добычи нефти стабилизирован на уровне 5 млн тонн – преимущественно благодаря разбурированию ачимовских отложений на Верхне-Шапшинском и Тагринском месторождениях горизонтальными скважинами с проведением многоступенчатых гидроразрывов пласта.

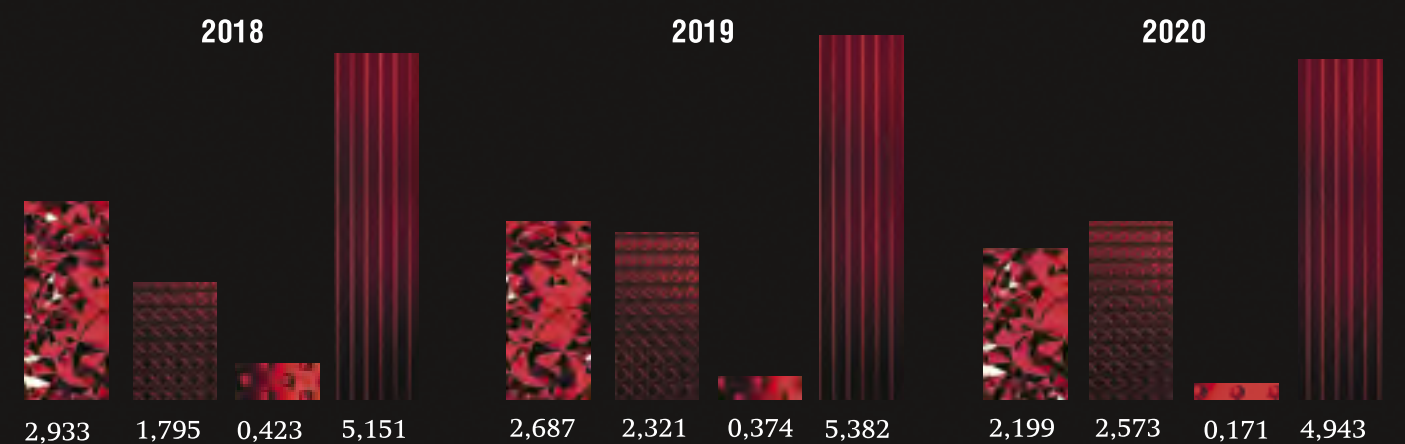
Компания планирует наращивать добычу по Западно-Сибирской группе за счёт реализации проектов по развитию Верхне-Шапшинского и Восточно-Каменного месторождений в Ханты-Мансийском блоке, разбурирования ачимовских залежей на Тагринском месторождении Варьеганского блока и интенсификации добычи на зрелых месторождениях по итогам геолого-технических мероприятий.



## Структура запасов на 31.12.2019

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)



## Структура запасов АВ1С1+В2С2 на 01.01.2020

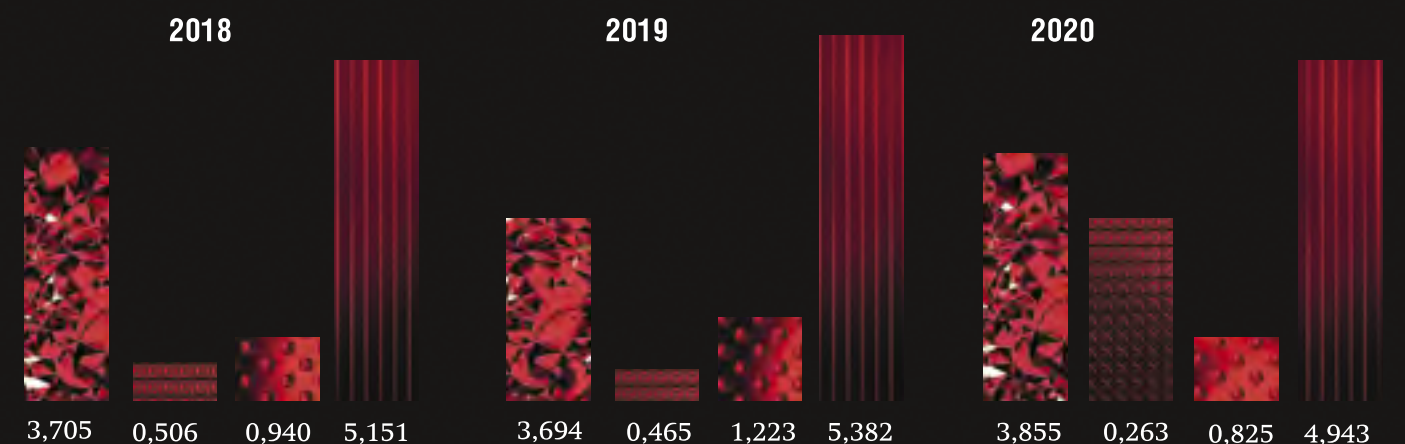
Блок	Нефть (млн т)	Природный газ (млрд м³)	ПНГ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
	Варьеганский	257,1	31,7	63,2
Ханты-Мансийский	197,9	0,0	14,0	0,0
Нижневартовский	24,2	0,0	2,0	0,0
<b>Всего</b>	<b>479,2</b>	<b>31,7</b>	<b>79,3</b>	<b>2,1</b>

Блок	2018	2019	2020
Варьеганский	2,933	2,687	2,199
Ханты-Мансийский	1,795	2,321	2,573
Нижневартовский	0,423	0,374	0,171
<b>Всего</b>	<b>5,151</b>	<b>5,382</b>	<b>4,943</b>

## Структура запасов АВ1С1+В2С2 на 01.01.2021

Блок	Нефть (млн т)	Природный газ (млрд м³)	ПНГ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
	Варьеганский	270,5	30,4	63,2
Ханты-Мансийский	212,8	0,0	17,4	0,0
Нижневартовский	24,0	0,0	1,9	0,0
<b>Всего</b>	<b>507,3</b>	<b>30,4</b>	<b>82,5</b>	<b>1,7</b>

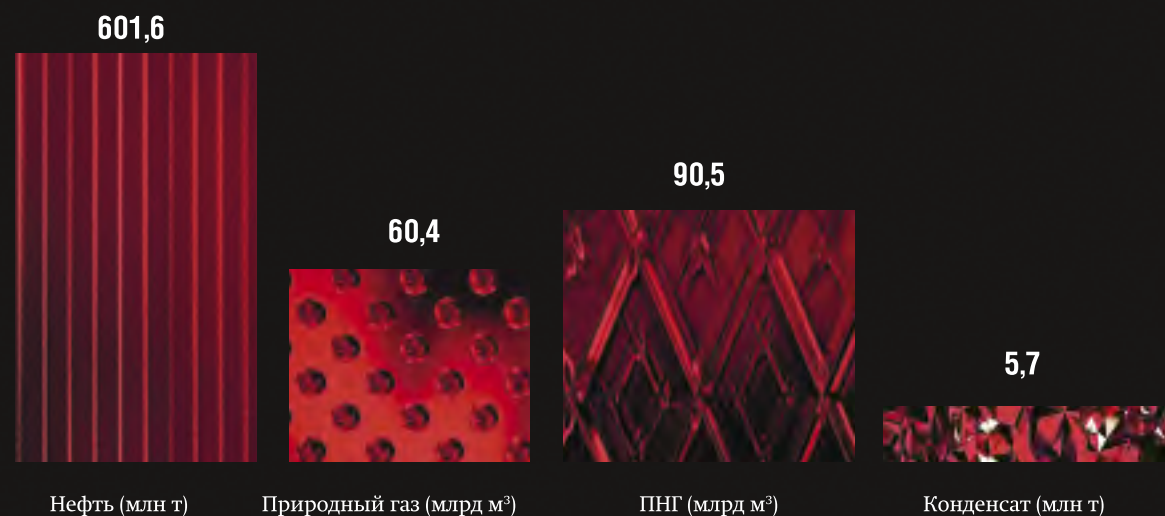
## Динамика добычи нефти (млн тонн)



Блок	2018	2019	2020
Базовая добыча	3,705	3,694	3,855
Добыча от ГТМ	0,506	0,465	0,263
Добыча от ввода новых скважин из бурения	0,940	1,223	0,825
<b>Всего</b>	<b>5,151</b>	<b>5,382</b>	<b>4,943</b>

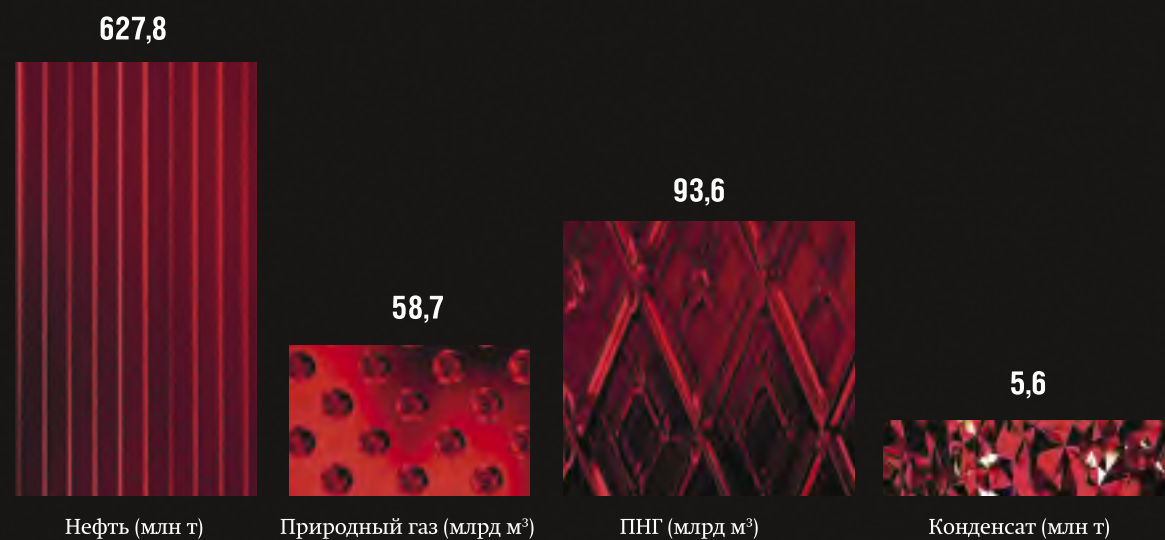
## Структура запасов АВ1С1+В2С2 на 01.01.2020

ПАО НК «РуссНефть»	Нефть (млн т)	Природный газ (млрд м³)	ПНГ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
<b>Всего</b>	<b>601,6</b>	<b>60,4</b>	<b>90,5</b>	<b>5,7</b>



## Структура запасов АВ1С1+В2С2 на 01.01.2021

ПАО НК «РуссНефть»	Нефть (млн т)	Природный газ (млрд м³)	ПНГ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
<b>Всего</b>	<b>627,8</b>	<b>58,7</b>	<b>93,6</b>	<b>5,6</b>



## Поволжская группа

Второй крупный производственный кластер Компании расположен в Поволжье. Ключевые активы Поволжской группы сконцентрированы в Саратовской, Пензенской и Ульяновской областях, а также в Республике Калмыкия. Крупнейшие по запасам месторождения группы – Ириновское, Зимницкое, Северо-Зимницкое, Мордовоозёрское и Белокаменное.

На Поволжскую группу приходится 18,9 % от общей добычи и 11 % запасов 2Р. Группа условно разделена на Саратовский и Ульяновский блоки и включает в себя зрелые месторождения, которые генерируют стабильные операционные денежные потоки при достаточно низком объёме необходимых капитальных затрат.

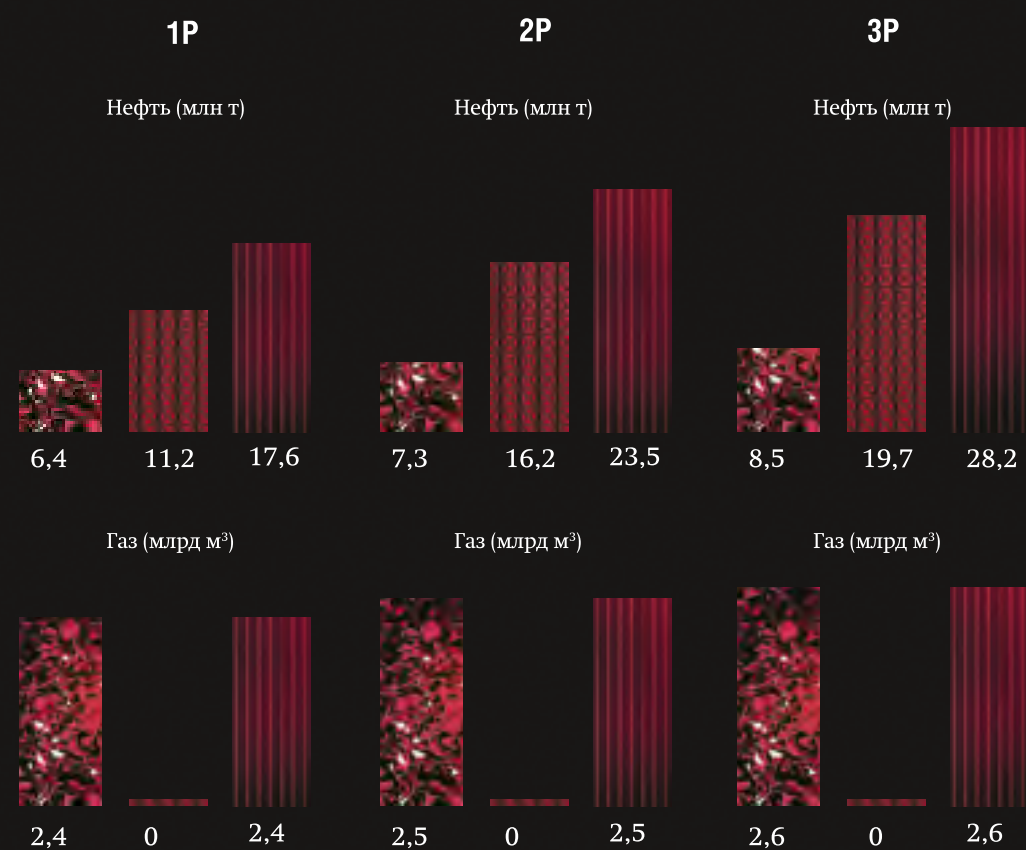
За 2020 год извлекаемые запасы нефти по сумме категорий АВ1+В2 относительно запасов на 01.01.2020 по Поволжской группе уменьшились на 1,2 млн т, что составило 1,4 %.

Компания рассчитывает на высокий потенциал роста ресурсной базы группы за счёт вовлечения в разработку малодренлируемых запасов нефти. Эффективные геолого-технические мероприятия позволят поддерживать стабильный уровень добычи на зрелых месторождениях.

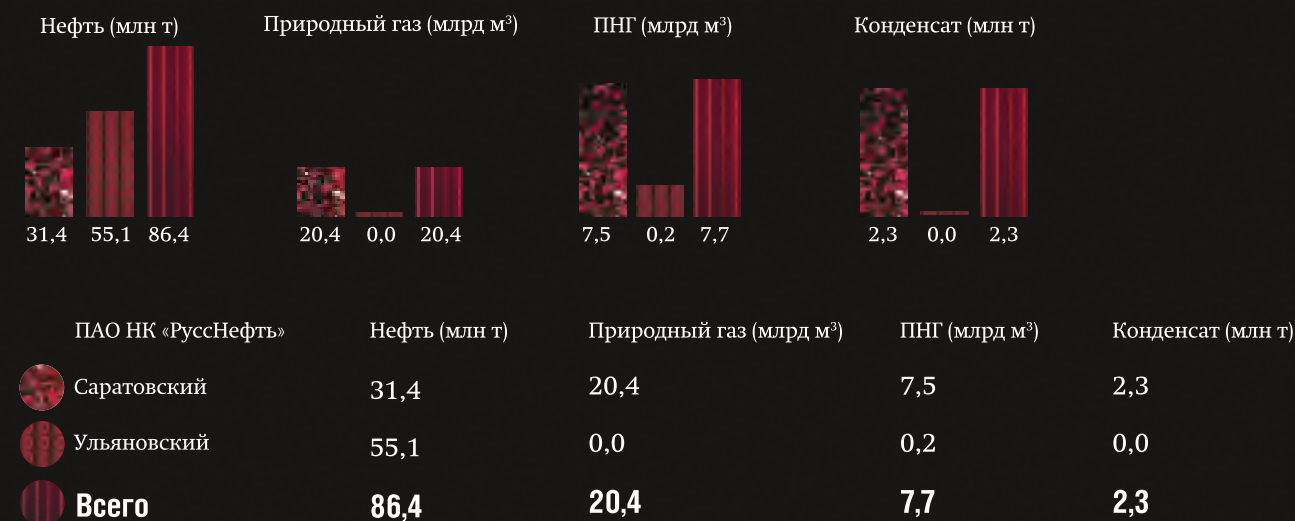


## Структура запасов на 31.12.2019

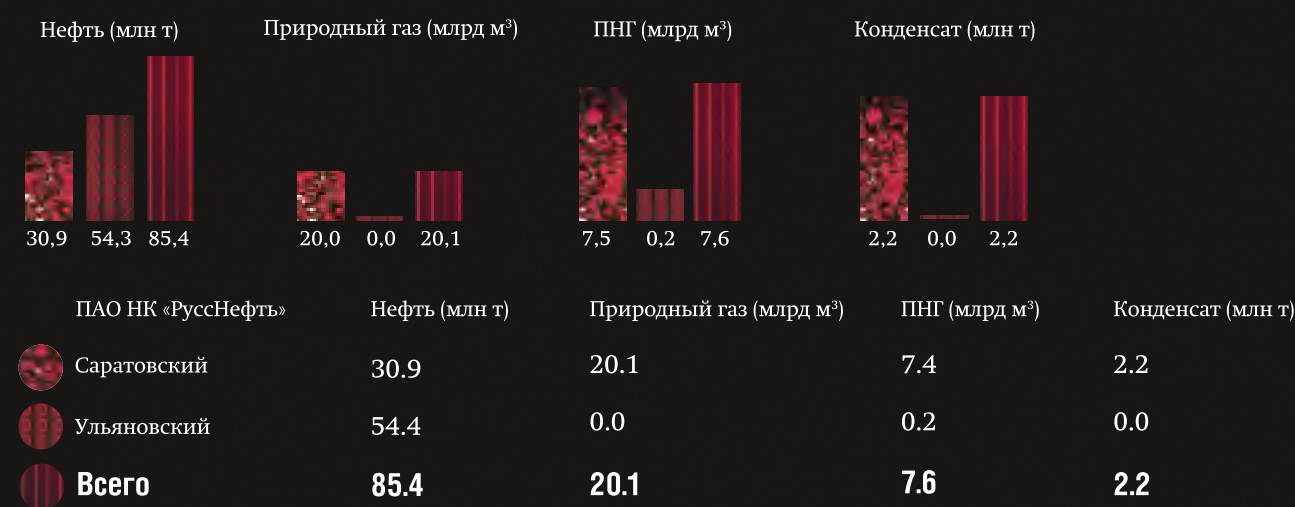
Блок	1P		2P		3P	
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)
Саратовский	6,4	2,4	7,3	2,5	8,5	2,6
Ульяновский	11,2	0,0	16,2	0,0	19,7	0,0
<b>Всего</b>	<b>17,6</b>	<b>2,4</b>	<b>23,5</b>	<b>2,5</b>	<b>28,2</b>	<b>2,6</b>



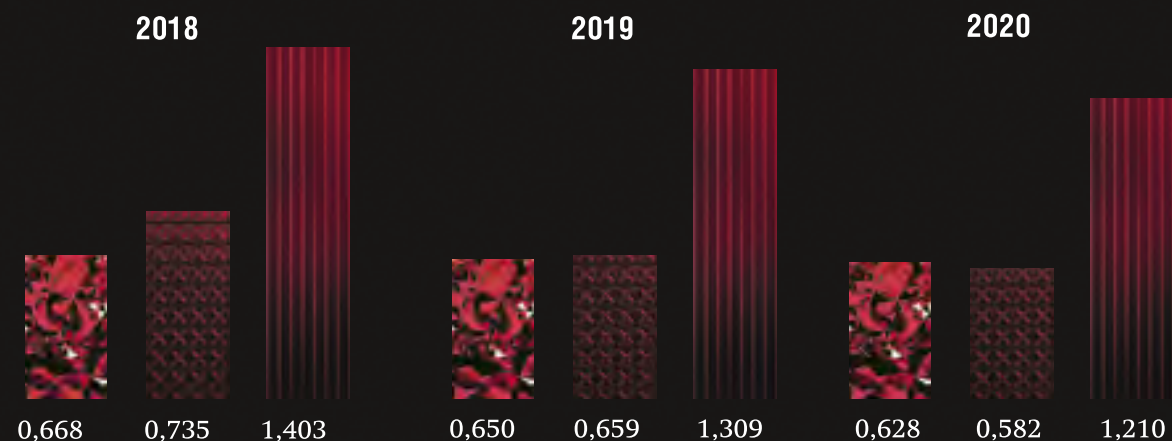
## Структура запасов АВ1С1+В2С2 на 01.01.2020



## Структура запасов АВ1С1+В2С2 на 01.01.2021

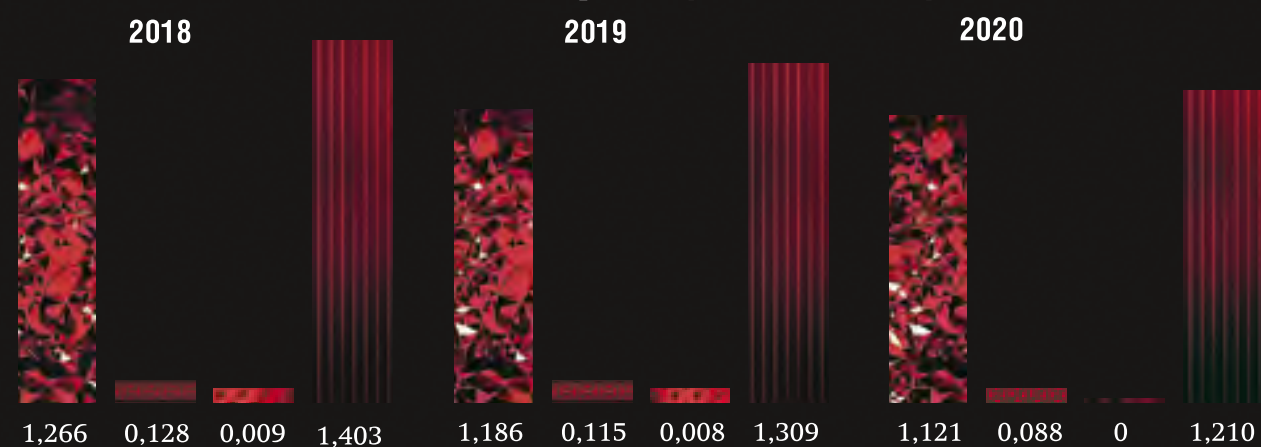


## Динамика добычи (млн тонн)



Блок	2018	2019	2020
Саратовский	0,668	0,650	0,628
Ульяновский	0,735	0,659	0,582
<b>Всего</b>	<b>1,403</b>	<b>1,309</b>	<b>1,210</b>

## Динамика добычи нефти (млн тонн)



Блок	2018	2019	2020
Базовая добыча	1,266	1,186	1,121
Добыча от ГТМ	0,128	0,115	0,088
Добыча от ввода новых скважин из бурения	0,009	0,008	0
<b>Всего</b>	<b>1,403</b>	<b>1,309</b>	<b>1,210</b>

## Центрально-Сибирская группа

Активы Центрально-Сибирской группы расположены в Томской области. Её крупнейшие месторождения – Столбовое, Верхнесалатское, Федюшкинское, Гуларинское и Соболиное – обеспечивают 3,8 % от общей добычи и 6 % запасов 2Р.

За 2020 год извлекаемые запасы нефти по сумме категорий АВ1+В2 относительно запасов на 01.01.2020 уменьшились по Центрально-Сибирской группе на 0,3 млн т, что составило -0,7 %.



## Структура запасов на 31.12.2019

Блок	1Р		2Р		3Р	
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)	Нефть (млн т)	Газ (млрд м³)
Томский	8,12	0,206	12,1	4,8	14,7	5,1

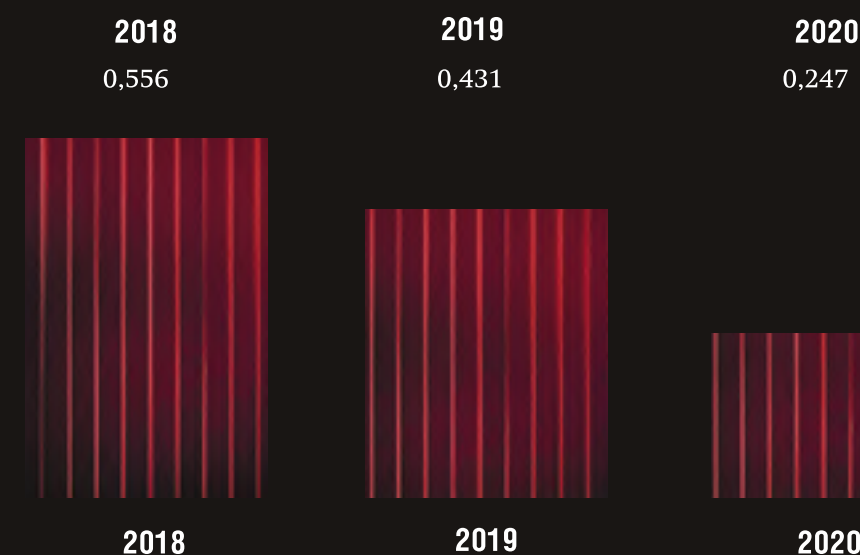
## Структура запасов АВ1С1+В2С2 на 01.01.2020

Томский блок	Нефть (млн т)	Природный газ (млрд м³)	ПНГ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
	35,9	8,2	3,5	1,4

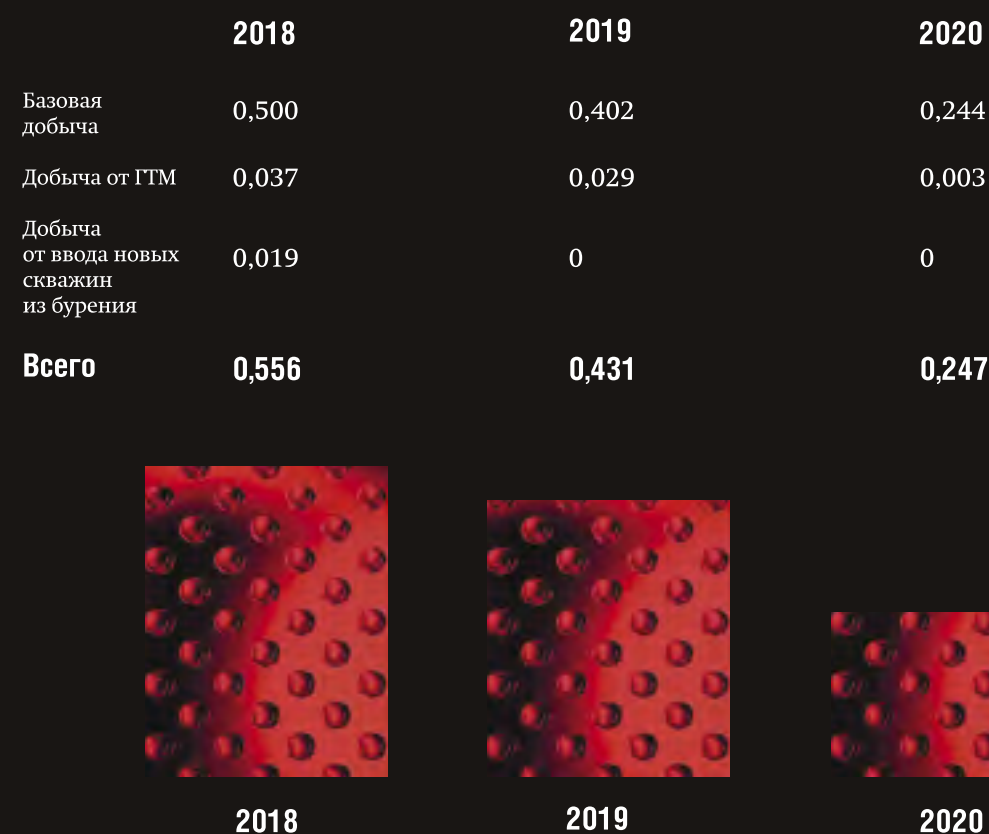
## Структура запасов АВ1С1+В2С2 на 01.01.2021

Томский блок	Нефть (млн т)	Природный газ (млрд м³)	ПНГ (млрд м³)	Конденсат (млн т)
	35,6	8,2	3,5	1,4

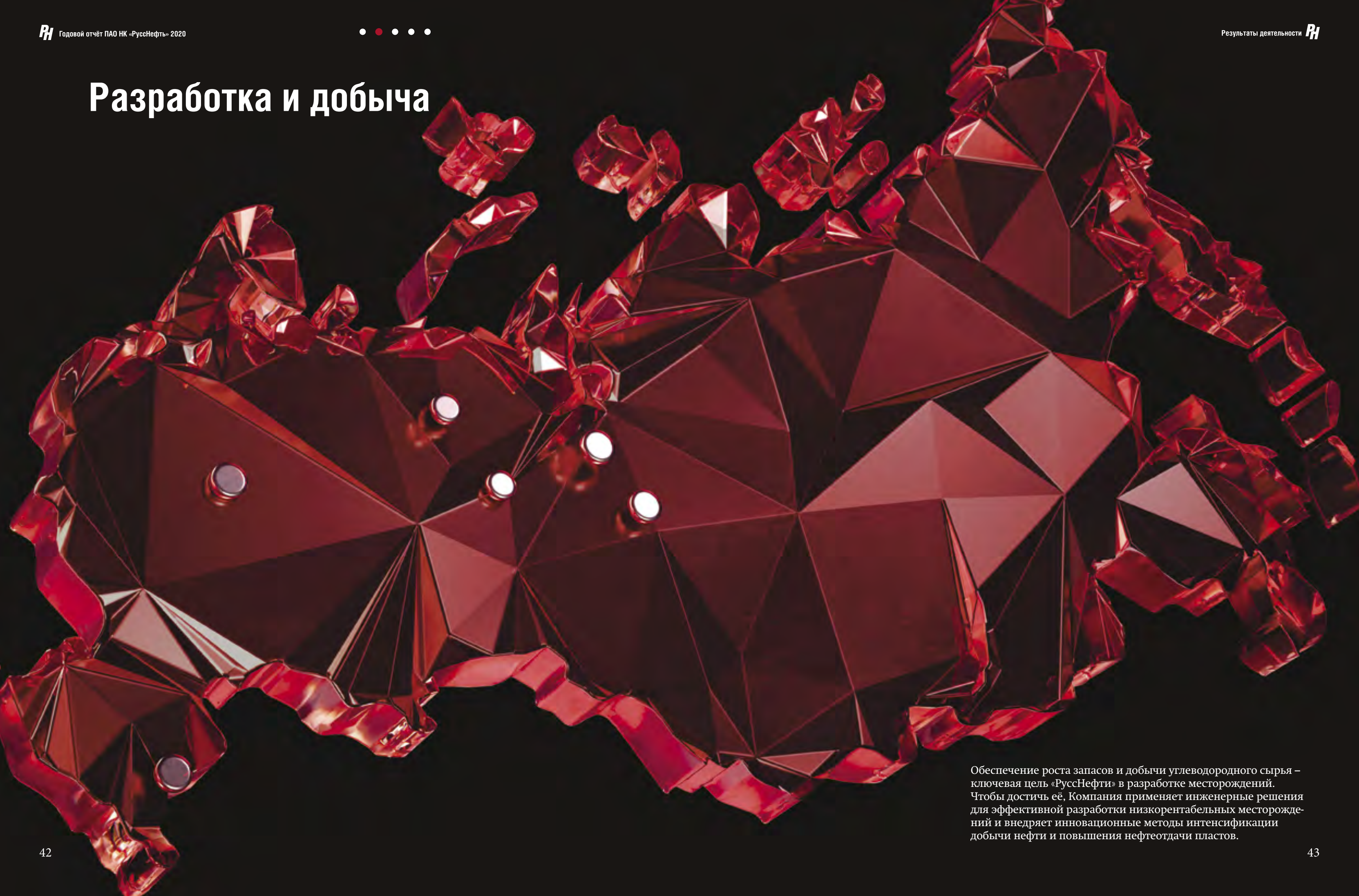
## Динамика добычи (млн тонн)



## Динамика добычи нефти (млн тонн)

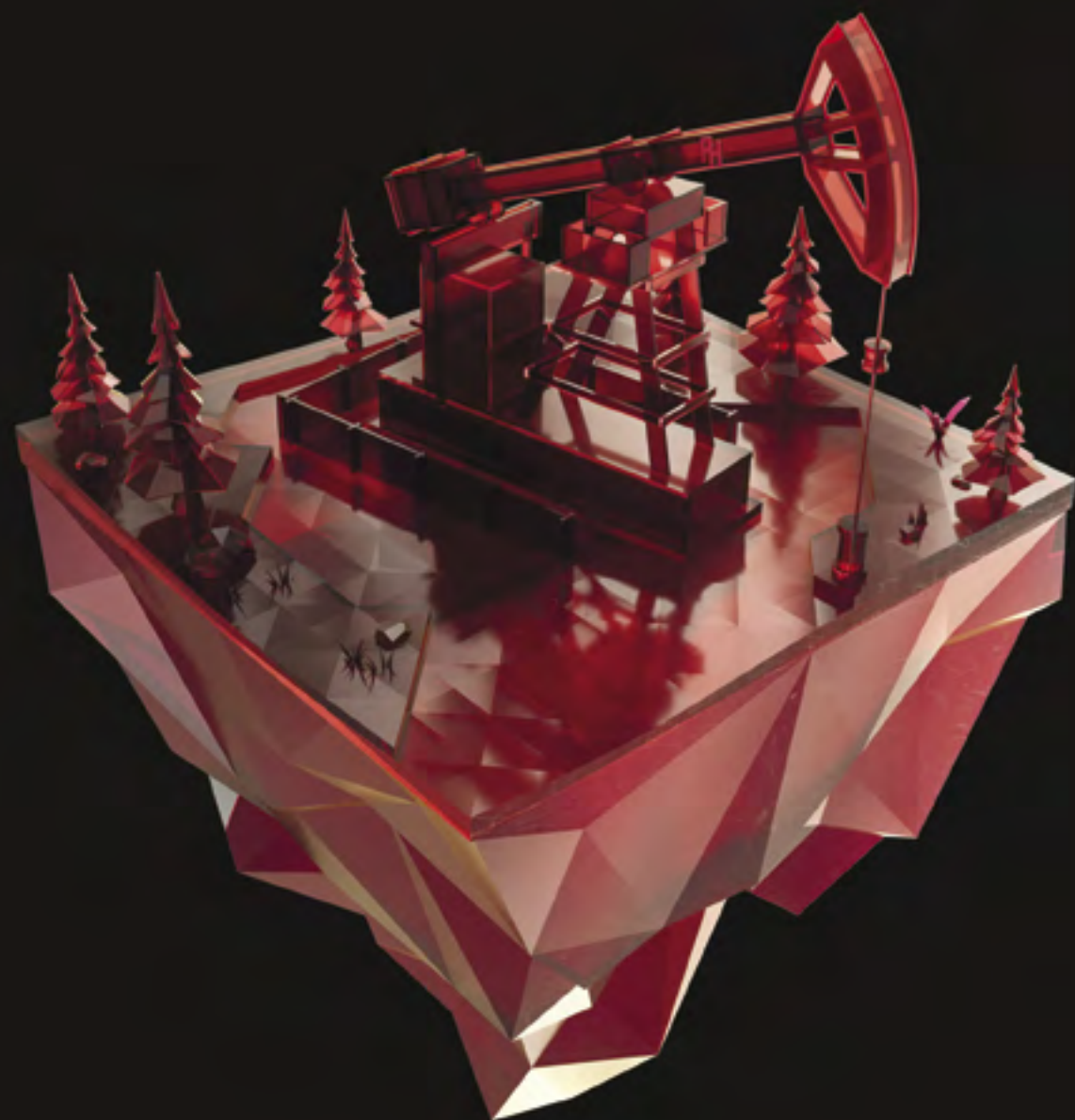


# Разработка и добыча



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 инновационные методы интенсификации добычи нефти и повышения нефтеотдачи пластов.

# Добыча



«РуссНефть» осуществляет добычу на 108 месторождениях.

В 2020 году суммарный объём добытой Компанией нефти составил

**6,4 млн тонн**

Природного газа

**0,269 млрд м<sup>3</sup>**

Попутного нефтяного газа

**1,913 млрд м<sup>3</sup>**

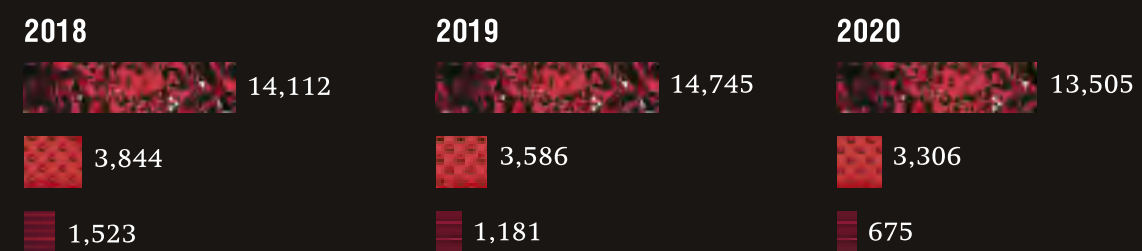
## Динамика добычи

Группа	2018			2019			2020		
	Нефть (млн т)	Газ (млрд м <sup>3</sup> )	ПНГ (млрд м <sup>3</sup> )	Нефть (млн т)	Газ (млрд м <sup>3</sup> )	ПНГ (млрд м <sup>3</sup> )	Нефть (млн т)	Газ (млрд м <sup>3</sup> )	ПНГ (млрд м <sup>3</sup> )
Западно-Сибирская	5,151	0	2,208	5,382	0	2,093	4,943	0	1,837
Поволжская	1,403	0,281	0,053	1,309	0,252	0,061	1,210	0,265	0,052
Центрально-Сибирская	0,556	0,008	0,069	0,431	0,006	0,039	0,247	0,004	0,024
<b>Итого</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>	<b>6,400</b>	<b>0,269</b>	<b>1,913</b>



## Среднесуточная добыча нефти, тонн/сутки

Группа	2018	2019	2020
Западно-Сибирская	14,112	14,745	13,505
Поволжская	3,844	3,586	3,306
Центрально-Сибирская	1,523	1,181	675



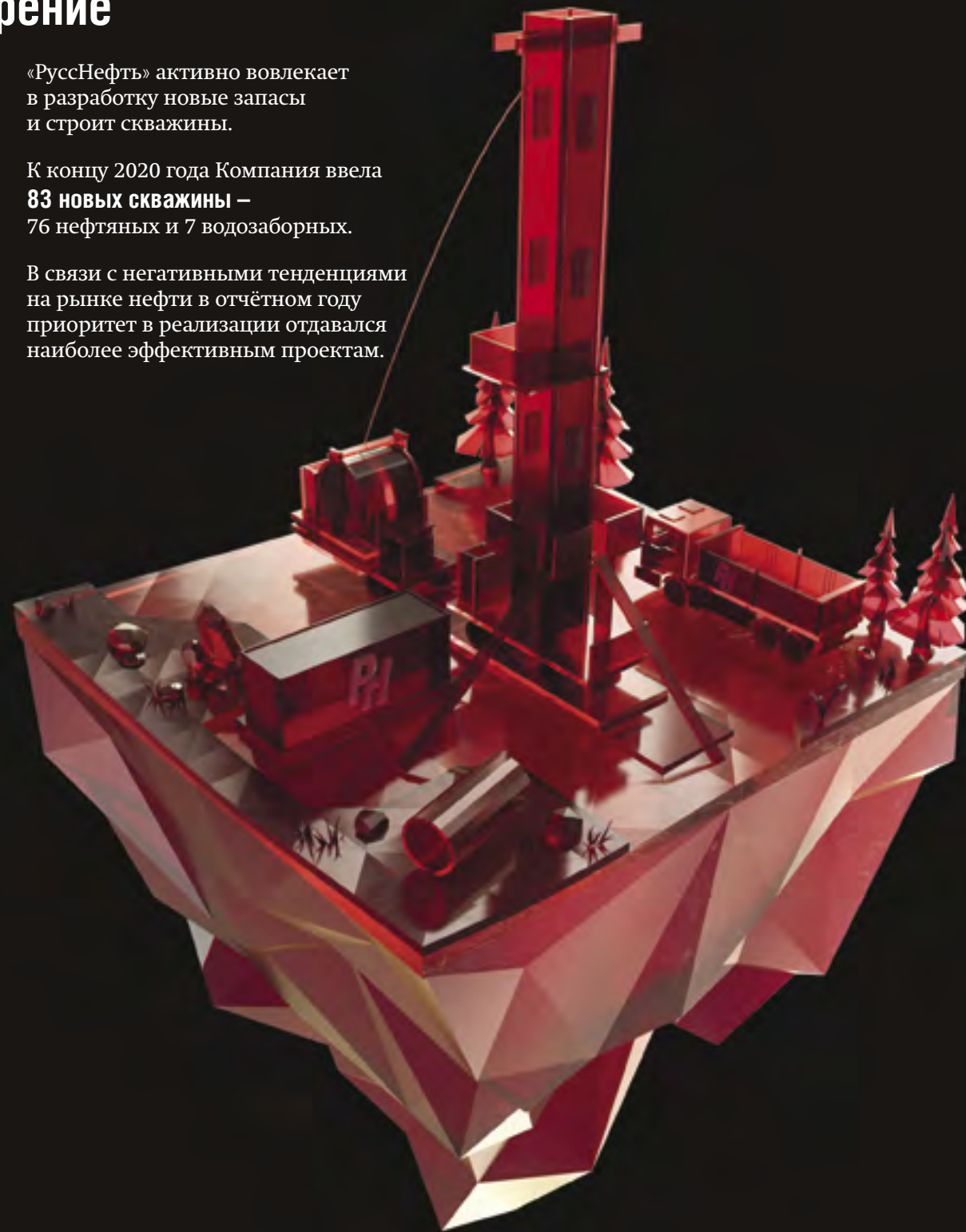


## Бурение

«РуссНефть» активно вовлекает в разработку новые запасы и строит скважины.

К концу 2020 года Компания ввела **83 новых скважины** – 76 нефтяных и 7 водозаборных.

В связи с негативными тенденциями на рынке нефти в отчётном году приоритет в реализации отдавался наиболее эффективным проектам.



## Перспективные проекты

В связи с падением цен на нефть в начале 2020 года и общей ситуацией на нефтяном рынке Компания скорректировала свою стратегию. Тактическими целями стали максимальное сохранение маржинальной добычи и оптимизация затрат с последующим восстановлением по мере стабилизации ситуации. Дальнейшая стратегия Компании направлена на долгосрочное устойчивое развитие. С учётом ограничений ОПЕК+ в 2020 году долгосрочный прогноз предполагает возможность увеличения объёмов добычи с выходом на плато в 8 млн тонн в год к 2027 году в т.ч. с азербайджанским блоком.

В рамках стратегии развития Компания определила ряд следующих перспективных проектов:

- Поддержание уровня добычи на браунфилдах за счёт нового бурения, программ ЗБС и ГТМ, оптимизации системы ППД.
- Вовлечение в разработку льготированных высокомаржинальных запасов Тагринского, Верхне-Шапшинского месторождений (ачимовские отложения).
- Ускорение в ближайшие 3 года реализации проекта по вводу в разработку Восточно-Каменного месторождения с объёмом запасов более 60 млн тонн.
- Реализация программы ГРП на гринфилдах;
- Вовлечение в разработку значительных объёмов ЗР запасов на существующих месторождениях и лицензионных участках ПАО НК «РуссНефть» (проекты ГРП) при улучшении макропараметров.

Помимо эксплуатационного бурения на своих лицензионных участках Компания ежегодно реализует обширную программу ГРП. Портфель запасов в среднесрочной перспективе будет пополняться преимущественно трудноизвлекаемыми и нетрадиционными запасами. Это позволит оперативно ранжировать проекты, выделяя наиболее привлекательные и перспективные.

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

Группа	2017	2018	2019	2020
Западно-Сибирская	122	130	143	76
Поволжская	0	3	1	0
Центрально-Сибирская	8	1	0	0
<b>Итого</b>	<b>130</b>	<b>134</b>	<b>144</b>	<b>76</b>

## Браунфилды Верхне-Шапшинское месторождение

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

В 2020 году по результатам пересчёта запасов Верхне-Шапшинского месторождения прирост запасов нефти составил 17,4 млн тонн нефти, из них 16,3 млн тонн – по льготным объектам.

В 2020 году на ачимовские отложения введено 49 скважин, в том числе с горизонтальным окончанием с проведением МГРП – 20 скважин.

В 2021 году продолжится промышленное освоение ачимовских отложений месторождения. Запланировано ввести на них 51 скважину – 23 с горизонтальным окончанием и 28 наклонно-направленных.

Реализуется программа по вовлечению в разработку недренируемых запасов группы пластов АС 12: они также являются льготными. С мобильного бурового станка будут построены и введены в эксплуатацию 8 скважин, в том числе – 5 горизонтальных с МГРП.

Всего на Верхне-Шапшинском месторождении в 2021 году планируется ввод в эксплуатацию 59 скважин. Это позволит добыть более 472 тыс. тонн нефти.

Темпы освоения трудноизвлекаемых запасов пласта Ач-нижний снижены в связи с ограничениями ОПЕК+ в 2020–2021 годах.

## Средне-Шапшинское месторождение

Промышленная нефтегазоносность установлена в баженовской свите и отложениях ачимовской толщи. Обобщение имеющейся информации позволяет определить вектор дальнейшего изучения и промышленного освоения баженовской свиты. Компания продолжает наращивать компетенции в области разработки трудноизвлекаемых и нетрадиционных запасов баженовской свиты.

## Тагринское месторождение

Месторождение является основным активом с точки зрения освоения ТРИЗ-ачимовских отложений с применением технологий МГРП.

В 2020 году по результатам пересчёта запасов Тагринского месторождения суммарный прирост запасов нефти составил 13,9 млн тонн.

В 2020 году программа бурения на ачимовских отложениях была сокращена в связи с ограничениями ОПЕК+. Введены в эксплуатацию 24 скважины, в том числе с горизонтальным окончанием с проведением МГРП – 23 скважины.

В 2021 году продолжится промышленное освоение ачимовских отложений месторождения. На ачимовскую толщу запланировано ввести 48 скважин, в том числе 45 – с горизонтальным окончанием.



## Гринфилды Восточно-Каменное месторождение (Водораздельный ЛУ)

Проект предусматривает ввод в промышленную разработку Восточно-Каменного месторождения с извлекаемыми запасами нефти более 60 млн тонн. Уже выполнен этап ОПР на имеющемся фонде скважин для определения потенциала целевых пластов. Осуществляются проектирование и выбор оптимальной схемы разработки.

В 2020 году выполнены сейсморазведочные работы МОГТ-3D в объеме 160 км<sup>2</sup>. Сейчас ведутся камеральные работы по обработке и интерпретации сейсмических материалов и скважинных данных.

В 2021 году планируется отобрать керн в интервале пластов тюменской свиты для исследования фильтрационно-ёмкостных свойств пород и оценки проницаемости с возможностью постановки на Государственный баланс запасов, что позволит применить льготы по НДС с коэффициентом Кд=0,2, что повысит маржинальность запасов.

Начало основного бурения и добычи запланировано в 2023 году с достижением пика годовой добычи 1,5 млн тонн в 2029 году.

## Ханты-Мансийское месторождение

По результатам обработки и интерпретации ранее проведённых сейсморазведочных работ 2D определены районы для дальнейшего изучения и проведения детальных сейсморазведочных работ 3D на палеозойские отложения. В перспективе планируется поисковое бурение. Оценённый потенциальный прирост запасов составляет 3 млн тонн.

## Западно-Соболиная площадь

В рамках поисково-оценочного этапа на Соболином участке недр будет продолжено геологическое изучение Западно-Соболиной площади.

## Фланги Тагринского месторождения и Восточно-Калиновый ЛУ

В 2019 году «РуссНефть» получила право пользования недрами на участке, примыкающем к Тагринскому месторождению с востока (фланги Тагринского месторождения), а также на Восточно-Калиновом участке, примыкающем с юга.

По результатам подсчета запасов Тагринского месторождения в пределах этих участков подсчитаны потенциально высоко-маржинальные запасы по категории В2 в объёме более 10 млн тонн по южной залежи пласта Ач Тагринского месторождения, которая распространяется за пределы границ Тагринского ЛУ.

В 2020 году проведены сейсморазведочные работы 3D на участке Фланги Тагринского месторождения в объёме 280 км<sup>2</sup>. Сейчас ведутся камеральные работы по обработке и интерпретации сейсмических материалов и скважинных данных.



## Реализация нефти и газа в 2020 году

### Газ

В 2020 году на внутреннем рынке Компания продала 2,0 млрд м<sup>3</sup> газа: 0,25 млрд м<sup>3</sup> природного газа и 1,77 млрд м<sup>3</sup> попутного нефтяного газа. Ключевыми рынками сбыта стали Сибирский и Приволжский федеральные округа. Основным покупателем выступило ПАО «СИБУР Холдинг»: в рамках долгосрочного контракта с «РуссНефтью» эта крупнейшая нефтехимическая компания России ежегодно приобретает более 1,3 млрд м<sup>3</sup> попутного нефтяного газа.

Помимо нефти в 2020 году НПЗ приобрели у ПАО НК «РуссНефть» 14 тыс. тонн стабильного газового конденсата. Все долгосрочные контракты, по которым осуществлялись поставки, подписаны на рыночных условиях и могут быть пересмотрены при резком изменении конъюнктуры рынка.

### Нефть

#### Внутренний рынок

Суммарный объём поставок нефти в 2020 году составил 4,5 млн тонн. Главным потребителем выступил «Краснодарский нефтеперерабатывающий завод — Краснодарэконефть» — он приобрёл 1,3 млн тонн нефти. Остальной объём отгружен следующим нефтепереработчикам:

- Саратовский нефтеперерабатывающий завод
- Итатский нефтеперерабатывающий завод
- Яйский нефтеперерабатывающий завод
- Славянск ЭЖО
- АНГК
- Томскнефтепереработка
- Афипский НПЗ
- НКК – Хабаровский НПЗ
- ВПК-Ойл.



# Экспорт

## Дальнее зарубежье

Компания экспортирует нефть через морской порт Новороссийск на Чёрном море и балтийские порты Усть-Луга и Приморск. В Германию и Польшу нефть транспортируется по магистральным нефтепроводам.

В 2020 году Компания поставила в страны дальнего зарубежья 2,08 млн тонн нефти. Основным коммерческим партнёром для экспортных отгрузок выступил нефтетрейдер Glencore. Взаимодействие с ним осуществляется на рыночных условиях, основные условия контрактов регулярно пересматриваются.

## Страны СНГ

В направлении стран СНГ нефть экспортируется в Республику Беларусь, что позволяет «РуссНефти» сбалансировать структуру продаж. В 2020 году объём реализации составил 688,47 тыс. тонн, большая часть была поставлена в качестве сырья на нефтеперерабатывающие заводы.



## Повышение эффективности работы Компании

### Основные события и достижения 2020 года

#### Выполнение плана по добыче нефти в 2020 году

В условиях негативного влияния пандемии COVID-19 на мировой рынок нефти страны-экспортёры ОПЕК и Российская Федерация достигли договорённости о продлении сделки ОПЕК+ на 2020 год.

С учётом необходимости выполнения параметров этой сделки «РуссНефть» управляла добычей, принимая во внимание динамику основных экономических макропараметров. Этот подход позволил эффективно регулировать добычу нефти ранжированием по эффективности эксплуатации и остановкой действующего фонда скважин.

Приоритет в 2020 году был направлен на разработку высокомаржинальных запасов Тагринского и Верхне-Шапшинского месторождений. Суммарная добыча льготированной нефти из ТРИЗ – 3 053 тыс. тонн, что составляет 48 % всей добытой за год нефти.

Добыча газа составила 2,182 млрд м<sup>3</sup> (ПНГ – 1,913 млрд м<sup>3</sup>, природного – 269 млн м<sup>3</sup>). Обеспечена поставка попутного нефтяного газа для нужд «СИБУР-Холдинг» на уровне 1,603 млрд м<sup>3</sup> при контрактных обязательствах в 1,509 млрд м<sup>3</sup>. Контракт перевыполнен на 96 млн м<sup>3</sup>.

## Управление разработкой и энергетикой пластов

Чтобы повысить эффективность разработки месторождений, Компания сфокусировалась на управлении базовой добычей.

Реализованная в 2020 году комплексная программа – ГТМ с целью ППД, управление фондом скважин, ГТМ на восстановление базы и т. д. – снизила темпы падения на 8 % относительно 2019 года (на 2,5 п. п.).

Реализация программы по работе с системой ППД, управление заводнением на вновь вводимых и в разбуренных зонах месторождений, выравнивание профилей приемистости на нагнетательных скважинах обеспечили в 2020 году более 153 тыс. тонн дополнительной добычи нефти. Удельная эффективность на скважину превысила достигнутые в 2019 году показатели на 25 %: выполнено 54 перевода скважин под закачку в наиболее приоритетных зонах и 48 ВПП. ГТМ на восстановление базовой добычи позволили дополнительно добыть 47 тыс. тонн.

Развивается корпоративная программа повышения квалификации. В 2020 году 31 специалист прошёл обучение по курсу «Современные подходы к оптимизации разработки нефтяных месторождений», в том числе с применением дистанционных форм взаимодействия. Всего за два года свою квалификацию повысили 60 специалистов Компании.

## Основные события в части эксплуатационного бурения скважин и ЗБС

Для стабилизации финансового положения Компании в 2020 году проведён детальный экономический анализ перспективных участков для бурения. По его результатам выбраны наиболее эффективные направления программы бурения и ввода новых скважин на 2020 год. После ранжирования в пользу высокомаржинальных проектов в течение года пробурены и введены в эксплуатацию 83 новые скважины – 76 нефтяных и 7 водозаборных. Годовая добыча нефти от ввода новых скважин составила 825 тыс. тонн, что на 16 % выше бизнес-плана. Удельные показатели добычи нефти на введённую скважину за 2020 год составили 10,8 тыс. т/скв, что выше показателей 2019 года на 2,3 тыс. тонн, или 27 %.

Такие показатели достигнуты за счёт оптимизации системы разработки на Верхне-Шапшинском месторождении, состоявшейся в конце 2019 года. Если среднегодовой прирост дебита нефти по горизонтальным скважинам составил 59,3 т/сут при плановом 48 т/сут, то по Верхне-Шапшинскому месторождению этот показатель достиг 106,8 т/сут – на 31 т/сут выше, чем в 2019 году.

Продолжается оптимизация подходов в разработке трудно-извлекаемых запасов нефти (ТРИЗ) по перспективным площадям, включающим в себя фланги Тагринского, участки Верхне-Шапшинского, а также перспективные объекты Восточно-Каменного и Западно-Варьганского месторождений. Переход на современные системы разработки ТРИЗ на основе высокотехнологичных горизонтальных скважин с МГРП длиной от 700 до 1200 метров позволит увеличить КИН на 5 п.п., что в перспективе 10 лет обеспечит повышение NPV на скважину в среднем на 112 млн руб.

На Тагринском месторождении Компания совершенствует программу строительства скважин по двухколонной конструкции. В декабре 2020 года пробурена и введена в эксплуатацию скважина 46 012 в юго-восточной части Южной залежи ачимовских отложений Тагринского месторождения с длиной горизонтального участка 1000 метров. На скважине выполнено 10 стадий ГРП. По аналогичной конструкции на Тагринском месторождении в 2021 году запланировано бурение 26 скважин из плановых 48 – это более 50 % объёмов бурения Варьганского нефтяного блока Компании.

При производстве ГРП наряду со стандартным проппантом был использован расклинивающий агент «СЭНДРИТ» общей массой 264 тонны (38 % от общего объёма). Применение «СЭНДРИТ» позволило снизить затраты на проппант на 43 %, общая стоимость ГРП при этом была снижена на 14 %. Начальный дебит нефти скважины составил 175,5 т/сут.

Ввод в эксплуатацию горизонтальной скважины 4140 куста № 27 Верхне-Шапшинского месторождения, пробуренной в конце 2019 года с применением мобильной буровой установки, позволил оценить запасы и испытать добычные возможности на новом участке разрабатываемой площади и подтвердить распространение залежи пласта Ач-нижний на юго-восток ЛУ. Дебит скважины по результатам сезонной эксплуатации составил 77 т/сут. при средней обводнённости продукции 35 %.

В 2020 году после реконструкции методом зарезки бокового ствола (ЗБС) введены в работу 12 скважин. Добыча от скважин ЗБС составила 52,618 тыс. тонн. С учётом макроэкономических показателей программа ЗБС 2020 года была снижена на 24 операции.



## Основные события в части геолого-разведочных работ

Высокая результативность проводимых в Компании геолого-разведочных работ подтверждается приростом запасов УВС. В 2020 году по результатам доразведки и последующего пересчёта запасов по Верхне-Шапшинскому месторождению суммарный прирост запасов составил 17,4 млн тонн нефти, по Тагринскому месторождению – 13,9 млн тонн.

В отчётном году выполнены сейморазведочные работы МОГТ-3D на Водораздельном ЛУ (160 км<sup>2</sup>) и на группе Тагринских участков (280 км<sup>2</sup>) в ХМАО-Югре. Сейчас ведутся камеральные работы по обработке и интерпретации сейсмических материалов и скважинных данных.

По итогам реализации программы ГРР в 2020 году суммарный прирост запасов нефти Компании составил более 32 млн тонн.

## Основные события в области ПБОТ и ООС Компании

На правах ответственного природопользователя «РуссНефть» добросовестно исполняет требования природоохранного законодательства. Компания планомерно снижает негативное воздействие на окружающую среду, ежегодно внедряя и улучшая организационные и технические решения.

Компания успешно реализует программу по ликвидации старых шламовых амбаров. В 2020 году ликвидированы 3 амбара на Шапшинской группе месторождений в ХМАО-Югре. Стоимость проведённых работ составила 169 млн руб. В 2021–2023 годах предусмотрена рекультивация ещё 14 объектов.

«РуссНефть» продолжает утилизировать буровые шламы, образованные при строительстве скважин по методу безамбарного бурения. Шламы перерабатываются в строительные материалы по технологиям, получившим положительное заключение экологической экспертизы. Всего в 2020 году переработано 37 677 м<sup>3</sup> буровых шламов.

Чтобы лучше регулировать выбросы парниковых газов, Компания с 2020 года ведёт учёт объёмов этих выбросов в Государственной информационной системе топливно-энергетического комплекса.

Своевременно переоформлены разрешительные документы по обращению с отходами производства – проект нормативов образования и лимитов на размещение, лицензия по обращению с отходами.

В 2020 году в Компании не было пожаров, инцидентов и несчастных случаев при эксплуатации опасных производственных объектов. Общий уровень производственного травматизма падает: за отчётный год количество случаев снижено в 2 раза по сравнению с предыдущим годом.

Компания конструктивно взаимодействует с государственными органами по предотвращению ЧС в регионах деятельности. Руководитель Ульяновского филиала ПАО НК «РуссНефть» награждён грамотой Главного управления МЧС России по Ульяновской области «За оказание активного содействия в решении задач, возложенных на МЧС России».



## Расширение инфраструктуры по сдаче нефти

Реализация производственной программы на Верхне-Шапшинском месторождении и перспектива разработки Восточно-Каменного месторождения приведут к значительному росту добычи углеводородного сырья в Ханты-Мансийском филиале Компании. Это повышает значимость технического перевооружения существующих объектов сдачи нефти в магистральный нефтепровод ПАО «Транснефть».

В 2020 году «РуссНефть» расширила мощность коммерческого узла учёта нефти СИКН № 546 Шапшинской группы месторождений на сдачу с 1,5 до 1,9 млн тонн нефти в год. Ввод в промышленную эксплуатацию и перевод в режим товарно-коммерческих операций осуществлён 25.09.2020.

## Энергосбережение и повышение энергетической эффективности

В рамках программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности Компания провела 77 мероприятий. При запланированном эффекте в 291,5 млн руб. фактически полученная экономия составила 313,2 млн руб.

Контроль за удельным расходом электроэнергии по технологическим процессам (подъём нефтесодержащей жидкости, закачка рабочего агента в пласт, подготовка и транспортировка нефти), реинжиниринг инфраструктуры, а также снижение энергопотребления насосами для добычи и перекачки нефти и воды позволили выполнить программу 2020 года на 100 %.

Смена тарифного плана (переход с одноставочного тарифа на двухставочный) на покупку электроэнергии в ПАО «Саратовнефтегаз» позволила оптимизировать с 1 января 2020 года затраты на фактически потреблённую электроэнергию. Экономический эффект за отчётный год составил 114 млн руб. без НДС.

## Реализация программы ГТМ и повышение эффективности эксплуатации зрелых месторождений

В начале 2020 года Компания ужесточила требования к проведению геолого-технических мероприятий и тем самым уменьшила количество реализуемых мероприятий. При реализации программы ГТМ на переходящем фонде скважин «РуссНефти» приоритет отдали мероприятиям с меньшими затратами на проведение. Детальный расчёт рентабельности в течение года позволил выполнить 407 ГТМ и дополнительно добыть более 302 тыс. тонн нефти.

Этот скрупулёзный подход обеспечил перевыполнение бизнес-плана по удельной дополнительной добыче нефти на 5 % на один ГТМ. При этом затраты на проведение операций были значительно снижены.

В начале 2020 года на Варьеганском месторождении был испытан новый объект БВ3: обеспечен фонтанирующий режим работы с дебитом 65 т/сут. Оперативный подсчёт запасов углеводородов позволил поставить на баланс более 1,4 млн тонн рентабельно извлекаемых запасов нефти. На основе результатов исследований и детальной проработки первичной геологической информации подготовлена адресная программа ГТМ на транзитных скважинах объекта БВ3. В результате реализации этой программы на 20 скважинах в 2020 году получен суммарный запускной прирост более 500 т/сут., а накопленная дополнительная добыча нефти составила 56,5 тыс. тонн при NPV 232 млн руб.

Для увеличения эффективности эксплуатации месторождений и повышения КИН во второй половине 2020 года инициирован проект по подбору оптимальных кислотных составов и технологии стимуляции горизонтальных скважин, эксплуатирующих льготлируемый объект Ач Тагринского месторождения. Проработана адресная программа ГТМ в районах с активной системой поддержания пластового давления. В ходе реализации первого этапа программы в 2020 году выполнено 27 ОПЗ горизонтальных скважин с суммарным запускным приростом более 176 т/сут. Дополнительная добыча нефти составила около 18 тыс. тонн при NPV 224 млн руб. После ОПЗ дебит нефти горизонтальных скважин увеличен более чем в 2 раза.

В рамках подбора эффективных технологий стимуляции карбонатных коллекторов Ульяновского филиала Компании в 2020 году подобраны скважины-кандидаты и составлены дизайны по стимуляции перспективного карбонатного пласта А2 Северо-Зимницкого месторождения. В декабре 2020 года на скважине № 28 впервые в Компании реализована технология высокорасходной большеобъёмной соляно-кислотной обработки с использованием высоковязкого бесполимерного кислотного геля на основе поверхностно-активных веществ. В результате выполненного ГТМ получен стабильный прирост дебита нефти более 30 т/сут. с ожидаемым NPV более 16 млн руб. Этот результат позволяет пересмотреть стратегию разработки Северо-Зимницкого месторождения в 2021 году, включая такие мероприятия, как бурение новых скважин с МГРП и зарезка боковых горизонтальных стволов.

В 2021 году Компания планирует тиражировать успешно реализованные мероприятия 2020 года.

## Выполнение плановых показателей эффективности работы механизированного фонда скважин

В 2020 году продолжился тренд снижения удельного количества ремонтов (ТКРС) на одну среднедействующую скважину добывающего фонда. По итогам года достигнут новый минимум – 0,83 ремонта на скважину. МРП (межремонтный период) составил 711 суток, что на 7,7 % выше показателя 2019 года.

Реализация целевых мероприятий по увеличению показателей МРП и СНО позволила сократить количество отказов и аварий (полётов) погружного оборудования на 30 %.

Положительная динамика показателей эффективности работы механизированного фонда скважин достигнута за счёт стандартизации процедур учёта и расследования причин отказов, реализации технических требований к используемому оборудованию, качеству ремонта, ревизии, комплектации и эксплуатации погружного оборудования.

При эксплуатации механизированного фонда скважин Компания продолжает внедрять подвески НКТ с внутренним покрытием от ведущих мировых производителей. В 2020 году 190 скважин были оборудованы защищёнными НКТ, позволяющими комплексно предотвращать осложнения по причине коррозии и АСПО и снижать операционные затраты на эксплуатацию.

## Программа операционных улучшений

Программа операционных улучшений активно развивается и постоянно дополняется новыми инициативами. Кумулятивный экономический эффект за 4 года её реализации составил около 6,9 млрд руб. – на 11 % выше планируемого.

Основные драйверы эффективности программы в 2020 году:

- разработка и согласование в Минстрое Российской Федерации специальных технических условий на проектирование и строительство объектов (позволило сократить капитальные затраты на обустройство новых кустовых площадок Верхне-Шапшинского месторождения);
- реализация комплексной программы формирования и оптимизации системы ППД в приоритетных зонах Верхне-Шапшинского и Тагринского месторождений;
- вовлечение работников в оптимизацию производственных процессов и затрат.

Выполнение дорожной карты по совершенствованию организационной структуры обеспечило создание на базе ещё одного дочернего общества (ПАО «Саратовнефтегаз») Саратовского филиала Компании. Готов и реализуется план-график по созданию Нижневартовского филиала на базе ПАО «Варьеганнефть».

## Повышение эффективности транспортного обеспечения и снижения простоев бригад ТКРС

В 2020 году мероприятия по повышению эффективности транспортного обеспечения производственных операций ТКРС сократили непроизводительное время бригад ТКРС на 58 % по сравнению с прошлым годом. Показатели простоев в ожидании техники (по причине задержки или отсутствия автотранспорта) в пересчёте на одну бригаду снизились на 15 % по отношению к 2019 году и на 26 % – к 2018 году.

## Основные события в области строительства инфраструктуры месторождений

В 2020 году на месторождениях Компании построено 8,6 км автомобильных дорог, 31,6 км трубопроводов, 6,6 км высоковольтных линий электропередач. Передано под бурение 7 кустовых оснований. Новая силовая энергоподстанция ПС 35/10 кВ повысила надёжность энергоснабжения на Верхне-Шапшинском месторождении.

## Программная поддержка разработки и добычи нефти и газа на месторождениях

В 2020 году «РуссНефть» уделяла много внимания повышению уровня автоматизации производственных процессов.

В рамках «Дорожной карты развития информационных систем блока добычи и геологии на 2020–2021 гг.» Компания успешно завершила опытно-промышленные испытания электронных модулей OIS «Технолог» и OIS «Промысловое оборудование».

В модуле OIS «Технолог» реализованы различные функции мониторинга параметров работы скважин, поступающих напрямую от промышленной системы телеметрии обществ и филиалов Компании.

OIS «Промысловое оборудование» в его текущем виде обеспечивает оперативный учёт насосно-компрессорных труб и штанг. Модуль оснащён функциями сверки с бухгалтерским учётом и расчёта квартальной и полугодовой обеспеченности. Планируется расширение возможностей модуля как инструмента управления запасами оборудования, не требующего монтажа.

Эффективность работы с ТРИЗ значительно повышают готовая система сбора и обработки геолого-промысловой информации «PRODUCTION», электронный оперативный журнал эксплуатации скважин «ШАХМАТКА», программный комплекс для мониторинга и управления разработкой нефтегазовых месторождений «NGT SMART» и АИС «ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ».

Единая цифровая информационно-аналитическая система является инструментом реализации современных подходов 3D геолого-гидродинамического моделирования и комплексного анализа текущего состояния разработки с учётом нелинейной фильтрации в пласте. Система помогает оперативно оптимизировать разработку в зонах эксплуатационного бурения, принимая во внимание реальную геологию, геомеханику и фактические данные по добыче.

## Финансовый результат

Финансовые показатели (млрд руб.)	2020	2019	Изменение
Выручка	133,2	187,1	29%
ЕВИТДА	27	49,7	46%
(Убыток) / Прибыль, приходящиеся на акционеров Материнской компании	(17)	24,4	170%
Скорректированный (убыток) прибыль <sup>1</sup>	(24)	18,8	228%

Снижение выручки связано с резким падением глобальной экономической активности, вызванным пандемией, и последовавшим за этим падением цен на нефть в первом полугодии 2020 года. В числе значительных последствий пандемии для операционных показателей Компании выделяется сокращение объёмов добычи в связи с ограничениями в рамках соглашения ОПЕК+.

Динамика ЕВИТДА определяется сокращением выручки (-54 млрд руб.) при снижении её маржинальности и уменьшением НДС (-28 млрд руб., или 39 %).

Изменение скорректированного (убытка) /прибыли обусловлено значительным снижением ЕВИТДА (-23 млрд руб.). Помимо снижения ЕВИТДА негативное влияние на данный показатель оказали обесценения по финансовым и нефинансовым активам в отчётном периоде.

## Долговой портфель

Основной долг Компании в марте 2020 года был переведён Банком ВТБ (ПАО) на CQUR Bank LLC (Катар). Основной долг Компании по курсу на дату отчётности перед кредитором CQUR Bank LLC (Катар) составил 86 591 млн руб., или 1 172 млн долл. США. В номинальном валютном выражении долговая нагрузка не изменилась по сравнению с предыдущим отчётным периодом.

В 3 квартале 2020 года завершился первый этап реструктуризации кредита. Компания урегулировала платежи по основному долгу в размере 91 млн долл. США, с последующим переносом их погашения на конец срока кредитного договора в 2026 году. В 2020 году у Компании отсутствуют неисполненные обязательства перед кредитором.

## Кредитные рейтинги

Moody's

Moody's Investors Service

**Сaa2**

(прогноз – негативный)

FitchRatings

Fitch Ratings CIS Ltd

**СС**

(без прогноза)

Негативное влияние пандемии коронавируса на рынок нефти привело (и до сих пор приводит) к понижению кредитных рейтингов нефтяных компаний по всему миру. Рейтинговые агентства пересматривают отраслевые риски для нефтегазовой отрасли в сторону повышения, объясняя это трендом на зелёную энергетику, волатильностью цен и снижением рентабельности добычи.

Эта оценка мировой конъюнктуры повлияла и на кредитный рейтинг «РуссНефти»: в 2020 году Moody's Investors Service понизило его до «Сaa2» (прогноз – негативный), Fitch Ratings CIS Ltd – до «СС» (без прогноза). При этом все ведущие рейтинговые агентства отмечают, что добыча нефти и запасы «РуссНефти» соответствуют рейтингу «ВВ».

Важно отметить своевременную реакцию Компании на ковидный шок, наблюдавшийся в 2020 году в мировой нефтедобывающей отрасли. «РуссНефть» внесла изменения в график платежей основного долга: освободилась от выплат основной суммы в 2020 году (на общую сумму 91 млн долл. США) и добавила их к остаточному платежу 2026 года. Это значительно улучшило финансовые показатели «РуссНефти» на среднесрочную перспективу.

## ГЛАВА 3

# МЕНЯТЬ МИР ВОКРУГ СЕБЯ

«Секрет успешного подбора персонала заключается в том, чтобы искать людей, которые хотят изменить мир».

**Марк Бениофф,**  
гендиректор Salesforce

«РуссНефть» – это больше, чем финансовые показатели, объёмы запасов или число введённых скважин. Мы – участники глобального энергетического рынка, но меняем к лучшему жизнь людей на локальном уровне: внутри Компании, в семьях наших сотрудников, в регионах нашего присутствия – везде, где участие «РуссНефти» создаёт осязаемый и значимый эффект.

## Образовательные проекты

«РуссНефть» строит стратегические планы на многие десятилетия вперёд – и это гораздо дольше, чем средняя продолжительность работы специалистов в Компании. Вот почему «РуссНефть» уделяет много внимания смене профессиональных поколений и подготовке высококлассных сотрудников со студенческой скамьи.

Чтобы своевременно и адекватно реагировать на рыночные изменения, которые происходят сейчас и могут произойти в будущем, «РуссНефть» создаёт образовательный контур, выходящий за пределы Компании. Совместные образовательные проекты компании с ведущими университетами России призваны проложить сегодняшним студентам путь в нефтегазовую отрасль XXI века.

### Совместный проект с РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина

В 2010 году «РуссНефть» и главный отраслевой вуз страны запустили совместный образовательный проект, призванный повысить уровень подготовки абитуриентов. Для этого в Саратове было открыто первое региональное подготовительное отделение (РПО). Его программа включает в себя знакомство со спецификой нефтегазовой отрасли и подготовку к сдаче ЕГЭ. В рамках двух выездных сессий в течение учебного года с ребятами занимаются лучшие преподаватели РГУ им. И. М. Губкина.

Пройдя серьёзную довузовскую подготовку, слушатели РПО успешно сдают экзамены и пополняют ряды лучших студентов на профильных факультетах университета. «РуссНефть» несёт все расходы на подготовку абитуриентов в РПО, а в ближайшем будущем – планирует перейти к полному финансированию их обучения в университете и дальнейшему трудоустройству на предприятиях холдинга.

Начиная с 2011 года проект охватил не только Поволжье, но и Западную Сибирь. На базе ПАО «Саратовнефтегаз» и ПАО «Варьеганнефть» (г. Радужный) были открыты еще два РПО для абитуриентов РГУ им. И. М. Губкина.

В настоящее время проект охватывает более 160 человек. 14 из них уже поступили и учатся на 1–5 курсах РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина. 51 абитуриент – старшеклассники из Саратовской, Ульяновской, Томской областей и Ханты-Мансийского автономного округа посещают занятия в РПО в Радужном и Саратове. В 2020 году на образовательный проект с РГУ было выделено 15 млн руб.

## Высшая школа инновационного бизнеса

Факультет «Высшая школа инновационного бизнеса» был создан в 2006 году усилиями МГУ им. М. В. Ломоносова и компании «РуссНефть».

В рамках подготовки высококлассных специалистов для нефтегазового комплекса МГУ обеспечил факультет учебной базой, сформировал профессорско-преподавательский состав и разработал образовательный стандарт. Магистерские программы факультета создавались специалистами МГУ и Компании с учётом актуальных задач, стоящих перед нефтяными корпорациями. К преподаванию привлекаются ведущие преподаватели Московского университета и специалисты профильных НИИ, производственных и сервисных компаний.

«РуссНефть», в свою очередь, полностью финансирует проект, оплачивает работу преподавателей и обеспечивает до 50 % магистрантов каждого набора.

На факультете действуют 3 отделения:

- геология, геофизика месторождений нефти и газа;
- управление природными ресурсами;
- нефтехимия.

Именно наличие этих трёх образовательных направлений выгодно отличает факультет от других корпоративных вузов и объясняет интерес к Высшей школе инновационного бизнеса со стороны абитуриентов и педагогического сообщества. Преподаватели факультета подготовили и издали более 10 учебных пособий, утверждённых в качестве пособий для геологических вузов. В 2011 году в учебный процесс введена морская геолого-геофизическая практика магистров на Белом море. В 2013 году разработана и внедрена новая магистерская программа по геологии на английском языке. За 12 лет Высшая школа инновационного бизнеса подготовила 140 магистров; набор текущего учебного курса 2018–2020 годов состоит из 24 магистрантов. Все выпускники факультета востребованы и успешно работают на предприятиях отрасли, включая структуры ПАО НК «РуссНефть». Финансирование работы факультета с 2006 года по сегодняшний день превысило 220 млн руб.

## Охрана окружающей среды

Чтобы сделать свою работу экологически безопасной, «РуссНефть» прибегает к современным природоохранным технологиям и решениям, непрерывно контролирует состояние производственных объектов, стимулирует участие каждого сотрудника в формировании экологической культуры.

Руководствуясь Политикой в области охраны окружающей среды, Компания рационально использует природные ресурсы и энергию, внедряет прогрессивные технологии безопасного накопления, хранения и утилизации отходов производства и потребления, предотвращает порывы и аварии на трубопроводах.

Большое внимание уделяется рациональному обращению с промышленными и бытовыми отходами, а также мероприятиям по утилизации попутного нефтяного газа, которые призваны снизить выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух.

Чтобы эффективно управлять экологическими рисками и своевременно выявлять негативные изменения, возникающие под воздействием антропогенных факторов, Компания осуществляет производственный контроль и экологический мониторинг на всех производственных площадках.

«РуссНефть» ежегодно выделяет финансовые средства на мероприятия по охране окружающей среды. Для улучшения экологической обстановки в местах нефтедобычи Компания обновляет оборудование, реконструирует старые производственные объекты, обновляет трубопроводный фонд.

## Почвы

Ежегодно Компания рекультивирует нарушенные, нефтезагрязнённые земли и шламовые амбары. Земельные участки, нарушенные при строительстве и эксплуатации производственных объектов, после работ по технической и биологической рекультивации становятся вновь пригодными для использования по целевому назначению и своевременно возвращаются в лесной фонд.

Компания разработала и успешно реализует Программу по ликвидации старых шламовых амбаров. В 2020 году ликвидированы три амбара на Шапшинской группе месторождений в ХМАО–Югре. Стоимость проведённых работ составила 169 млн руб. В 2021–2023 годах Программа предусматривает рекультивацию ещё 14 объектов.

Экологическая безопасность объектов нефтедобычи в значительной степени зависит от надёжности промысловых трубопроводных систем. Поэтому «РуссНефть» уделяет большое внимание своевременной технической диагностике трубопроводов. Дефекты линейной части трубопроводов, выявленные в ходе диагностических мероприятий, незамедлительно устраняются.

При строительстве систем трубопроводного транспорта Компания использует трубы повышенной коррозионной стойкости. В зонах повышенной экологической опасности применяется ингибиторная защита трубопроводов – это помогает предупреждать аварийные разливы нефти и нефтепродуктов.

## Воздух

Мероприятия Компании в области охраны воздушной среды направлены на снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу и рациональное использование попутного нефтяного газа (далее по тексту – ПНГ).

Для уменьшения выбросов от сжигания ПНГ на факелах Компания реализует Корпоративную программу (далее – Программа) использования газа и развития газового бизнеса на месторождениях. Программа призвана повысить энергоэффективность нефтедобычи при сокращении эмиссии парниковых газов. В её рамках на месторождениях и в нефтегазодобывающих блоках Компании предусмотрены строительство и ввод в эксплуатацию установок подготовки газа, компрессорных станций, газопроводов и других объектов. Реализация Программы в 2020 году, как и в предыдущие годы действия, позволила поддержать 95-процентный уровень рационального использования газа.

Выполнение мероприятий по рациональному использованию попутного нефтяного газа способствует значительному сокращению объёмов сжигания газа на факельных установках и позволяет выполнять требования Правительства Российской Федерации в части процентного уровня утилизации ПНГ.

Чтобы ещё эффективнее регулировать выбросы парниковых газов, с 2020 года Компания ведёт учёт их объёмов в государственной информационной системе топливно-энергетического комплекса.



## Вода

В рамках охраны водных ресурсов Компания поддерживает ресурсосбережение и рациональное водопользование, предотвращает загрязнение и истощение водных объектов.

При проектировании, строительстве, реконструкции, вводе в эксплуатацию и эксплуатации водозаборных сооружений, которые используют подземные водные объекты, Компания принимает меры по предотвращению негативного воздействия таких сооружений на поверхностные водные объекты и другие объекты окружающей среды.

«РуссНефть» в установленном порядке проводит учёт объёмов изъятия водных ресурсов из водных объектов и объёмов сброса сточных (в том числе дренажных) вод. Компания контролирует их качество, осуществляет регулярные наблюдения за водными объектами и их водоохранными зонами, в установленные сроки предоставляет результаты учёта и наблюдений в федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации.

Чтобы сократить использование пресных природных вод для производственных нужд, предприятия нефтедобычи Компании оптимизируют системы оборотного и повторного водоснабжения.

Добываемые вместе с нефтью пластовые воды утилизируются путём закачки в пласты для поддержания пластового давления.

## Отходы

«РуссНефть» планомерно снижает объёмы образования и размещения отходов, предотвращает загрязнение земель, соблюдает требования законодательства в сфере обращения с отходами.

В 2020 году Компания продолжила утилизировать буровые шламы, образованные при строительстве скважин по методу «безамбарного бурения». Шламы перерабатываются в строительные материалы по технологиям, получившим положительное заключение экологической экспертизы. В 2020 году по этой методике переработали 37 677 м<sup>3</sup> буровых шламов.

Объявляя конкурсы на утилизацию буровых отходов, Компания обязательно проверяет наличие у участников конкурса лицензий на сбор, транспортировку, обработку, утилизацию, обезвреживание, размещение отходов I–IV классов опасности; положительного заключения от государственной экологической экспертизы на технологию переработки буровых шламов, предлагаемую участником конкурса, а также отсутствие у участника нарушений природоохранного законодательства, выявленных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере природопользования.

На правах ответственного природопользователя Компания добросовестно исполняет требования природоохранного законодательства и ежегодно внедряет всё новые и новые организационные и технические решения, призванные снизить негативное воздействие на окружающую среду.

## 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.

Главным вызовом 2020 года для Компании стало обеспечение безаварийной и бесперебойной работы производственных объектов в условиях распространения вируса COVID-19. Созданный для этого оперативный штаб решал первоочередные вопросы, связанные с профилактикой коронавирусной инфекции, и взаимодействовал с органами исполнительной власти и санитарно-эпидемиологического надзора во всех регионах присутствия «РуссНефти». Для обеспечения непрерывности производства была развёрнута система тестирования. На вахту заезжали только сотрудники с отрицательными анализами на COVID-19: это минимизировало риски «завоза» инфекции на месторождения.

В регионах нефтедобычи Компания организовала места для обсервации вахтовиков и обеспечила медицинский контроль перед заездом вахтовиков. На отдалённых месторождениях перешли к практике продлённых вахт. Чтобы исключить риски сторонних социальных контактов, весь персонал ездил на работу и обратно только специально закреплённым транспортом. Личные профессиональные контакты были разрешены исключительно внутри структурных подразделений. Всех сотрудников на месторождениях обеспечили медицинскими масками, перчатками и антисептиками. У работников регулярно измеряли температуру тела. Дополнительно в офисах Компании был реализован ряд следующих мероприятий:

- для части сотрудников организовали удалённую работу;
- работающим в офисе регулярно измеряли температуру;
- были предприняты меры социального дистанцирования;
- производственные совещания и встречи переведены в режим телеконференций;
- ограничены визиты лиц, не связанных с работой в офисе;
- организована регулярная дезинфекция офисных помещений с применением вирулицидных средств;
- офисы укомплектованы кожными антисептиками, обеззараживателями воздуха, бесконтактными термометрами;
- внедрён гибкий график начала рабочего дня для разграничения потоков сотрудников;
- электронные пропуска для прохода в офисы и на предприятия активировались на основе результатов тестов на COVID-19;
- работа курьерской службы и приём корреспонденции организованы бесконтактным способом.

Все эти меры минимизировали заболеваемость сотрудников на рабочих местах и обеспечили ведение технологических процессов на нефтепромыслах без ущерба для здоровья работников и производства.

Для реализации Политики в области ОТ и ОС в Компании функционируют и постоянно совершенствуются Система управления промышленной безопасностью и Система управления охраной труда. Разработаны и соблюдаются локальные нормативные акты, регламентирующие обучение и проверку знаний персонала в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, гражданской обороны, организации и осуществления производственного контроля за безопасностью опасных производственных объектов, расследования происшествий, проведения медицинских осмотров. Для совершенствования системы управления промышленной безопасностью и охраной труда в 2020 году отдельные локальные нормативные документы были актуализированы.

Компания провела значительную работу по переоформлению и получению разрешительных документов. Были получены новые лицензии на обслуживание систем пожарной автоматики, расширена лицензия на эксплуатацию опасных производственных объектов, переоформлены разрешительные документы по обращению с отходами производства – проекты нормативов образования отходов и лимитов на их размещение, лицензия по обращению с отходами.

«РуссНефть» уделяет приоритетное внимание вопросам безопасности труда и снижению производственного травматизма. В 2020 году Компания не допустила несчастных случаев при эксплуатации опасных производственных объектов. Общий уровень производственного травматизма постоянно падает: за отчётный год количество случаев травматизма снижено в 2 раза по сравнению с 2019 годом. Для дальнейшего улучшения этой статистики Компания проводит корректирующие и предупреждающие действия по недопущению несчастных случаев. Обстоятельства и причины травм доводятся до сведения работников в информационных листках «Уроки, извлечённые из происшествия».

По итогам специальной оценки условий труда более чем на 2900 рабочих местах Компания провела 69 мероприятий, направленных на устранение вредных и опасных производственных факторов. По результатам проведённой СОУТ установлено, что условия труда на рабочих местах в «РуссНефти» являются допустимыми (2 класс).

Компания постоянно проводит обязательные медицинские осмотры и психиатрические освидетельствования работников, занятых на работах с вредными и/или опасными условиями труда.

Чтобы снизить заболеваемость и обеспечить качественную реабилитацию сотрудников, Компания предоставляет им путёвки в санаторно-курортные учреждения России. Перед началом осенне-зимнего периода заболеваемости ОРВИ и гриппом проводится профилактическая вакцинация.

На основании утверждённых норм сотрудники, занятые на работах с вредными и/или опасными условиями труда, бесплатно обеспечиваются специальной одеждой, обувью и другими СИЗ. Компания осуществляет их добровольное дополнительное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также добровольное медицинское страхование.

Комиссия производственного контроля регулярно проверяет соблюдение требований промышленной и пожарной безопасности, охраны труда и окружающей среды в производственных подразделениях. В 2020 году проведено более 80 проверок, устранено более 2000 выявленных несоответствий.

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 2020 году в Компании не было пожаров и чрезвычайных ситуаций на опасных производственных объектах. Для дальнейшего обеспечения пожарной безопасности Компания предпринимает следующее:

- заключила договоры с территориальными органами МЧС России и специализированными организациями, имеющими лицензии на выполнение работ и оказание услуг в области пожарной безопасности;
- планомерно обновляет пожарную технику, чтобы быть готовой к действиям при ЧС;
- проводит инструктажи по правилам пожарной безопасности на рабочих местах, обучает руководителей работ по пожарно-техническому минимуму;
- проводит учебно-тренировочные занятия по практической отработке действий персонала объекта и звеньев добровольных пожарных дружин при тушении возможных пожаров на технологических установках и в административных зданиях. В том числе – совместно с территориальными подразделениями пожарной охраны.

В 2020 году на объектах защиты Компании проведено более 2900 учебно-тренировочных занятий по планам ликвидации возможных аварий, включая тренировки с привлечением специализированных подрядчиков и МЧС. Всего в различных учениях в течение года приняли участие более 16 тыс. 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 целеустремлённость – ориентир для лидеров и импульс для устойчивого развития Компании.

Чтобы достичь ключевых целей и задач, стратегия управления персоналом «РуссНефти» должна работать на привлечение и удержание квалифицированных работников. Компания целенаправленно вовлекает и сохраняет лучших сотрудников, внимательно относится к их интересам и потребностям, чтобы каждый из них чувствовал личную заинтересованность в достижении наилучших результатов.

### Основные направления работы с персоналом:

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

Чтобы повысить управляемость, оптимизировать бизнес-процессы и сократить затраты, Компания создала на базе ПАО «Саратовнефтегаз» Саратовский филиал ПАО НК «РуссНефть». Также в 2020 году началось создание Нижневартовского филиала ПАО НК «РуссНефть» на базе ПАО «Варьеганнефть» и ОАО МПК «Аганнефтегазгеология».

### В рамках интеграции Саратовского филиала ПАО НК «РуссНефть»:

- разработаны и согласованы организационная структура и штатное расписание Филиала;
- произведена оптимизация организационной структуры Филиала;
- состоялся кадровый перевод всех работников;
- разработаны и утверждены локальные нормативные акты, регулирующие трудовые отношения Компании и работников Филиала;
- осуществляется кадровое сопровождение оформления трудовых отношений с работниками Филиала с акцентом на соблюдение всех норм трудового законодательства.

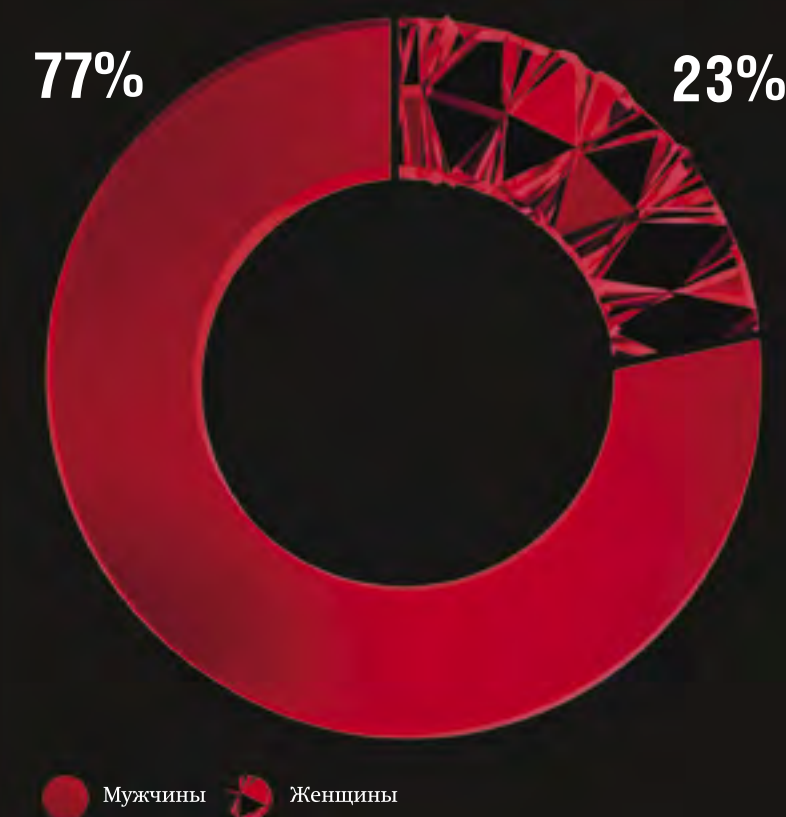
В отчётном году «РуссНефть» продолжила оптимизировать процессы управления и корпоративную структуру для повышения операционной эффективности. Стратегия Компании предполагает сокращение затрат. Одно из ключевых направлений данной программы – повышение производительности труда.

«РуссНефть» входит в Российскую трёхстороннюю комиссию в составе рабочей группы от РСПП и участвует в обсуждении законодательных и нормативных правовых актов в сфере труда на этапах их разработки.

## Информация о персонале

В 2020 году в «РуссНефти» работало более 8000 человек. Из них 14 % – сотрудники административного персонала, 86 % – персонал производственных подразделений. В результате оптимизации бизнес-процессов и корпоративной структуры Компании среднесписочная численность персонала в 2020 году снизилась на 6 %. Это повысит операционную эффективность и производительность труда. Коэффициент текучести в 2020 году составляет не более 10 %, что не превышает уровня 2019 года.

Соотношение мужчин и женщин в Компании в 2020 году (%)



Средний возраст



## Соблюдение режима карантина и сохранность здоровья работников

2020 год ознаменовался борьбой с коронавирусной инфекцией COVID-19. Компания оперативно сформулировала новые правила работы с персоналом, чтобы воспрепятствовать распространению заболевания внутри Компании и сохранить здоровье сотрудников. В течение года проведено 6555 тестов на определение коронавирусной инфекции. Компания своевременно и в полном объёме закупала антисептики и средства индивидуальной защиты. В регионах создавались обсерваторы.

В группе Компаний за 2020 год заболели 476 сотрудников, из них с летальным исходом – 7 человек. Все заболевшие ежедневно были на связи с Компанией, им оказывалась максимально возможная помощь.

Для минимизации распространения вируса в Компании и филиалах офисный персонал приоритетно переводился на удалённую работу: в пиковые месяцы пандемии в офисах работало всего 5–10 % сотрудников.

Годовые затраты на противоэпидемиологические мероприятия составили около 54 млн руб.



## Заработная плата и социальная политика

«РуссНефть» постоянно совершенствует локальные нормативные акты, чтобы компенсации и стимулирующие программы для персонала соответствовали стратегическим задачам Компании. Для повышения мотивации и ответственности сотрудников за результаты труда корректируется квартальное и ежемесячное премирование. Компания регулярно мониторит рынок и обеспечивает работникам конкурентоспособное совокупное вознаграждение.

Основные социальные программы Компании призваны обеспечивать комфортные и безопасные условия труда, улучшать качество жизни работников, материально поддерживать 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, детский оздоровительный отдых в социальных объектах Компании, материальная помощь в связи с семейными событиями и проч.

Для вовлечения персонала в развитие корпоративной культуры Компания проводит конкурсы профессионального мастерства, финансирует работу проектных групп по внедрению передовых технологий и повышению эффективности процессов, проводит спортивно-оздоровительные 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.

Важное место в корпоративной культуре «РуссНефти» занимают торжественные мероприятия по вручению ведомственных наград – почётных званий, медалей и грамот, благодарностей. От своего имени Компания награждает специалистов, которые проявили высокий профессионализм и внесли значительный вклад в развитие «РуссНефти». Так, в 2020 году 57 работникам были вручены профессиональные ведомственные награды Министерства энергетики РФ, 25 из них получили награды в связи с успешной работой в период распространения коронавирусной инфекции COVID-19. Более 800 работников были отмечены корпоративными наградами ПАО НК «РуссНефть».

## Система развития и обучение персонала

«РуссНефть» считает приоритетными обучение и развитие персонала, совершенствование профессиональных, управленческих и лидерских качеств сотрудников. Обучающие программы формируются с учётом стратегических задач Компании.

В 2020 году программы дополнительного образования, переподготовки кадров и повышения квалификации охватили 4000 работников «РуссНефти». Компания направила на педагогические цели свыше 23 млн руб.

С 2015 года в Компании успешно действует «Модель компетенции». Она позволяет эффективно оценивать и мотивировать руководителей и специалистов «РуссНефти». Дальнейшее развитие управленческих навыков осуществляется на базе модульных программ для линейных руководителей, руководителей среднего и высшего звена.

Чтобы обеспечить себя кадровым резервом в настоящем и будущем, «РуссНефть» совершенствует систему профессиональной ориентации выпускников вузов, создаёт механизмы отбора сотрудников с высоким потенциалом (включая молодых специалистов) и планирования их карьеры. Для этого Компания сотрудничает с передовыми отраслевыми вузами в регионах своего присутствия.



В 2020 году в РГУ нефти и газа имени И. М. Губкина по целевому набору «РуссНефти» обучалось более 50 студентов, на региональных подготовительных курсах – 29 абитуриентов. Обучение проводится на базе ПАО «Саратовнефтегаз» и ПАО «Варьеганнефть».

По программе магистратуры МГУ имени М. В. Ломоносова подготовил более 150 выпускников (9 учебных наборов). В 2020 году выпустилось 20 человек, Набор в отчётном году составил 16 человек.

Ежегодно Компания проводит соревнования профессионального мастерства среди рабочих основных производственных профессий – «Лучший по профессии». Первый этап соревновательных мероприятий проходит в филиалах/ДО. Победители внутренних конкурсов проходят в межрегиональный этап, где выявляются лучшие из лучших. Конкурс «Лучший по профессии» способствует обмену опытом среди работников с разными уровнями квалификации и из разных географических регионов, цементирует коллективы и улучшает корпоративную культуру.

## Приоритеты по работе с персоналом на 2021 год

В 2021 году Компания считает ключевыми следующие направления работы с персоналом:

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

## Благотворительность и спонсорство

«РуссНефть» — социально-ответственная компания. Она активно участвует в социально-экономическом развитии регионов своего присутствия, помогает наименее защищённым слоям населения, поддерживает благотворительные и спонсорские проекты на федеральном и региональном уровнях.

### Основные направления деятельности:

- культура и искусство;
- сотрудничество с общественными организациями;
- медицина;
- спорт;
- образование;
- социально-экономическое развитие регионов РФ, включая помощь малоимущим слоям населения и коренным малым народам Севера (далее – КМНС).

Компания ежегодно поддерживает социально-экономические программы регионов присутствия, участвует в ремонте и восстановлении объектов образования, здравоохранения и культуры.



«РуссНефть» финансирует благотворительные проекты Детского оздоровительного центра «Ровесник». Расположенный в живописном приволжском лесу близ села Орловское (Саратовская область) «Ровесник» специализируется на социальной адаптации детей-сирот и детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, а также поддерживает творчески одарённую молодёжь.



В Ханты-Мансийском автономном округе – Югре были профинансированы такие муниципальные программы, как:

- «Социально-экономическое развитие населения района из числа коренных малочисленных народов Севера, организация, проведение мероприятий, направленных на развитие традиционной хозяйственной деятельности КМНС»;
- «Формирование комфортной городской среды»;
- «Устойчивое развитие сельских территорий»;
- «Содействие занятости населения в Ханты-Мансийском районе»;
- «Развитие спорта и туризма на территории Ханты-Мансийского района»;
- «Развитие образования в Ханты-Мансийском районе»;
- «Жилищно-коммунальный комплекс и городская среда в муниципальном образовании «Октябрьский район».

В Ямало-Ненецком автономном округе Компания финансово поддержала предприятия агропромышленного комплекса Пуровского района и обеспечила их материально-техническое оснащение.

В Саратовской области производственные объекты Компании расположены в 13 районах, поэтому социально-экономические проекты затрагивают целый ряд муниципальных и федеральных программ. Среди них:

- федеральный проект «Успех каждого ребёнка»;
- национальный проект по созданию центров образования цифрового и гуманитарного профиля «Точка роста»;
- муниципальная программа «Развитие физической культуры и спорта, туризма и молодёжной политики на территории Советского муниципального района на 2019–2022 годы»;
- муниципальная программа «Культура Лысогорского района на 2020–2022 годы»;
- муниципальная программа «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности Новобурасского муниципального района на 2020–2022 годы»;
- муниципальная программа «Развитие образования в муниципальном образовании «Город Саратов» на 2020–2022 годы»;
- целевая программа «Развитие культуры на территории Энгельсского муниципального района Саратовской области на 2020–2022 годы» в рамках национального проекта «Культура».

В Ульяновской области Компания профинансировала следующие социально-экономические проекты в рамках государственных программ:

- «Развитие культуры, туризма и сохранение объектов культурного наследия в Ульяновской области»;
- «Развитие образования в муниципальном образовании «Николаевский район» Ульяновской области на 2016–2020 годы»;
- «Развитие и модернизация образования в муниципальном образовании «Чердаклинский район» Ульяновской области на 2019–2033 годы».

«РуссНефть» всесторонне помогает малоимущим слоям населения, детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей. Поддерживает детей-инвалидов и их семьи в реабилитации, социальной адаптации и интеграции в общество. Организует и проводит международные благотворительные культурно-зрелищные, культурно-массовые и иные мероприятия.

## Ключевые благотворительные и спонсорские проекты

В 2020 году «РуссНефть» продолжила реализацию благотворительных и спонсорских проектов на федеральном уровне.



«РуссНефть» добывает нефть в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на лицензионных участках, границы которых пересекаются 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.

Одним из ключевых направлений благотворительной деятельности «РуссНефти» является поддержка и развитие системы здравоохранения в Российской Федерации.

В период пандемии коронавирусной инфекции (COVID-19) Компания закупила средства индивидуальной защиты и медицинское оборудование для научного центра сердечно-сосудистой хирургии им. А. Н. Бакулева (г. Москва), а также оказывала адресную медицинскую помощь детям-инвалидам в регионах Российской Федерации.



В острый период пандемии COVID-19 Компания участвовала в возврате соотечественников из-за рубежа, проходившем под эгидой Российского союза промышленников и предпринимателей.

В рамках финансирования детского спорта «РуссНефть» поддерживает детский футбольный клуб «Нефтяник». Компания взяла шефство над клубом в момент его создания и способствует его развитию по сей день. Сегодня в «Нефтянике» тренируются более 200 ребят в возрасте от 7 до 17 лет, в том числе дети сотрудников Ульяновского филиала «РуссНефти». Это единственный клуб района, в котором тренировки, спортивная экипировка, инвентарь и участие во всех соревнованиях бесплатны для воспитанников.



Футбольный клуб «Нефтяник» (р. п. Новоспасское Ульяновской области) отметил 2020 год новыми спортивными достижениями:

Мальчики 2008–2009 гг. р. стали лидерами межрегионального футбольного турнира «Азбука спорта» в г. Сызрани.

Мальчики 2005–2006 гг. р. выиграли Всероссийский турнир по мини-футболу «Прорыв» в Ульяновске.

Девочки 2005–2006 гг. р. победили в турнире по мини-футболу МФС «Приволжье» в Нижнем Новгороде.

Мальчики 2008–2009 гг. р. и 2005–2006 гг. р. стали чемпионами Всероссийского турнира по мини-футболу «Прорыв-2020» в г. Адлере.

Мальчики 2008–2009 гг. р. заняли первое место в Межрегиональном турнире по футболу «Кубок AFL Kids Syzran» в Сызрани.

При поддержке «РуссНефти» завершается реконструкция центрального стадиона р. п. Новоспасское – основной тренировочной базы футбольного клуба «Нефтяник» и лучшей площадки Ульяновской области.

## ГЛАВА 4

# СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ ВПРЕДЬ

«У нас есть склонность выбирать людей, которые на нас похожи. Но когда вы работаете в компании, вы должны найти таких людей, которые дополняют вас».

Навин Джейн,  
исполнительный директор InfoSpace

От новых членов в Совете директоров до более высоких должностей в карьере корпоративных новаторов: «РуссНефть» постоянно улучшает структуру корпоративного управления, привлекая людей с уникальными компетенциями, — и становится устойчивой в любых экономических условиях.



## Корпоративное управление Компании

Корпоративное управление Компании – это система взаимоотношений между руководством Компании, её Советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Система корпоративного управления «РуссНефти» основана на лучших мировых практиках и отвечает требованиям действующего российского законодательства, правилам листинга Московской биржи и рекомендациям Кодекса корпоративного управления.

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

В 2020 году «РуссНефть» была особенно сфокусирована на внутрикорпоративных процедурах и эффективности корпоративного управления. В 2021 году Компания продолжит следовать основным принципам, закреплённым в корпоративных документах:

- 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 2021 год являются дальнейшее совершенствование процедур работы Совета директоров и его Комитетов на основе уже наработанной практики, а также актуализация внутренних документов с учётом изменений законодательства. Компания продолжит совершенствовать корпоративное управление для повышения эффективности своей деятельности.

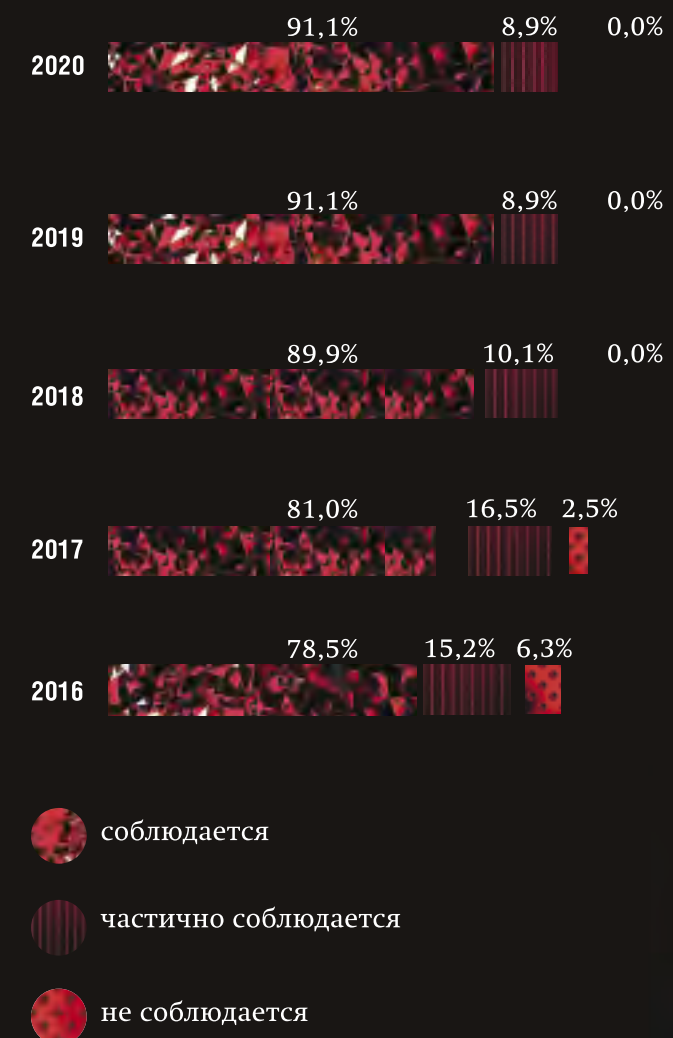
## Внутренние документы Компании, закрепляющие процедуры и практику корпоративного управления:

- 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;
- Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком;
- 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;
- Положение о порядке раскрытия информации.

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

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2020*		
		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>

## Соблюдение принципов Кодекса корпоративного управления



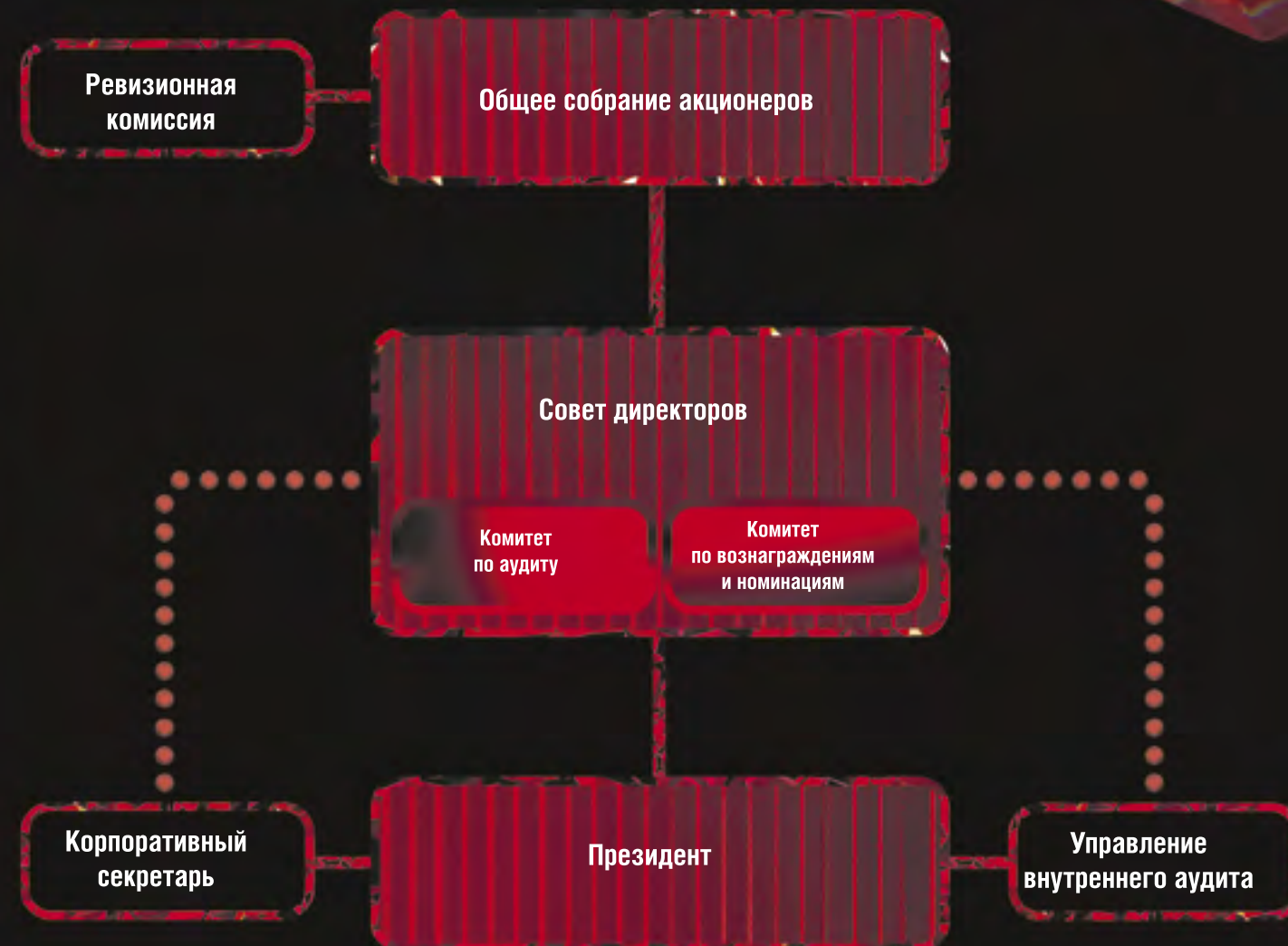
\*Методология оценки соблюдения принципов Кодекса базируется на сравнении практики Компании с детализированными рекомендациями Кодекса. В случае несоблюдения хотя бы одной из рекомендаций пункта он признаётся соблюдаемым частично. При невыполнении всех детализированных рекомендаций пункт оценивается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

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

## Структура корпоративного управления ПАО НК «РуссНефть»

Управление в ПАО НК «РуссНефть» осуществляют органы управления Компании. В соответствии с действующими корпоративными документами их структура включает в себя следующее:

- Общее собрание акционеров – высший орган управления Компании, принимающий решения по основным вопросам её деятельности;
- Совет директоров – орган управления Компании, который осуществляет общее руководство деятельностью Компании. Исключением являются вопросы, отнесённые Уставом Компании к компетенции Общего собрания акционеров;
- В состав Совета директоров входят комитеты Совета директоров, которые 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, обеспечивает эффективную работу Компании и реализует поставленные Советом директоров задачи;
- корпоративный секретарь обеспечивает взаимодействие с акционерами, координирует действия Компании по защите прав и интересов акционеров, поддерживает работу Совета директоров и его комитетов;
- Комитет Совета директоров Компании по аудиту, Ревизионная комиссия и Управление внутреннего аудита контролируют финансово-хозяйственную деятельность Компании.



## Структура корпоративного управления ПАО НК «РуссНефть»

В действующий состав Совета директоров входят четыре независимых директора. Они привносят в работу Совета директоров свежий взгляд на вопросы, рассматриваемые в ходе заседаний, 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 повышает качество управленческих решений. Роль независимых директоров наиболее значима при определении стратегии развития Компании, оценке деятельности исполнительных органов и эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля. Комитет по вознаграждениям и номинациям представляет Совету директоров мнение о соответствии 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 отчётном году Комитет Совета директоров по вознаграждениям и номинациям оценивал независимость кандидатов в члены Совета директоров в апреле и сентябре: проводилась оценка кандидатов в члены Совета директоров для избрания на Годовом общем собрании акционеров.

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 28.09.2020 был признан независимым член Совета директоров С. В. Степашин, несмотря на наличие формального критерия связанности с существенным контрагентом Компании – Банком ВТБ (ПАО), а также с подконтрольными Банку организациями (ООО «Бизнес-Финанс», АО ВТБ Капитал, ООО ВТБ Сырьевые товары Трейдинг, VTB Commodities Trading DAC, АО «ФК «Динамо–Москва»), в связи с тем, что размер по заключённым на текущий момент договорам с данными контрагентами составляет более 2 % балансовой стоимости консолидированных активов на 30.06.2020 и более 2 % консолидированной выручки Компании за 2019 год, и лицом, связанным с С. В. Степашиным (супруга, Т. В. Степашина, является работником Банка ВТБ (ПАО). Кроме того, С. В. Степашин является членом Совета директоров АО «ФК «Динамо–Москва» – организации, подконтрольной Банку ВТБ (ПАО). Основанием принятия такого решения было то, что связанность С. В. Степашина с существенными контрагентами 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:

- сделки осуществлены 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 С. В. Степашина. Поскольку Степашин С. В. не является работником, не входит в состав органов управления Банка и его подконтрольных организаций-контрагентов ПАО НК «РуссНефть» (ООО «Бизнес-Финанс», АО ВТБ Капитал и ООО ВТБ Сырьевые товары Трейдинг, VTB Commodities Trading DAC), а его супруга, являясь работником Банка, не входит в состав органов управления Банка и его подконтрольных организаций (ООО «Бизнес-Финанс», АО ВТБ Капитал и ООО ВТБ Сырьевые товары Трейдинг, VTB Commodities Trading DAC), то у Степашина С. В. и у Степашинной Т. В. отсутствует возможность влиять на политику Банка во взаимоотношениях с Компанией;
- с учётом опыта работы Степашина С. В. в составе Совета директоров Компании и Комитета по аудиту, который он возглавляет с октября 2016 года, 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. 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 её акционеров;
- за время работы членом Совета директоров Компании Степашин С. В. принимал участие во всех заседаниях Совета директоров и Комитета по аудиту;
- 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 независимую позицию по вопросам, выносимым на рассмотрение Совета директоров Компании.



Решением Совета директоров от 28.09.2020 был признан независимым член Совета директоров В. Г. Мартынов, несмотря на наличие формального критерия связанности с существенным контрагентом Компании – ПАО «Газпром нефть», поскольку общий размер обязательств по трём заключённым договорам купли-продажи нефти и газа между Компанией и ПАО «Газпром нефть» суммарно превышает 2 % балансовой стоимости консолидированных активов на 30.06.2020 и 2 % консолидированной выручки Компании за 2019 год. 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 её 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 и не входит в состав органов управления ПАО «Газпром нефть». Находясь в составе Совета директоров ПАО «Газпром», он не имеет возможности влиять на коммерческую политику ПАО «Газпром нефть» во взаимоотношениях с Компанией и не может влиять на заключаемые ПАО «Газпром нефть» сделки и их условия;
- за время работы членом Совета директоров Компании Мартынов В. Г. принимал участие во всех заседаниях Совета директоров, а также Комитета по аудиту и Комитета по вознаграждениям и номинациям, председателем которого является с октября 2016 года. С учётом опыта работы Мартынова В. Г. 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. При рассмотрении на заседаниях Совета директоров Компании вопросов в отношении стратегического планирования, в том числе в области коммерческой деятельности, Мартынов В. Г. активно участвует в прениях, высказывает независимое мнение, основанное на критическом изучении позиции менеджмента, принимает решения, руководствуясь исключительно интересами Компании и всех её акционеров;

- Мартынов В. Г. является автором более 210 научных и методических работ, видным научным деятелем, обладает безупречной общепризнанной, в том числе среди инвесторов, репутацией. На протяжении многих лет является ректором Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина;
- многолетний профессиональный опыт, обширные знания и высокая квалификация Мартынова В. Г. в нефтегазовой отрасли особенно ценны для успешного развития Компании и необходимы для эффективной работы Совета директоров и комитетов Совета директоров Компании. Опыт, профессиональные качества и анализ практики работы Мартынова В. Г. в Совете директоров и его комитетах свидетельствуют о его способности выносить независимые, объективные суждения и самостоятельно формировать собственную независимую позицию.



## Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров – высший орган управления ПАО НК «РуссНефть», принимающий решения по основным вопросам деятельности Компании.

Порядок подготовки, созыва и проведения годовых и внеочередных общих собраний акционеров определён 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 акционеры получают отдельный проект решения по каждому вопросу повестки дня. Бюллетени для голосования предоставляют акционерам возможность выразить своё мнение относительно вопроса и отдать свой голос за или против предлагаемого проекта решения либо воздержаться от голосования.

В 2020 году в соответствии с информационным письмом Центрального банка Российской Федерации от 03.04.2020 № ИН-06-28/48 допускалось проведение Годового общего собрания акционеров Компании в форме заочного голосования. В соответствии с п. 4 ст. 12 Федерального закона от 07.04.2020 № 115-ФЗ Годовое общее собрание акционеров в 2020 году возможно было провести в срок не позднее 30 сентября 2020 года.

В 2020 году было проведено одно Общее собрание акционеров Компании – годовое.

## Годовое общее собрание акционеров 24.09.2020

### В форме заочного голосования

1. Об утверждении Годового отчёта ПАО НК «РуссНефть» за 2019 год.
2. Об утверждении годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности ПАО НК «РуссНефть» за 2019 год.
3. О распределении прибыли по итогам 2019 года, в том числе выплате дивидендов по акциям ПАО НК «РуссНефть».
4. Об избрании членов Совета директоров ПАО НК «РуссНефть».
5. Об избрании членов Ревизионной комиссии ПАО НК «РуссНефть».
6. Об утверждении аудиторов ПАО НК «РуссНефть».
7. Об установлении размеров вознаграждения членам Совета директоров ПАО НК «РуссНефть» и компенсации расходов, связанных с исполнением обязанностей членов Совета директоров ПАО НК «РуссНефть».
8. Об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.
9. Об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.

### Кворум годовых общих собраний акционеров за 2018–2020 гг.

24.09.2020, ГОСА



21.06.2019, ГОСА



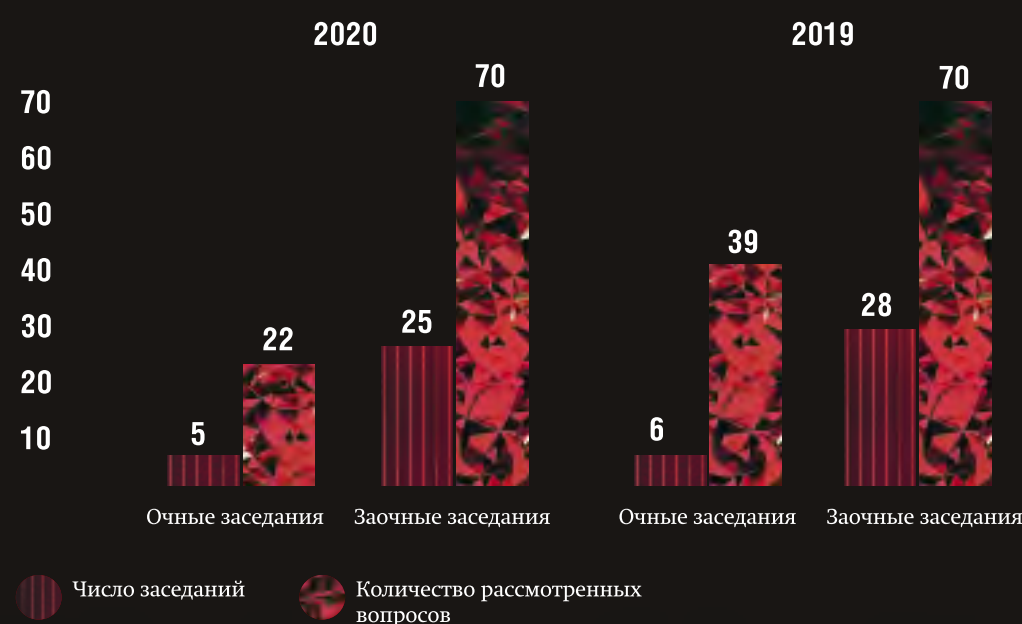
22.06.2018, ГОСА



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/)).

**В 2020 году Советом директоров проведено 30 заседаний, 5 из которых состоялись в очной форме, 25 – в заочной. Было рассмотрено 92 вопроса.**

Число заседаний Совета директоров и количество рассмотренных вопросов в 2020 и 2019 годах



Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров:



## Ключевые решения, принятые Советом директоров в 2020 году:

- рассмотрены и утверждены отчёты об итогах финансово-хозяйственной деятельности Компании за 2019 год, I–III кварталы 2020 года;
- утверждён бизнес-план ПАО НК «РуссНефть» на 2021 год;
- принято решение о создании Саратовского филиала Компании и утверждено соответствующее положение о филиале;
- приняты решения по оптимизации корпоративной структуры группы «РуссНефть»;
- одобрена сделка, связанная с внесением изменений в ранее заключённый кредитный договор с Банком ВТБ (ПАО).

Форма проведения заседания Совета директоров Компании определяется с учётом важности вопросов повестки дня. Наиболее значимые вопросы, находящиеся в компетенции Совета директоров, рассматриваются на очных заседаниях. Как правило, предварительно их рассматривают комитеты 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, проведённых заседаниях и принятых решениях, раскрывается на официальном сайте Компании ([www.russneft.ru](http://www.russneft.ru)).

В 2020 году была отмечена высокая посещаемость и вовлечённость членов Совета директоров в работу Совета директоров и его комитетов. В связи со сложной эпидемиологической ситуацией некоторые заседания проводились в режиме видеоконференции.

Участие в 2020 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.	29/30		
Гуцериев С. М.	27/30		
Дерех А. М.	29/30	8/8	
Зарубин А. Л.	29/30		
Мартынов В. Г.	29/30	8/8	8/8
Миракян А. В.	22/30		
Романов Д. В.	29/30		8/8
Скидельски Р. Д. А.	19/30		6/8
Степашин С. В.	29/30	8/8	
Тихонова Я. Р.	23/30		
Тян Р. Н.	30/30		
Щербак В. Л.	0/20		
Нэш Э. В.	7/10		

\*Примечание: формат данных «29/30» в таблице означает, что член Совета директоров принял участие в 29 из 30 состоявшихся заседаний. Совпадение количества состоявшихся и фактически посещённых заседаний свидетельствует, как правило, о высокой степени вовлечения директора в работу Совета директоров и/или комитета.

## 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, защищает и реализует права акционеров, контролирует деятельность исполнительных органов.

Компетенция Совета директоров определена в Уставе Компании и чётко 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, его мотивация и прекращение полномочий.

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 разумному балансу между рисками и доходностью Компании. Ключевые риски, влияющие на достижение стратегических целей Компании, находятся под управлением Совета директоров.

На основании утверждённых планов Совет директоров ежегодно подводит итоги деятельности, контролирует эффективность систем управления рисками и внутреннего контроля, проводит работу по подготовке общих собраний акционеров, 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 и наличию у членов Совета директоров навыков и компетенций, необходимых для эффективного осуществления возложенных на него функций.

## Состав Совета директоров с 21.06.2019 по 24.09.2020

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. Тянь Р. Н.
12. Щербак В. Л.

## Состав Совета директоров с 24.09.2020 по 14.01.2021

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. Нэш Э. В.
8. Романов Д. В.
9. Скидельски Р.Д.А.
10. Степашин С. В.
11. Тихонова Я. Р.
12. Тянь Р. Н.



## Действующий состав Совета директоров ПАО НК «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

#### Член Совета директоров следующих обществ:

АО «НК «Нефтиса», АО «Русский Уголь», ООО «Грин Поинт», АО «ФортеИнвест», ООО «А101», ООО «САФМАР Плаза», ООО «Пионер Эстейт», ООО «САФМАР КЭПИТАЛ Групп», АО «Моспромстрой», Благотворительный фонд «САФМАР», АО «А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ», АО «Промышленно-финансовая группа САФМАР», АО «Корпорация А.Н.Д.», АО «Сервис-Реестр», ООО «Проект-Град», АО «КОМПАНИЯ «АДАМАС», ПАО «САФМАР финансовые инвестиции», ИООО «Славкалий», ПАО «КТК», ИООО «Ю-строй», Фонд поддержки отечественной музыки, ООО «Специализированный застройщик «А101».

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 о профессиональном образовании:

- «Управление нетегазовой отраслью» Плимутская бизнес-школа университета Плимута;
- Оксфордский университет (колледж Св. Петра), магистр гуманитарных наук.

### Опыт работы

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

### Член Совета директоров следующих обществ:

АО «Преображенскнефть», АО «Ойлгазтэт», АО «ФортеИнвест», АО «НК «Нефтиса», ПАО «Орскнефтеоргсинтез», ОАО «Русский уголь», ООО «Геопрогресс», ООО «А101», ООО «Пионер Эстейт», АО «Промышленно-финансовая группа САФМАР», АО «Корпорация А.Н.Д.», АО «А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ», ООО «Проект-Град», АО «КОМПАНИЯ «АДАМАС», ПАО «М.видео», ПАО «САФМАР финансовые инвестиции», АО «ЛК «Европлан», САО «ВСК», ООО «Афипский НПЗ», ООО «Специализированный застройщик «А101», АО «КНПЗ-КЭН», ПАО «КТК», ОАО «Паритетбанк».

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 о профессиональном образовании:

- Минский радиотехнический институт (1992);
- Международный институт менеджмента МИМ-Беларусь (1994).

### Опыт работы

Период	Наименование организации	Должность
2012–наст. вр.	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 о профессиональном образовании:

- Пермский государственный университет, специальность «Гидрогеология и инженерная геология» (1998);
- Тюменский государственный нефтегазовый университет, специальность «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений» (2005);
- Стокгольмская школа экономики, магистр делового администрирования (2013).

### Опыт работы

Период	Наименование организации	Должность
2011–наст.вр.	АО «НК «Нефтиса»	генеральный директор
2015–наст.вр.	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 о профессиональном образовании:

- 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. акад. И. М. Губкина»	Председатель Центрального правления
2014–2015	Межгосударственная ассоциация последипломного образования	президент
2015–2018	Общероссийская общественная организация «Ассоциация инженерного образования России»	член правления
2015–2019	Союз организаций нефтегазовой отрасли «Российское газовое общество»	член Наблюдательного совета
2017–2018	Ассоциация «РНК МНС»	председатель
2008–наст. вр.	Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа (Национальный исследовательский университет) им. И. М. Губкина»	ректор

### Член Совета директоров следующих обществ:

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 о профессиональном образовании:

- Ереванский государственный университет, специальность «Международные экономические отношения» (1996).

### Опыт работы

Период	Наименование организации	Должность
2009–2015	ООО «Эрнст энд Янг»	партнёр, руководитель практики консультационных услуг по сопровождению сделок на финансовых рынках СНГ
2016–наст.вр.	АО «Промышленно-финансовая группа САФМАР»	генеральный директор
2017–наст. вр.	ПАО «САФМАР финансовые инвестиции»	генеральный директор
2020–наст.вр.	SAFMAR Group (UK) Limited	директор

### Член Совета директоров следующих обществ:

АО «Промышленно-финансовая группа САФМАР», САО «ВСК», АО «Негосударственный пенсионный фонд «САФМАР», ООО «А101», АО «А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ», ООО «Проект-Град», ПАО «М.видео», ПАО «САФМАР финансовые инвестиции», ИООО «Славкалий», АО «ЛК «Европлан», ПАО «КТК», ОАО «Паритетбанк», ООО «Специализированный застройщик «А101», ООО «ДИРЕКТ КРЕДИТ ЦЕНТР», АО НПФ «Моспромстрой-Фонд».

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 о профессиональном образовании:

- Московский институт народного хозяйства им. Г. В. Плеханова, экономист (1984).

### Опыт работы

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

### Член Совета директоров следующих обществ:

ОАО «Ульяновскнефть», ПАО «Саратовнефтегаз», АО «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 о профессиональном образовании:

- 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.вр.	UK Parliament	member of Parliament (lords)
2002–наст.вр.	Center for Global Studies	director
2016–наст.вр.	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 о профессиональном образовании:

- Высшее политическое училище МВД СССР (1973);
- Военно-политическая академия им. В. И. Ленина (1981);
- Финансовая академия при Правительстве РФ (2002).

### Опыт работы

Период	Наименование организации	Должность
2015–2018	Объединённый Центр социальных показателей и индикаторов Института социально-политических исследований РАН (ИСПИ РАН)	директор
2001–наст.вр.	Некоммерческое партнёрство «Российский книжный союз»	президент
2005–наст.вр.	Общероссийская общественная организация «Ассоциация юристов России»	сопредседатель
2007–наст.вр.	Международная общественная организация «Императорское православное палестинское общество»	председатель Совета
2013–наст.вр.	Государственная корпорация – Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства	председатель Наблюдательного совета
2014–наст.вр.	Совет некоммерческого партнёрства «Национальный центр общественного контроля в сфере ЖКХ «ЖКХ Контроль»	сопредседатель Совета
2014–наст.вр.	Общественный совет при Министерстве строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации	председатель
2019–наст.вр.	Автономная некоммерческая организация «Возрождение объектов культурного наследия в городе Пскове (Псковской области)»	председатель Совета
2019–наст.вр.	Экспертный совет 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.

Год рождения: 1979.

### Сведения о профессиональном образовании:

- 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
2010–2020	АО «НК «Нефтиса»	заместитель генерального директора по экономике и финансам
2020–наст.вр.	АО «ФортеИнвест»	заместитель генерального директора по экономике и финансам

### Член Совета директоров следующих обществ

ООО «КанБайкал», ООО «Геопрогресс», ПАО «Орскнефтеоргсинтез», АО «Преображенскнефть», АО «Ойлгазтэт», АО «КОМПАНИЯ «АДАМАС», АО «КНПЗ-КЭН».

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 о профессиональном образовании:

- Московский государственный университет, «Юриспруденция» (1988);
- аспирантура юридического факультета МГУ, кандидат юридических наук (1988–1991).

### Опыт работы

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

### Член Совета директоров следующих обществ:

ОАО «НАК «АКИ-ОТЪР», ПАО «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.



## Нэш Энн Виктория

Впервые избрана в Совет директоров ПАО НК «РуссНефть» в 2020 году.

Год рождения: 1963.

### Сведения о профессиональном образовании:

- Илинг колледж высшего образования, «Экономика и бизнес со знанием иностранных языков» (1983).

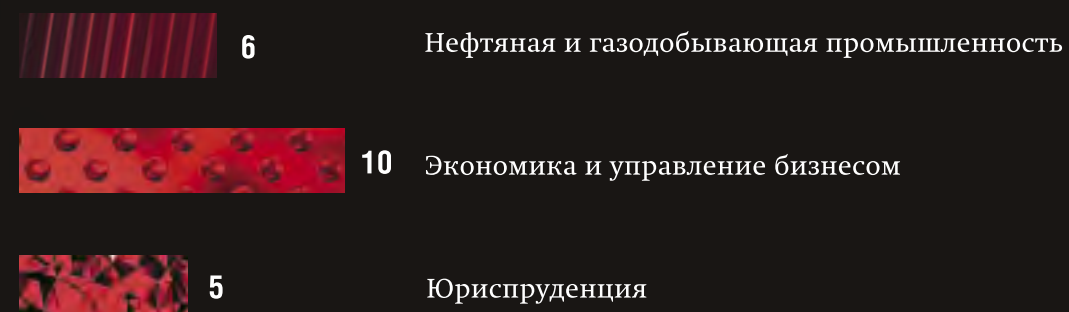
### Опыт работы

Период	Наименование организации	Должность
2004–наст.вр.	«Гленкор Юк Лимитед» (Великобритания)	глава департамента по нефтяным проектам и структурному финансированию

Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет.



## Образование и профессиональный опыт членов действующего состава Совета директоров ПАО НК «РуссНефть»



## Срок пребывания в должности членов действующего состава 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

Комитет по аудиту призван содействовать эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании и надзора за системой внутреннего контроля, отчётностью и аудитом Компании.

#### Состав Комитета по аудиту:

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

В 2020 году Комитетом по аудиту проведено 8 заседаний.

#### Число заседаний Комитета Совета директоров по аудиту и количество рассмотренных вопросов в 2020 и 2019 годах



## Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Комитета по аудиту



### Комитет по вознаграждениям и номинациям

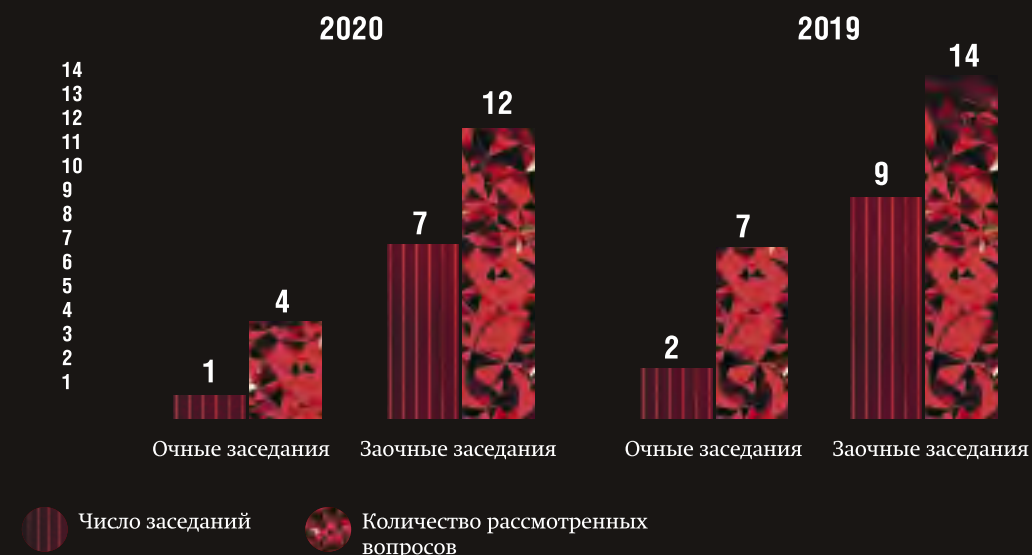
Комитет по вознаграждениям и номинациям играет ключевую роль в формировании прозрачной, эффективной и обоснованной политики и практики вознаграждений в Компании. В его ведении также находятся вопросы, связанные с реализацией кадровой политики, профессиональным составом и эффективностью работы Совета директоров, исполнительных органов Компании.

#### Состав Комитета по вознаграждениям и номинациям:

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

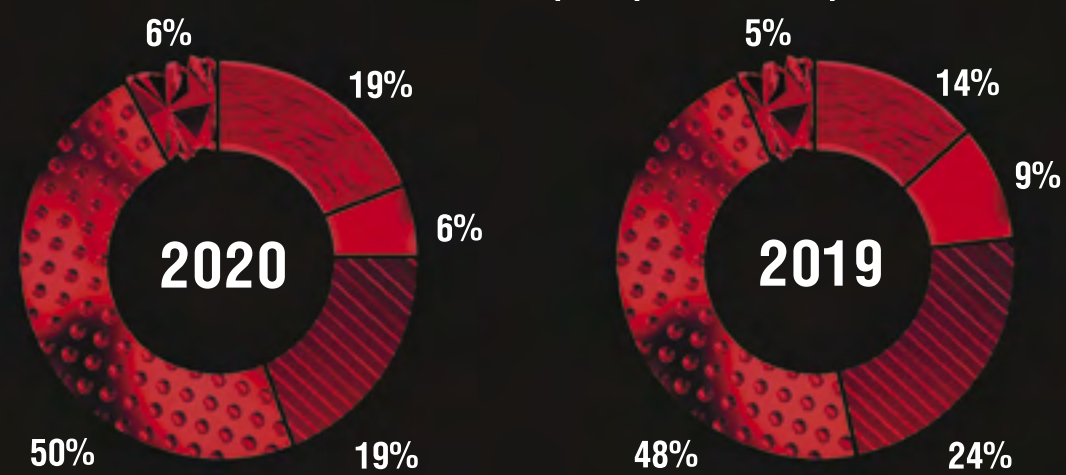
В 2020 году Комитетом по вознаграждениям и номинациям проведено 8 заседаний.

#### Число заседаний Комитета Совета директоров по вознаграждениям и номинациям и количество рассмотренных вопросов в 2020 и 2019 годах





### Число заседаний Комитета Совета директоров по вознаграждениям



- Оценка эффективности органов управления
- Рассмотрение предложений по кадровым назначениям, изменению организационной структуры
- Оценка кандидатов для избрания в органы управления
- Оценка методики систем мотивации менеджмента и органов управления
- Обеспечение функционирования Комитета

В 2020 году Комитетом по вознаграждениям и номинациям проведено 8 заседаний.

## Оценка деятельности Совета директоров

Совершенствование процессов и процедур работы Совета директоров как органа стратегического управления и контроля – важный фактор, который повышает эффективность управления в Компании и усиливает доверие инвесторов.

В соответствии с лучшей международной практикой и рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, Компания с 2018 года проводит оценку (самооценку) эффективности деятельности Совета директоров. В рамках формализованной процедуры проводится не только оценка работы Совета директоров, но и оценка работы комитетов Совета директоров.

Основной целью проведения такой оценки является определение степени эффективности работы Совета директоров как коллективного органа управления и повышение его роли в успешном развитии Компании. Оценка деятельности Совета директоров позволяет определить направленность и динамику изменений в работе Совета директоров и его комитетов, получить сравнительную картину их вклада в развитие Компании, а также выявить направления для совершенствования практики их работы. Эти направления своевременно доводятся до менеджмента Компании и реализуются по мере возможности.

По результатам оценки Комитет Совета директоров по вознаграждениям и номинациям Компании при необходимости формулирует предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его комитетов.

В 2020 году Совет директоров и его комитеты провели самооценку работы за 2019–2020 корпоративный год.

Её результаты были предварительно рассмотрены Комитетом Совета директоров по вознаграждениям и номинациям Компании с позиций эффективности работы в целом. Комитет разработал и представил на рассмотрение Совета директоров рекомендации по совершенствованию процедуры работы Совета директоров. В указанном корпоративном году деятельность Совета директоров ПАО НК «РуссНефть» по результатам самооценки подтверждена на уровне «высокий».

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



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

Для обеспечения эффективной работы Совета директоров и в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления действует Политика введения в должность члена Совета директоров. Политика призвана максимально быстро и эффективно ознакомить 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 Нэш Энн Виктории была реализована Политика введения в должность члена Совета директоров. В рамках этой процедуры Нэш Энн Виктории была обеспечена возможность ознакомления с необходимой информацией по вопросам деятельности Компании, внутренними документами, финансовой отчётностью, годовыми отчётами Компании и иными документами и сведениями.

## 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.

Вознаграждение членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам Компании выплачивается в соответствии с законодательством Российской Федерации (Федеральный закон «Об акционерных обществах» и Трудовой кодекс) и решением Общего собрания акционеров Компании, которое устанавливает вознаграждение независимым членам Совета директоров и председателю Совета директоров, а также иными внутренними документами, как то:

- Положение о вознаграждениях членам Совета директоров и компенсации расходов, связанных с исполнением обязанностей членом Совета директоров, определяющее порядок расчёта 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, Общее собрание акционеров Компании закрепило за членами Совета директоров фиксированное годовое вознаграждение, дифференцированное в зависимости от объёма обязанностей, связанных с выполнением функций Председателя Совета директоров, председателя и члена Комитета Совета директоров. Для независимых директоров предусмотрено фиксированное дополнительное вознаграждение за очное участие в заседаниях. 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 расчёта 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 членом Совета директоров ПАО НК «РуссНефть». Положение утверждено 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 премии зависит от уровня выполнения КПЭ, установленных Советом директоров.

Размер вознаграждения и компенсации расходов органов управления Компании, выплаченного в 2020 году, указан в таблице.

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

	2020	2019	2018
<b>Вознаграждение за участие в работе органов управления, в том числе:</b>			
<b>базовое</b>	74 400,00	76 000,00	72 588,33
<b>дополнительное</b>	66 400,00	66 400,00	62 200,00
<b>Зарботная плата</b>	8 000,00	9 600,00	10 388,33
<b>Премии</b>	58 292,79	62 176,51	54 173,42
<b>Комиссионные</b>	114 887,77	74 606,53	58 433,23
<b>Иные виды вознаграждений</b>	0	0	0
<b>ИТОГО вознаграждений</b>	247 580,56	212 783,04	185 194,98
<b>Компенсационные выплаты, в том числе:</b>			
<b>расходы на проезд</b>	387,54	1 109,89	1 167,64
<b>расходы на проживание</b>	224,60	567,07	624,39
	162,94	313,85	543,25

Членам исполнительных органов и иным ключевым работникам Компании вознаграждение за их работу в органах управления Компании не выплачивается. Трудовые договоры членов исполнительных органов и иных ключевых работников 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 года) и принципы системы долгосрочной мотивации (решение Совета директоров от 23 сентября 2010 года).

Программа долгосрочной мотивации руководителей ПАО НК «РуссНефть», обновлённая с учётом приобретения Компанией публичного статуса, основана на показателях стоимости акций Компании на рынке и выполнения плана по добыче нефти. Программа действует с 26 мая 2017 года, её принципы пересматриваются раз в три года. Решением Совета директоров Компании от 08 октября 2020 года программа долгосрочной мотивации руководителей ПАО НК «РуссНефть» продлена на очередной трёхлетний период.

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

Комитет Совета директоров Компании по вознаграждениям и номинациям 15 декабря 2020 года (протокол № 8-20) проанализировал действующую систему КПЭ. В результате анализа системы краткосрочной и долгосрочной мотивации менеджмента признаны эффективными и актуальными.

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

## Толочек Евгений Викторович

Год рождения: 1975.

Образование: высшее,  
Самарский государственный технический университет,  
«Разработка и эксплуатация нефтяных  
и газовых месторождений» (1997).

Период	Наименование организации	Должность
2013–2015	ОАО «НК «Нефтиса»	заместитель генерального директора по производству
2015–2016	ОАО НК «РуссНефть»	вице-президент по добыче нефти и газа, старший вице-президент по добыче и геологии
2015–наст.вр	GEA Holdings Limited	директор
2016–наст.вр.	ПАО НК «РуссНефть»	Президент

### Член Совета директоров следующих обществ:

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

**Президент Компании**  
Текущей деятельностью Компании руководит Президент, являющийся единоличным исполнительным органом Компании. Президент Компании подотчётен Совету директоров Компании и Собранию акционеров. Избирается Советом директоров Компании.

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

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 соответствия законодательству Российской Федерации, Уставу и внутренним документам Компании.

Проверка хозяйственной деятельности Компании за 2020 год проводилась Ревизионной комиссией в составе, избранном Годовым общим собранием акционеров Компании 24.09.2020:

### САМОУКОВА

**Елена Владиславовна**

Директор Департамента налоговой политики ПАО НК «РуссНефть»

### СЕРГЕЕВА

**Елена Александровна**

начальник Управления внутреннего аудита ПАО НК «РуссНефть»

### ЧЕРНЫШЁВ

**Сергей Геннадьевич**

финансовый контролёр Представительства фирмы «Гленкор Интернэшнл АГ»

### ШКАЛДОВА

**Вероника Вячеславовна**

заместитель главного бухгалтера ПАО НК «РуссНефть»

На основании проведённой проверки Ревизионная комиссия имеет достаточные основания для подтверждения данных, содержащихся в отчётах и других финансовых документах, в том числе в Годовом отчёте ПАО НК «РуссНефть» за 2020 год.

## 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 Компании осуществляет следующие функции:

- участие в подготовке и проведении 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 предупреждение корпоративных конфликтов;
- совершенствование системы и практики корпоративного управления в Компании;
- реализация установленных законодательством РФ и внутренними документами Компании процедур, обеспечивающих соблюдение прав и законных интересов акционеров, контроль за исполнением 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», утверждённым 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.

Корпоративный секретарь в 2020 году обеспечил подготовку и проведение:

- 1 Общего собрания акционеров;
- 30 заседаний Совета директоров;
- 8 заседаний Комитета Совета директоров по аудиту;
- 8 заседаний Комитета Совета директоров по вознаграждениям и номинациям.

Решением Совета директоров функции корпоративного секретаря Компании с октября 2016 года 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

Год рождения: 1975.

Образование: высшее, Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова (1997), кандидат экономических наук.

Опыт работы в области корпоративного управления – 19 лет.

Гражданство: Российская Федерация.

### Опыт работы

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

Акциями и иными ценными бумагами Компании не владеет. Аффилированным лицом Компании не является.



## 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 процентами его уставного капитала или не менее чем 5 процентами его обыкновенных акций, по состоянию на 31.12.2020:

Наименование	Процент от уставного капитала	Процент от обыкновенных акций
ОАО ИК «Надёжность»	4,95	6,60
ЗАО «Млада»	7,70	10,27
Rambero Holding AG	23,46	31,28
Bradinar Holdings Limited	12,05	16,07
Банк «ТРАСТ» (ПАО)	19,23	3,61
Банк ВТБ (ПАО)	8,48	–

Информация о составе акционеров Компании приведена на основании сведений, предоставленных регистратором, с учётом информации, раскрываемой номинальным держателем. Указанные сведения ежеквартально обновляются и раскрываются для всеобщего доступа в составе ежеквартальной отчётности, опубликованной в Интернете: <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=534>; <http://www.russneft.ru/>.

## Информация о реестродержателе

Реестродержателем в отчётном 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, отчёт 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 утвердил своим решением (протокол № 278) новую редакцию Положения о дивидендной политике (далее – Положение).

Указанным Положением закреплены основные принципы, которыми Компания руководствуется 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) принимается Общим собранием акционеров Компании на основании рекомендаций Совета директоров. При выработке таких рекомендаций Советом директоров учитываются следующие условия:

- наличие и размер чистой прибыли Компании;
- потребность Компании в капитале для развития бизнеса и реализации стратегии развития с учётом 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 и войны;
- соблюдение баланса интересов Компании и её акционеров с учётом 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 утверждённой инвестиционной программы, а также исполнение обязательств по привлечённым Компанией кредитам и займам.

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

Период	Категория (тип) акций	Дата составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов	Размер объявленных дивидендов в расчёте на одну акцию, руб.	Общий размер объявленных дивидендов (без учёта вычета налога на доходы), млн руб.	Общий размер выплаченных дивидендов (без учёта вычета налога на доходы), млн руб.
2015	привилегированные <sup>1</sup>	–	–	–	–
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
2019	привилегированные	13.10.2020	47,15	4 621,93	4 621,93

Размер годовых дивидендов на одну привилегированную акцию Компании определён пунктом 6.3.1. Устава Компании. Они объявляются и выплачиваются при условии достаточности для этих целей прибыли Компании, определяемой в соответствии с Уставом Компании.

20 августа 2020 года решением Совета директоров было рекомендовано Общему собранию акционеров направить на выплату дивидендов по итогам 2019 года 60 миллионов долларов США, что составило 0,612045 доллара США на одну привилегированную акцию.

24 сентября 2020 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 объёме.

<sup>1</sup> Привилегированные акции Компанией впервые размещены в июне 2016 года.

Дивиденды по обыкновенным акциям за 2015–2019 годы не объявлялись и не выплачивались.

## Управление рисками

Действующая в «РуссНефти» интегрированная система управления рисками помогает принимать адекватные рыночной конъюнктуре управленческие решения. В 2018 году Компания актуализировала Политику по управлению рисками: закрепила основные принципы управления рисками и исчерпывающе описала процедуры по идентификации и оценке рисков, а также механизм оценки 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 «РуссНефти» и оказывают на неё значимое воздействие, а также воздействия на риски с целью минимизации возможного ущерба, обеспечения операционной и финансовой устойчивости Компании в предполагаемых неблагоприятных условиях её деятельности.

«РуссНефть» управляет рисками, основываясь на следующих принципах:

- непрерывность и цикличность;
- вовлечённость 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 регулярную и системную работу с рисками, деятельность «РуссНефти» 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

Доходы, ликвидность и прибыльность Компании во многом зависят от стоимости сырой нефти на внешнем и внутреннем рынках. 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 объёмов добычи ресурсов.

#### Управление риском

Компания использует сценарный подход в анализе влияния нефтяных цен на финансовые показатели. Долгосрочные и краткосрочные инвестиционные проекты проверяются на предмет чувствительности к этим изменениям.

## Страновые и региональные риски

### Риски, связанные с особенностями географического положения

#### Описание риска

Компания зарегистрирована в качестве налогоплательщика в г. Москве и осуществляет свою деятельность на территории Российской Федерации.

Большинство активов Компании расположено на территории Российской Федерации. Её страновые риски оцениваются как низкие. Лишь небольшая часть портфеля активов расположена в Республике Азербайджан.

#### Управление риском

Риски, связанные с расположением 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

В 2020 году продолжилась тенденция к снижению ставок по валютным кредитам. Основная часть заёмного капитала Компании номинирована в валюте с плавающей процентной ставкой, зависящей от USD 3M Libor, который за 2020 год снизился с 1.90025 % по состоянию на 02.01.2020 до 0.23838 % по состоянию на 31.12.2020. Компания оценивает данный риск как существенный, поскольку его реализация может оказать существенное влияние на финансовое состояние Компании.

#### Управление риском

Компания отслеживает динамику USD 3M Libor для безусловного исполнения обязательств по процентным платежам и резервирует соответствующие суммы для оплаты.

В настоящий момент на балансе одной из дочерних компаний находится производный финансовый инструмент, зависящий от курса валют и процентных ставок (валютно-процентный своп).

Справедливая стоимость финансовых инструментов оценивается в соответствии со стандартом МСФО 9 и отражена в консолидированной МСФО за 2020 год.

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

#### Описание риска

Значительная часть выручки Компании формируется за счёт продажи нефти на экспорт, а основная часть операционных расходов и капитальных затрат выражена в российских рублях. Основная часть кредитного портфеля Компании номинирована в валюте.

#### Управление риском

Валютный риск находится вне зоны контроля Компании. Для минимизации влияния этого риска «РуссНефть» регулярно анализирует валютный рынок в целях проведения валютных операций в оптимальное с точки зрения Компании время.

В настоящий момент на балансе одной из дочерних компаний находится производный финансовый инструмент, зависящий от курса валют и процентных ставок (валютно-процентный своп).

Справедливая стоимость финансовых инструментов оценивается в соответствии со стандартом МСФО 9 и отражена в консолидированной МСФО за 2020 г.

Значительные изменения курсов валют могут негативно повлиять на справедливую стоимость и уменьшить прибыль Компании.

### Риски инфляции

#### Описание риска

Инфляция негативно влияет на финансовые результаты Компании, вызывая рост затрат и уменьшение доходов.

По данным Росстата, за 2020 год инфляция составила 4,9 %.

Существующие и прогнозируемые уровни инфляции пока далеки от критических для отрасли и Компании значений.

#### Управление риском

Рост инфляции прямо влияет на финансовое положение Компании, её капитальные затраты и реальный доход при постоянных ценах на нефть. При разработке Стратегии Компания учитывает данный риск, однако он находится вне контроля Компании.

### Риск ликвидности

#### Описание риска

Операционный денежный поток Компании подвержен колебаниям в связи с высокой волатильностью цен на нефть, изменением курса валют, изменениями размеров уплачиваемых налогов и пошлин.

Перечисленные факторы могут влиять на величину денежного потока Компании и, как следствие, на её ликвидность.

#### Управление риском

Компания централизованно управляет своей ликвидностью, используя механизмы детального бюджетирования, ежедневного контроля платёжной позиции на среднесрочном горизонте, ежемесячной актуализации плана исполнения бюджета внутри дня, недели, месяца, квартала и года.

Компания постоянно контролирует показатели ликвидности. Управление риском осуществляется за счёт детализированного планирования расходов и контроля бюджетной дисциплины, а также за счёт авансирования по поставкам нефти на экспорт.

В настоящий момент Компания не имеет действующих договоров хеджирования.



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

#### Описание риска

«РуссНефть» зависит от услуг по транспортировке нефти, оказываемых ПАО «АК «Транснефть» и ПАО «РЖД». Компания никак не влияет на размер их тарифов и качество оказания услуг. Любое повышение затрат по транспортировке нефти негативно влияет на финансовое состояние Компании. Кроме того, серьёзная авария или любой другой технологический инцидент может оказать влияние на объёмы транспортировки нефти, что негативно скажется на результатах деятельности Компании.

#### Управление риском

Данный риск находится вне зоны влияния Компании. Компания отслеживает все тенденции к увеличению роста затрат и планирует затраты будущих периодов.

## Правовые риски

### Риски, связанные с изменением валютного регулирования

#### Описание риска

«РуссНефть» – активный участник внешнеэкономических отношений. Часть обязательств Компании номинирована в иностранной валюте.

В связи с этим государственный механизм валютного регулирования влияет на финансово-хозяйственную деятельность Компании.

#### Управление риском

Компания постоянно мониторит изменения нормативной базы в области валютного регулирования и контроля и следует положениям валютного законодательства.

За отчётный период законодательство РФ о валютном регулировании и валютном контроле не подвергалось существенным изменениям, способным повлиять на деятельность «РуссНефти».

### Риски, связанные с изменением налогового законодательства

#### Описание риска

«РуссНефть» – один из крупнейших налогоплательщиков, её деятельность построена на принципах добросовестности и открытости информации налоговым органам. Компания обеспечивает уплату налогов на добавленную стоимость, на добычу полезных ископаемых, иных налогов и сборов.

#### Управление риском

«РуссНефть» постоянно следит за изменениями налогового законодательства и практиками его применения. Это позволяет нивелировать возможные риски и негативные последствия.

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

#### Описание риска

«РуссНефть» активно участвует во внешнеэкономических отношениях. Поэтому Компания подвержена некоторым рискам, связанным с изменением законодательства в области государственного регулирования внешнеторговой деятельности, а также таможенного законодательства, которое регулирует порядок перемещения товаров через таможенную границу, установление и применение таможенных процедур, введение и взимание таможенных платежей.

#### Управление риском

Компания постоянно отслеживает изменения в таможенном законодательстве, оценивает и прогнозирует степень их возможного влияния на свою деятельность.

Вероятность возникновения рисков в связи с изменениями таможенного законодательства, вступившими в силу в 2020 году, оценивается как невысокая.

### Риски, связанные с изменением судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью Компании (в том числе по вопросам лицензирования), которые могут негативно сказаться на результатах её деятельности, а также на результатах текущих судебных процессов с участием Компании

#### Описание риска

Осуществляя коммерческую деятельность и принимая бизнес-решения, Компания учитывает правоприменительную практику судов для оценки и прогнозирования возможных вариантов развития событий и минимизации рисков. Подходы, формируемые Конституционным судом РФ, Верховным судом РФ и арбитражными судами РФ, влияют на судебные споры с участием Компании.

#### Управление риском

В отчётном периоде не выявлены судебные прецеденты, негативно влияющие на результаты текущей деятельности и/или текущих судебных процессов с участием ПАО НК «РуссНефть».

## Репутационный риск

### Риск потери деловой репутации

#### Описание риска

«РуссНефть» направляет значительные усилия на формирование полного и объективного представления о своей деятельности. Компания создаёт образ надёжного и привлекательного партнёра – как в публичном пространстве, так и при взаимодействии с клиентами, поставщиками, подрядчиками и другими заинтересованными сторонами.

#### Управление риском

К числу принимаемых мер по управлению репутационными рисками относятся:

- своевременное, достоверное и полное раскрытие информации о деятельности Компании в соответствии с применимым законодательством РФ;
- дополнительное раскрытие информации, включая пресс-релизы о ключевых событиях, комментарии для СМИ и инвестиционного сообщества, предоставление иных материалов, информации и разъяснений;
- постоянный диалог со средствами массовой информации, инвесторами, аналитиками, клиентами и контрагентами, органами государственной власти и местного самоуправления, отраслевыми организациями и прочими заинтересованными сторонами; предоставление им всей необходимой информации и разъяснений;
- проведение мероприятий с целью повышения осведомлённости о деятельности Компании (участие в отраслевых конференциях и проч.);
- регулярный мониторинг информации в СМИ и других источниках, касающейся деятельности «РуссНефти» и нефтегазовой отрасли в целом;
- оперативное реагирование на представленные в СМИ негативные сведения о деятельности Компании;

## Стратегический риск

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

### Описание риска

Риск возникает в случае ошибок при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Компании.

### Управление риском

«РуссНефть» отслеживает реализацию стратегии в рамках ежегодной корректировки и пролонгации модели. Процесс стратегического планирования основывается на текущих макроэкономических параметрах с учётом утверждённого направления развития и оптимизации портфеля проектов.

Для поддержки принятия решений в Компании внедрена система управления рисками.

## Риски, связанные с деятельностью Компании

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

### Описание риска

В своей повседневной деятельности Компания сталкивается с различными препятствиями, реализация которых может привести к судебным разбирательствам.

### Управление риском

В отчётном периоде Компания не участвовала в судебных процессах, способных существенно отразиться на её финансово-хозяйственной деятельности. Риски, связанные с текущими судебными процессами, не могут считаться способными оказать значительное влияние на финансовые показатели деятельности Компании.

**Риски, связанные с отсутствием возможности продлить действие лицензии Компании на ведение определённого вида деятельности либо на использование объектов, нахождение которых в обороте ограничено (включая природные ресурсы)**

### Описание риска

Действующее законодательство о недрах содержит основания для досрочного прекращения, приостановки или ограничения прав пользования недрами. Если государственные органы сочтут, что Компания не выполнила условия владения лицензиями, они могут наложить штраф, приостановить или прекратить право на использование недр. «Роснедра» и его территориальные органы предпринимают административные действия по досрочному прекращению по истечении трёхмесячного срока, данного владельцу лицензии на устранение выявленных нарушений. В отчётном периоде уполномоченные органы не направляли уведомлений о приостановлении или досрочном прекращении прав пользования недрами. Более того, в случае несогласия с решениями Федерального агентства по недропользованию «РуссНефть» может обжаловать их в административном или судебном порядке.

### Управление риском

Компания постоянно отслеживает сроки действия лицензий и при необходимости продлевает их на период отработки месторождений. «РуссНефть» обязана получать и продлевать другие лицензии, разрешения, согласования, права землепользования и одобрения на разработку своих месторождений.

Учитывая, что Компания неукоснительно соблюдает условия пользования недрами, их мониторинга, работы по актуализации лицензионных соглашений, риски досрочного прекращения, приостановления или ограничения прав пользования недрами оцениваются как минимальные.

## Внутренний контроль.

В конце 2018 года «РуссНефть» разработала и утвердила Советом директоров Компании Политику внутреннего контроля, призванную повысить эффективность системы внутреннего контроля.

**Целями Компании в области создания системы внутреннего контроля являются:**

- 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 отчётности 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 отчётности;
- 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 отчётности;
- независимая оценка.

### Мониторинг достижений целей

Отчёты 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 геолого-технических мероприятий

Контроль за достоверностью финансовой отчётности (Ревизионная комиссия)



Финансово-экономическая стратегия      Производственная стратегия      Стратегия в области сбыта нефти

**Область 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 отчётности
НДПИ	налог на добычу полезных ископаемых
НПЗ	нефтеперерабатывающий завод
ОПЕК	Организация стран – экспортёров 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 учёта
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 трёх измерениях
NPV	net present value – чистая приведённая стоимость
СИКН	система измерения количества и показателей качества нефти
УВС	углеводородное сырьё
МОГТ	Зд-метод общей глубинной точки
БВЗ	быстровозводимые здания
ТКРС	текущий и капитальный ремонт скважин
ППД	поддержка пластового давления

### 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 пересчёта

1000 кубических метров газа = 6,6 барреля нефтяного эквивалента  
 1000 кубических метров газа = 0,8 тонны нефтяного эквивалента  
 Для пересчёта запасов нефти из тонн в баррели используются различные коэффициенты, зависящие от плотности нефти каждого месторождения.

## Ограничение ответственности

Настоящий Годовой отчёт за 2020 год подготовлен на основе информации, доступной ПАО «НК «РуссНефть» (далее – Компания) на дату его составления.

Некоторые заявления в данном Годовом отчёте 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 неопределённости, 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 отчёте 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, её финансовых и операционных показателей, планов, проектов и ожидаемых результатов, политики в отношении дивидендов и капитальных затрат, а также тенденций в отношении цен, тарифов, объёмов 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 неопределённости, из-за которых действительные результаты Компании могут существенно отличаться от заявленных в предположениях и прогнозах. К числу таких рисков и факторов неопределённости 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 даёт гарантий в отношении того, что фактические результаты, масштабы или показатели её деятельности или отрасли, в которой Компания ведёт свою деятельность, будут соответствовать результатам, масштабам или показателям деятельности, явно выраженным или подразумеваемым в любых заявлениях прогнозного характера, содержащихся в настоящем Годовом отчёте.

Компания не несёт 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 отчёте.

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)

### 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)

### Для других вопросов:

Тел.: +7 (495) 411-63-09

Факс: +7 (495) 411-63-25

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

